



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heidi Kotikumpu

---

## **”VB-valokuvakeskus on olemassa jäsenilleen?”**

Alueellisen valokuvakeskuksen kehittämistutkimus

Opinnäytetyö  
Syksy 2023  
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

Tekijä: Heidi Kotikumpu

Työn nimi alaotsikoineen: VB-valokuvakeskus on olemassa jäsenilleen? Alueellisen valokuvakeskuksen kehittämistutkimus

Ohjaaja: Satu Lautamäki

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 75

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena Victor Barsokevitsch -seura ry:lle. Victor Barsokevitsch -seura ry ylläpitää VB-valokuvakeskusta, joka on toiminut Kuopiossa vuodesta 1987 alkaen. VB-valokuvakeskus on alueellinen valokuvakeskus. Yhdistyksen tarkoituksena on valokuvakulttuurin ja valokuvataiteen edistäminen.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia mahdollisuuksia toimeksiantajalla on kehittää toimintaansa ottaen huomioon eri organisaatiomuodot, kuinka rahoituspohjaa on mahdollista vahvistaa sekä mikä jäsenistön asema on. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa myös pohjaa vuonna 2024 alkavalle strategiaprozessille.

Kehittämistutkimuksessa hyödynnettiin teoriaa sekä laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kehittämistutkimuksen teoreettisessa osassa tarkasteltiin suomalaista valokuva-alaa, yhdistystoiminnan strategista kehittämistä ja organisaatiomalleja taidealalla. Empiirisinä tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita ja kyselyä. Haastattelut toteutettiin valokuva-alan toimijoille, rahoittajalle ja kulttuurialan säätiölle. Kysely toteutettiin Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenistölle.

Tuloksissa kävi ilmi, että Victor Barsokevitsch -seura ry:n kaltaiselle toimijalle, jolle jäsenyö on merkittävä osa toimintaa, nykyinen yhdistysmuoto on soveltuvin. Tulosten myötä myös löytyi useita eri keinoja vahvistaa omarahoitusosuutta ja kehittää jäsenyötä ja jäsenhankintaa. Tutkimuksessa löytyi useita toimenpiteitä jatkokehittämiseen ja jatkotutkimuksiin.

Opinnäytetyön tulokset hyödyttävät toimeksiantajan lisäksi muita valokuvakeskuksia sekä kaikkia taide- ja kulttuurialan toimijoita.

<sup>1</sup> Asiasanat: strategia, strateginen kehittäminen, jäsenyö

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

### Thesis abstract

Degree programme: Master of Culture and Arts

Author/s: Heidi Kotikumpu

Title of thesis: Does the VB Photography Center exist for its members? Design-based research of a regional photography center.

Supervisor: Satu Lautamäki

Year: 2023

Number of pages: 75

Number of appendices: 4

---

This thesis was carried out as design-based research for the Victor Barsokevitsch Society. The Victor Barsokevitsch Society maintains the VB Photography Center, which has been operating in Kuopio since 1987. The VB Photography Center is a regional photography centre. The main purpose of the Society is to promote photographic culture and photographic art.

The goal of the research was to investigate what opportunities the client has to develop its operations by taking into account different organisational forms, and how it's possible to strengthen the base of funding and the membership status. The goal of this research was also to provide a basis for the strategic planning process which will start in 2024.

In the design-based research, the theory aspect was approached using qualitative and quantitative research methods. The theoretical part of the design-based research examined the Finnish photography industry, the strategic development of societies and organisational models in the arts sector. Interviews and a survey were used as empirical research methods.

The interviews were held with operators in the photography industry, financiers and foundations. The survey was conducted for the members of the Victor Barsokevitsch Society.

The results showed that for an operator like the Victor Barsokevitsch Society, for which membership work plays a significant role in the operations, the organisational structure in its current guise is the most suitable. The results also found several ways to strengthen the self-financing proportion, develop membership work, and recruit new members. The research found several measures for further development and further research.

In addition to the client, the results of the thesis also offer beneficial results for other photography centres and all actors in the arts and culture sector.

<sup>1</sup> Keywords: strategy, strategic development, membership work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite .....	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen.....	8
1.3 Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely .....	9
1.4 VB-valokuvakeskuksen tämänhetkinen jäsenyö.....	11
2 VALOKUVAN HISTORIASTA VALOKUVAKESKUKSIIN JA TAITEEN RAHOITUKSEEN .....	13
2.1 Valokuvan ja valokuvataiteen historia Suomessa .....	13
2.2 Suomen valokuvakeskukset .....	16
2.3 Taiteen rahoituksen nykytila .....	19
3 YHDISTYKSEN KEHITTÄMINEN .....	22
3.1 Strategia käsitteenä.....	23
3.2 Strateginen kehittäminen ja prosessi.....	24
3.3 Yhdistyksen strategiatyö .....	26
3.4 Yhdistys ja yhteisöllisyys.....	27
3.5 Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys.....	29
4 TAIDEKENTÄN ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAMUODOT .....	31
4.1 Rekisteröity yhdistys.....	31
4.2 Säätiö.....	33
4.3 Museo .....	34
4.4 Taidegalleria .....	35
5 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TULOKSET .....	36
5.1 Haastattelu .....	37
5.2 Kysely .....	38
5.3 Teemahaastatteluiden tulokset.....	40
5.4 Kyselyn tulokset .....	49

6	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI .....	57
6.1	Tulevaisuuden organisaatiomuoto ja rahoitus.....	57
6.2	Toiminnan kohde ja jäsenistö .....	60
6.3	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimukset .....	63
7	POHDINTA .....	65
7.1	Tavoitteiden toteutuminen ja oma arviointi.....	67
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	68
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET .....	75

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Victor Barsokevitsch-Seura ry:n jäsenedut. ....	12
Kuvio 1. Tutkimuskysymykset ja kohderyhmät .....	42
Kuvio 2. VB-valokuvakeskuksen jäsenten ikäjakauma .....	50
Kuvio 3. VB-valokuvakeskuksen jäsenten motiivit .....	51
Kuvio 4. VB-valokuvakeskuksen jäsenetujen käyttö .....	53
Kuvio 5. VB-valokuvakeskuksen toimintojen tyytyväisyys .....	55
Kuvio 6. VB-valokuvakeskukselta toivotut viestintäkanavat .....	56

# 1 JOHDANTO

Juuret tälle kehittämistutkimukselle ovat VB-valokuvakeskuksen merkitys alueellisena valokuvakeskuksena Kuopiossa ja asema valokuvataiteen kehtona. Kehittämistutkimuksen kohde oli luontainen valinta vuosia jatkuneen yhdistyksen hallitustyöskentelyn myötä. Koin tärkeäksi olla hyödyllinen jo yli neljä vuosikymmentä VB-valokuvakeskuksen taustalla toimineelle Victor Barsokevitsch -seura ry:lle ja auttaa tätä kehittymään ja kukoistamaan.

VB-valokuvakeskus toteuttaa merkittävää pääasiallisesti kotimaisen mutta myös kansainvälisen valokuvataiteen edistämistyötä Pohjois-Savon alueella. Eri rahoittajien alati kiristyvät kukkaronnyörit ovat saaneet myös Victor Barsokevitsch -seura ry:n pohtimaan erilaisia keinoja kasvattaa omarahoitusosuutta, jotta toimintaa voidaan toteuttaa. Pelkästään toiminnan toteuttaminen ei kuitenkaan ole riittävää, vaan vahvana tavoitteena on kehittyä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2023) mukaan vuonna 2024 taiteen ja kulttuurin määrärahoihin kohdistuu noin 16 miljoonan euron vähennys verrattuna vuoden 2023 määrärahoihin. Vähennyksistä neljä miljoonaa euroa on hallitusohjelman mukaisia opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustusten säästöjä.

Kehittämistutkimus tarkastelee laajalti niin hallintoa, valokuvataidetta ja Victor Barsokevitsch -seura ry:n sydämen asiaa, jäsenyyttä. Victor Barsokevitsch -seura ry:n strategiakausi on vaihtumassa vuonna 2025, ja strategiatyö on otollista aloittaa tuoreen kehittämistutkimuksen pohjalta vuonna 2024. Mitä kohti VB on menossa seuraavalla strategiakaudella?

VB-valokuvakeskuksen lähitulevaisuuden tavoitteina on maksaa pysyvästi rahoituksesta riippumatta tekijänoikeuskorvauksia taiteilijoille, saada lisärahoitusta toiminnan toteuttamiseen, aktivoida olemassa olevia jäseniä toimintaan mukaan sekä tunnistaa uusia potentiaalisia kohderyhmiä. Miten tämä toteutuu ja mitä kaikkea se vaatii?

Teorian ja erilaisten tutkimusmenetelmien myötä tämä kehittämistutkimus pyrkii selvittämään hallinnollisten teemojen lisäksi jäsenyyttä ja antamaan entistä paremmat eväät jäsenyyöhön kaikille valokuvakeskuksille Suomessa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa selvittämään eri organisaatiomuotojen hyötyjä ja haittoja, mahdollisia vaikutuksia taiteen alan toiminnan rahoitukseen sekä antamaan pohjaa tulevalle strategiaprozessille. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, miten jäsenistön asemointi voi organisaatiomuutoksen myötä mahdollisesti muuttua vai muuttuuko se lainkaan.

VB-valokuvakeskusta ylläpitää Victor Barsokevitsch -seura ry, joka toimii Pohjois-Savossa taiteilijoiden, taiteen, jäsenistön ja yleisön kohtauttajana, ei taidelähtöisesti kuten useimmat muut valokuvakeskukset Suomessa. Opinnäytetyön taustalla on ulkoisen rahoituksen epävarmuus, vähenevät avustusmäärät ja alati kasvava tarve omarahoitukselle. Näiden takia, etenkin viime vuosina, yhdistyksessä on jatkuvasti ollut puheenaiheena rahoituksen määrän kasvattaminen ja vakiinnuttaminen. Painopisteenä toiminnassa on valokuvataiteen esille tuominen mutta myös jäsenistön innostaminen. Jäsenistö on tärkeä yhdistykselle, ja toimintaa tehdään jäsenille.

Varsinainen tutkimuskysymys ohjaa kehittämistutkimusta: mikä organisaatiomuoto on sopivin tulevaisuuden valokuvakeskukselle. Tätä seuraavat syventävät kysymykset millaisia vaikutuksia toimintamuodoilla on rahoitukseen ja kenelle toimintaa tehdään, varsinkaan jos toiminnan taustalla ei ole yhdistys.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, joka koostuu teoriaosuudesta ja määrällisistä sekä laadullisista tutkimusosioista eli empiirisestä osiosta. Kehittämistutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään kotimaiseen valokuva-alaan, taiteen rahoitukseen, yhdistystoiminnan strategiiseen kehittämiseen sekä sivutaan taidealan organisaatiomalleja. Näitä voidaan soveltaa toimintaympäristön kontekstissa ja kehittämistutkimuksen empiirisessä toteutuksessa. Kehittämistutkimus tavoittelee muutosta ja yhdistelee niin laadullista kuin määrällistäkin tutkimusta (Kananen, 2015, s. 76). Kehittämistutkimuksessa kehitetään yleensä tuotetta, palvelua tai taustaorganisaatiota.

Tässä kehittämistutkimuksessa perehdytään aluksi valokuvataiteen kehityskaareen Suomessa, Suomessa sijaitseviin valokuvakeskuksiin ja taiteen rahoitukseen. Tämän jälkeen



syvennyttään strategiseen kehittämiseen yhdistyksen näkökannalta, yhdistysten yhteisöllisyyteen sekä sivutaan sosiaalisista ja kulttuurista kestävyyttä. Lyhyt katsaus taidekentän yleisimpiin organisaatiomuotoihin on myös tarpeen, koska tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia organisaatioiden toimintamuotoja, jotka soveltuvat parhaiten toimeksiantajalle.

Tämän jälkeen esitellään valitut tutkimusmenetelmät, joiden jälkeen tarkastellaan tutkimustuloksia ja analyysia. Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan myös tutkimuksen tavoitteiden toteutumista, omaa arviointia ja tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### **1.3 Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely**

Victor Barsokevitsch -seura ry on perustettu 1982 Kuopiossa (VB-valokuvakeskus, 2021a). Seura on yleishyödyllinen yhdistys, jonka tarkoituksena on etenkin suomalaisen valokuvakulttuurin edistäminen. Edistämisen tukemiseksi seura järjestää monipuolisia näyttelyitä ja tapahtumia sekä on mukana hankkeissa.

Seuran keskeisin tehtävä on ylläpitää Kuopiossa toimivaa, alueellista VB-valokuvakeskusta, joka toimii samassa rakennuksessa, jossa valokuvaaja Victor Barsokevitsch (1863–1933) ja puolisonsa Adéle Sallin (1857–1944) perheineen työskentelivät vuosina 1894–1927 (VB-valokuvakeskus, 2021a).

VB-valokuvakeskus käynnisti toimintansa vuonna 1987 Suomen ensimmäisenä alueellisena valokuvakeskuksena, viisi vuotta seuran perustamisen jälkeen (VB-valokuvakeskus, 2021a). Valokuvakeskuksella järjestetään kansainvälisestikin korkeatasoisia näyttelyitä noin neljä kappaletta vuodessa. Näyttelyiden määrää on vähennetty aiemmilta vuosilta, jotta näyttelytoiminnassa voi panostaa laatuun. Esimerkiksi vielä vuonna 2019 näyttelyitä järjestettiin yhdeksän kappaletta, kun taas vuonna 2022 neljä kappaletta.

VB-valokuvakeskus sijaitsee Kuopiossa osoitteessa Kuninkaankatu 14–16 (VB-valokuvakeskus, 2021a). Kuopion kaupunki omistaa kiinteistön ja seura toimii tiloissa vuokralaisena. Yhteensä toimitilaa on 240 m<sup>2</sup>. Näyttelykäytössä on noin 120 m<sup>2</sup>, ja muita tiloja ovat Puoti, Adélen salonki, yhteinen kokous- ja kirjastotila, toimistotila ja varastointitila. Seura on vuokrannut kaupungilta lisäksi varastotilaa viereisestä rakennuksesta kellaritilaa varastointiin.

VB-valokuvakeskuksen kokoelmiin kuuluu esineistön lisäksi kuvamateriaalia, painotuotteita sekä 17 kiertonäyttelyä (VB-valokuvakeskus, 2023). Lisäksi VB-valokuvakeskus hallinnoi omaa kirjastoa, johon kuuluu yli 1400 kirjastoluokituksen mukaisesti järjestettyä teosta.

Victor Barsokevitsch -seuran toiminnasta vastaa hallitus, jonka seuran vuosikokous valitsee seuraavaan vuosikokoukseen kestäväksi toimikaudeksi eli vuoden ajaksi (VB-valokuvakeskus, 2023). Hallituksessa ovat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, neljä varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Hallitus valitsee sihteerin, rahastonhoitajan ja muut tarpeelliseksi katsomansa toimihenkilöt.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n hallitus koostuu vapaaehtoisista valokuvan ja valokuvataiteen ystävistä. Hallitus kokoontuu vuoden aikana kerran kuukaudessa, pois lukien heinäkuun. Hallitus valitsee näyttelytyöryhmän, joka kokoontuu vuosittain noin neljä kertaa. Näyttelytyöryhmän kokoukset ovat avoimia hallituksen jäsenille, keskuksen työntekijöille sekä harjoittelijoille. Jäsenistöstä voi ilmoittautua halukkaaksi toimimaan hallituksessa ja näyttelytyöryhmässä.

Victor Barsokevitsch -seura ry:llä työskentelee kokopäiväisesti hallintojohtaja ja näyttelytoimenjohtaja. Näyttelyvalvojat työskentelevät tuntisopimuksilla, ja vuosittain seuralla on useita eri alojen opiskelijoita harjoittelijoina. Seura hyväksyttiin Valokuvataiteilijoiden liiton yhteisöjäseneksi loppuvuodesta 2021, ja jäsenyys alkoi vuoden 2022 alussa.

Kävijöitä valokuvakeskuksella on vuosittain noin 11 000–15 000. Pandemian aikana (2020–2022) kävijöiden määrä ei muuttunut radikaalisti, sillä toiminta oli suljettuna vain muutaman kuukauden keväällä 2020. Pandemian aikana tapahtumat, opastukset ja näyttelyavajaiset eivät olleet mahdollisia, joten viime vuosina jäsenille ja yleisölle ei ole ollut tarjolla entiseen tapaan oheistoimintaa. Vuonna 2022 suurin yksittäinen kävijäryhmä oli museokorttilaiset, jotka muodostivat 60,2 % maksaneista kävijöistä (Victor Barsokevitsch-Seura, 2023).

VB-valokuvakeskuksen näyttelyihin pääsevät maksutta opettajan tai ohjaajan johdolla valtakunnallisesti kaikki päiväkot-, peruskoulu-, korkeakoulu- sekä muut oppilaitos- ja erityisryhmät (Victor Barsokevitsch-Seura, 2023). Oppilaitosryhmiä kävi vuonna 2022 29 % edellisvuotta enemmän. Määrään vaikutti koronan väistyminen ja kesänäyttelyyn pidentäminen loka-kuuhun asti.

Jäseniä seuralla oli 10.10.2023 yhteensä 163 kappaletta. Jäsenistö koostuu monipuolisesti valokuvataiteen nauttijoista, harrastajista ja ammattilaisista. Seuran jäsenistöstä ja jäsen-työstä kerrotaan lisää luvussa 1.4.

Vuonna 2022 VB-valokuvakeskuksen talouden perustana oli Kuopion kaupungilta saatu yleisavustus 35,87 % (2021: 32,10 %) ja Taiteen edistämiskeskuksesta saatu 17,36 % (2021:15,50 %) toiminta-avustus (Victor Barsokevitsch-Seura, 2023). Kumpaankaan avustukseen ei tullut korotusta, vaikka haetut summat olivat suurempia kuin myönnetty. Omaa varainhankintaa vuoden 2022 tuloista oli 38,7 % (2021: 38,7 %), liiketoimintaa 7,5 % (2021: 7,1 % + museokorttimyynti 4,9 % = 12 %) sekä projektikohtaisia apurahoja 0,5 % (2021: 1,3 %). Oman varainhankinnan päätulonlähteen muodostavat pääsylipputulot olivat vuonna 2022 yhteensä 60 458,79 €.

VB-valokuvakeskus ei luokitusten mukaan ole galleria tai museo, vaikka paikkaa historiansa vuoksi museoksi usein luullaan. VB-valokuvakeskusta ei toiminnassaan ohjaa eikä tue opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuusjärjestelmä. Tällä hetkellä keskuksen rahoitus koostuu pääasiallisesti Kuopion kaupungilta ja Taiteen edistämiskeskukselta saaduista avustuksista sekä lipputuloista.

#### **1.4 VB-valokuvakeskuksen tämänhetkinen jäsenyö**

Yhdistyksissä saattaa muodostua ongelmaksi se, ettei sillä ole olemassa toimintakulttuuria ja -tapoja, jotka mahdollistavat jäsenten aidon osallistumisen toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen (Kuokkanen ym., 2018, s. 23). Sitoutuminen edellyttää sitoutumista toimintasuunnitelmaan ja sitä ylläpitävään arkeen. Jäsenet ovat yhdistyksen toiminnan ydin ja usein myös suurin voimavara (Kuokkanen ym., 2018, s. 23). Parhaimmillaan jäsenet antavat aikaa, osaamistaan, tietojaan, haluavat toimia yhdessä sekä järjestää toimintaa ja vaikuttaa.

VB-valokuvakeskusta ylläpitävän Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäseneksi voi liittyä kuka tahansa yksityinen henkilö tai oikeuskelpoinen yhteisö (Victor Barsokevitsch-Seura, 2021b). Seuran hallitus hyväksyy jäsenet kokouksessaan.

Lokakuussa 2023 VB-seuran jäsenmäärä oli 163 kappaletta, joista perustajajäseniä ja kunniaapuheenjohtaja 2 kpl, kunniajäseniä 15 kpl, ainaisjäseniä 1kpl, henkilöjäseniä 133 kpl, yritys- ja yhteisöjäseniä 7 kpl ja yritys- ja yhteisökannatusjäseniä 5 kpl (R. Parviainen,

henkilökohtainen tiedonanto, 12.10.2023). Jäsenistöstä vuonna 2022 naisia oli 59,4 %, miehiä 39,9 % ja muunsukupuolisia 0,7 % (Victor Barsokevitsch-Seura, 2023). Kuopiolaisia jäsenistöstä oli 83,7 prosenttia.

Enemmistö seuran jäsenistöstä on valokuvataiteen katselijoita tai passiivisia tukijoita (Victor Barsokevitsch-Seura, 2022). Jäsenistölle viestitään sähköisillä jäsenkirjeillä sekä näyttely- ja kokouskutsuilla. Seura tarjoaa erilaisia jäsenetuja, ja ne rajautuvat jäsenmuodon mukaan. Jäsenmuotoja ovat Viggo, Vera, Victor ja Adéle. Viggo on opiskelijajäsenyys, Vera museokorttijäsenyys, Victor perusjäsenyys ja Adéle kannatusjäsenyys (VB-valokuvakeskus, i.a.). Kaikki jäsenedut on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Victor Barsokevitsch-Seura ry:n jäsenedut (Victor Barsokevitsch-Seura, i.a).

VICTOR / PERUSJÄSENYYS	ADÉLE / KANNATUSJÄSENYYS	VIGGO / OPISKELIJAJÄSENYYS	VERA / MUSEOKORTTIJÄSENYYS
<b>Perusedut</b>	<b>Perusedut</b>	<b>Perusedut</b>	<b>Perusedut</b>
Rajaton vapaa pääsy VB-valokuvakeskuksen näyttelyihin	Rajaton vapaa pääsy VB-valokuvakeskuksen näyttelyihin	Rajaton vapaa pääsy VB-valokuvakeskuksen näyttelyihin	Rajaton vapaa pääsy VB-valokuvakeskuksen näyttelyihin
Sähköinen jäsenkirje	Sähköinen jäsenkirje	Sähköinen jäsenkirje	Sähköinen jäsenkirje
Avajaiskutsu kahdelle	Avajaiskutsu kahdelle	Avajaiskutsu kahdelle	Avajaiskutsu kahdelle
Eksklusiiviset ennakkotutustumiset ja taitelijajaopastukset näyttelyihin	Eksklusiiviset ennakkotutustumiset ja taitelijajaopastukset näyttelyihin	Eksklusiiviset ennakkotutustumiset ja taitelijajaopastukset näyttelyihin	Eksklusiiviset ennakkotutustumiset ja taitelijajaopastukset näyttelyihin
Kursseista, luennoista ja ilmoitetuista tapahtumista -10%	Kursseista, luennoista ja ilmoitetuista tapahtumista -10%	Kursseista, luennoista ja ilmoitetuista tapahtumista -10%	Kursseista, luennoista ja ilmoitetuista tapahtumista -10%
Käsikirjaston lukumahdollisuus	Käsikirjaston lukumahdollisuus	Käsikirjaston lukumahdollisuus	Käsikirjaston lukumahdollisuus
<b>Lisäedut</b>	<b>Lisäedut</b>		
Käsikirjaston lainausmahdollisuus	Käsikirjaston lainausmahdollisuus		
VB-valokuvakeskuksen tilavuokrasta -25%	Seuralainen veloituksetta mukaan näyttelykäynneille		
	VB-valokuvakeskuksen kokoustan käyttä veloituksetta 3 x vuosi TAI VB-valokuvakeskuksen koko talon käyttö yksityistilaisuutta varten 1 x vuosi.*		
	VB-valokuvakeskuksen seuraavista tilavuokrasta -25%		
	Omalle ryhmälle ilmainen näyttelyopastus 1 x / näyttely		
	Näyttelykäynnit ajanvarauksella		

Vuonna 2020 museokortin tultua käyttöön VB-valokuvakeskuksella huomattiin vähitellen pientä vähenemistä jäsenistössä, mutta samalla suurin yksittäinen kävijäryhmä vuosittain oli museokorttilaiset. Vera-museokorttijäsenyys luotiin vuonna 2022, jotta kasvavalla määrällä museokorttien käyttäjiä olisi mahdollisuus tukea VB-valokuvakeskuksen toimintaa jäsenenä mutta rahallinen panostus olisi vähäisempi.

Jäsenedut vaihtelevat jäsenyytensä mukaan. Jäsenetuja ovat mm. ajaton pääsy näyttelyihin, kutsuvierastilaisuus näyttelyn avajaisissa, kursseista, luennoista ja ilmoitetuista tapahtumista alennus -10 %, kirjaston lukumahdollisuus, kirjaston lainausmahdollisuus sekä alennus tilavuokrasta.

## 2 VALOKUVAN HISTORIASTA VALOKUVAKESKUKSIIN JA TAITEEN RAHOITUKSEEN

Tässä luvussa tarkastellaan valokuvataiteen historiaa, perehdytään valokuvakeskusten toimintaan ja niiden taustalla oleviin rakenteisiin sekä lopuksi tehdään katsaus taiteen rahoituksen nykytilaan.

Alueellisen valokuvakeskuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää valokuvataiteen toimintaa ja sen edellytyksiä alueellisesti (Tilastokeskus., i.a). Keskukset ovat itsenäisiä yhdistyksiä, joiden rahoitus tulee valtiolta, kunnilta ja säätiöiltä. Keskusten toiminta on ei-kaupallista. Keskeisimmät valokuvakeskusten toimintamuodot ovat näyttelyiden ja koulutusten järjestäminen. Alueelliset valokuvakeskukset perustettiin 1980-luvulla sekä valokuvatoimijoiden että opetusministeriön yhteistyöskentelyn myötä (Ruokolainen, 2010, s.10). Enemmistö perustetuista valokuvakeskuksista sai alkunsa gallerioista ja näyttelytiloista.

Taide on se, joka sitoo yhteen inhimillisen kokemuksen ja edistää vuoropuhelua, kommunikointia ja sosiaalista kanssakäymistä (Rogers, 2005, s.115). Taiteet luovat hedelmällisen pohjan uusien ajattelutapojen kasvulle ja ovat olennaisesti osana kaikissa pyrkimyksissä inspiroida ja motivoida ihmisiä.

### 2.1 Valokuvan ja valokuvataiteen historia Suomessa

Ensimmäiseksi suomalaiseksi valokuvaajaksi voidaan nimetä Henrik Cajander, turkulainen piirilääkäri, jonka harrastuksen taidot olivat peräisin Pariisista 1840-luvulta (Kukkonen ym., 1992, s. 11–12). Siirryttäessä 1850-luvulle suurimmissa kaupungeissa oli vakiintuneet ammattilaiset, ja jo 1860-luvulla vauraampi väki omaksui valokuvakulttuurin. Valokuvasta tuli tärkeä osa yksilön minäkuvan ja kansallisen identiteetin rakentajaa.

Valokuvaus astui uuteen aikaa 1880-luvun alussa, kun alettiin käyttämään uusia tehdasvalmisteisia kuivalevyjä aiemman märkälävyymenetelmän sijaan (Kukkonen ym., 1992, s. 15). Levyjen myötä valokuvaus siirtyi nykyaikaan ja teollisuus kehittyi. Muutoksen myötä helppous innosti harrastelijoita ja valokuvaamisesta tuli vauraan yläluokan muodikas vapaa-ajanviete.

Fotografiamatörklubben i Helsingfors (AFK) perustettiin 1889 edistämään valokuvaharrastusta (Kukkonen ym., 1992, s. 20). AFK:ssa kokoontui sekä ammattilaisia että harrastelijoita.

Ensimmäinen AFK:n järjestämä näyttely pidettiin 1892 Wreden pasaasissa mutta kaikelle yleisölle avoin näyttely järjestettiin vasta 1903 Ateneumissa. Valokuvan ja kuvataiteen välisestä suhteesta on keskusteltu vuosikymmeniä, jo valokuvan keksimisestä saakka. Klassismin omaisen valokuvan kumppaniksi tuli 1800-luvulla maalauksellinen piktorialismi, jolla tavoiteltiin elävyyttä, luonnollisuutta ja todenmukaisuutta. Piktorialismi veti puoleensa etenkin harrastelijoita, joille todellisuuden ilmaisu oli luontevaa. Suomalaisessa piktorialismissa oli kyse siitä, että valokuvataide pyrittiin erottamaan ns. soveltavasta valokuvauksesta ja nostamaan se kuvataiteen rinnalle (Lintonen ym., 2014, s. 30). Piktorialismin tärkeimmät nimet eivät kuitenkaan olleet harrastelijoita kuten ennen on luultu, vaan ammattilaisia, joiden työtä voidaan kutsua valokuvataiteeksi.

1900-luvun alkuvuosina sitoutuneesta amatöörijoukosta erillisenä kasvoi myös satunnaisten harrastelijoiden ryhmä, joka keskittyi nimenomaan omaan kuvaamiseen (Kukkonen ym., 1992, s. 20–21). Valokuvien kehitys jätettiin ammattilaisille Kevyemmät kamerat, pienet negatiivikoot ja laadukkaammat objektiivit muuttivat valokuvaa. Valokuvauksesta tuli myös tilanekuvaa ja nopeiden tilaisuuksien tallentamista, ja valokuvaajasta tuli uutisten silminnäkijä ja todistaja.

Talvi- ja jatkosodan aikana kameraseurojen toiminta oli ollut haasteellista ja kuvaamista oli rajoitettu (Kukkonen ym., 1992, s. 30). Tämä ei kuitenkaan poistanut kiinnostusta kuvaamiseen, ja heti sotien jälkeen aktiivisten harrastelijoiden määrä oli lähes tuplaantunut. Kamera-seurojen toiminta oli järjestäytyneenä harrastustoimintaa, jossa sai vertaiskokemusten lisäksi teknillistä opastusta.

1950-luvulla kuvajournalismin nousu innoitti myös valokuvataiteen harrastelijoita kokeilemaan rikkaampaa, elävän elämän kuvausta (Lintonen ym., 2014, s. 55). Kameraseurojen suunnitelmallisuus, kilpailut ja sommittelut alkoivat vaikuttaa värittömältä nk. elävään elämään verraten.

Nykymuotoisella kameraseuratoiminnalla ja valokuvataiteella on kuitenkin paljon yhteistä historian kirjoissa (Hytönen, 2022, s. 36). Suomessa taidevalokuvaus oli pitkään nimenomaan kameraseuroissa tapahtuvaa valokuvausta, ja monelle amatöörille kuvaus oli nimenomaan taidetta. Tämä on ilmennyt mm. Suomen Kameraseurojen Liiton näyttelyissä ja Kamera-lehdessä käydyistä keskusteluista. Myös useat keskeiset ammattivalokuvaajat ovat toimineet kameraseuroissa ja saaneet niissä koulutusta.

Valokuvataide koettiin vahvasti omaksi erilliseksi osa-alueeksi muusta valokuvauksesta (Kukkonen ym., 1992, s. 30). Taiteellisia kuvia otettiin vain pienessä piirissä, joka itse määritteli taiteelle raamit. Vähitellen siirryttiin piktorialismista kohti modernimpaa realismin aikaa. Lähemmäksi realismia siirryttiin myös muotokuvauksessa, kun pois jäi pehmeäpiirtoisuus ja dramaattinen valaistus.

Muutama vuosikymmen myöhemmin, 1980-luvulla, taiteen toimikentässä korostuivat monitaiteellisuus ja poikkitaiteellisuus, jotka siirsivät ja hämärsivät taiteen rajoja (Kukkonen ym., 1992, s. 36). Koettiin, että kaikki on taidetta, ja uudet tulokkaat uskoivat nimenomaan kuvan taiteeseen ja tapaan, jolla tekijä puhui. Taiteilija oli ensisijaisen tärkeä, seuraavana vasta kuva eli teos.

1980-luvulla syntyi myös ensimmäinen suomalainen valokuvataiteen koulutuksen saanut sukupolvi, joka halusi näyttää valokuvataiteen erityisyyttä ja taitavuutta (Lintonen ym., 2014, s. 37, 63). Tämän ryhmän tavoitteena oli luoda tilaa itse taiteen tekemiselle ja tuoda valokuvataide osaksi taidemuseoita ja gallerioita. Valokuvataiteen keskeisiksi osiksi muodostuivat henkilökohtainen kokemus ja sen ilmaisu. Osana valokuvataiteen kehitystä olivat myös naisvalokuvaajat, jotka sukelsivat miehiä rohkeammin omaan kokemusmaailmaansa.

1980-luvulla valtion taidehallinto uudistui ja alkoi rakentua keskeisiä laitoksia, kuten valokuvamuseo, valokuvakeskukset, järjestöt ja galleriat (Kukkonen ym., 1992, s. 36). Tämä vaikutti merkittävästi valokuvataide-käsitteen käyttöönottoon, kuten myös apurahoihin, valokuvaopetuksen keskittämiseen itsenäiseen valokuvataiteeseen ja säännöllisiin valokuvatapahtumiin.

Kansainvälinen ja kotimainen tutkimus osoittaa 1960–1980 lukujen olleen merkittäviä vuosikymmeniä valokuvataiteessa (Kukkonen ym., 1992, s. 416–418). Huomio ei keskittynyt enää kohteeseen vaan kuvaustapaan, ja valokuva ei enää ollutkaan pelkkä näkymä historiaan. Valokuvataiteen seuran aloitteesta syntynyt Valokuvataiteilijoiden liiton perustaminen 1988 oli iso osa valtakunnallista ammatillista järjestäytymistä.

Suomessa 1990-luvulla valokuva ravisteli taidemuotojen tasapainoa ja oli taidekentällä vihdoin pysyvästi (Lintonen ym., 2014, s. 117). Tavoite oli saavutettu, ja valokuva oli osana taidemuseoiden tarjontaa ja kokoelmia. 90-luvun alussa ilmestyi myös useita valokuvaukseen liittyviä julkaisuja kuten Kamera, Valokuva, Musta taide ja Image sekä Valokuva-taiteen museon julkaisema Valokuvauksen vuosikirja. Valokuvataiteesta tuli samalla mukautuvaa,

joustavaa, paikoitellen modernia sekä menetelmiä ja tyylejä yhdistelevää. Määrittely ei ollut yksinkertaista, sillä valokuvaa käytettiin sekä taiteen esittämisen että tekemisen välineenä.

## 2.2 Suomen valokuvakeskukset

Suomessa on tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa kahdeksan valokuvakeskusta, ja ne sijaitsevat Kuopion lisäksi Jyväskylässä, Oulussa, Lapualla, Mikkelissä, Turussa, Tampereella ja Raaseporissa. Tietoa valokuvakeskuksista on kerätty eri toimijoiden verkkosivuilta.

Alueellisista valokuvakeskuksista muodostui ensimmäisten vuosikymmenten aikana keskeisiä kansainvälisen näyttelytoiminnan paikkoja (Lintonen ym., 2014, s. 159). Keskukset levittivät niin kuvateoreettisia ajatuksia kuin yleistä valokuvaan liittyvää teoriatietoisuutta. Valokuvakeskusten järjestämissä vuosittaisissa tapahtumissa on esitelty kansainvälisiä kuvaajia, kuraattoreita, teoreetikoita ja muita ammattilaisia 1980-luvun lopusta lähtien.

Verrattaessa muihin taiteen aluekeskuksiin, kuten tanssiin, elokuvaan ja lastenkulttuurikeskuksiin, valokuvan valtionrahoitus on keskimäärin alhaisin (Ruokolainen, 2010, s. 10). Lisäksi erot henkilöstöresursseissa ja talousresursseissa ovat suurimpia näiden keskusten välillä. Alueellisten valokuvakeskusten avustukset vaihtelevat 10 000 euron ja 70 000 euron välillä mutta ovat kuitenkin pienempiä kuin elokuvakeskuksilla.

Suurin osa valokuvakeskuksista on yleisölle avoinna maksutta galleriamaisesti. Tämän myötä myös omarahoituksen osuus vuosibudjetista on pientä. Valokuvakeskusten tulonlähteinä ovat julkiset avustukset, säätiöiden avustukset sekä erilaiset määräaikaisten hankkeet. VB-valokuvakeskus on ainoa valokuvakeskus, joka perii pääsymaksua kävijöiltään. VB-valokuvakeskus ei peri pääsymaksua jäseniltä, alle 18-vuotiailta, henkilökohtaisilla oppailla ja avustajilta eikä opintoryhmiltä.

Valokuvakeskusten jäsenmaksujen suuruus vaihtelee 0–250 €:n välillä riippuen jäsenyydestä ja valokuvakeskuksesta (G. Wheelaghan, henkilökohtainen tiedonanto, 18.8.2023). Jäsenmäärät vaihtelevat 15–456:n välillä, ja suurimmalla osalla valokuvakeskuksia on ainoastaan perusjäsenyys. Kahdella valokuvakeskuksella on erilaisia jäsenyytyyppejä perusjäsenyyden lisäksi, kuten henkilö-, yritys-, yhteisö-, kunnia- ja eläkejäsenyys. Kaikilla valokuvakeskuksilla on yhteensä 1261 jäsentä.



Erilaisten jäsenetujen lisäksi valokuvakeskusten jäsenet ovat mukana päätöksenteossa, hallituksessa, eri työryhmissä ja toimikunnissa. Jäsenille järjestetään työpajoja, pikkujouluja, kursseja, luentoja, seminaareja sekä yhteistyökumppaneiden alennuksia.

Osalle jäsenistöä on myös tarjolla kirjasto, laboratorio, pimiö sekä mentorointi- ja sparraustointia (G. Wheelaghan, henkilökohtainen tiedonanto, 18.8.2023). Jäsenet saavat myös kutsuja avajaisiin ja vaihdellen maksuttomia sisäänpääsyjä eri organisaatioihin. Yhdellä valokuvakeskuksella ei ole enää jäseniä oman linjauksensa takia eikä siten jäsenyötäkään. Osan jäseneduista voi sanoa olevan suunniteltu taiteentekijöille, ei taidetta katsoville henkilöille.

Valokuvakeskukset viestivät jäsenilleen pääsääntöisesti digikanavia pitkin (G. Wheelaghan, henkilökohtainen tiedonanto, 18.8.2023). Viestinnän kanavia ovat sähköinen jäsenkirje, sähköinen uutiskirje, sosiaalisen median kanavista Facebook ja Instagram sekä verkkosivut. Jäsenhankintaa valokuvakeskukset tekevät erilaisin keinoin, kuten verkkosivuilla olevan tiedonlomakkeen kautta, tapahtumiin jalkautumalla, lippukassalla markkinoimalla ja suositusten kautta. Valokuvakeskusten yhteiseen keskusteluun on noussut syksyn 2023 aikana myös valtakunnallinen yhteisjäsenyys, jolloin samalla jäsenyydellä pääsisi jokaiseen valokuvakeskukseen ja hyödyntämään kaikkia jäsenetuja. Valtakunnallista yhteisjäsenyyttä kehitetään valokuvakeskusten ja valokuvataiteilijoiden liiton kehityshankkeessa.

Jyväskylässä toimiva Luovan valokuvauksen keskus ry on perustettu 1989 (Luovan valokuvauksen keskus, i.a.). Yhdistyksen tarkoituksena on edistää keskisuomalaista valokuvataidetta, parantaa valokuvaajien toimintaedellytyksiä ja ylläpitää yhteyksiä toimijoihin ja taiteilijoihin. Luovan valokuvauksen keskus asemoituu nykyvalokuvan sekä valokuvataiteen ja kuvataiteiden rajapintoihin. Keskuksen jäsenistön koostavat valokuvaajat, valokuvataiteen tekijät sekä valokuvataiteen harrastajat.

Oulussa sijaitseva Pohjoinen valokuvakeskuksen yhdistys on perustettu 1987 (Tapahtumat Mun Oulu, i.a.). Keskus toimii Pohjois-Suomessa ja Barentsin alueella valokuvataiteen edistäjänä. Keskuksen toiminnan ytimessä ovat kotimaiset ja kansainväliset näyttelyt ja hankkeet. Keskuksen galleriatila, toimisto ja kirjasto sijaitsevat Kulttuuritalo Valveella. Keskuksen toimintaa rahoittaa Oulun kaupunki sekä Taiteen edistämiskeskus.

Pohjanmaan valokuvakeskus LAKEUS ry, tunnetaan myös nimellä POVA, on Etelä-, Keski- ja Pohjanmaan alueella toimiva valokuvakeskus (POVA, i.a.). POVA edistää

valokuvataiteilijoiden ja valokuvataiteen tunnettuutta omalla alueellaan, pyrkii kehittämään työskentelyolosuhteita ja tuo yhteen valokuvataiteesta kiinnostuneita. POVAlla on galleria Kulttuurikeskus Vanhassa Paukussa Lapualla sekä näyttelytoimintaa Kurikan Vanhan Aseman galleriassa. POVA on tiiviissä yhteistyössä Lapuan kaupungin museoiden ja Vanhan Paukun taiteilijaresidenssin kanssa.

Mikkelin valokuvakeskus on yleishyödyllinen ja pedagoginen taidekeskus ja valokuvamuseo (Mikkelin valokuvakeskus, i.a.). Valokuvakeskus toimii vuoden ympäri järjestäen näyttelyiden lisäksi koulutuksia ja tapahtumia. Valokuvakeskuksen toiminnan tavoitteena on edistää visuaalista kulttuuria, taidetta ja valokuvataidetta Etelä-Savossa ja valtakunnallisesti. Näyttelytoiminta keskittyy kotimaiseen valokuvataiteeseen sekä dokumenttivalokuvaan. Valokuvakeskuksen toimintaa hallinnoi keskuksen kannatusyhdistys Mikkelin valokuvakeskus ry, joka on perustettu 1989. Mikkelin valokuvakeskus on Suomen Museoliiton jäsen.

Turussa sijaitseva Valokuvakeskus Peri ry on valokuvan ja kameran nykytaiteen kentällä oleva avoin yhdistys, joka ylläpitää galleriaa (Valokuvataiteen museo, i.a.). Yhdistyksen jäsenistö koostuu valokuva- ja videotaitelijoista, valokuvaharrastajista sekä tutkijoista. Vuonna 1987 perustetun valokuvakeskuksen tavoitteena on edistää valokuvataiteen tunnettuutta, alueellista ja kansainvälistä yhteistyötä sekä lisäksi kehittää vuoropuhelua tekijän ja yleisön välillä (Valokuvakeskus Peri, i.a.) Perin toimintaa ovat näyttelyt, työpajat, seminaarit, luento- ja keskustelutilaisuudet, tiedotus- ja julkaisutoiminta, residenssitoiminta ja projektit sekä hankkeet kotimaisten ja kansainvälisten yhteistyökumppanien kanssa. Peri ylläpitää valokuvaan keskittyvää kirjastoa. Peri on toiminut vuodesta 2010 Wäinö Aaltosen museossa.

Tampereella toimiva Valokuvakeskus Nykyajan toimintaa ylläpitää Valokuvakeskus Nykyaika ry (Valokuvakeskus Nykyaika, i.a.). Yhdistyksen tavoitteena on edistää valokuvausta taiteellisen ilmaisun muotona, kehittää vuorovaikutusta erilaisten taiteenalojen kanssa sekä tuoda yhteen valokuvaajia ja eri taiteenalojen edustajia. Nykyaika ry on järjestänyt näyttelyitä Tampereella vuodesta 1982. Alueellinen valokuvakeskus Nykyaika on ollut vuodesta 1989 alkaen. Nykyaika järjestää näyttelytoimintaa, projekteja, kansainvälisiä tapahtumia ja muuta toimintaa.

Fotocentrum Raseborg, Valokuvakeskus Raasepori, on perustettu 1992 sen aikaisen läänintaiteilijan Vidar Lindqvistin toimesta, ja yhdistys on rekisteröity vuonna 1996 (Foto-centrum Raseborg, i.a.). Fotocentrumin toiminnan tarkoituksena on kehittää valokuvataiteen

tunnettuutta ja toimia taiteentekijöiden ja -katsojien kohtaamispaikkana läntisellä Uudella- maalla. Fotocentrumin galleriaan ovat tervetulleita dokumentoiva valokuvaus, videotaide sekä poikkitaiteelliset ilmaisumuodot. Vuodesta 2016 saakka Fotocentrum gallerioineen on toiminut Karjaalla.

### 2.3 Taiteen rahoituksen nykytila

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2018a, s. 35) työryhmän esityksen mukaan Suomen valtio rahoittaa taidetta ja kulttuuria erilaisilla rahoitusvälineillä ja niistä jokaisella on omanlaisensa ohjausjärjestelmä. Toimialan virastojen toimintaa rahoitetaan toimintamenoina, ja virastot ovat opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjauksessa. Taiteen edistämiskeskus on virasto, jonka tehtävänä on edistää taidetta sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti.

Kulttuurisektori toimii epävakaiden muutosten aikana, jolloin taloudellinen turvattomuus on tehnyt entistä selkeämmäksi vanhojen mallien toimimattomuutta (Bollo ym., 2017, s. 49). Laajat yhteiskunnalliset muutokset ja digitaaliset ekosysteemit vaikuttavat ihmisten keinoihin tuottaa kulttuuria ja osallistua siihen, vaikka samalla kuitenkin tarvitaan entistä yksilöllisempiä ja autenttisempia kokemuksia. Samaan aikaan julkinen rahoitus pienenee entisestään ja kulttuurin sosiaalista asianmukaista investointia kyseenalaistetaan. Monet kulttuuriset toimielimet ovat alkaneet arvioida rooliaan, löytää uudenlaisia merkityksiä ja keinoja kohdata haasteita.

Suomen taiteilijaseuran (i.a., s. 4) julkistaman hallitusohjelman mukaan taide on jokaisen kansalaisen perusoikeus, jota tulee rahoittaa julkisin varoin. Taide tulisi nähdä julkisena palveluna, kuten koulutus ja terveydenhuolto, sillä taide on osa hyvää elämää ja edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Suomessa taiteen rahoitus on jäljessä eurooppalaisesta yleisestä tasosta (Suomen taiteilijaseura, i.a., s. 4–5). Taiteen rahoituksen korotusten vähyyys hidastaa seuran mukaan taidealan kehittymistä, työpaikkojen syntymistä ja kaupallisten toimintamallien rakentumista. Kansantaloutta tarkastellessa luovat alat ovat merkittävämpi osa kuin osa teollisuuden aloista. Brutto-kansantuotteesta kulttuurin osuus vuonna 2019 oli 3,4 % ja osuus työllisistä 3,1 %. Kuitenkin taiteen ja kulttuurin osuus valtion budjetista on tällä hetkellä 0,8 %, kun vastaavasti yritystuki- osuus on 2,4 %.

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2018a, s. 26) työryhmä kertoi selvityksessään, ettei taiteeseen ja kulttuuriin panosteta tarpeeksi ottaen huomioon, mikä niiden merkitys on sekä talouden että yhteiskunnan kehityksessä. Taiteen ja kulttuurin merkitystä ei voi mitata numeraalisesti, kuten niiden tuottamia kokemuksia, elämyksiä ja muita vaikutuksia.

Suomen taiteilijaseura (i.a., s. 5) esittää ohjelmassaan, että taiteen ja kulttuurin rahoitusta valtion budjetista on nostettava tulevalla hallituskaudella 0,8 %:sta 1 %:iin sekä vaiheittain 2 %:iin, jotta toimialalla olisi valmiuksia kehittyä. Taiteen ja kulttuurin rahoituksen tulisi siirtyä valtion yleiskatteiseen budjettiin seuraavan hallituskauden, eli 2023–2027, aikana ja yhteys rahapelijärjestelmään tulisi purkaa. Rahoituksen tulisi olla myös ennakoitavaa sekä sen taso tulisi turvata läpi eri hallituskausien.

Visuaalisten taiteenalojen osuus valtion kulttuuribudjetista on tällä hetkellä 1 % (15,6 M€), kun taas esittävän taiteen rahoitus on jopa 20 % (Suomen taiteilijaseura, i.a., s. 6). Erityisesti on otettava huomioon, että kuvataiteen kävijämäärät ovat suuremmat kuin teatterin, tanssin ja sirkuksen yhteensä.

On tarpeellista toteuttaa rakenteiden ja rahoituksen uudistaminen, jotta taiteen ja kulttuurin yhteiskunnalliset mahdollisuudet voisivat toteutua osana taiteen ja luovien alojen merkityksen kasvua (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018a, s. 36). Osana uudistusta on myös ekosysteemin ajattelu, jonka avulla voidaan tarkastella uudistamistarpeita eri näkökulmalta. Ekosysteemin ajatteluun nojaava käsitys taidepolitiikasta vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä taidekentän haasteisiin sekä kasvun esteenä oleviin haasteisiin.

Taiken avustukset alueellisille valokuvakeskuksille vaihtelevat laajasti. Avustuksista päättää valtion visuaalisten taiteiden toimikunta, jotka hallinnoivat niin kuvataiteen, valokuvataiteen, sarjakuvataiteen kuin kuvitustaiteenkin avustuspäätöksiä. Taike rahoittaa valtakunnallisesti valokuvakeskuksia kolmivuotisesti, yksivuotisesti tai valokuvataiteen erityisavustuksilla.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n avustus Taikelta on laskenut vuodesta 2017 alkaen joka vuosi (R. Parviainen, henkilökohtainen tiedonanto, 2.5.2023). Vuonna 2017 avustus on ollut 38 000 €, kun vuodesta 2020 alkaen sen on ollut 30 000 €. Tämä on johtanut siihen, että paine omarahoituksen osuuteen kasvaa jatkuvasti ja muita rahoituskanavia etsitään.

Taiteen ja kulttuurin kentällä järjestöjen merkitys on suuri, sillä Suomessa toimii yli 20 000 kulttuuri- ja taidealan järjestöä (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018b, s. 34). Eri taiteenaloilla on oma valtakunnallinen rakenteensa, jotka voidaan jakaa kolmeen pääkohderyhmään: ammattilaisiin, harrastajiin ja lapsiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa valtakunnallisesti toimivia järjestöjä joka vuosi noin kymmenellä miljoonalla eurolla. Lisäksi järjestöjen toimintaa rahoittaa Taiteen edistämiskeskus.

Taiteen edistämiskeskuksen rahoituksesta kohdistuu pääkaupunkiseudulle 41–50 prosenttia ja loput muualle Suomeen (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018b, s. 38). Valtion taiteilija-apurahoista kohdistui vuonna 2015 pääkaupunkiseudulle 63 prosenttia ja muualle Suomeen 37 prosenttia.

Suomessa nykytaiteen markkinoiden tulevaisuuden haasteet liittyvät rahoitusrakenteen lisäksi tuotannon, tuotteistuksen, taiteen muotojen ja ostajien sukupolvien muutoksiin (Sjöberg, 2010, s. 56). Näitä ovat mm. lyhytkestoiset taideteokset ja tuotannolliset ratkaisut. Lisäksi taidemarkkinoiden ja taidekentän vaikutukset ekologiseen jalanjälkeen vaikuttavat rakenteisiin ja muutostarpeisiin. Taiteilijat siirtyvät pois kaupallisuuden piiristä, joten luovan talouden kehittäjien tulisi mahdollistaa uudenlainen taidemarkkinamalli.

Suomessa taidekentällä kaupallisuutta ja markkinointia on pidetty riskinä (Sjöberg, 2010, s.9). Taiteen rahoituksen rakenne mahdollisti viime vuosituhannella erilaisen ammattimaisuuden kuin nykypäivänä, mikä on johtanut vastakkainasetteluun. Ajan kuluessa ja rakenteiden uudistuessa Suomen taidekenttä ei ole pysynyt mukana eikä vuonna 1918 perustettu taiteen asiantuntijalautakuntajärjestelmä ole juurikaan muuttunut.

Vuonna 2021 Taiteen edistämiskeskus eli Taike edisti taidetta ja kulttuuritoimintaa apurahoilla, avustuksina ja palkintoina kaikkiaan 45,1 miljoonalla eurolla sekä ylimääräiset koronatuot mukaan lukien 107,4 miljoonalla eurolla (Taiteen edistämiskeskus, 2023, s. 3).

### 3 YHDISTYKSEN KEHITTÄMINEN

Tämän kehittämistutkimuksen tutkimuskysymykset ovat laadultaan strategiaan asti ulottuvia. Kehittämistutkimuksesta syntyvät tulokset saattavat vaikuttaa merkittävästi Victor Barsokevitsch -seura ry:n vuonna 2025 alkavaan uuteen strategiakauteen ja sitä edeltävään strategiaprosessiin vuonna 2024. Tämän takia tässä luvussa perehdytään strategiaan käsitteenä ja sivutaan lyhyesti strategisen kehittämisen menetelmiä etenkin yhdistyksen strategiatyön näkökannalta katsottuna. Lisäksi perehdytään yhdistyksen yhteisöllisyyteen ja kestävyiden toimiin.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n nykyisessä strategiassa visioksi on kirjattu VB-valokuvakeskuksen olevan arvostettu ja ainutlaatuinen paikka, jollaista vastaavaa ei löydy Suomesta (Victor Barsokevitsch-Seura, 2020). VB-valokuvakeskus on ajankohtainen ja laadukas ja mahdollistaa korkeatasoisen valokuvakulttuurin saavutettavuuden. VB-valokuvakeskus toimii kansainvälisesti ja katse on tulevaisuudessa. Strategia on luotu kehitystyön tuloksena 2020 ja on voimassa vuosina 2021–2025.

Strategia ja strategiaprosessi koostuu pohdinnoista, päätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa valitut tavoitteet (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 24–25). Visio taas on organisaation näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla tulevaisuudessa.

Bollon ym. (2017, s. 49) mukaan kulttuurialojen organisaatiot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, reaktiivisiin toimijoihin ja proaktiivisiin toimijoihin. Reaktiivinen lähestymistapa on edelleen yleisin kulttuuriorganisaatioissa. Reaktiivinen toimija yrittää vastata ulkoisiin muutoksiin ja paineisiin, kuten rahoitukseen ja vähenevään yleisömäärään, niiden jo tapahduttua. Proaktiiviset toimijat ovat ennakoivia ja havainnoivat erilaisia ilmiöitä, kuten ekosysteemit, kansalaisaktivismi ja sosiaaliset innovaatiot. Proaktiivinen toimija tuottaa nopeasti ja ennakoiden ideoita ja strategioita ja toimii vaihtoehtoisten mahdollisuuksien äärellä.

Nyky-yhteiskunnassa, jossa muutos on nopeaa, yhdistystoiminnan haasteena on löytää mukaan henkilöitä, jotka järjestävät toimintaa, pitävät sitä yllä ja varmistavat, että kaikilla ihmisillä on mahdollisuus toimia (Harju, 2022, s. 138). Nykyään ihmiset välttelevät sitoutumista ja muodollisuuksien hoitamista ja osallistuminen ei välttämättä ole säännöllistä.

Järjestöbarometrissä vuonna 2020 yhdistysten suurimpiin huolenaiheisiin lukeutui henkilöiden mukaan saaminen luottamustehtäviin, vapaaehtoisten määrä ja jäsenten aktiivisuus (Kittilä, ym., 2022, s. 22). Kun otetaan huomioon tuleva väestönkehitys ja syntyvyyden lasku, yhdistystoiminnan sekä siihen tiiviisti kuuluvaa vapaaehtoistoiminnan tarve ei tule pienemään tulevaisuudessa. Väestön monimuotoistuminen on mahdollisuus ja oikeastaan edellytys tulevaisuudessa onnistuneelle yhdistykselle. Parhaimmillaan yhdistystoiminta voi sekä rikastuttaa maahan muuttaneen elämää että saada uudenlaista osaamista uusien ihmisten myötä.

### 3.1 Strategia käsitteenä

Strategia muodon vuoksi olemassa olevana suunnitelmana on yleisin strategian tarkoitus (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 50). Tällainen suunnitelma tehdään perinteisesti etukäteen, se etenee tietyssä järjestyksessä perustellen ja se jäsenellään helposti käytettävään muotoon. Strategian voidaan ajatella olevan suunnitelma, joka varmistaa, että organisaation tavoitteet saavutetaan.

Strategia positiona eli asemana ymmärretään usein sellaisten organisaatioiden tavoin, jotka lähestyvät strategiaa oman toimintansa suhteena ympäristöönsä (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 53–54). Tällaisessa lähtökohdassa strategia on ulkoisen toimintaympäristön ja organisaation sisäisen maailman tasapainottava tekijä. Positio on siis organisaation paikka sen omassa ympäristössään. Strategia sekä positiona että suunnitelmana voivat olla sovussa keskenään. Strategia positiona suuntaa kuitenkin usein huomionsa laajempaan ja monimuotoisempaan toimintaympäristöön, jossa muut toimijat kentällä eivät ole tunnettuja tai mahdolliset kilpailijat voivat olla myös mahdollisia yhteistyökumppaneita.

Strategian tavoitteisiin liittyvät toiveet voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon (Vuorinen, 2014, s. 27–28). Vaihtoehdossa yksi pyritään tekemään asioita tehokkaammin ja entistä paremmin. Vaihtoehdossa kaksi pyritään taas tekemään jotain erilaista ja tuoretta. Ensimmäisessä vaihtoehdossa organisaatio pyrkii täyttämään kohderyhmänsä tarpeet olemassa olevilla toiminoilla tai muilla kannattavilla keinoilla optimoiden toimintaansa. Toisessa vaihtoehdossa organisaatio ei pyri tehostamaan toimintaansa olemassa olevan pohjalta vaan pyrkii tekemään asiat eri tavalla kuin muut.

Jonkin täysin uuden ja poikkeavan tekeminen pohjautuu kärsivälliseen kehittämiseen, kokeiluihin ja uuden oppimiseen sekä tulevaisuuden tarkkailuun. Strategia on organisaation pitkän

aikavälin kulkusuunta ja tapa, jolla hyödynnetään olemassa olevia resursseja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Juuti & Luoma, 2022, s. 22). Strategia on myös ainutkertaisuuden ja edelläkävijyyden juuristo. Strategia voidaan myös nähdä keinona, jolla organisaatio toteuttaa sekä markkinoiden että sidosryhmien odotukset.

Strategia vastaa kysymykseen, mikä on organisaatiolle parhain tapa menestyä tulevaisuudessa (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 37). Parhain tapa on organisaatiolle itselleen sopivin tapa, eli yksilöllinen ja muista erilainen. Strategia antaa organisaatiolle suunnan, kuljettaen samalla organisaatiota eteenpäin (Juuti & Luoma, 2022, s. 23). Onnistunut strategia vie organisaatiota kohti toivottua tulevaisuutta, vaikka lähtötilanne olisikin kilpailijoita huonompi tai matkan varrella tapahtuisikin virheitä. Strategiaa tarvitaan sekä kohdentamaan että sovittamaan yhteen organisaation tekemistä, jos strategiaan sitoudutaan ja suhtaudutaan vakavasti.

Määriteltäessä organisaation identiteettiä ja johdonmukaisuutta strategia on osa kokonaisuutta (Juuti & Luoma, 2022, s. 24). Strategia antaa eväät kuvata organisaation toimintaa, auttaa ymmärtämään sitä ja mahdollistaa myös vertaamisen. Strategia on tärkeä osa myös johtamista. Strategialla voidaan määrittää linjauksia, tuotteita, palveluita ja sitä, mikä muuttuu ja mikä on pysyvää. Strategian avulla teoria muuttuu käytännöksi.

### **3.2 Strateginen kehittäminen ja prosessi**

Yksinkertaisimmillaan strategiaprosessissa voidaan kysyä, kuka on asiakas, mikä on hänen ongelmansa ja miten tämä ongelma voidaan ratkaista (Vuorinen, 2014, s. 45). Laajemmin tarkasteltuna strategiaprosessiin voidaan sanoa kuuluvan viisi työvaihetta, jotka ovat 1) tiedon keruu ja analysointi, 2) strategian määrittely, 3) projektien suunnitteluvaihe, 4) strategian toteutusvaihe ja viimeisenä 5) strategian seuranta, arviointi ja päivitys (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 29–30). Onnistunut strategiaprosessi edellyttää nykytilan ymmärtämistä ja arviointia, jotta voidaan luoda visio ja keinot strategian toteuttamiseksi.

Avoin strategia tarkoittaa sitä, että organisaation strategian sisältö tehdään tunnetuksi erilaisille sidosryhmille (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 21). Avoin strategia on megatrendi strategisen kehittämisen parissa. Avoimen strategian tutkimuksessa määritellään, että strategiaprosessi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: 1) ideoiden muodostamiseen, 2) strategiseen muotoiluun ja 3) toimeenpanoon. Strategiaprosessi siirtyy näiden vaiheiden välillä eri suuntiin ja ne ovat myös rinnakkain liikkeessä eri tahdissa.



Strategisessa johtamisessa ihmisyyys syntyy osallisuudesta, jota vuorovaikutus tukee (Kilpinen, 2022, s. 94). Osallisuus Kilpisen mukaan tarkoittaa tasa-arvoista keskustelua ja prosessia, jossa muotoillaan kollektiivista merkitystä käsiteltävästä teemasta. Osallisuuden ja vuorovaikutuksen avulla voidaan ohjailla organisaation jäsenten näkökulmia, osaamista ja innovointia strategiaprosessiin. Osallisuus ja vuorovaikutus myös mahdollistavat työntekijöiden kuulluksi tulemisen ja yhteisen näkemyksen kasvattamisen, jotka ovat oleellisia, kun strategiaa viedään käytäntöön.

Jotta ihmisiä saa mukaan uusiin ideoihin ja toimintamalleihin, on luotava tehokas ja sosiaalinen prosessi, joka antaa mahdollisuuden pohtia arvoja, ideoita, ilmaisukeinoja ja leikitellä erilaisilla mahdollisuuksilla siitä, miten asiat voisivat olla (Rogers, 2005, s.115). Strategiaprosessissa vuorovaikutuksella on erilaisia rooleja, kuten tiedon lisääminen, yhteisen ymmärryksen luominen ja mahdollistaen rakenteiden suunnittelun ja toimeenpanon välille (Kilpinen, 2022, s. 96).

Laaja osallistaminen strategian työstöön mahdollistaa suuremman tietopohjan, mutta mitä suurempi henkilömäärä, sitä hitaampi itse strategiaprosessi on (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 101–102). Samalla pienenee jokaisen mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Liian laajalti osallistava strategiaprosessi voi ajautua myrskyyn myös siksi, ettei sitä osata ohjata ja kontrolloida.

Toimivia ennakkoinnin ja analysoinnin välineitä ovat esimerkiksi SWOT-analyysit ja skenaariot (Heikkala ym., 2014, s. 19–24). Näiden avulla nousevat esiin sellaiset strategiset muutokset, ilmiöt ja trendit, jotka voivat vaikuttaa ratkaisevasti yhdistyksen tulevaisuuteen. Ihmistä ohjaavat erilaiset arvot, ja arvojen perusteella teemme käsityksiä siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Yhdistyksissä arvojen jakaminen on tärkeää, jotta voidaan varmistaa niiden olevan yhteisiä.

SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla, ja siinä tarkastellaan organisaation positiota vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin nähden (Vuorinen, 2014, s. 88–89). SWOT-analyysin osa-alueista S tarkoittaa vahvuuksia ja W heikkouksia, jotka molemmat ovat jokaisen organisaation sisäisiä. O tarkoittaa mahdollisuuksia ja T uhkia, jotka molemmat ovat toimintaympäristöön liittyviä asioita. SWOT-analyysin tavoitteena on saada aikaan ensin analyysia ja tämän jälkeen tehdä valintoja ja toimintasuunnitelma.

Skenaariotyöskentelyä voidaan kuvailla tulevaisuuden hahmotelmaksi tai tulevaisuudessa mahdollisesti ilmaantuvien tapahtumien kuvaukseksi (Vuorinen, 2014, s. 109–110). Skenaariotyöskentely ei tarkoita ennustamista vaan erilaisten kehityskulkujen muodostamista. Eri-laisten skenaarioiden eli hahmotelmien avulla pyritään tutkimaan toisistaan poikkeavia tulevaisuuksia, joiden avulla voidaan tutkia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja myös tarkastella kriittisesti organisaation toimintatapoja tai vakiintuneita käsityksiä. Skenaariotyöskentely sisältää nykytilan arvioinnin, tulevaisuuden kuvaelman sekä esityksen, joka yhdistää nämä toisiinsa.

PESTEL-analyysissä tarkastellaan organisaation toimintaympäristössä vallitsevia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia itse organisaation toimintaan (Vuorinen, 2014, s. 220–221). PESTEL-analyysin tavoitteena on saada aikaan strukturoitu tuotos edellä mainittujen teemojen voimakkuudesta ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. PESTEL-analyysi yksistään toteutettuna tuo suurta lisäarvoa strategiaprosessiin, joten analyysia pidetään usein hyvänä lähtökohtana aseman tutkimiselle SWOT-analyysin kanssa rinnakkain.

### **3.3 Yhdistyksen strategiatyö**

Järjestöt ja yhteisöt voivat luoda strategioita, jotka yleensä koskevat olemassaolon oikeutusta ja hyötyjä, joita he voivat tarjota omalle jäsenkunnalleen (Juuti & Luoma, 2022, s. 21). Yhdistyksen strategia on erilaisia valintoja siitä, mihin se toiminnassaan keskittyy sekä mihin ja miten se resurssejaan käyttää (Heikkala ym., 2014, s. 29). Resursseilla tarkoitetaan ihmisten aikaa, osaamista ja rahaa, ja yhdistykset voivat tehdä valintoja mistä luovutaan tai mitä jätetään käyttämättä.

Jos yhdistyksellä on kirkas missio ja visio ja sen toimintaa johdetaan ja organisoidaan hyvin, yhdistys tulee menestymään (Harju, 2022, s. 137). Yhdistys tarvitsee myös riittävästi toimijoita, jotta vastuu on jaettavissa, yhdistyksessä on innostusta ja asioita tehdään yhdessä.

Menestyksellinen ja osallistava strategiaprosessi kytkee osallistujat prosessiin lopputulemaan, sillä osallistujat ovat päässet vaikuttamaan niin organisaation tulevaisuuteen kuin myös sitä kautta omaan tulevaisuuteensa (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 102). Jos strategiaprosessi ei pysty täyttämään siihen osallistuneiden odotuksia, voi lopputulema on täysin päinvastainen ja strategiaprosessi on ollut hukkaan heitettyä resurssia.

Yhdistystoiminnassa arvot antavat perustan toiminta-ajatukselle sekä visiolle, millaista tulevaisuutta tavoitellaan (Kuokkanen ym., 2018, s. 8–9). Arvot tukevat yhdistyksessä toimivien ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja, sillä ne toimivat ohjenuorana toimintaa suunnitellessa ja päätöksien tekovaiheessa.

Yhdistyksen toiminnan strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin suunnittelua (Kuokkanen ym., 2018, s.10–13). Yhdistyksen strategisen suunnitelman kesto voi olla muutamasta vuodesta jopa kymmeneen vuoteen, ja sen lähtökohtana on ymmärrys nykytilanteesta sekä näkemys tulevasta. Visio on yhteisesti luotu tulevaisuuden näkymä siitä, miltä yhdistys ja sen toiminta näyttävät tietyn ajan kuluttua. Visio ohjaa toimimaan tavoitteiden mukaisesti, ja sitä voidaan kutsua yhdistyksen tahtotilaksi. Visio on nykyisyyttä parempi tila ja on silti mahdollista saavuttaa.

Yhdistys voi tavoitella strategisen suunnittelun avulla vision saavuttamisen ohella toimintavalmiuksia myös muiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Nämä valmiudet voivat olla periaatteiden ja ajattelutapojen uudistamista, osaamisen lisäämistä, viestinnän kehittämistä, jäsenten sitouttamista toimintaan sekä valmiuksia kohdata ja selvittää muutoksia toimintaympäristössä ja kehittää tai muuttaa omia toimintatapojaan (Kuokkanen ym., 2018, s.10).

Victor Barsokevitsch -seura ry:n nykyisessä strategiassa arvoja ovat elämyksellisyys, kansainvälisyys, laadukkuus ja avoimuus (Victor Barsokevitsch-Seura ry, 2020). Toiminnan perustana ovat ammattitaitoinen henkilökunta, toimivat tilat ja vakaa talous sekä uusien rahoituskanavien etsintä. Victor Barsokevitsch -seura ry:n visiona on 1) olla arvostettu, ainutlaatuinen ja vetovoimainen paikka, jollaista vastaavaa ei löydy Suomesta, 2) tarjota ajankohtaista ja laadukasta sisältöä ja 3) mahdollistaa korkeatasoisen valokuvakulttuurin saavutettavuutta ja toimia kansainvälisesti.

### **3.4 Yhdistys ja yhteisöllisyys**

Yhteisö viittaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen keinoihin, yhteisyyteen, ihmisten välisiin suhteisiin tai johonkin, mikä on tietylle ihmistyhmielle yhteistä (Lehtonen, 2020). Yhteisöjä voidaan luokitella niiden tavoitteiden ja vuorovaikutuksen tavan mukaan.

Ryhmäksi määritellään joukko henkilöitä, jotka ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa keskenään (Opetushallitus, i.a.-b). Ryhmän muodostavat henkilöt, jotka kokevat kuuluvansa

ryhmään. Yhteisöllä tarkoitetaan tietyn alueen tai asian ympärille koostunutta rajattua ryhmää, jolla on sosiaalinen rakenne. Yhteisö koostuu yksittäisistä henkilöistä, joita yhdistää yhteinen tavoite tai tehtävä.

Yhteisöllisyyteen linkittyy aktiivinen kansalaisuus, osallistuminen ja vaikuttaminen (Harju, 2020). Ne ovat osana kokonaisvaltaista elämänlaatua ja hyvää elämää. Kangaspunnan ym. (2011, s. 256) mukaan ihmiset haluavat kuulua erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin. Johonkin kuulumisen vapaaehtoisena voi olla ohjeellista ja yhteisöön voi kuulua myös oman kiinnostuksen vuoksi, ilman sitoutumista tai edes osallistumista. Jäsenyys voi olla merkittävää kuulumisen tunnetta, ja kuulumiseen liittyy vahvasti myös yhteenkuuluvuuden tunne.

Harju (2022, s. 138) toteaa, että motivaattorit ihmisen toiminnan taustalla ovat tarve, halu ja tunne siitä, että voi tehdä jotain jonkin tietyn asian eteen. Yhdessä tehdystä toiminnasta syntyy voimaa, joka saa asioita tapahtumaan sekä yhdessä tekeminen on innostavampaa kuin yksin tekeminen.

Yhdistystoiminnassa tavoitteena on saada sen jäsenet yhteisellä toiminnalla saamaan aikaan yhdessä sovitun tuloksen (Kuokkanen ym., 2018, s. 20). Yhdistysten toiminta perustuu siihen, että erilaisilla ihmisillä on halua osallistua ja olla aktiivinen. Syitä osallistumiseen on erilaisia, kuten mahdollisuus toteuttaa itseään, lisätä omaa osaamistaan, lisätä sosiaalisten kontaktien määrää ja aatteelliset arvot.

Rekisteröityjä yhdistyksiä vuonna 2022 oli Suomessa noin 107 000 kappaletta (Harju, 2022, s. 130). Henkilöjäseniä näissä yhdistyksissä on noin 15 miljoonaa, eli useampi ihminen on jäsenenä useassa yhdistyksessä ja kenties aivan erilaisilla toimialoilla. Kansalaistoiminta Suomessa on luonut vankan pohjan yhteisöllisyydelle, osallisuudelle ja sosiaaliselle pääomalle (Harju, 2022, s. 132). Järjestöt ovat olleet merkittävässä roolissa siinä, että Suomesta rakentui yksi vauraimmista ja kehittyneimmistä maista. Harjun (2022, s. 133) mukaan julkisuudessa on ilmaistu huolta sitä kohtaan, että yhteiskunnassa yhteisöllisyys olisi vähentynyt merkittävästi, vaikka se on ensisijaisesti muuttanut muotoaan.

Jotta erilaisilla motiiveilla varustautuneet ihmiset sitoutuvat yhdistystoimintaan, on heitä kannustettava ja innostettava eli annettava mahdollisuudet sitoutumiseen (Kuokkanen ym., 2018, s. 20). Innostaa voi esimerkiksi mukaan kutsumalla, selkeillä tavoitteilla, yhdessä tekemisellä ja osallisuudella sekä onnistumisten tunnistamisella. Onnistuneesti toimiva yhdistys

mahdollistaa jäsenilleen yhdessäoloa ja -tekemistä. Yhdistyksen jäsen tulee kuulluksi ja hänen osaamisensa sekä mielipiteensä huomioidaan, jolloin motivaatio ja sitoutuminen ovat huipussaan.

Ihmisen aktiivisuus voidaan hahmottaa yksittäisiksi teoiksi, mutta silloin jää ymmärtämättä, että vasta monista yksittäisistä teoista muodostuu kokonaisuus, jota voi kutsua päämäärää toteuttavaksi toiminnaksi (Hallamaa, 2017, s. 20). Toimijaksi voi sanoa ihmistä, joka pystyy luomaan päämääriä, ymmärtää syyn ja seurauksen suhteen niitä arvioiden sekä pystyy tavoittelemaan asettamiaan päämääriä. Yhteisön päämäärä on jokaisen jäsenensä todellinen päämäärä ja samalla se on jokaisen jäsenen oma päämäärä vain, koska se on yhteisön päämäärä (Hallamaa, 2017, s. 112).

### **3.5 Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys**

Sosiaalinen kestävyys on yksi kestävä kehityksen teemoista ekologisen, taloudellisen ja kulttuurisen kestävyuden lisäksi (Kuntaliitto, i.a.). Sosiaalisen kestävyuden keskipisteessä on yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus ja osallisuus, jotka tarkoittavat fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalinen kestävyys mahdollistaa hyvän arjen muodostumisen. Sosiaalisesti kestävä kehitys ottaa huomioon kaikki väestöryhmät ja luonnon kantokyvyn rajat.

Sosiaalisen kestävyuden tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta ihmisten hyvinvoinnissa ja osallisuudessa (Opetushallitus, i.a.-a). Sosiaalisesti kestävä kehitys edellyttää yhteiskunnan tai yhteisön jäsenten yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa sekä perusoikeuksien toteutumista. Sosiaalisen kestävyuden tekijöissä otetaan huomioon ekologisen jalanjäljen pienentäminen sekä aineettomaan kulutukseen pohjautuvien elämäntapojen edistäminen (Aaltonen, 2022).

Kulttuurinen kestävyys kulttuuriperinnön näkökulmasta tarkoittaa kielten, perinteiden ja tapojen vaalimista (Opetushallitus, i.a.-a). Kulttuurinen kestävyys tarkoittaa myös monimuotoisuuden ja kaikkien oikeuksien kunnioittamista, ja osana kulttuurista kestävyyttä ovat lisäksi rauha, ihmisoikeudet ja yhteistyön edistäminen. Kulttuurisen kestävyuden tavoitteena on mahdollistaa kulttuurien säilyminen sekä siirtymisen tuleville sukupolville sekä eri kulttuurien välisen elämisen edistäminen (Aaltonen, 2022).

Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys yhdistysten toiminnassa voi näyttäytyä esimerkiksi pannotuksena kehittämishankkeisiin, koulutuksiin ja tapahtumiin, jotka mahdollistavat jäsenistön osaamisen kehittämistä. Yhdistykset voivat vahvistaa kestävästä kehitystä olemalla esimerkkejä jäsenille sekä sidosryhmille.

Yksi pitkän aikavälin kestävyuden avaimista on kasvattaa yhteiskunnallista vastuuta (Gustafsson ym., 2016, s. 458–459). Yhteiskunnallista vastuuta on kuvailtu pyrkimyksiksi kehittää yhteiskuntaa ja korjata vahinkoja siellä, missä niitä on ilmennyt. Esimerkiksi museot voivat opettaa kansalaisille tärkeistä ja ajankohtaisista teemoista ja järjestää keskusteluja, paneeleja ja kursseja. Näin museot voivat edistää ja vaalia suvaitsevaisuutta sekä opettaa ja sitouttaa äänestäviä kansalaisia, jotta he voivat käyttää kollektiivista mieltä ja valtaa positiivisen muutoksen aikaansaamiseen.

Bollon ym. (2017, s. 49) mukaan eurooppalaisella, kansallisella sekä paikallisilla tasoilla kulttuuripolitiikka on maiden välisistä eroista huolimatta rohkaissut kulttuurialaa omaksumaansa yleisökeskeisempiä lähestymistapoja ja laajentamaan ja monipuolistamaan yleisöjään.

## 4 TAIDEKENTÄN ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAMUODOT

Tässä luvussa tehdään lyhyt katsaus taidekentällä yleisimmin käytössä oleviin organisaatiomuotoihin. Tarkastelussa ovat ne, jotka ovat potentiaalisimpia Victor Barsokevitsch -seura ry:n strategisen toiminnan ja kehittämisen kannalta. Eri avustusten myöntäjät ja muut rahoittajat asettavat kriteerejä, jotka sekä ohjaavat että rajoittavat taiteenalan toimijoita mm. rahoituksen haussa ja yleisessä toiminnassa.

Modernin taidekäsityksen juuret ulottuvat raha- ja markkinatalouden syntyyn 1500- ja 1600-lukujen välille (Rautiainen-Keskustalo, 2014, s. 73). Silloin taiteilijat alkoivat siirtyä niin hovien kuin kirkkojenkin palveluksesta itsenäisiksi ammatinharjoittajiksi, ja 1800-luvulla taiteilijat olivat yrittäjiä. Samaan aikaan syntyi taidekauppiaa-kriitikko-systeemi ja tämän seurauksena taide alettiin näkemään omana alueenaan. Myöhemmin tämä nimettiin taiteen kentäksi, taide maailmaksi tai instituutioksi.

Siisiäisen (2002, s. 298) mukaan jo vuosituhannen vaihteessa kulttuuri- ja taidealan yhdistysten perustamistahti kertoo myös siitä, että taide- ja kulttuuriyhteisöllisyys on säilynyt elinvoimaisena myös perinteisen ja kuitenkin uudistuvan yhdistystoiminnan kentällä. Uudenlaiset kulttuuri- ja taidemediat sekä verkostot täydentävät perinteisiä taide- ja kulttuuriharrastuksia ja laajentavat toiminnan sosiaalista perustaa.

Tulevaisuuden näkymät vaikuttavat sekä olemassa oleviin että tulevaisuuden taidekentän organisaatioihin ja niiden toimintamuotoihin. Kolin (2023) mukaan hallitusohjelmassa kaudelle 2023–2027 on kirjattu 125 miljoonan euron leikkauksia opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuksiin, mikä heijastuu myös kulttuurialan toimijoihin. Hallitusohjelmassa kuitenkin tunnustetaan kulttuurin arvo ja todetaan, miten kulttuurialan kasvu tukee koko yhteiskunnan hyvinvointia, luovuutta ja kestävyttä, mutta edistämisen keinot eivät ole selkeät.

### 4.1 Rekisteröity yhdistys

Yhdistyksellä on oltava vähintään kolme jäsentä, aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi (Loimu, 2010, s. 23). Yhdistyksen jäsenet voivat olla henkilöitä ja oikeushenkilöitä, kuten muita yhdistyksiä, osakeyhtiöitä tai kuntia.

Suomessa elokuussa 2023 kirjatun tiedon mukaan yhdistyksiä ja kauppakamareita oli yhteensä 108 146 kappaletta sekä uskonnollisia yhdyskuntia 502 kappaletta (Patentti- ja rekisterihallitus, 2023). Vuonna 2019 yhdistyksiä oli 1 728 kappaletta vähemmän.

Yhdistysten toiminta on yleishyödyllistä toimintaa, joka ei voi tuottaa toimintaan osallistuville taloudellista etua (Rosengren ym., 2018, s. 8–11). Yhdistystoiminta perustuu aina vapaaehtoisuuteen, ja sen toimintaa sekä sääntöjä määrittää yhdistyslaki. Yleishyödyllinen yhdistys ei saa tuottaa osallisille taloudellista etua osinkoina, voitto-osuuksina tai muina hyvityksinä (Korkiamäki, i.a.).

Aatteellisuus voi tarkoittaa esimerkiksi ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista jäsenille ja muille kuin jäsenille, aatesuunnan edistämistä ja yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista (Loimu, 2010, s. 23). Aatteellisuutta on auttaa ihmisiä, ja aatteellisuutta on myös muunlainen käytännöllinen toiminta, kuten urheilun ja kulttuurin edistäminen (Rosengren ym., 2018, s. 9).

Yhdistykset voivat olla Patentti- ja rekisterihallitukseen rekisteröityjä tai rekisteriin kuulumattomia (Loimu, 2010, s. 24–25). Rekisteröidyt yhdistykset käyttävät nimessään lyhennystä ry, rekisteröity yhdistys. Yhdistystä voidaan kutsua myös osastoksi, seuraksi tai klubiksi. Yhdistysten muodostamaa yhdistystä kutsutaan usein liitoksi.

Rekisteröityneenä yhdistys oikeustoimikelpoinen mutta yhdistyksen jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista (Patentti- ja rekisterihallitus, 2019). Rekisteröitynyt yhdistys voi tehdä sopimuksia, omistaa kiinteää omaisuutta, tehdä kauppaa, vastaanottaa lahjoituksia, olla jäsenenä muussa yhdistyksessä ja olla osakkeenomistajana osakeyhtiössä.

Yhdistyksen hallituksen muodostavat puheenjohtaja ja vähintään kaksi jäsentä (Loimu, 2010, s. 151–152). Puheenjohtajan tulee olla täysi-ikäinen, ja muiden hallitusten jäsenten tulee olla vähintään 15-vuotiaita. Hallituksen jäsenten ei tarvitse olla Suomen kansalaisia, mutta puheenjohtajan asuinpaikan tulee olla Suomessa. Hallituksen jäsenten ei tarvitse olla yhdistyksen jäseniä, jollei säännöissä toisin mainita.

Yhdistyslakia päivitetään helpottamaan kansalaistoimintaa yhteiskunnassa. Tuorein yhdistyslain uudistus astui voimaan helmikuussa 2023 (Wevelsiep, 2023). Yhdistyslain uudistuksessa hallintoa kevennettiin esimerkiksi poistamalla pieniltä yhdistyksiltä kirjanpitovelvollisuus, ja



jatkossa hallitus voi tehdä päätöksiä ilman kokouksia. Lisäksi jäsenet voivat käyttää päätösvaltaansa ilman kokousta.

## 4.2 Säätiö

Perustamalla säätiö käytetään varoja säännöissä tarkoin määritellyn hyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseksi (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta, 2015, s. 9). Tällainen tarkoitus voi olla muun muassa kulttuurin tai tieteen tukemista ja sairaalan, museon tai oppilaitoksen ylläpitäminen. Säätiön tarkoituksena ei ole liiketoiminnan harjoitus eikä taloudellisen edun tuottaminen sen lähimpiin kuuluville. Säätiö voi tuottaa hyötyä säännöissä määrättyyn tarkoitukseen, ja sen tarkoitusta voi muuttaa vain rajoitetusti.

Säätiön perustaminen edellyttää toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen riittävän varallisuuden, vähintään säätiölaissa määrätyn vähimmäismäärän 50 000 euroa (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta, 2015, s. 11). Säätiö perustetaan perustamiskirjalla tai testamentilla, ja se tulee rekisteröidä itsensä Patentti- ja rekisterihallituksen säätiörekisteriin. Elinkeinotoimintaa harjoittaessa säätiö tulee myös rekisteröidä kaupparekisteriin.

Säätiön johto muodostuu hallintoneuvostosta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta, 2015, s. 13). Säätiöllä on oltava hallitus, joka vastaa säätiön asioista ja toiminnasta lain ja säätiön omien sääntöjen mukaan.

Säätiö eroaa osakeyhtiöstä siten, ettei sen tarkoituksena ole harjoittaa liiketoimintaa, tuottaa voittoa eikä sillä ole omistajia (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta, 2015, s. 9). Säätiö eroaa yhdistyksestä siten, ettei sillä ole jäseniä ja sen tarkoitusta voi muuttaa vain rajoitetusti. Säätiöt luokitellaan sekä apurahoja jakaviin säätiöihin että toiminnallisiin säätiöihin.

Säätiölain mukaan säätiöiden tulee toimintakertomuksessaan antaa tiedot säätiön lähimpiin antamista avustuksista sekä muista mahdollisista lähimpiin kassa tehdyistä taloudellisista toimenpiteistä (Korkiamäki, i.a.). Annetuista tiedoista on käytävä ilmi lähimpiisuhteen luonne, toimien kuvaus tai taloudellisten etujen kuvaus sekä niiden rahallinen arvo.

Säätiön varainhoidon kannalta on olennaista huomioida, kuinka paljon säätiö käyttää varojaan vuosittain sekä tarkoituksensa toteuttamiseen ja kuinka paljon varoja yhdistetään pääomaan kasvattamaan tulevaisuuden vaatimaa rahoitusta (Säätiöiden ja rahastojen

neuvottelukunta, 2012, s. 9). Säätiöllä voi olla vapaita rahastoja tai sidottuja rahastoja (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta, 2015, s. 10). Sidotut rahastot voivat olla omakatteisia rahastoja ja vapaat rahastot nimikko- tai muistorahastoja.

### 4.3 Museo

Elokuussa 2022 päivitetyn museomääritelmän mukaan museo on yleishyödyllinen, pysyvä ja yhteiskuntaa palveleva instituutio (ICOM Finland, 2023). Museo tutkii, kerää, säilyttää, tulkitsee ja tuo esille aineellista ja aineetonta perintöä. Määritelmässä todetaan, että museo on yleisölle avoin, saavutettava ja inklusiivinen. Museo edistää monimuotoisuutta ja kestäväää kehitystä. Museot toimivat ja viestivät eettisesti, ammattimaisesti ja yhteistyössä eri yhteisöjen kanssa. Museo tarjoaa erilaisia oppimisen, ilon ja tiedon jakamisen kokemuksia.

Suomessa on 150 ammattimuseota, jotka vastaavat yli 300 museokohteesta, ja Suomessa on lähestulkoon tuhat paikallismuseota (Opetus- ja kulttuuriministeriö, i.a.-b). Suomessa on myös 22 maakuntamuseota ja 14 aluetaidemuseota, joiden tehtävänä on oman alueensa museotoiminnan edistäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on nimennyt 16 erikoismuseota, jotka koordinoivat oman alansa tallennus-, tutkimus- ja näyttelytoimintaa. Museot perivät useimmiten pääsymaksua kävijöiltään.

Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa museotoimintaa sekä valtionosuuksilla että harkinnanvaraisilla avustuksilla (Opetus- ja kulttuuriministeriö, i.a.-a). Valtio ja kunnat rahoittavat museoiden menoista per 40 % ja loput rahoituksesta ovat museoiden omatoimista tuottoa ja muita tuloja. Lisäksi harkinnanvaraisia valtionavustuksia myönnetään yleisavustuksina toimintaan ja hankkeisiin erityisavustuksina.

Museon ylläpitäjä voi hakeutua valtionosuuden piiriin ja hyväksyminen edellyttää, että se täyttää museolain 5 §:n edellytykset (Opetus- ja kulttuuriministeriö, i.a.-a). Valtion talousarvion rajat määrittävät museoiden hyväksymistä valtionosuuden piiriin ja sen, kuinka paljon valtionosuutta voidaan myöntää. Museon ylläpitäjälle myönnetään valtionosuutta museon käyttökustannuksiin.

#### 4.4 Taidegalleria

Taidegalleria on tila, jossa kuka tahansa taiteesta kiinnostunut voi sekä katsoa että ostaa taideteoksia (Delagrang, 2021). Taidegalleria toimii taiteilijoita edustavana ja tukevana sekä heidän teoksiaan jakavana ja markkinoivana tahona. Frame Contemporary Art Finlandin (2022) julkaisemassa tutkimuksessa paikannettiin yhteensä 123 galleriaa Suomessa, joista 58 prosenttia oli kolmannen sektorin toimijoiden, 30 prosenttia yksityisen sektorin ja 12 prosenttia julkisten organisaatioiden ylläpitämiä.

Taideteosten myyntiprovisioiden lisäksi noin puolet suomalaisista gallerioista perii näyttelyvuokraa. Näyttelytoiminta on yleisin toimintamuoto. Sen lisäksi suomalaiset galleriat järjestävät myös muita tapahtumia ja tilaisuuksia, ”kuten näyttelyavajaisia, taiteilijatapaamisia sekä näyttelyopastuksia, keskimäärin 32 tapahtumaa tai tilaisuutta galleriaa kohti” (Frame Contemporary Art Finland, 2022, s. 24).

Suomessa on kolmella erilaisella ansaintalogiikalla toimivia taidegallerioita (Sjöberg, 2010, s. 42). Yleisenä pidetään, että galleria voi yhden vuoden aikana järjestää noin neljä kaupallista erittäin kannattavaa näyttelyä, neljä osittain kannattavaa ja kolme ei-kannattavaa näyttelyä. Sjöbergin (2010, s. 42) mukaan taidegalleriat ovat kuin pienimuotoisia museotiloja, joiden näyttelyissä myydään myös taidetta. Taidegalleriat ovat palveluntarjoajia, ja sitä voidaan verrata myös vähittäiskauppaan.

## 5 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TULOKSET

Kehittämistutkimus suoritettiin eri tahoille suunnattujen teemahaastatteluiden ja Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenille suunnatun kyselyn avulla. Tässä luvussa syvennytään tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja niiden valintaan johtaneisiin syihin ja tutkimusten tuloksiin.

Kehittäminen nähdään konkreettisenä toimintana, jolla tavoitellaan ennakkoon määritellyn tavoitteen saavuttamista (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14–16). Kehittämistoiminnalla voidaan pyrkiä esimerkiksi toimintatavan tai rakenteen kehittämiseen. Kehittäminen voi sisältää uusien ideoiden keksimistä sekä niiden vakiinnuttamista. Onnistunut kehittäminen voi laajentua myös muiden vastaavien organisaatioiden ja toimijoiden käytänteiksi. Kehittäminen tähtää lisäksi tietojen ja taitojen siirtämiseen eteenpäin.

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa tavallisesti alkunsa erilaisista lähtökohdista, esimerkiksi organisaation halusta saada aikaan muutosta tai tietystä tarpeesta. Kehittämistyössä tavoitellaan parempia vaihtoehtoja ja käytännön ratkaisuja, ei teoriaa uusista ilmiöistä kuten yksinomaan tieteellisessä tutkimuksessa (Ojasalo ym., 2015, s. 19). Nopeasti muuttuvassa maailmassa uusien ja erilaisten mahdollisuuksien tutkiminen on organisaatioille entistä tärkeämpää. Organisaatioiden kyvykkyys olla ketteriä, reagoida nopeasti ja olla joustavia muutoksessa vaikuttavat menestykseen keskeisellä tavalla. Innovatiivisuuden vaatimus jatkaa kasvuaan (Ojasalo ym., 2015, s. 13).

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja kehittäminen ovat yhteensopivia työelämän tutkimusperustaisen kehittämisen kanssa (Vilka, 2021b, s. 31–33). Sekä tieteellisen tutkimuksen että työelämän edellytykset tukevat toisiaan ja ovat siten yhdistettävissä. Työelämä saa välitöntä ja selkeää hyötyä tutkimuksista, jotka tunnistavat jo tutkitun tiedon uudenlaista käyttämistä tai yhdistävät tietoa uudella tavalla yli ammattirajojen.

Tutkimusprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen (Vilka, 2021b, s. 56). Nämä vaiheet limittyvät usein tutkimusprosessin aikana, pois lukien tiedottaminen.

Kehittämistutkimuksen menetelmät voidaan jakaa sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin että määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Perinteinen määrällinen menetelmä on kysely tai

strukturoitu lomakehaastattelu. Laadullisista menetelmistä tyypillisiä ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu sekä havainnointi (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105).

## 5.1 Haastattelu

Haastatteluilla pyrittiin ymmärtämään valokuvakeskusten osalta toiminnan tavoitetta ja toimintamuotoja, rahoitus pohjaa, jäsenyyttä, toiminnan kohderyhmää ja toiminnan haasteita. Jokainen valokuvakeskus on omanlaisensa, ja alueellisesti on erilaisia haasteita. Valokuvakeskusten jäsenyyttä ei ole tutkittu aiemmin. Rahoittajien suuntaan haastatteluilla pyrittiin selvittämään rahoituksen kriteerejä, toimintamuotojen vaikutusta rahoitukseen, kulttuuriorganisaatioiden liiketoiminnallisuuden merkityksestä rahoittajalle ja julkisen rahoituksen toimivuutta kulttuurin osalta.

Haastattelu on joustava menetelmä, ja sitä käytetään silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta syvällisesti. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on soveltuva, kun halutaan täydentää ja varmistaa olemassa oleva tietoa. Haastatteluiden muotoja on mm. strukturoimaton haastattelu (vapaata keskustelua) ja strukturoitu haastattelu (ennakkoon asetetut kysymykset) (Kananen, 2014, s. 143–144).

Puolistrukturoimattomiin haastatteluihin lukeutuvilla teemahaastatteluilla pyritään löytämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita, jotta tutkijan ymmärrys ilmiöstä kasvaa (Kananen, 2014, s. 148). Teemahaastattelu sopii erityisesti tilanteeseen, jossa ei tunneta tarkasti tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta ohjata vastaajaa kokonaisvaltaisesti (Ojasalo ym., 2015, s. 41). Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat etukäteen määriteltäviä. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, joten tutkija varmistaa haastattelun aikana, että kaikki etukäteen valitut teemat tulevat käsitellyksi (Valli & Aaltola, 2015, s. 29). Teemahaastattelut suositellaan äänitettäväksi ja haastattelut litteroidaan (Ojasalo ym., 2015, s. 110). Litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Tässä tutkimuksessa litterointimenetelmäksi valittiin kirjoittaa teksti yleiskielen mukaisesti.

Haastateltaviksi valikoitui valokuvakeskuksia, jotka ovat toiminnaltaan melko samansuuruisia kuin VB-valokuvakeskus. Lisäksi tavoiteltiin kahta rahoittajaa sekä yhtä taidealan liittoa. Tavoitteena oli saada toteutumaan yhteensä kahdeksan teemahaastattelua.

Useista yhteydenottoyrytyksistä ja kahdesta keskustelusta huolimatta puolet toimijoista eivät varmistaneet tarjottuja ajankohtia eivätkä siten osallistuneet teemahaastatteluun. Tämän takia alkuperäiseen suunnitelmaan haastattelujen kohteista lisättiin kulttuurialan säätiö, jolla on myös yhdistystoimintaa.

Loppujen lopuksi tässä kehittämistutkimuksessa haastateltiin viittä eri toimijaa. Haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta Microsoft Teams -alustan välityksellä pitkien etäisyyksien vuoksi. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2022 ja helmikuun 2023 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia.

Ennen haastattelun aloitusta osallistujille kerrottiin kehittämistutkimuksen tausta, haastattelun teema ja se, kuinka haastattelu etenee. Ennen aloitusta myös varmistettiin, että haastateltavalle sopii haastattelun tallennus ja että kaikki tieto tullaan käsittelemään anonymisti ja luottamuksellisesti. Haastateltavista yksi pyysi nähdä litteroidun version. Kysymykset näytettiin Teamsissa ruudunjaon kautta haastateltaville, pois lukien yksi haastattelu, joka suoritettiin kasvokkain ja tallennettiin ääninauhurille.

Haastattelukysymykset (LIITE 1–3) valittiin tutkimuskysymysten pohjalta. Jotta ymmärtää työn tilaajan osalta tutkimuskysymykset ja osaa selvittää niihin ratkaisut, on ymmärrettävä samat kysymykset toimintakenttä huomioiden. Haastattelukysymykset muokattiin eri toimijoille sekä työn tilaajan että opinnäytetyön ohjaajan kanssa sopiviksi. Yhteensä kolmea eri kysymyspatteristoa käytettiin haastatteluissa. Kysymysten ja täydentävien kysymysten määrää rajoitettiin siksi, ettei sisältö leviä liian laajaksi ja haastattelun tuomat tulokset pysyisivät laadukkaina.

## 5.2 Kysely

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenten suhtautumista yhdistykseen, sen toimintoihin ja palveluihin sekä viestintään. Edellinen Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenkysely on suoritettu vuonna 2019. Vuonna 2020 suoritettuna Riikka Partasen AMK-opinnäytetyön aikana jäsenistölle toteutettiin strategiaan liittyvä kysely.

Kyselytutkimuksen suurimpia etuja ovat nopeus, tehokkuus ja kyky kerätä laaja tutkimusaineisto isolta ihmisjoukolta kysyen kerralla useita eri asioita (Ojasalo ym., 2015, s. 121). Kysely tuottaa numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä analyysin aikana

tilastollisesti. Kyselyiden heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta ja kyvyttömyyttä arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja ovatko esitetyt kysymykset onnistuneita. Kyselyistä saatava tieto voi siten pinnallista mutta luotettavaa tietoa.

Sähköisen kyselyn etuja ovat muun muassa visuaalisuus, nopeus ja taloudellisuus (Valli & Aaltola, 2015, s. 109). Kyselyä voi muokata digitaalisessa ympäristössä ulkoasultaan miellyttävimmiksi, kyselyn toimittaminen ja vastausten lähettäminen on nopeaa eikä kuluja synny tulostuksesta tai postituksesta.

Seuran toteuttama sähköinen jäsenkysely vuonna 2019 keräsi 25 vastausta. Tuolloin motiiveina olla seuran jäsenenä korostuivat halu tukea kulttuuria, kiinnostus valokuvataiteeseen sekä jäsenedut. Jäseneduista motivoivat etenkin rajaton vapaa pääsy näyttelyihin sekä näyttelynavajaiset. Vuonna 2019 suurin osa vastaajista kävi katsomassa muutaman näyttelyn vuodessa tai jokaisen näyttelyn kerran. Kyselyssä käytettiin tuolloin paljon avoimia vastauksia ja vertailuasteikkoja ei ollut käytössä. Kysymyksiä oli yhteensä kymmenen.

Uusi jäsenkysely koettiin ajankohtaiseksi, sillä koronapandemian aikana seuran toiminta on muuttunut ymmärrettävistä syistä ja edellisestä kyselystä oli kulunut aikaa jo useampi vuosi. Tässä kehittämistutkimuksessa suoritettussa jäsenkyselyssä haluttiin syventyä eri selkeästi eri teemoihin, joten siksi kysely jaettiin viiteen osaan.

Jäsenkyselyn (LIITE 4) ensimmäisenä osiona olivat taustakysymykset, toisena VB-seuran toiminta ja jäsenyys, kolmantena VB-seuran jäsenedut ja osallistuminen, neljäntenä valokuvakeskuksen toiminnot ja näyttelyt ja viidentenä VB-seuran viestintä. Jäsenkyselyn teemat ja niistä löytyvät kysymykset valikoituivat aiempien kyselyjen tarkastelujen ja kehittämistutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Kyselyllä haluttiin tarkastella tyytyväisyyden lisäksi tietoisuutta ja sitoutuneisuutta seuran toimintaan.

Kyselyn kysymyksistä ja teemoista muodostui hahmotelma, johon sekä työn tilaaja että opinäytetyön ohjaaja antoivat kommenttinsa. Näiden muutosten jälkeen hahmotelmasta muodostui lopullinen kysely. Kysely päätettiin toteuttaa sähköisesti Webropol-alustalla. Kysely oli avoinna 19.1.–5.2.2023 välisenä aikana. Vastausaika haluttiin pitää suhteellisen tiiviinä, sillä kyselyn pitkä avoinnaoloaika ei välttämättä kasvata vastausten kokonaismäärää.

Kysely lähetettiin kaikille jäsenille osana jäsenkirjettä 20.1.2023 ja yhteensä sähköpostin saajia oli 177 kappaletta. Lisäksi VB-valokuvakeskuksen sosiaalisen median tileillä (Instagram ja Facebook) tehtiin nostoja kyselyyn liittyen. VB-valokuvakeskus lähetti muistutuksen kyselyn vastaamisesta vielä 2.2.2023 eli kolme päivää ennen kyselyn sulkeutumista.

Kyselyn alussa vastaajille kerrottiin, että kyselyyn voi vastata nimettömänä eikä henkilötietoja kerätä, ellei halua osallistua arvontaan. Vastaajille kerrottiin lisäksi, että vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa. Vastaajille tuotiin ilmi, että vastaukset ovat vain tutkimuksen tekijän käytössä, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Lisäksi kerrottiin, että kyselyn vastaukset hävitetään analyysin ja raportin jälkeen eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen.

Kyselyyn vastaamisen kannustimeksi päätettiin kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arpoa kiitoksena kaksi palkintoa. Ensimmäinen palkinto oli Victor Barsokevitsch -seura ry:n ”Victor”-vuosijäsenyys ja toisena K-ryhmän 50 € lahjakortti. Victor Barsokevitsch -seura ry:n hallintopäällikön kanssa oli sopimus, että seura lahjoittaa vuosijäsenyyden, jonka voittaja voi lunastaa itselleen tai antaa toiselle lahjaksi. K-ryhmän lahjakortin kustansi tutkimuksen suorittaja.

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus jättää yhteystiedot (etunimi, matkapuhelinnumero ja sähköposti) arvontaa varten. Arvonta suoritettiin 8.2.2023 verkkosivulla [www.an-nabet.com](http://www.an-nabet.com), joka on verkossa toimiva arvontakone. Voittajat (2 kpl) arvottiin ja kontaktoitiin sähköpostitse 8.2.2023. Yhteystiedot tuhottiin välittömästi tämän jälkeen.

### **5.3 Teemahaastatteluiden tulokset**

Tässä luvussa esitellään viiden teemahaastattelun tulokset. Teemahaastatteluiden analyysimenetelmä perustuu laadullisiin menetelmiin kuuluvaan sisällönanalyysiin. Valittu lähestymistapa aineistoon on teoriasidonnainen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajarvi, 2009, s. 106–108). Sisällönanalyysilla tavoitellaan aineiston järjestämistä tiiviiseen ja selkeään kokonaisuuteen poistamalla siitä epäoleellista tietoa. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan dokumenttien sisällön kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysissa aluksi pelkistetään aineistoa, ryhmitellään aineistoa ja sen jälkeen aineisto liitetään ja käsitteellistetään eli abstrahoidaan osaksi teoriaa.



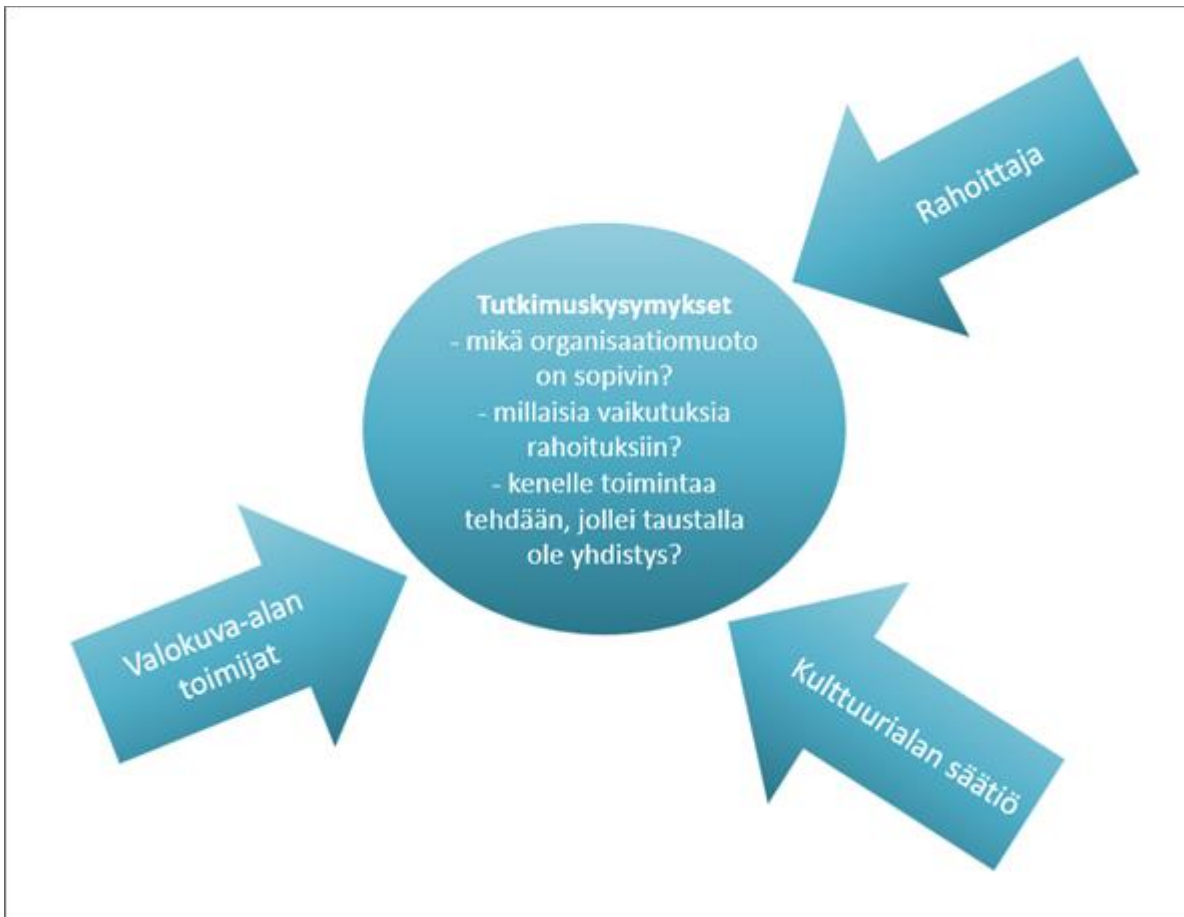
Teoriasidonnaisessa analyysissä on linkkejä teoriaan, jotka auttavat viemään analyysia eteenpäin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95–97). Analyysissä tunnistetaan jo kerätty tieto, mutta tarkoitus ei ole testata teoriaa vaan yrittää löytää uusia ajatuksia. Teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikka on useimmiten abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintoihin liittyy ydinajatus ja vihje.

Abduktiivinen päättely etenee hermeneuttisen kehän mukaisesti, jossa tutkija käy jatkuvasti vuoropuhelua tutkimusaineiston, lähteiden ja oman tulkintansa välillä (Vilkkä, 2021a, s. 113). Vaikka päättelyssä tapahtuu paljon tulkintoja, kaikki eivät ole tulosten kannalta oleellisia ja vaaditaan luovuutta yhdistellä ja tunnistaa tulkintoja.

Haastatteluiden osalta ei käytetty erillistä tulosten kategorisointia, sillä siitä ei olisi ollut hyötyä analysoinnin kannalta. Haastattelukysymyksiä luodessa muodostui teemoitus jo kysymysten pohjalta. Haastatteluiden tuloksia on tarkasteltu sisällönanalyysin mukaisesti ja analyysissä on menty eteenpäin tutkimuskysymysten mukaisesti.

Litteroidusta aineistoista pyrittiin nostamaan analyysissä tutkimuskysymysten kannalta tärkeimmät löydökset. Aineiston pohjalta oleellisimmat tulokset on esitelty yhteisesti huomioiden haastateltavien kohderyhmän mukainen näkökulma, kuten kuviossa 1 on esitelty.

Haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia kiteytetään ja selkiytetään haastatteluaineistosta nostettujen lainausten avulla. Näiden lainausten perässä käytetään koodeja H1–H5. Haastatteluiden analyysissä lähdetään liikkeelle valokuva-alan toimijoiden (H1–H3) näkemyksistä toiminnan tavoitteisiin ja toimintamuotoihin. Sen jälkeen syvennyttään toiminnan rahoitukseen ja tunnuslukuihin. Samalla tuodaan rahoittajan (H4) ja kulttuurialan säätiön (H5) näkemyksiä esille. Jäsentyön osalta pohditaan laajasti valokuva-alan toimijoiden ja kulttuurialan säätiön jäsentyön merkitystä ja toiminnan kohderyhmiä. Lopuksi tarkastellaan toiminnan nykyhaasteita ja tulevaisuuden suunnitelmia, niin valokuva-alan toimijoiden kuin rahoittajan osalta.



Kuvio 1. Tutkimuskysymykset ja kohderyhmät.

Valokuva-alan toimijoiden osalta jo vuosikymmenten mittainen näyttelytoiminta korostui vahvasti vastaajien yhdistyksen toiminnan tavoitteeksi sekä valokuvataiteen esille tuominen yleisesti. Myös alueellisuus korostui, vaikkakin se herätti ristiriitaisia tuntemuksia.

Me järjestetään valokuvanäyttelyitä ja tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa. Sekä paikallisten gallerioiden että etenkin valokuvakeskusten kanssa. (H2)

Perusasia eli valokuvataiteen edistäminen yhteiskunnassa, niin on ollut varmasti se kantava teema tässä yhdistyksessä koko sen toiminnan ajan. (H3)

Valokuva-alan toimijat eivät olleet joko harkinneet tai eivät olleet tietoisia, onko muita toimintamuotoja kuin yhdistyspohjaa harkittu. Vastaajat kokivat, että yhdistys on perinteinen toimintamuoto. Säätiössä tarvitaan varallisuutta, jota ei ole, joten säätiötä ei olla koettu tarpeelliseksi. ALV-velvollisuus ja ALV-vähennykset nousivat esille keskustelussa, mutta ne ei ole edennyet vielä.

ALV-velvollisuus on ihan kätevää, mutta kun meidän pitäisi saada omarahoitussuutta niin paljon suuremmaksi. Jotenkin kun meillä ei ole ikään kuin tuotteita

mitä myydään. Meillä ei niin paljoa ole jäseniä, että siitä tulisi rahavirtaa niin paljoa niin se on vähän niin kuin jäänyt. (H1)

Kulttuurialan säätiö kertoi, että yhdistys antoi sille pääoman, jotta säätiö saatiin perustettua, mutta säätiö on muutoin itsenäinen. Käytännössä kyseisen säätiön toiminta on apurahojen jakamista. Säätiö on sijoittanut pääomaansa, ja kertyneillä tuotoilla on päästy jakamaan apurahoja. Taloudenhallinta ja sijoitusosaaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä säätiön toiminnassa.

Se on keskeinen juttu, että hallituksessa on ihmisiä, jotka osaavat sijoittaa ne vähäiset rahat, että ne nyt vuosien saatossa on poikinut. (H5)

Säätiön edustaja jatkoi, että perustamisvaiheessa he luulivat, että voisivat yhdistyksen kanssa tehdä läheisempää yhteistyötä ja esimerkiksi yhteisiä koulutuksia. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toteudu säätiölain takia. Yhdistys ei saa hyötyä säätiön toiminnasta. Toimintamuotona taas vastaaja koki, että säätiö on yhdistystä parempi esimerkiksi perintöjä tai lahjoituksia ajatellen. He eivät ole yhdistyksenä aktiivisesti niitä hakeneet, eikä säätiönä ainakaan vielä. Mutta tulevaisuudessa se voisi olla mahdollisuus, sillä se on yleistä säätiötoiminnassa.

Ehkä säätiö voi olla helpompi hahmottaa ja säätiö koetaan pysyvämpänä kuin yhdistys. (H5)

Valokuva-alan toimijoiden toiminnan rahoitus koostuu erilaisista avustuksista mm. kunnalta, valtiolta, EU:lta, projektirahasta ja yksityisestä rahasta, kuten säätiöiltä haetuista avustuksista. Omarahoituksen osuus on verrattain pieni, mikä koettiin haasteena. Omarahoitus koostuu useimmiten jäsenmaksuista, teosmyynneistä ja teosvälityspalkkioista. Osa vastanneista valokuva-alan toimijoista maksaa näyttelypalkkioita taiteilijoille ja osa perii taitelijalta näyttelyvuokraa. Näyttelyvuokra voidaan laskea myös omarahoitukseksi.

Kulttuuriorganisaation liiketoiminnallisuus ei ole rahoittajan mielestä vähentävä tekijä, sillä se osoittaa aktiivisuutta. Kyseisen rahoittajan myöntämä avustus on toiminnan osarahoitusta, vaikka tunnistettavissa on, että valtakunnallisesti taiteen rahoitus on pienentynyt jatkuvasti ja samaan aikaan kulut nousevat. Rahoittaja tunnistaa yhtälön olevan hankala, sillä kehittyminen vaatii rahoitusta mutta avustusten määrä ei kasva. Samaa aikaan halutaan antaa signaali, että rahoitusta kannattaa antaa mutta ei ole varastoa, josta rahoitusta olisi antaa enemmän.

Jos on muuta varainhankintaa tai myyntiä, niin sehän on ihan mahtavaa koska pakkohan on jostain saada niitä tuloja lisää, jos avustusten määrä ei nouse. (H4)

Rahoittajan haastattelussa ilmeni, että järjestöt, jotka hakevat avustuksia, ovat muuttaneet puhettaan ja toimintaansa enemmän hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä näkyy myös valtakunnan tasolla, vaikka kulttuuritoimi onkin alkuun empinyt, että ovatko he hyvinvoinnin edistäjiä. Haastateltu rahoittaja myös toivoo hakemuksista löytyvän linkkejä toiminnasta rahoituksen myöntävän tahon strategiaan sekä kehitystä ajattelutapoihin.

Meillä on kaikille hakijoille samat perusteet. Oli se sitten kulttuuritoimija, liikunta-toimija tai eläkeläistoimija. Mutta niitähan tietysti katsotaan järjestön silmälasien kautta, mitä itse kukin pystyy omalla toiminnallaan toteuttamaan. Ei se tarkoita, että kaikkien pitää pystyä kaikkeen. (H4)

Rahoittajan haastattelusta nousi esille myös mahdollinen hakujärjestelmän uudistus, johon ilmenee painetta sekä omalta organisaatiolta että avustusten saajilta. Heidän sisäinen uudistuksensa voisi helpottaa sekä rahoituksen myöntäjää ja hakijaa ja voisi tarkoittaa esimerkiksi pisteytyksen luomista ja painotuksia. Myös hyvinvointialueet ja heidän myöntämät avustukset koskevat kulttuurialan toimijoita.

Rahoittajan haastattelussa korostui myös, kuinka avustusten saajien panostukset ja osoitukset kehittämiseen ja hankkeisiin osoittavat halua viedä toimintaa eteenpäin. Muu rahoitus ei vähennä haettavaa rahoitusta vaan voi kenties edesauttaa laajentamaan rahoitusta, jos voi todentaa toiminnan kehittyvän ja laajentuvan. Sama koskee hankerahoitusta. Haastatellulle rahoittajalle ei ollut esteitä sille, onko avustuksen saaja yhdistys vai säätiö. Toimijoiden verkosto tai yhteisö ilman laillista organisaatiota tai hanketaustaa ei voi kuitenkaan saada avustusta.

Aina jotenkin puhutaan ja ehkä tietysti investoinneissa liikunta nousee, kun rakennetaan. Mutta on – – rakennettu kulttuuritiloja viimeisen 10 vuoden aikana aika paljonkin. (H4)

Valokuva-alan toimijoiden henkilöstöresurssit osoittautuvat erittäin pieniksi, 1–2 henkilön vakituisiksi työvoimaksi. Lisäksi palkkatuella näyttelyassistentteja, osa-aikaisia työntekijöitä ja satunnaisia harjoitteluita. Pienet resurssit näyttäytyvät rajoittuneina mahdollisuuksina kehittää toimintaa tai omaa ammattiosaamista.

Meidän kentällä on hyvin paljon taitavia, ammattitaitoisia, asiantuntevia ja sitoutuneita ihmisiä, ja se on se onni, kun semmoinen voimavara, jota harvoin osataan arvostaa. Yleensä se katse on siellä taiteilijoissa, mutta se pitäisi mun mielestä välillä myös keskittää organisaatioiden puoleen, ketkä sen sisällön oikeasti tuottaa ja tuo näkyville. (H3)

Näyttelytoiminta vie suurimman osan ajasta, ja jäsenyöhön, toiminnan strategiseen kehittämiseen tai reflektointiin ei tahdo jäädä aikaa. Lisäksi toiminnasta viestiminen vaatii aikaa, eikä sitä ole koskaan riittävästi.

Yksi semmonen haaste myös meille kaikille pienille toimijoille on, että me pystyttäisiin järjestämään meidän toimintaa sillä tavalla, että se olisi sosiaalisesti kestävä. Että me pysyisimme terveinä ja toimintakykyisinä ja meidän työympäristö olisi semmoinen, jossa me pystytään tekemään kaikki. Tai sitten niin, että rajoitetaan sitä meidän toiminnan volyymia, että kuinka paljon tehdään ja minkälaisella panostuksella. (H3)

Vastauksissa korostui haastatteluihin saatujen valokuva-alan toimijoiden galleriamainen toiminta. Vastaajat eivät peri pääsymaksua yleisöltä, ja tilat ovat joko osana muuta toimintaa tai omana tilanaan. Näyttelyitä vastaajat järjestävät vuosittain n. 20–30 kpl vuodessa.

Mä en halua olla luomassa semmoista työskentelyilmapiiriä, että me vaan tuotetaan täällä asioita. Ja ehkä niin, että niiden näyttelyiden kanssa voi tehdä jotain ja että mekin ehdittäisiin ehkä hengähtää jossain välissä. (H1)

Muutama valokuva-alan toimija on pohtinut näyttelyiden määrän vähentämistä. Samaan aikaan halutaan tarjota mahdollisuuksia taiteilijoille, jotta mahdollisimman moni pääsisi esille, mutta suuri vaihtuvuus vaatii myös työtä ja esimerkiksi jäsenyölle jää vähemmän aikaa. Vähempi näyttelyiden määrä voisi myös tarkoittaa laadukkaampaa tai suurempaa sisältöä, joka vaatii enemmän rahoitusta, kuten kansainvälisiä näyttelyitä tai ohjeisohjelmaa aktivoimaan yleisöä. Näyttelyiden määrän vähentämisen taustalla on myös pienet resurssit.

Elikkä tässä on ollut taustalla tämmönen, että nyt mekin ehkä ehdittäisi tehdä täällä toimistolla jotain, työn järjeistämistä siis. Ja tietenkin, että pystytään sen näyttelyn kanssa, mikä on esillä, niin tekemään ehkä jotain ja järjestämään enemmän opastuksia, kutsumaan jotain erikoisryhmiä tai mahdollisesti jotain yritysyhteistyöjuttuja. Mikä on osana tätä omarahoituskehitysajatusta myös. (H1)

Jäsentyön merkitys ja määrä vaihtelivat sekä säätiön että valokuva-alan toimijoiden kesken. Kaikilla heillä on toiminnan taustalla yhdistys, jolla lakisääteisestikin on oltava jäseniä. Tässä ei esitellä yksityiskohtaisesti jäsenyyttä ja jäsenetuja, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy.

Vastaajien mukaan heidän yhdistyksensä jäseneksi pääsee erilaisia reittejä, joko haulla eri kriteereillä, kutsulla tai vapaalla pääsyyllä kuka vain. Jäsenten laaja kirjo osoittautui myös haasteeksi, sillä motiivit liittyä jäseneksi voivat olla vaihtelevia ja sitä myöten tarve tai kiinnostus jäsenpalveluihin voi olla hyvin erilainen. Enemmistölle vastaajista jäsentulot ovat vain pieni osa omarahoitusosuutta ja jäsenmaksut ovat pieniä.

Jäsenistä suurin osa on ollut sekä on ammattivalokuvaajia, kuvataiteilijoita tai toimittajia, lehtikuvaajia. Se on ehkä se pääasiallinen jäsenistön jakauma. Jäseneksi pääsääntöisesti ollaan hyväksytyt, että jollain tapaa ammatillisesti toteuttaa valokuvat. Eli se on ollut meidän kriteeri. (H2)

Jäsenetujen määrä ja jäsenyyden aktiivisuus vaihtelivat paljon vastaajien kesken. Perinteisiä ovat jäsenkirje, alennukset eri organisaatioihin, kutsu näyttelyihin, luentoja ja yleisesti tiedotusta omassa toiminnassa tai kentällä tapahtuvista ajankohtaisista asioista. Aktiivinen jäsenyys on myös osalla vastaajista jäänyt pienten resurssien ja isojen muutosten alle, joskin herättää pohdintaa ja on jälleen käsittelyssä, miten jäsenyyttä voi elävöittää.

Meidän jäsenlistoilla varmaan on satoja ihmisiä, mutta semmoisia ihmisiä, jotka oikeasti aktiivisia ja maksaa siitä, on max. 50 ihmistä. Siis tosi vähän. Niin kuin monet valokuvakeskukset on ollu siinä tilanteessa, me puhuttiin siitä, että ihmiset on pohtinut, että miksi ihmeessä kukaan olisi tämän yhdistyksen jäsen, koska me ei tarjota ikäänkuin mitään? (H1)

Meidän pitää nyt tarjota ihmisille sellaisia jäsenpalveluita, että he ois kiinnostuneita olemaan meidän jäseniä. Mutta toisaalta jäsenmaksua ei voi nostaa ihan hirveesti, koska on ollut pitkään, yleensäkin yhdistysmaailmassa, ne on jotain pieniä summia. (H1)

Mutta nyt sitten kun on saatu taas nämä asiat pyörimään ja on löydetty se merkitys mitä työtä me nyt tehdään, että meistä jotain hyötyä tässä yhteiskunnassa on, niin nyt on taas sitten ryhdytty sitä jäsenyyttä tekemään. (H5)

Haastatteluissa keskusteltiin myös valokuva-alan toimijoiden kohderyhmistä, ja ne osoittautuivat laajaksi. Pääasiallisesti toiminta on valokuvataidenäyttelyä ja ne toteutetaan suurelle yleisölle. Yleisö koostuu valokuvasta ja nykytaiteesta kiinnostuneista, satunnaisista kävijöistä,

ammattikuvaajista ja -taiteilijoista, kouluryhmistä ja toki jäsenistöstä. Lisäksi järjestetään tapahtumia tai luentoja, jotka ovat avoimia kaikelle yleisölle ja osa tapahtumista on maksullisia. Ainoastaan jäsenille suunnattuja tapahtumia tai työpajoja pyritään myös järjestämään.

Mutta ehkä se kohderyhmätyöskentely on semmosta, mitä pitäisi jotenkin kiteyttää. Jos sanotaan, että kaikille, niin se on aivan liian laajaa. Toisaalta kyllä me tehdään ammattimaisesti mutta sitten näyttelytekstien suhteen yritetään pitää se taidejargon siellä aika vähäisenä, että tavallinenkin ihminen ymmärtää, että mitä siinä ees sanotaan. (H1)

Tilojen rajallinen toimivuus asettaa myös esteitä tai rajoitteita tapahtumien tai oheistoiminnan järjestämiseen, pienten resurssien ohella. Yleisöksi tavoitellaan myös yleisesti ottaen kulttuurista kiinnostuneita. Teemat voivat olla yhteiskunnallisesti ajankohtaisia ja herättää myös sitä kautta keskustelua. Kulttuurialan säätiö kertoi toimintansa kohderyhmää olevan erikokoiset yritykset. Yhdistyksen jäsenet taas ovat kiinnostuneita itse yhdistyksen toiminnasta ja kentästä.

Valokuva-alan toimijoilla oli useita samoja haasteita toiminnassaan tällä hetkellä. Haasteissa korostuivat henkilöresurssien lisäksi rahoituksen määrä, sen jatkuva epävarmuus ja omarahoituksen pieni osuus. Julkisen rahan riippuvuuden määrä, poliittiset muutokset ja taiteen rahoituksen tulevaisuus herättivät huolta.

Kannattaako meidän vaan tuottaa näyttelyitä vaan mitä meidän kannattaisi tehdä pitkän linjan tähtäimellä. (H1)

Kovasti on mietitty, miten vois alkaa lobbaamaan näitä poliitikkoja ja päättäviin tahoihin päin. (H2)

Omarahoituksen kasvattamiseen ei kuitenkaan haastatteluissa noussut selkeitä ratkaisuja, lähinnä pohdintaa muun muassa teosmyynneistä, jäsenmaksujen summan korotuksesta ja jäsenpalveluiden maksullisuudesta. Rahoitusta tarvitaan myös reiluihin näyttelykäytänteisiin, jolloin taiteilija saa näyttelypalkkion tai näyttelykorvauksen eikä joudu maksamaan näyttelytään vuokraa.

Rahoittaja toivoisi suurempaa budjettia käyttöönsä, jotta kaikki toimijat saisivat lisää rahoitusta. Kulttuuritoimijat ovat merkittäviä työllistäjiä ja tuovat kaupunkeihin ihmisiä ja sitä myöten käyttävät muitakin erilaisia palveluita.

Lisää rahaa siis ihan kaikille toimijoille. Ja kyllähän yleisesti puhutaan järjestökentästä ja kulttuurikentästä, niin kyllähän sillä niin paljon tehdään vapaaehtoistyötä ja palkallistakin työtä. (H4)

Haastatteluissa nousi esiin haasteena myös, miten saada lisää yleisöä kiinnostumaan toiminnasta, näkemään mielenkiintoinen sisältö sekä tärkeä työ. Esille nousivat myös kallistuneet kuljetusmaksut sekä hyvin tärkeä nosto kestävästä kehityksestä ja sen aiheuttamista mahdollisista vaatimuksista ja muutoksista.

Kyllä se varmaan on niin, että jos ajattelee kenttää kokonaisuutena, maailmaa ja yhteiskuntaa, niin haaste on kestävänsä kehityksen integroiminen jollakin tavalla tähän meidän toimintaan. (H3)

Toivon, ettei jouduta siihen tilanteeseen, että jostain vaiheessa pitää vaan pitää mediataiteen näyttelyitä, koska niitä roudaaminen ei maksa mitään, mutta luultavasti näin ei tuu käymään. (H1)

Kulttuurialan säätiö nosti haastatteluissa isoimmaksi haasteeksi tunnettuuden vähyyden, vaikka taustalla on vahva brändi. Tunnettuuden määrä näkyy muun muassa rekrytoinnissa hidasteena, sillä ei tunneta toimintaa tai koko toimijaa.

Valokuva-alan toimijoilta kysyttiin, miten he erottautuvat muista kentän toimijoista. Vastauksissa nousi esille hyvä maine, näyttelyiden määrä, alueellisuuden korostaminen, historiallinen alueellinen tausta sekä laadukas näyttelytoiminta.

Pyritään tarjota mahdollisuuksia myös semmosille sekä meritoituneille taiteilijoille että jotka vasta uransa alussa. Meillä ei oo jotain big names tai isoja staroja vaan halutaan tietyllä tapaa tukea, että nuoret taiteilijat saisi myös näyttelymahdollisuuden. Ja meillä on usein vaihtuvat näyttelyt. (H2)

Meille haetaan todella paljon, meillä on varaa valita tosi hyvä ohjelma. Meidän ohjelma on aivan älyttömän hyvä. Jos vaan seuraa kenttää niin sen varmasti tunnistaa. (H3)

Haastattelujen aikaan valokuva-alan toimijoilla oli yhteisesti haettuna EU-rahoitteinen kehittämishanke, jossa tähdätään yhteistyön ja hallitustyöskentelyyn kehittämiseen. Kehittämistutkimuksen aikana hanke sai myönteisen rahoituspäätöksen ja hanke alkoi keväällä 2023.



Meillä on nyt ollut aika paljon semmoisia ajatuksia, että vaikka on sitä alueellista työtä, mutta että miten voisimme näkyä — kaupunkikuvassa jollain tavalla, uudella tavalla, kiinnostavalla tavalla. (H1)

Luulen, että se tavoitteellisuus on juuri siinä ehkä semmoisessa yhteisessä kehittämisessä ja se, että me kuvataiteen kenttä oppisi kommunikoimaan yhdessä tästä meidän tärkeydestä ja myöskin taiteilijoiden ahdingosta. (H3)

Tulevaisuuden osalta rahoittajan haastattelusta korostui tavoite pitkäkestoisiin yhteistyösopimuksiin hakijoiden kanssa eli monivuotisiin tiettyyn summaan sidottuihin avustuksiin. Sopimuksia tehdään vähän ja tähän toivotaan muutosta mutta, talouden ollessa epävarmaa myös rahoittajan osalta siihen on ollut vaikea sitoutua. Rahoittaja tietää useilla hakijoilla olevan selkeä toivomus monivuotiseen sopimukseen, sillä esimerkiksi ohjelmistosuunnittelua ja kehittämistä voidaan tehdä pitkällä tähtäimellä.

#### **5.4 Kyselyn tulokset**

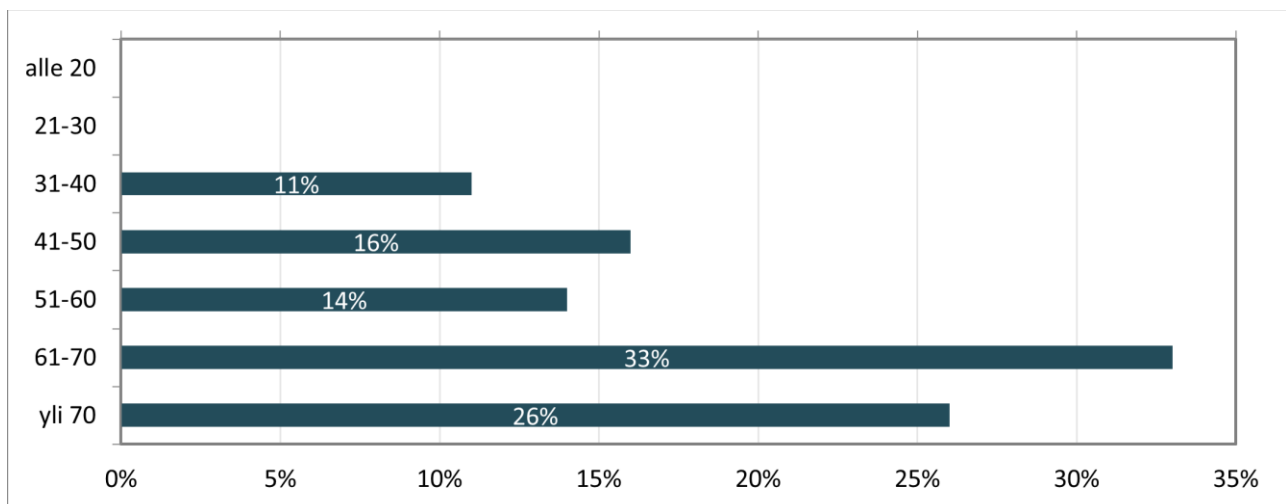
Tässä luvussa esitellään jäsenkyselyn vastaukset (20 kpl) yksitellen. Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenkysely keräsi yhteensä 64 vastausta ilmoitetulla aikavälillä. Vastausprosenttia ja kyselyn tavoitavuutta on vaikea arvioida, sillä tieto kyselystä toimitettiin jäsenille sähköpostitse sekä jaettiin avoimesti sosiaalisessa mediassa Facebookissa ja Instagramissa. Otettaessa huomioon ainoastaan, kuinka monelle kysely lähetettiin sähköpostitse (177 kpl), vastausprosentti on 36,16 %.

Vilkan (2021a, s. 99) mukaan määrällisen tutkimuksen analyysi perustuu matemaattisiin kaavoihin, todennäköisyyteen, prosentteihin ja lukumääriin. Määrällisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa on päätettävä, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan vastaamaan tutkimusongelmaan tarpeeksi kattavasti (Vilka, 2021b, s. 98–100).

Tässä kehittämistutkimuksessa perusjoukko on määritetty joukko ihmisiä eli kyselyyn vastaajia. Kokonaisotanta tarkoittaa sitä, että koko perusjoukko otetaan tutkimukseen mukaan (Vilka, 2021a, s.48). Kokonaisotantaa voidaan käyttää pienissä tutkimusaineistoissa. Tässä kehittämistutkimuksessa ei siis käytetä otantamenetelmää, jossa otos edustaa perusjoukkoa.

Kyselyssä Victor Barsokevitsch -seura ry:n nimestä käytettiin tuttavallisemmin lyhennettä VB-seura. Kyselyssä käytettiin vastausvaihtoehtoina monivalintaa, asteikkoa ja avoimia vastausvaihtoehtoja. Tuloksissa viitattaessa asteikkoon arvot ovat samat, pois lukien kysymys 11 (LIITE 4). Muissa kysymyksissä käytettiin asteikkoa 0–5, jossa 0 merkitsi erittäin tyytymättömyyttä ja 5 erittäin tyytyväistä. Kysymyksessä numero 11 käytettiin asteikkoa 0–5, jossa 0 merkitsi ei lainkaan tärkeää ja 5 erittäin tärkeää. Kyselyn vastaajien näkemyksiä tuodaan ilmi avoimista vastauksista poimittujen lainausten avulla. Lainaukset ovat anonyymeja.

Kyselyn alussa, taustaosiossa, vastaajia pyydettiin kertomaan ikä. Vastaajista 11 % oli 31–40-vuotiaita, 16 % 41–50-vuotiaita, 14 % 51–60-vuotiaita, 33 % 61–70-vuotiaita ja 26 % yli 70-vuotiaita. Tulokset on esitelty tarkemmin kuviossa 2.



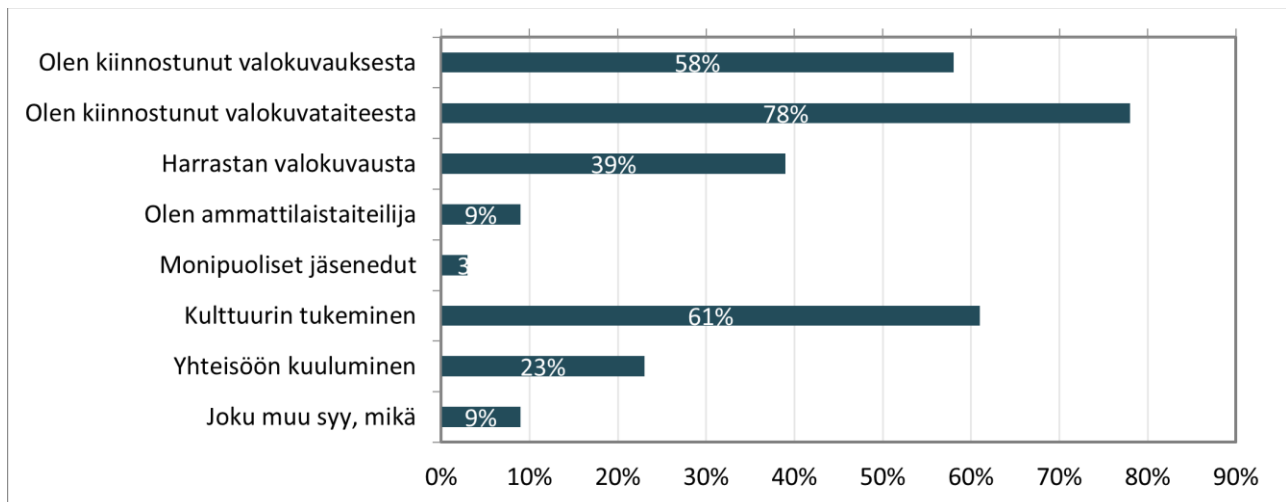
Kuvio 2. VB-valokuvakeskuksen jäsenten ikäjakauma.

Jäsenistön ikäjakauma on tärkeää tietoa yhdistykselle, jotta palveluita voidaan suunnitella ja tehdä uusjäsenhankintaa. Joko jäsenistössä on vähemmän alle 30-vuotiaita, ja kysely ei tavoittanut heitä, tai sitten jäsenistössä ei ole alle 30-vuotiaita. Vastaajista vain 7 % oli merkanut postinumerokseen Pohjois-Savon ulkopuolisen alueen.

Vastaajista 56 % oli naisia, 42 % miehiä ja 2 % ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Vastausvaihtoehtona ollut muu-kohta ei saanut vastauksia. Vastaajista jopa 50 % on museokortin haltijoita, 2 %:lla museokortti ei ole aktiivisena ja 48 %:lla ei ole museokorttia. Jos vastaaja ilmaisi olevansa museokortin haltija tai museokortti ei ole aktiivisena, hänelle ohjautui säännönläinen kysymys. Kysyttäessä ovatko vastaajat tietoisia tarjolla olevan ”Vera-museokorttijäsenyyttä”, 55 % oli tietoinen ja 45 % ei ollut tietoinen. Tieto on tärkeä, siellä museokorttijäsenyyttä on ollut saatavilla vuodesta 2022 alkaen ja voi olla aiheellista arvioida, onko

markkinointi tavoittanut jäsenistöä tai kerrotaanko vaihtoehdosta liittyttäessä. Vastaajista henkilöjäseniä oli 92 %, yhteisöjäseniä 5 % ja kannatusjäseniä 3 %.

Kyselyn toisessa osiossa, VB-seuran toiminta ja jäsenyys, kysyttiin aluksi, miksi vastaaja on liittynyt VB-seuran jäseneksi. Vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useita ja jättämään lisäksi avoimen tekstivastauksen. Vastausvaihtoehdot ja tulokset on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. VB-valokuvakeskuksen jäsenten motiivit.

Yhteensä vastauksia tämä kysymys keräsi 180 kappaletta 64 vastaajalta. Vastaajista 78 % kokee kiinnostusta valokuvataiteeseen, 61 % haluaa tukea kulttuuria, 58 % on kiinnostunut valokuvauksesta ja 39 % harrastaa valokuvausta. Vastaajista 23 % haluaa kuulua yhteisöön, 9 % on ammattitaiteilijoita ja 3 %:a houkuttaa jäsenedut. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille muun muassa se, että jäsenuus on ollut lahja, jotta tulisi käytyä enemmän näyttelyissä, aiempi tausta ammattilaiskuvaajana sekä toiminimi alalla.

Seuran toiminnan tärkeys, vakuuttavuus ja vaikuttavuus.

Kysyttäessä kuinka tyytyväinen vastaaja on VB-seuran toimintaan yleisesti asteikolla 0–5 vastausten keskiarvoksi muodostui 4,3. Tulos osoittaa vastaajien olevan hyvin tyytyväisiä kokonaisuudessaan seuran toimintaan.

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi, mitkä ovat VB-seuran tärkeimpiä toimintoja ja palveluja. Vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useita ja jättämään myös avoimen tekstivastauksen. Vastauksia kertyi yhteensä 202 kappaletta 64 vastaajalta. Vastaajista 100 % oli sitä mieltä, että näyttelytoiminta on tärkeää, 78 % vastaajista piti valokuvataiteen ja -kulttuurin

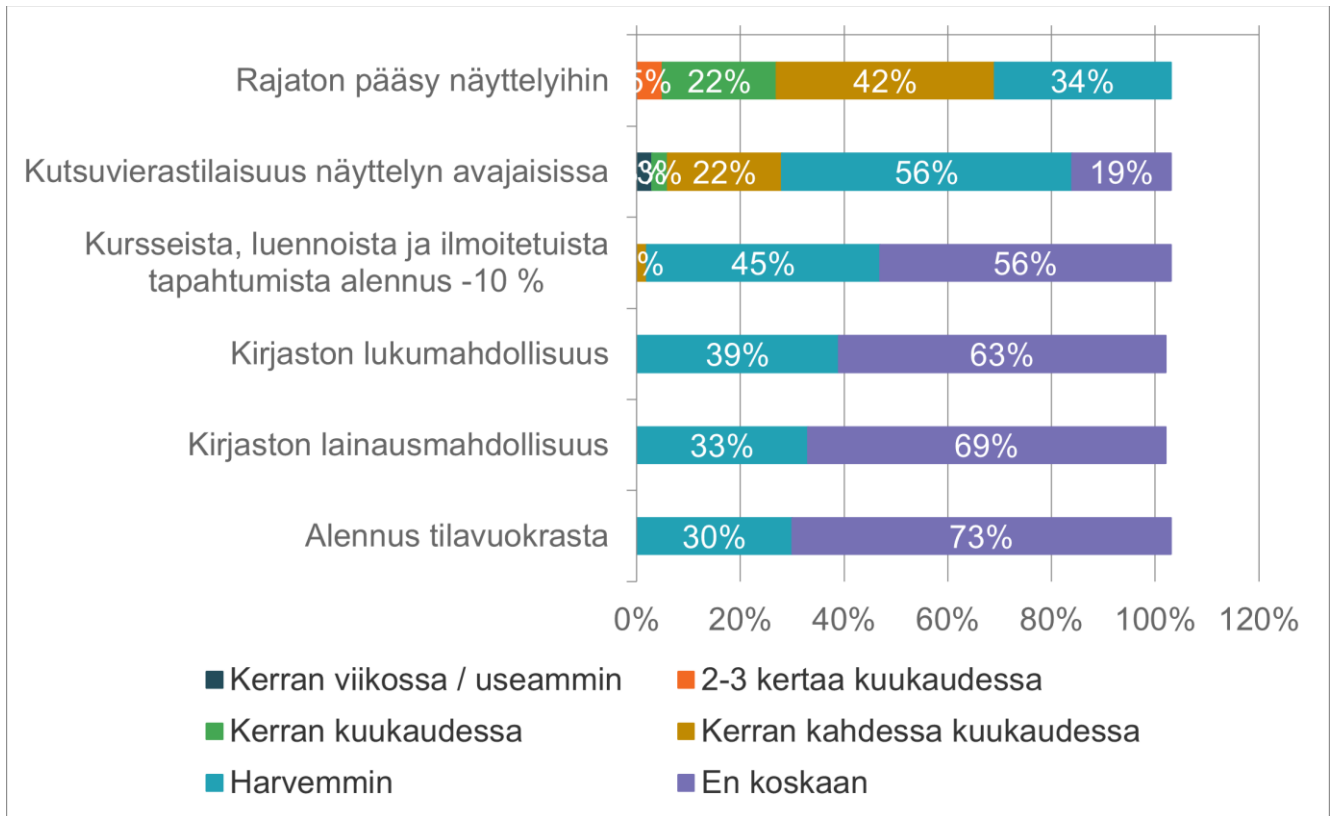
edistämistä tärkeänä, 50 % korosti tapahtumia ja 30 % puutarhaa. 25 % vastaajista valitsi sähköisen jäsenkirjeen, 22 % puodin, 6 % tilavuokrauksen mahdollisuuden ja kirjaston 3 %. Avomissa vastauksissa nousi esille toive toteuttaa yhteistyövalokuvauksia. Näyttelytoimen ollessa ydintoimintaa myös tapahtumien tuottaminen ja puutarhan hyödyntäminen olisi hyvä ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa.

Joulukuvaus IngmanEDUn kanssa oli ihan huippu! Voisko jotain tällöistä olla lisää?

Kysyttäessä kokemusta, onko jäsenenä mahdollisuus päästä vaikuttamaan VB-seuran asioihin, annettiin vastausvaihtoehdoksi asteikko 0–5. Keskiarvo vastaajien kesken oli 3,4. Tämä kertoo, että vastaajat eivät ole tyytymättömiä eivätkä tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiin. Kuitenkin keskiarvolla 3,9, vastaajat kokivat VB-seuran jäsenyyden melko tärkeäksi. Jäsenet ovat jokseenkin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa mutta kokevat jäsenyyden sitäkin tärkeämmäksi. Tämän voi tulkita myös niin, että osalle vaikuttaminen ja päätöksentekoon osallistuminen eivät ole merkittävässä osassa jäsenyyttä.

Tultaessa kyselyn kolmanteen osioon siirryttiin VB-seuran jäsenetuihin ja osallistumiseen. Vastaajista 72 % ovat tietoisia, millaisia jäsenetuja on käytettävissä. Vastaajista 28 % ei ollut tietoinen eli hieman reilu neljännes. Tietoa on hyvä ottaa huomioon jäsenviestintää tehdessä sekä markkinoitaessa jäsenyyttä potentiaalisille jäsenille.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin, millaisia jäsenetuja vastaajat ovat käyttäneet ja arviolta kuinka usein. Vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useita, ja yhteensä vastauksia kertyi 394 kpl 64 vastaajalta. Aikamääränä olivat kerran viikossa / useammin, 2–3 kertaa kuukaudessa, kerran kuukaudessa, kerran kahdessa kuukaudessa, harvemmin ja en koskaan. Tulokset on esitelty tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4. VB-valokuvakeskuksen jäsenetujen käyttö.

Lukuun ottamatta rajatonta pääsyä näyttelyihin ja kutsuvierastilaisuutta näyttelyn avajaisissa, muita jäsenetuja käytetään joko harvemmin tai ei koskaan. Yli 60 % vastaajista ei ole koskaan hyödyntänyt kirjaston luku- tai lainausmahdollisuutta ja yli 70 % vastaajista ei ole koskaan hyödyntänyt tilavuokrasta saatavaa alennusta. Kyselyn vastaajat ovat kuitenkin melko tyytyväisiä olemassa oleviin jäsenetuihin. Vastausvaihtoehdoksi annettiin asteikko 0–5. Keskiarvo vastaajien kesken oli 3,8.

Kyselyn vastaajat toivoivat monia erilaisia jäsenetuja saataville seuraavassa kysymyksessä. Vastaajat toivoivat digitointia, diojen digitointia ja suurtulostuspalveluja sekä järjestelmäkameran ja siihen liittyvien varusteiden vuokrausmahdollisuutta. Vastaajat toivoivat myös valokuvauskursseja, yleisötapahtumia kuten luentoja ja haastatteluja valokuvaukseen ja valokuva-taiteeseen liittyen, mahdollisuutta näyttelyn pitämiseen ja tukea ammattitaiteilijuuteen ja alennusta puutarhan kesäkahvilaan. Muutama vastaaja koki saavansa jo tarpeeksi.

Minulle riittävät näyttelyt, avajaiskutsu on bonusta.

Valokuvauskoulutusta yhteistyössä alueen kameraseurojen kanssa.

Haluaisin enemmän yleisötapahtumia, esim. haastatteluja ja luentoja valokuvaukseen ja valokuvataiteeseen liittyen.

Happy with what we get.

Minulle riittää näyttelyt. Maksan jäsenmaksun kannatusmielessä, en toivo sen kummempia jäsenetuja. Museokortilla voin päästä näyttelyihin! Tämä kysely ei siis hyvä minunlaisilleni. En halua osallistua muuten toimintoihin!

Nykyisiä jäsenetuja hyödynnetään melko vähän, joten jäsenetuja voi olla aiheellista tarkastella uudestaan ja hyödyntää saatua tietoa asiakaslähtöisessä palvelutarjonnan kehittämisessä. On myös hyvä ottaa huomioon viestintä, onko jäsenetuja tarjottu riittävän aktiivisesti ja toistuvasti.

Kysyttäessä tarjoaako VB-seura tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua asteikolla 0–5 vastausten keskiarvoksi muodostui 3,7. Tulos kertoo vastaajien olevan melko tyytyväisiä osallistumisen mahdollisuuksiin.

Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, millaista toimintaa, tapahtumia tai osallistumisen muotoja vastaajat kaipaavat lisää VB-seurassa. Vastaajat toivoivat esimerkiksi ohjattuja retkiä tutkimaan valokuvauksen näkökulmasta Kuopion vanhaa rakennuskantaa, puistoja, muistomerkkejä sekä kulttuurialan luentoja ja esitelmiä. Toiveissa oli myös avoimia keskustelutilaisuuksia valokuvataiteesta, kesä- ja pihatapahtumia puutarhassa, kirjallisia ja musiikillisia tapahtumia ja tunnettujen valokuvaajien vierailuja. Kyselyn vastaajat antoivat tärkeitä ehdotuksia ja toiveita koskien osallistumisen eri keinoja. Tämän kyselyn tulosten analysoinnissa tapahtumien tärkeys on noussut jo kahdesti esille. On ensiarvoisen tärkeää pohtia, kuinka Victor Barsokevitsch -seura ry pääsisi toteuttamaan osallistumisen eri keinoja.

Odotan, että puutarhassa tapahtuisi enemmän ja myös talvella. Tästä oli joku kehittämiskysely pari vuotta sitten. Voisin itsekin olla mukana järjestämässä tapahtumia. Erityisesti teatteri, laatikkoviljely ja materiaalien kestävään käyttöön liittyvät sisällöt (esim. tavaroiden vaihtotori ja korjauspajat) kiinnostavat sekä osallistujana että järjestäjänä. Myös kulttuurin saavutettavuuden edistäminen ja kynnyksen madaltaminen uusille kävijöille kiinnostaa.

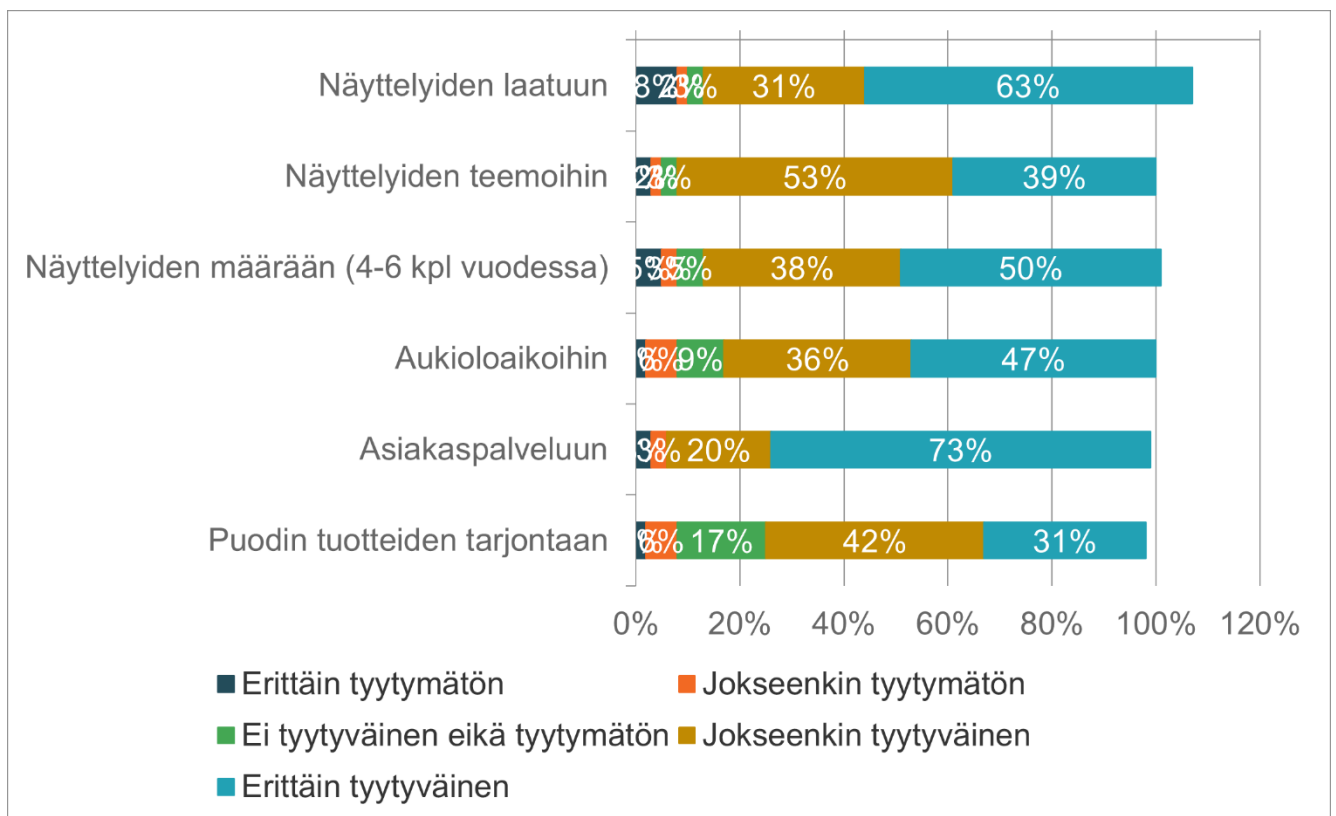
Minä en kaipaa muuta tällä hetkellä. Tämä riittää minulle oikein hyvin! Jos ei pääse avajaisiin, ehkä joku ylimääräinen opastus näyttelyyn voisi olla kiva.

Vuotuinen seminaarisarja (luentotilassa/Barsolla. -- Ehkä Kuopion Kameraseuran kanssa yhteistyönä, jossa eri tyylejä edustavat ansiokkaat valokuvaajat esittelevät töitään esimerkiksi kerran 1-2 kk:ssa. Etäyhteydellä valokuvaaja pääsee Barsoon myös Suomen ulkopuolelta! Formaattiksi voisi tarjota pientä esitelmää plus erillistä valokuvien esittelyä. -- Tämä tietysti maksaa ja siihen pitäisi saada ratkaisu. Vapaa seuran jäsenille, muille maksullinen.

Adelen ja Victorin sekä heidän aikalaistensa elämään liittyviä tapahtumia VBllä.

Kyselyn toiseksi viimeisessä osiossa syvennyttiin valokuvakeskuksen näyttelyihin ja toimintoihin. Vastaajista 11 % käy katsomassa näyttelyn VB-valokuvakeskuksella 1–2 kertaa vuodessa. 42 % vastaajista vierailee VB-valokuvakeskuksella muutaman kuukauden välein tai muutaman kerran vuodessa. Vastausvaihtoehtona oli myös en koskaan, mutta kukaan vastaajista ei valinnut tätä vaihtoehtoa. Kyselyyn osallistuneet ovat siis vakituisia näyttelyissä vierailijoita.

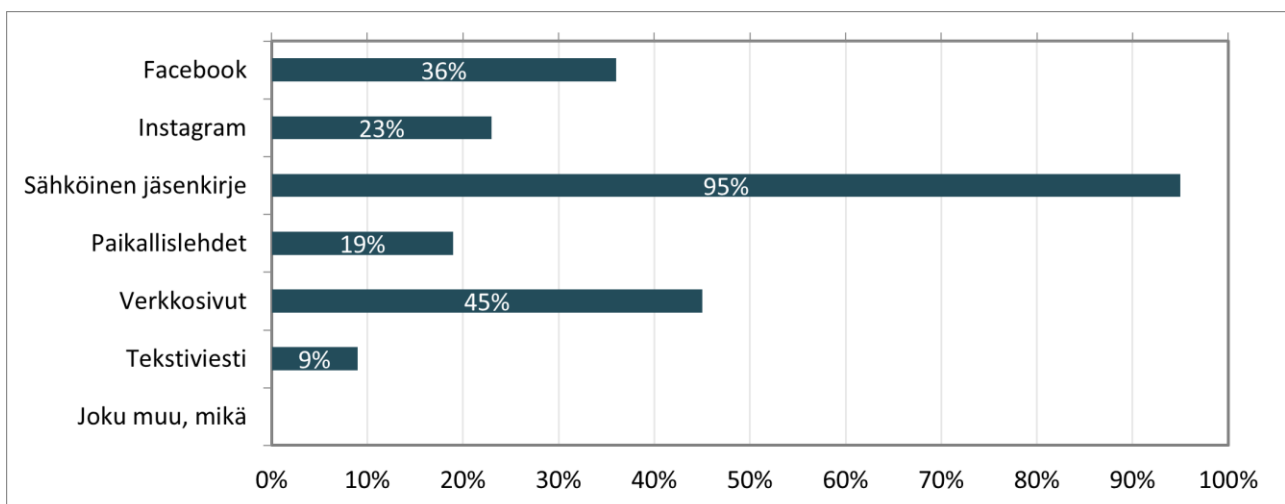
Tyytyväisyyttä tiedusteltiin usean eri teeman tiimoilta asteikolla 0–5. Tarkka jakauma on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. VB-valokuvakeskuksen toimintojen tyytyväisyys.

Vastaajista yli 90 % on joko erittäin tai jokseenkin tyytyväisiä näyttelyiden laatuun ja näyttelyiden teemoihin. 88 % vastaajista on jokseenkin tai erittäin tyytyväisiä aukioloaikoihin ja 93 % kokee saavansa erinomaista asiakaspalvelua. Eniten hajontaa vastauksissa herätti kohta, jossa tiedusteltiin puodin tuotteiden tarjontaa. Neljännes vastaajista oli joko tyytymätön tai ei tyytyväinen. Huomioitavaa on, että 8 % vastaajista oli erittäin tyytymätön näyttelyiden laatuun mutta vain 3 % erittäin tyytymätön näyttelyiden teemoihin.

Kyselyn viimeisessä osiossa tiedusteltiin VB-seuran viestinnästä. VB-seuran viestinnän onnistumista arvioitiin asteikolla 0–5. Keskiarvoksi muodostui 4,2, joten vastaajat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä VB-seuran toteuttamaan viestintään eikä varsinaisia kehittämistoimenpiteitä ole. Seuraavaksi kysyttiin, mistä kanavista vastaajat haluavat saada tietoa VB-seuran toiminnasta, näyttelyistä ja tapahtumista. Tarkemmat tulokset on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. VB-valokuvakeskukselta toivotut viestintäkanavat.

Vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useita ja jättämään avoimen tekstivastauksen. 95 % vastaajista oli sitä mieltä, että sähköinen jäsenkirje on paras kanava viestinnälle ja 45 % valitsi verkkosivut. Sosiaalisen median kanavista vastaajista 36 % koki Facebookin ja 23 % Instagramin olevan kanavat, josta tietoa halutaan löytää. 19 % vastaajista koki paikallislehden olevan hyvä kanava ja 9 % valitsi tekstiviestin. Avoimeen tekstikenttään ei tullut vastauksia.

Viimeisenä kysyttiin tyytyväisyyttä (0–5) jäsenkirjeen ilmestymiseen nykyisellä aikavälillä 4 kertaa vuodessa. Keski-arvolla 4,5 voidaan todeta, että vastaajat ovat erittäin tyytyväisiä jäsenkirjeen ilmestymisen aikaväliin.



## 6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa tuodaan esille oleelliset löydökset, tulkinnat ja pohdinnat kehittämistutkimuksen tuloksista sekä esitellään kehittämisehdotuksia.

Kehittämistutkimuksen analysointi jaotellaan teemoihin tutkimuskysymysten mukaan: 1) mikä organisaatiomuoto on sopivin tulevaisuuden valokuvakeskukselle, 2) millaisia vaikutuksia toimintamuodoilla on rahoitukseen ja 3) kenelle toimintaa tehdään, varsinkaan jos toiminnan taustalla ei ole yhdistys.

### 6.1 Tulevaisuuden organisaatiomuoto ja rahoitus

Alueellisen valokuvakeskuksen tulevaisuuden organisaatiomuodon tutkiminen on ollut polveilevaa. Toiminnan taustalla on perinteitä ja historiaa sekä yhteiskunnan asettamia raameja toiminnan toteuttamiseen.

Haastatteluissa korostui selkeästi, etteivät muut valokuvakeskukset ole pohtineet muuta toimintamuotoa kuin yhdistys. Säätiön perustaminen vaatii varallisuutta, mikä on ensimmäinen haaste. Toinen haaste on säätiölaki, joka ohjaa tiiviisti säätiön toimintaa. Haastateltu säätiö kertoi jopa pettyneensä heidän säätiönsä ja yhdistyksensä olemattomaan yhteistyöhön ja toiminnan erillisyyteen, juuri lakien takia. Tämä on erittäin tärkeä löydös ja antaa ajattelemisen aihetta kaikille toimijoille, jotka pohtivat säätiötä yhdistystoiminnan rinnalle tai sen sijaan.

Säätiö toimintamuotona luo hyvin erilaisia mahdollisuuksia toimintaan, kuten lahjoitusten ja perintöjen vastaanottamisen ja avustusten jakamisen. Säätiö toimintamuotona on kuitenkin yhdistystä raskaampi ja vaatii merkittävää sijoitustuntemusta ja taloudenhallintaa hallitukselta, mitä ei välttämättä yhdistystaustaisilla toimijoilla ole eikä välttämättä varallisuutta kartuttamaan palkata hallitusammattilaisia. Säätiömuotoinen toimija voi kuitenkin hakea rahoitusta yhdistyksen tapaan eri tahoilta. Jo tässä kohden voidaan todeta, ettei säätiö ole työn tilaajan kaltaiselle toimijalle paras vaihtoehto yhdistyksen rinnalle tai korvaavaksi organisaatiomuodoksi.

Tutkimuksissa selvisi, että kyseiselle haastatellulle rahoittajalle eri tahoilta myönnettävä rahoitus ei ole este vaan ainoastaan positiivinen näyttö kehittyvästä toiminnasta ja halusta kasvaa. Myöskään yhdistyksen tai säätiön liiketoiminnallisuus ei ole este rahoittajalle, vaan

osoittaa aktiivisuutta. Tässä kohden analyysia perehdytään erityisesti yhdistyksen liiketoiminnallisuuteen sen ollessa työn tilaajan nykyinen toimintamuoto, vaikkakin myös säätiöt hyötyvät tutkimuksen tuloksista.

Yhdistyksillä on mahdollista toteuttaa liiketoimintaa eri keinoin ottaen kuitenkin huomioon lait ja sen tuomat rajoitukset. Toivasen (2021) mukaan liiketoimintaa harjoittavaa yhdistystä tai säätiötä voi kutsua yhteiskunnalliseksi yritykseksi. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa ei ole rajattu yhtiömuotoon, vaan se voi olla osuuskunnan ja osakeyhtiön lisäksi liiketoimintaa harjoittava yhdistys. Tärkeää on, että liiketoiminnan harjoittamisella on yhteiskunnallinen päämäärä, joka on kirjattu yhtiön perusasiakirjoihin. Rekisteröity yhdistys voidaan nimetä yhteiskunnalliseksi yritykseksi, jos sillä on markkinoilla myytävää ja avustusvaroista itsenäistä liiketoimintaa.

Victor Barsokevitsch -seura ry ja muut taide- ja kulttuurialan yhdistykset voivat toteuttaa liiketoiminnallisuutta monin eri keinoin, kuten tuotteiden myynnillä, maksullisten tapahtumien järjestämisellä, asiantuntijapalveluiden myynnillä, kiertonäyttelyiden vuokratuloilla ja mainostuloilla. Liiketoiminnallisuutta Victor Barsokevitsch -seura ry toteuttaa jo vuosittain n. 7 % osuudesta omavarainhankinnasta, kuten luvussa 1.3. on todettu. Yhteiskunnallinen yritys voisi kuitenkin olla seuraava askel kehitymiselle ja kasvattaa liiketoiminnallisuudesta tuovaa tuloa arviolta jopa 25–30 %:n.

Liiketoiminnallisuuteen panostaminen mahdollistaisi rahoituspohjan vakiinnuttamista, omarahoitusosuuden kasvattamista, lisäksi sidosryhmien ja kohderyhmien tietoisuutta ja toivon mukaan mahdollistaisi lisäresursseja toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Yleishyödyllisen yhdistyksen liiketoiminnallisuudesta tulevat mahdolliset voitot käytetään nimenomaan sen yhdistyksen päämäärän edistämiseen ja sen tavoitteiden tukemiseen. Yhdistyksen liiketoiminnan etu ja hyöty on siten myös yhteiskunnallinen hyöty.

Liiketoiminnallisuudesta jatketaan luontevasti tutkimusten aikana esille tulleeseen omarahoitusosuuden vähyyteen ja kokonaisuudessaan rahoituksen nykyisiin haasteisiin, jotka molemmat korostuivat haastatteluissa sekä jo kehittämistutkimuksen lähtökohdissa. Liiketoiminnallisuus on oleellinen linkki tai jopa mahdollinen ratkaisu kehittämistutkimuksessa ilmi tulleisiin haasteisiin koskien omarahoitusosuutta.

Omarahoituksen kasvattaminen toisi vakaampaa rakennetta Victor Barsokevitsch -seura ry:n toiminnalle, joka on riippuvainen julkisesta rahoituksesta. Julkisen rahoituksen epävarmuus on jatkuvaa, ja tulevat leikkaukset aiheuttavat entisestään pienentyneitä mahdollisuuksia avustusmääriin. Tilaajan tulevaisuuden tavoitteena on vakiinnuttaa rahoitus ja maksaa teki-jänoikeuskorvauksia saaduista avustuksista riippumattomasti.

Yleisesti ottaen taide- ja kulttuurialan yhdistystoimijoiden omarahoituksen kasvattamisen keinoja on useita, kuten edellä mainittu liiketoiminnallisuuden hyödyntäminen. Tämän lisäksi säännöllisiä ja satunnaisia rahoituslähteitä on syytä tarkastella ja pyrkiä laajentamaan niiden määrää. Eri kohteista koostuva rahoituspohja vähentää riippuvuutta yhteen isoon rahoittajaan ja pienentää siten myös riskiä rahoituspohjan mahdolliselle totaalille rikkoutumiselle, jos rahoitus peruuntuu jostain syystä.

Perinteisten avustusten ja apurahojen lisäksi on hyvä kartoittaa lahjoitusten, perintöjen ja sponsoroinnin tarjoamia mahdollisuuksia. Victor Barsokevitsch -seura ry:n on hyvä seurata myös hakuun tulossa olevia hankerahoituksia ja pyrkiä löytämään yhteyksiä hankerahoitusten teemojen ja oman toiminnan kehittämisen tavoitteiden välillä. Hankkeet toimivat positiivisena merkinä myös rahoittajien suuntaan kuten haastattelussa ilmeni, eivätkä pienennä toiminnan yleisavustuksia vaikkakin vaativat suunnittelutyötä hakuvaiheessa.

Omarahoitusosuutta kehittäessä on hyvä huomioida myös erilaiset yhteistyökumppanuudet esimerkiksi yritysten, muiden yhdistysten tai julkisten organisaatioiden kanssa. Haastattelussa rahoittaja toivoikin mahdollisuutta tarjota pitkäkestoista yhteistyökumppanuutta, joten tämä on selkeästi tavoite myös rahoittajan puolelta kuten myös Victor Barsokevitsch -seura ry:n tavoite eri rahoitustahojen suuntaan. Yhteistyökumppanuuksia yritysten ja yhdistysten suuntaan voisi kuitenkin olla mahdollista syventää ja luoda.

Varainhankintaa on mahdollista toteuttaa myös teosmyynneillä, maksullisilla tapahtumilla kuten luennoilla ja konserteilla, korottamalla jäsenmaksuja, osin maksullisilla jäsenpalveluilla, verkossa toteuttavilla joukkorahoituskampanjoilla ja hyväntekeväisyssystempauksilla. Kaikille avoimilla tapahtumilla on mahdollista saavuttaa myös mahdollisia uusia jäseniä.

Kuten jo mainittu, valokuva-alan toimijoiden haasteena tutkimuksen mukaan ovat pienet resurssit toiminnan toteuttamiseen ja etenkin sen kehittämiseen. Kentällä koetaan vahvasti halua kehittyä, uudistua ja elävöittää toimintaa, mutta rajallinen henkilöstöresurssi poissulkee

useita kehittämisen tarpeita. Edellä mainitut keinot rahoituspohjan uudistamiseen ja vahvistamiseen ovat suoraan yhteydessä tarvittavien lisäresurssien saamiseen.

Haastatteluissa tuli ilmi, että osa valokuva-alan toimijoista on alkanut supistamaan vuosittaista näyttelyiden määrää, mikä koetaan ristiriidassa taiteilijoille tarvittavan näkyvyyden määrän vähentämisessä. Myös jäsenyö on jäänyt minimiin tai vähentynyt vähäisen henkilökunnan johdosta. Tällä hetkellä näyttelytoiminta vie suurimman osan työajasta.

Lisääntyneet henkilöstöresurssit mahdollistaisivat aikaa suunnitteluun, jäsenyöhön ja sen kehittämiseen, näyttelyiden laatuun panostamiseen, näyttelyiden oheistoiminnan tarjoamiseen sekä viestinnän ja markkinoinnin tehostamiseen.

Tutkimuksen tulokset ja päätelmät ovat liiketoiminnallisuuden ja muun rahoituksen osalta hyödyllistä tietoa kehittämistyöhön niin työn tilaajalle Victor Barsokevitsch -seura ry:lle, kaikille valokuvakentällä toimiville kuin muille taide- ja kulttuurialan yhdistys- ja säätiötoimijoille.

## **6.2 Toiminnan kohde ja jäsenistö**

Tämän kehittämistutkimuksen taustalla on kysymys, kenelle toimintaa jatkossa tehdään, jos VB-valokuvakeskuksen taustalla ei ole yhdistys. Johdannossa esiin tuoduissa työn tilaajan tulevaisuuden tavoitteissa mainittiin olemassa olevien jäsenten aktivointi toimintaan sekä uusien potentiaalisten kohderyhmien tunnistaminen.

Haastatteluissa ilmeni, että valokuva-alan toimijoilla on hyvin erilaisia näkemyksiä jäsenten merkityksestä, asemasta ja jäsenyön tarpeellisuudella. Työn tilaajalle taas jäsenet ja heille toteutettava toiminta ovat merkittävässä roolissa nykyisessä toiminnassa. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin haaste, miten saada yleisö kiinnostumaan valokuva-alan toiminnasta sekä sisällöistä. On syytä pohtia, edistääkö jäsenyön kehittäminen samalla yleisötyötä vai ovatko nämä edes toisistaan täysin erillisiä asioita.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenkyselyssä nousi esiin vastaajien ikä. Vastaajissa ei ollut lainkaan alle 30-vuotiaita, joten joko heitä on vähemmän ja kysely ei heitä tavoittanut tai sitten alle 30-vuotiaita ei ole jäsenistössä lainkaan. Tämä herättää pohdintaa, onko viestintä tavoittanut nuoria aikuisia ja onko jäsenyys tarpeeksi houkuttelevaa alle 30-vuotiaille? Nuorten aktivoiminen mukaan toimintaan on tärkeää toiminnan kannalta mutta myös heidän itsensä.

Victor Barsokevitsch -seura ry tarjoaa myös nuorille jäsenille paikan kohdata itseään kiinnostavan teeman ympärillä muita samanhenkisiä, vaikuttaa itselle tärkeihin asioihin ja oppia uutta.

Jäsenkyselyyn vastanneista 50 % on museokortin haltijoita, mutta vain hieman yli puolet vastaajista, 55 %, oli tietoisia tarjolla olevasta Vera-museokorttijäsenyydestä. Jäsenyyksimuoto on ollut käytössä vuodesta 2022 saakka, joten Victor Barsokevitsch -seura ry:n olisi hyvä tarkastella viestinnän tavoitavuutta ja kyseisen jäsenmuodon tarjoamista aktiivisesti esimerkiksi museokorttikävijöille.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenkyselyssä kirkastuivat motiivit liittyä jäseneksi. Suurimmat syyt olla jäsenenä olivat kiinnostus valokuvataiteeseen, valokuvaukseen, halu tukea kulttuuria ja olla osana yhteisöä. Merkittävä löydös oli, että vain 3 %:a vastaajista houkutti liittyessä jäsenedut. Osa vastaajista on myös valokuvauksen harrastajia tai ammattilaisia. Nykyisten jäsenten motiivit auttavat sekä jäsenhankinnan että jäsenyyden kehittämisessä. Jotta ymmärretään ja tunnetaan jäsenistöä paremmin, voidaan tarjota entistä houkuttelevimpia ja toimivampia tapoja olla osana yhdistystä.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenet kyselyn mukaan kokevat jäsenyyden melko tärkeäksi mutta ovat vain jokseenkin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiin. Tämä herättää jatkoon pohdittavaa, kaipaavatko jäsenet vaikutusmahdollisuuksia, tietävätkö he eri vaikutusmahdollisuuksia ja tarjotaanko heille tarpeeksi erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa.

Victor Barsokevitsch -seura ry kutsuu kaikki jäsenensä yhdistyksen vuosikokouksiin. Jäsenillä on mahdollisuus hakeutua hallitukseen sekä näyttelytyöryhmän toimintaan mukaan. Jäseniä tiedotetaan säännöllisesti toiminnasta ja myös jäsenkyselyitä on tehty. Vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä kasvatetaan jäsenten sitoutuneisuutta, aktiivisuutta ja tunnetta yhteisössä olemisesta. Sitoutuneisuutta voi lisätä myös yhteisöllisyys sekä vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen mahdollisuudet.

Victor Barsokevitsch -seura ry:llä on mahdollisuuksia lisätä jäsentensä vaikutusmahdollisuuksia eri keinoin. Yksi keino on esimerkiksi jäsentapaamiset, joissa voisi osallistua toiminnan suunnitteluun, kertoa ajatuksia ja ehdotuksia, keskustella ja kohdata muita jäseniä. Toiminnassa olisi hyvä toteuttaa säännöllisin väliajoin jäsenkyselyitä ja pohtia palautteenantojärjestelmää, jonka kautta jäsenistö sekä yleisö voisivat antaa palautetta ja ehdotuksia. Jäsenistöä

voisi kannustaa säännöllisesti aktiivisuuteen ja vapaaehtoistoimintaan vaikkapa tarjoamalla mahdollisuuksia olla mukana järjestämässä tapahtumia tai koulutuksia. Jäsenistön ammattitaidon ja muun osaamisen hyödyntäminen olisi myös kustannustehokasta.

Kyselytutkimuksen tuottama tieto jäsenetujen tietoisuudesta ja jäsenetujen käytöstä on myös hyvin hyödyllistä Victor Barsokevitsch -seura ry:lle. Vastaaajista reilu neljännes ei ole tietoinen käytössään olevista jäseneduista. Tietoisuuden lisääminen voisi aktivoida jäsenetujen hyödyntämiseen ja siten lisätä sitoutuneisuutta ja mielekkyyttä.

Nykyisiä Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenetuja hyödynnetään melko vähän, joten jäsenetuja on aiheellista tarkastella uudestaan jatkokehittämisessä ja hyödyntää saatua tietoa asiakaslähtöisessä palvelutarjonnan kehittämisessä. Ovatko kaikki jäsenedut tarpeellisia, ja onko tarjolla jäsenistöä kiinnostavia etuja? Kehittämisessä on hyvä ottaa huomioon myös viestinnän arviointi, onko jäsenetuja tarjottu riittävän aktiivisesti ja toistuvasti. Kyselyyn vastaajat toivoivat jäseneduiksi erilaisia valokuvausteknillisiä asioita sekä valokuvaukseen ja valokuvataiteeseen liittyviä kursseja, tapahtumia, luentoja ja haastatteluja.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n toimintaan kaivataan kyselyn tulosten mukaan lisää yhteisöllistä toimintaa, kuten retkiä, keskustelutilaisuuksia, puutarhatapahtumia, poikkitaiteellisia tapahtumia ja esitelmää. On kuitenkin huomioitava, että osa kyselyyn vastanneista ei toivo näyttelyiden ohelle minkäänlaista oheistoimintaa.

Tutkimusten analysoinnissa tapahtumien tärkeys nousi esiin useissa eri kohdissa sekä kyselyssä että haastatteluissa. On ensiarvoisen tärkeää selvittää, kuinka Victor Barsokevitsch -seura ry:n pääsisi toteuttamaan osallistumisen eri keinoja sekä hyödyntämään tätä myös uusien jäsenten ja yleisön tavoittelussa.

Yksi mahdollisuus yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisäämiseen kustannustehokkaasti olisi verkkoyhteisön luominen, joka voisi olla paikka kohdata jäseniä ja muita valokuvataiteesta kiinnostuneita. Tämä voisi olla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa toimiva ryhmä, jossa jäsenet ja toiminnasta kiinnostuneet voisivat kohdata verkon välityksellä, osallistua keskusteluun, äänestää, esitellä omaa taidettaan ja kannustaa yhteisön muita jäseniä.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n ja yleisesti ottaen taide- ja kulttuurialalla toimivan yhdistyksen panostaminen jäsenhankintaan on oleellista tulevaisuuden kannalta. Jäsenhankinta olisi

hyvä olla osana strategiaa. Yksi keino on tehdä suunnitelma, kuinka hankitaan uusia jäseniä, ja ottaa samalla huomioon, kuinka pidetään mukana olemassa olevat jäsenet. Sekä pito- että vetovoima on huomioitava strategiassa.

Jäsenhankinnassa voi hyödyntää erilaisia keinoja ja kanavia. Tunnetuimpia näistä lienee viestintä ja markkinointi, joiden houkuttelevuus, oikea-aikaisuus ja kanavat ovat kriittisessä asemassa. Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenistö on kyselyn mukaan tyytyväinen seuran toteuttamaan viestintään.

Jäsenhankinnan kehittämisen alussa on olennaista tunnistaa potentiaaliset kohderyhmät. Yksi kohderyhmä, joka Victor Barsokevitsch -seura ry:n jäsenistöstä näyttäisi puuttuvan on alle 30-vuotiaat, kuten aiemmin todettu. Toinen potentiaalinen kohderyhmä ovat maahanmuuttajat. Kansainvälisesti toimiva yhdistys ottaa huomioon sosiaalisesti kestävä kehityksen ja voi kasvattaa toiminnan yhteiskunnallista merkittävyyttä, kuten luvussa 3.5 on todettu.

Avoimilla tapahtumilla voidaan houkuttaa uutta yleisöä, jotka parhaimmillaan jalostuisivat uusiksi jäseniksi. Tällaiset avoimet tapahtumat Victor Barsokevitsch -seura ry:llä voivat olla aiemmin lueteltuja työpajoja, luentoja, kursseja, elokuvaesityksiä ja seminaareja. Samalla voi esitellä yhdistyksen toimintaa ja jäsenetuja.

Jalkautuminen eri tapahtumiin ja yhteisöihin on myös hyvä keino lisätä yhdistyksen tunnettuutta ja tavoitella jo kulttuurista kiinnostuneita ihmisiä osaksi omaa toimintaa. Toiminnan tietoisuuden kasvattaminen on oleellista uusien kohderyhmien tavoittelussa. Sitä tehdään jo viestinnän keinoin, mutta jalkautuminen ihmisten keskele oman organisaation ulkopuolelle on myös tehokas keino lisätä tunnettuutta.

### **6.3 Kehittämissuhteukset ja jatkotutkimukset**

Kehittämistutkimuksen aikana ja tulosten myötä ilmeni useita pisteitä kehittämiselle ja tarpeita jatkotutkimukselle. Aiemmin tässä luvussa esiteltiin jo useita kehittämistoimenpiteitä. Tässä kohden ehdotukset on koottu tiiviiksi kokonaisuuksiksi.

Kehittämistoimenpiteistä ensimmäinen on rahoitussuunnitelman luominen ja ottaminen osaksi strategiaa. Selkeän rahoitussuunnitelman avulla voidaan osoittaa rahoittajille, miten lisärahoitus tulee edistämään yhdistyksen toimintaa ja visioita. Toisena

kehittämistoimenpiteenä on toteuttaa selvitys ja suunnitelma liiketoiminnallisuuden kehittämiseksi, rajoituksista, keinoista ja eduista. Myös liiketoiminnallisuus tulee ottaa huomioon strategisessa suunnittelussa.

Laajemman jatkotutkimuksen teemoja ovat selvitys kestävästä kehityksestä ja sen eri teemoista valokuva-alan kentällä ja jäsenhankinnan ja yleisötyön kehittämistutkimus, jossa tunnistetaan kohderyhmät ja palvelumuotoilun keinoin tavoitellaan uutta yleisöä ja jäseniä. Molemmat tutkimukset auttaisivat sekä työn tilaajaa Victor Barsokevitsch -seura ry:tä että koko valokuva-alan kenttää valtakunnallisesti.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi myös selvittää valtakunnallisen kattoyhdistyksen perustamisen tarpeellisuutta ja mahdollisuutta valokuvakeskuksille. Kattoyhdistyksen ja verkoston avulla voisi kehittää kaikkien valokuvakeskusten toimintaa yhteisesti, edistää yhteistyötä, keventää hallintotyötä, vaikuttaa yhteiskunnassa isommalla yhteisellä äänellä, tehdä varainhankintaa sekä yhdenmukaistaa etuja, tavoitteita ja laatua.



## 7 POHDINTA

Viimeisessä luvussa esitellään tärkeimmät johtopäätökset, arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja tekijän omaa suoritusta sekä kehittämistutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Kehittämistutkimuksen lähtökohdat ovat suoraan tilaajalta sekä todellisia haasteita. Tutkimusasetelma on uskottava, ja kokonaisuudessaan suoritettu tutkimus palvelee alkuperäistä tarkoitusta hyvin. Tutkittavaa kuitenkin vielä on, ja jatkokehittämisen teemoja sekä etenkin tarpeita löytyi useita, joita esiteltiin aiemmassa luvussa.

Kehittämistutkimuksen lähtökohtana oli pohtia Victor Barsokevitsch -seura ry:n mahdollista tulevaisuuden organisaatiomuotoa, onko muodoilla vaikutuksia rahoitukseen ja kenelle työtä tehdään, jos se jatkossa ei ole yhdistys.

Victor Barsokevitsch -seura ry:n kaltaiselle toimijalle, jolla jäsenyö on vahvasti osana arkea, yhdistys on tutkimuksen perusteella paras organisaatiomuoto. Rahoitusta pohdittaessa yhdistyksen rinnalla on mahdollista kasvattaa liiketoiminnallisuutta lisäämään omarahoitusosuutta ja sen myötä tunnettuutta. Victor Barsokevitsch -seura ry:n rinnalle olisi mahdollista luoda myös säätiö. Säätiö pahimmillaan kuitenkin rajoittaisi toimintaa, muuttaisi sitä, vaatisi rahoituspohjaa ja uudenlaista osaamista. Tavoiteltu rahoituspohjan vakiinnuttaminen vaatisi yksinkertaisesti liikaa resursseja ja saatu hyöty voisi olla vähäinen, lähinnä imagollinen.

Useimmat valokuvakeskukset Suomessa toimivat galleriamaisesti, eli ne eivät peri pääsymaksua. Pääsymaksua perivät ainoastaan Mikkelin Valokuvakeskus ja VB-valokuvakeskus. Museolla on taas kannettavanaan erilaisia vaatimuksia ja velvoitteita, ja se edellyttää tiukempaa hallintoa sekä pysyvyyttä. Yksityistä museotoimintaa on olemassa kaupungin ja valtion museoiden ohella. Ammatillinen museo nauttii valtionosuusjärjestämän eduista mutta myös rajoituksista ja vaatimuksista.

Tässä kehittämistutkimuksessa ei suositella yhdistyksen toimintamuodon korvaamista tai rinnastamista millään muulla organisaatiomuodolla. Kehittämistutkimus kuitenkin toi esille useita eri keinoja vahvistaa omarahoitusosuutta ja löysi myös jatkotutkimuksen aiheita. Kehittämistutkimus ei onnistunut yksiselitteisesti ratkaisemaan lähtöhaasteita mutta tarjoaa kuitenkin erilaisia ratkaisuja pohdittavaksi jatkoon.

Kehittämistutkimuksessa löytyi tärkeä linkki hyvinvoinnin edistämiseen taide- ja kulttuurialan toimijan ja ensimmäistä vuotta toimivien hyvinvointialueiden välille. Rahoittajan haastattelussa tuli esille, että yhdistystoimijoiden näkökanta on viime vuosien aikana muuttunut valtakunnallisesti kohti hyvinvoinnin edistämistä. Hyvinvoinnin edistäminen yhteiskunnassa on tärkeä tulokulma myös taide- ja kulttuurialan toimijoille, kuten Victor Barsokevitsch -seura ry:lle.

Hyvinvointialueiden myöntämät avustuksia ja rahoituksia ei ole rajattu ainoastaan sosiaali- ja terveysalan yhdistystoimijoiden saataville eivätkä ne poissulje kunnallista rahoitusta, ja tämä on kiinnostava löydös. Oleellista on etsiä yhteyksiä oman toiminnan ja rahoitusta myöntävän tahon strategiasta. Osataanko näitä yhteyksiä hyödyntää ja osataanko astua oman toimintakentän ulkopuolelle ja nähdä uusia näkökulmia toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen?

Kehittämistutkimuksessa pohdittiin myös, mitä jäsenille on mahdollista tarjota ja muuttuisiko koko toiminnan kohderyhmä mahdollisten organisaatiomuodon muutoksen myötä. Kehittämistutkimuksen tulosten ytimessä aiemmin mainitun organisaatiomuodon pohdinnan lisäksi on jäsenoiminta ja sen sisällä hautuva yhteisöllisyys. Victor Barsokevitsch -seura ry eroaa muista valokuvakeskuksista vahvalla sitoutumisellaan jäsenistöönsä. Yksi keino vahvistaa VB-valokuvakeskuksen asemaa on kehittää edelleen jäsenyötä että jäsenhankintaa.

Kehittämistutkimus osoitti myös, että yhdistys on tärkeä jäsenilleen ja jäsenet kaipaavat lisää tapahtumia ja muita keinoja osallistua ja vaikuttaa toimintaan. Organisaatiomuodon ja toiminnan muutos voisi viedä kokonaan pois tämän valtavan voimavaran, joten myös tämä on oleellinen ja mielenkiintoinen lopputulema.

Yhtenä Victor Barsokevitsch -seura ry:n ja VB-valokuvakeskuksen etuna on historiallinen ja upea tila keskellä Kuopiota. Vaikkakin tilan vuokra ja muut kulut nousevat vuosittain, tila myös mahdollistaa alustan hyvin erilaisille kohtaamisille sekä yleisön, jäsenten ja taiteen kesken.

Tulevaisuuden VB-valokuvakeskus on tämän tutkimuksen pohjalta mitä todennäköisemmin edelleen yhdistystaustainen. Voisiko tulevaisuuden tavoitteena olla rahoituspohjaltaan vahva mutta myös vahva ja aktiivinen yhteisö kaikille valokuvataiteen ja valokuvan ystäville, jossa yhdistys mahdollistaisi entistä enemmän vapaaehtoisten toimijuutta, kansainvälisyyttä ja sosiaalista kestävyttä? Kolmannella sektorilla on vahva yhteiskunnallinen merkitys ja asema,

kuten myös Victor Barsokevitsch -seura ry:llä. Lopuksi voidaan todeta, että VB-valokuvakeskus on olemassa jäsenilleen.

## 7.1 Tavoitteiden toteutuminen ja oma arviointi

Victor Barsokevitsch -seura ry:llä on vankka asema ja historia. Toiminnan taustalla on pitkäikäinen yhdistys ja vuosien mittaan karttunut maine laadukkaana valokuvakeskuksena. Tutkimuksessa vei aikaa huomioida useat eri toiminnot, niiden vaikutukset toisiinsa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Näiden linkkien löytyminen vei aikaa, ja muutokset vievät aikaa.

Victor Barsokevitsch -seura ry:llä on vahva halu kehittyä ja mennä kohti tulevaisuutta. Se oli myös tämän tutkimuksen lähtökohta. Yhteinen tahtotila ja kehittymishakuisuus auttoivat tutkimuksen suuntaa hakiessa ja tutkimuksen edetessä. Mielestäni Victor Barsokevitsch -seura ry ei epäröi haastaa tai jopa rikkoa hieman normeja.

Mielestäni olen pyrkinyt auttamaan melko hyvin Victor Barsokevitsch -seura ry:tä heidän toimintansa kehittämisessä ja samalla koko valokuvakeskusten toimijoiden kenttää. Aineistossa oleva tieto kuvaa alussa asetettuja tutkimuskysymyksiä ja lähtökohtaa, vaikkei ratkaisutkaan kaikkia haasteita suoraviivaisesti. Julkisen rahoituksen muutokset ovat mahdottomia ennustaa mutta ratkaisukeskeisesti lähestyen niihin pystytään varautumaan ja ennakkoimaan. Siksi mielestäni myös tämä kehittämistutkimus on toteutettu.

Haastattelut olivat minulle entuudestaan tuntematon tutkimusmenetelmä. Näin jälkikäteen ajateltuna haastattelukysymyksiä olisi voinut olla enemmän, jotta keskustelu olisi ollut syvällisempää. Lisäksi en onnistunut saamaan haastatteluun kaikkia toivomiani tahoja. Niinpä aineistolla ei voida vastata kattavasti kaikkien mukaan toivottujen valokuvakeskusten osalta.

Vaikka jäsenkyselyyn vastanneita olikin kohtalainen määrä, se ei innostanut kaikkia vastaamaan arvonnoista huolimatta, joten otanta ei ole täysin kattava. Vaikka kehittämistutkimukselle alun perin suunniteltu aikataulu venyi noin puolella vuodella koen, ettei se vaikuttanut itse kehittämistutkimuksen laatuun tai tuloksiin. Kehittämistutkimuksen aikataulun pidentyminen vaikutti toki omaan jaksamiseen ja tulosten viivästyymiseen tilaajalle. Victor Barsokevitsch -seura ry pidettiin ajan tasalla aikataulusta ja kehittämistutkimuksen etenemisestä, ja sain tukea etenemiseen.

Tässä tutkimuksessa on noussut esiin erilaisia tulkintoja ja päätelmiä, jotka koskevat valokuvakeskusten lisäksi muita taide- ja kulttuurialan toimijoita. Toivon, että myös he löytävät vinkkejä ja keinoja kehittää omaa toimintaansa tämän kehittämistutkimuksen pohjalta. Kehittämistutkimus herätti useita mahdollisuuksia jatkokehittämiseksi, joten siinä kohden tämä kehittämistutkimus oli onnistunut. Kehittämistutkimus osoitti, että jatkokehittämiseksi on selkeä tarve, ja se nostaa esiin erilaisia tutkimusaiheita.

Kehittämistutkimuksen aikana opin mm. erilaisista tutkimusmetodeista, tutkimusanalyysistä sekä kasvatin tietouttani valokuvataiteesta ja taidekentän hallinnosta. Ymmärrän nyt myös paljon enemmän yhdistysten jäsenyyttä ja jäsenhankinnasta, sekä yhteisöllisyyden merkityksestä että strategisesta kehittämisestä. Kehittämistutkimus oli antoisa vaikkakin vaativa projekti.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Kehittämistutkimuksen haastatteluihin ja kyselyihin kerättiin osallistujat vapaaehtoisesti. Anonymiteettia ja vapaaehtoisuutta korostettiin alusta alkaen sekä siitä muistutettiin haastatteluiden alussa sekä kyselyn alussa. Missään vaiheessa haastatteluita ei kerätty henkilötietoja. Kyselyn osalta halukkaat jättivät yhteystietonsa, jotka tuhottiin heti arvonnän suorituksen jälkeen. Ennen haastattelujen aloitusta kerroin selkeästi, mihin tuloksia käytetään, miten suoritettavan litteroinnin ja kysyin, haluavatko haastateltavat nähdä litteroidun version.

Kehittämistutkimuksen teoriaosuutta varten kävin läpi kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta sekä erilaisia tieteellisiä artikkeleita. Aineisto käsitteli niin valokuvan historiaa, valokuvakeskusten toimintaa, taiteen rahoitusta, yhdistyksen kehittämistä sekä taidekentän organisaatioita.

Taidekentän toimijoille rahoitus on jatkuva huolen ja stressin aihe, ja nykyisen (Orpon) hallituksen tulevat leikkaukset tulevat todennäköisemmin kasvattamaan tätä huolta. Toimintaa halutaan kehittää, mutta resurssit ovat yleensä hyvin pienet. Tilanteen kiristyminen vaatii taidealan toimijoilta ketteryyttä ja innovointia sekä uusia kehittämistutkimuksia.

Valitsemieni aineistonkeruumenetelmien, haastatteluiden ja kyselyn, avulla sain koottua toimivan aineiston kehittämistutkimuksen tekemiseen. Sain tutkimusten avulla koottua useita eri näkökulmia kattavan aineiston. Tutkimuksissa otettiin huomioon tilaajan yhdistyksen nykyiset

jäsenet, vastaavanlaiset toimijat kentällä, rahoittaja ja säätiö, jonka toiminnassa on myös yhdistys. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo tulivat aineistonkeruussa huomioituiksi parhaani mukaan.

## LÄHTEET

- Aaltonen, E. (2022). *Mitä sosiaalinen kestävyys on ja miten sitä voi mitata?* Alusta-verkkojulkaisu, Tampereen yliopisto. Haettu 7.10.2023, <https://www.tuni.fi/alusta-lehti/2022/06/02/mita-sosiaalinen-kestavyys-on-ja-miten-sita-voi-mitata/>
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., & Torch, C. (2017). *Final Report - Study on Audience Development: How to place audiences at the centre of cultural organisations*. European Commission. Unit D2 — Creative Europe.
- Delagrange, J. (2021). The art gallery: everything you need to know. Haettu 23.11.2023, <https://www.contemporaryartissue.com/the-art-gallery-everything-you-need-to-know/>
- Fotocentrum Raseborg. (i.a.). *Tietoa meistä*. Haettu 8.1.2023, <https://www.fotocentrum.fi/fi/tietoa-meista>
- Frame Contemporary Art Finland. (2022). Taidegalleriatilasto 2022. Haettu 23.11.2023, [https://frame-finland.fi/wp-content/uploads/2023/09/Frame\\_Taidegalleriatilasto\\_2022.pdf](https://frame-finland.fi/wp-content/uploads/2023/09/Frame_Taidegalleriatilasto_2022.pdf)
- Gustafsson, C., & Ijla, A. (2016). Museums: An incubator for sustainable social development and environmental protection. *International Journal of Development and Sustainability*, 5(9), 446–462.
- Hallamaa, Jaana. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Gaudeamus.
- Harju, A. (2020). *Yhteisöllisyydestä on pidettävä huolta*. Haettu 7.10.2023, <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/yhteisollisyydesta-on-pidettava-huolta/>
- Harju, A. (2022). Järjestömuotoisen kansalaistoiminnan pitkä linja. Teoksessa M. Tapio, & Wevelsiep, A (toim.), *Kansalaiset toimikaa! Kansalaistoiminta 2020-luvulla* (1. p., s. 124–139). Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen, H., & Förbom, J. (2014). *Näe, koe, tee: Yhdistysten strategiaopas*. Kolmas lähde -hanke.
- Hytönen, Y. (2022). *Valoa, varjoa ja vapaata kuvausta: Suomen Kameraseurojen liitto 1932–2022*. Suomen Kameraseurojen liitto.
- ICOM Finland. (2023). *ICOMin uusi museomääritelmä käännetty suomeksi*. Haettu 9.10.2023, <https://icomfinland.fi/2023/08/19/icom-in-uusi-museomaaritelma-kaannetty-suomeksi/>
- Juuti, P., & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien*. PS-Kustannus.

- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangaspunta, S., Aro, J., & Saastamoinen, M. Epilogi: Yhteisyyden jatkumo. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.), *Yksilöllinen yhteisöllisyys – avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen* (1. p., s. 245–264). Tampereen yliopistopaino.
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Kittilä, R., Metsätähti, P., & Peltosalmi, J. Järjestömuotoisen kansalaistoiminnan pitkä linja. Teoksessa M. Tapio, & Wevelsiep, A (toim.), *Kansalaiset toimikaa! Kansalaistoiminta 2020-luvulla* (1. p., s. 16–31). Kansalaisfoorumi.
- Koli, H. (2023). *Blogi: Hallitusohjelma haluaa panostaa taiteen kansainvälistymiseen*. Haettu 9.10.2023, <https://frame-finland.fi/blogi-hallitusohjelma-haluaa-panostaa-taiteen-kansainvalistymiseen/>
- Korkiamäki, P. (i.a.). *Yhdistys ja säätiö – hyvän hallintotavan merkitys*. Haettu 9.10.2023, <https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/yhdistys-ja-saatio-hyvan-hallintotavan-merkitys/>
- Kukkonen, J., Vuorenmaa, T.-J., & Hinkka, J. (1992). *Valokuvan taide: Suomalainen valokuva 1842–1992*. VB-valokuvakeskuksen julkaisuja 2. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 559.
- Kuntaliitto. (i.a.). *Sosiaalinen kestävyys*. Haettu 7.10.2023, <https://www.kuntaliitto.fi/hyvinvointi-ja-sivistys/sosiaalinen-kestavyys>
- Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P., Törrönen A., & Iso-Markku, P. (2018). *Yhdistystoiminnan kehittämisen opas*. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ja KSL-opintokeskus.
- Lehtonen, H. (2020). *Mikä on yhteisö*. Haettu 7.10.2023, <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/mika-on-yhteiso/>
- Leskelä, M., & Luomaranta, J. (2023) *Avoin strategia suljettu strategia: Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella*. Alma Talent.
- Lintonen, K., Rastenberger A-K., & Heikka, E. (2014). *Valokuvataiteen ydin: 1900-luvun suomalaiset valokuvaajat ja taidepuhe*. Maahenki.
- Loimu, K. (2010). *Yhdistystoiminnan käsikirja*. WSOYpro.
- Luovan valokuvauksen keskus. (i.a.). *Keitä me olemme*. Haettu 8.1.2023, <http://www.luovake.fi/keita-me-olemme>
- Mikkelin valokuvakeskus. (i.a.). *Toiminta*. Haettu 8.1.2023, <https://www.mikkelinvalokuvakeskus.fi/toiminta>

- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.
- Opetushallitus. (i.a.-a). *Kestävän kehityksen keskeiset käsitteet*. Haettu 7.10.2023, <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/kestavan-kehityksen-keskeiset-kasitteet>
- Opetushallitus. (i.a.-b). *Yhteisöllisyys*. Haettu 7.10.2023, <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/yhteisollisyys>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (i.a.-a). *Museoiden rahoitus*. Haettu 9.10.2023, <https://okm.fi/museoiden-rahoitus>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (i.a.-b). *Museot ja kulttuuriperintö*. Haettu 10.10.2023, <https://okm.fi/museot-ja-kulttuuriperinto>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018a). *Taide- ja taiteilijapolitiikan suuntaviivat. Työryhmän esitys taide- ja taiteilijapolitiikan keskeisiksi tavoitteiksi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:34.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018b). *Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:20.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023). *OKM:n talousarvioesitys kahdeksan miljardia euroa vuodelle 2024*. Haettu 18.10.2023, <https://okm.fi/-/okm-n-talousarvioesitys-kahdeksan-miljardia-euroa-vuodelle-2024>
- Patentti- ja rekisterihallitus. (2019). *Yhdistysrekisterin esittely*. Haettu 9.10.2023, [https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin\\_esittely.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin_esittely.html)
- Patentti- ja rekisterihallitus. (2023). *Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät*. Haettu 9.10.2023, <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>
- Pohjanmaan valokuvakeskus. (i.a.). *Esittely*. Haettu 8.1.2023, <https://pova.fi/esittely>
- Rautiainen-Keskustalo, T. (2014). *Taide palveluna ja taide arvonluoja*. Teoksessa M. Lehtonen, K. Valaskivi, & H. Kuusela (toim.), *Tehtävä kulttuurille, talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet* (1. p., s. 71–94). Osuuskunta Vastapaino.
- Rogers, M. (2005). *Social Sustainability and the Art of Engagement—the Small Towns: Big Picture Experience*. *Local Environment*, 10(2), 109–124.
- Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. (2018). *Yhdistystoiminnan avaimet*. Kansan Sivistyksen Liitto KSL ja KSL-opintokeskus



- Ruokolainen, V. (2010). *Alueellisten taiteen edistämisorganisaatioiden yhteistyön edut, haasteet ja mahdollisuudet*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:17. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Siisiäinen, M. (2002). Kulttuuriyhdistykset kolmannen sektorin toimijoina Suomessa. Teoksessa I. Heiskanen, A. Kangas, & R. Mitchell (toim.), *Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet* (1. p., s. 290–299). Tietosanoma.
- Sjöberg, K. (2010). *Nykytaiteen markkinarakente, ansaintalogiikka ja uudet liiketoimintamallit*. Luovan Suomen julkaisu 2. Luova Suomi.
- Suomen taitelijaseura. (i.a.). *Taide rakentaa parempaa yhteiskuntaa: Suomen Taiteilijaseuran hallitusohjelman tavoitteet 2023—2027*. Haettu 17.11.2022, [https://www.artists.fi/sites/default/files/inline-files/2022-09/Hallitusohjelmataavoitteet\\_2023-2027.pdf](https://www.artists.fi/sites/default/files/inline-files/2022-09/Hallitusohjelmataavoitteet_2023-2027.pdf)
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. (2012). *Säätiön kestävä varainkäyttö*. [https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/saation-kestava-varainkaytto\\_1345104208.pdf](https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/saation-kestava-varainkaytto_1345104208.pdf)
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. (2015). *Säätiön hyvä hallinto*. [https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/srnk\\_saatioiden-hyva-hallinto\\_screen.pdf](https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/srnk_saatioiden-hyva-hallinto_screen.pdf)
- Taiteen edistämiskeskus. (2023). *Taiken tuki taiteen ja kulttuurin edistämiseen 2021*. Helsinki. <https://www.taike.fi/fi/julkaisut/taiken-tuki-taiteen-ja-kulttuurin-edistamiseen-2021>
- Tapahtumat Mun Oulu. (i.a.). *Pohjoinen valokuvakeskus*. Haettu 8.1.2023, <https://tapahtumat.munoulu.fi/fi-FI/page/5f6453e59e3aaf160a686d61>
- Tilastokeskus. (i.a.). *Käsitteet – Valokuvakeskus*. Haettu 27.10.2022, <https://www.stat.fi/meta/kas/valokuvakeskus.html>
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen Yliopistopaino.
- Toivanen, E. (2021). *Yhdistys ja säätiökin voivat olla yrityksiä*. Haettu 24.10.2023, <https://arvoliitto.fi/blogi/yhdistys-ja-saatiokin-voivat-olla-yrityksia-2/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Valli, R., & Aaltola J. (toim.) (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Valokuvakeskus Nykyaika. (i.a.). *Yhdistys*. Haettu 8.1..2023, <https://valokuvakeskusnykyaika.fi/yhdistys>
- Valokuvakeskus Peri. (i.a.). *About us*. Haettu 8.1.2023, <https://valokuvakeskusperi.fi/about-us>

Valokuvataiteen museo. (i.a.). *Valokuvakeskus Peri*. Haettu 8.1.2023, <https://www.valokuvataiteenmuseo.fi/fi/hankkeet/snap-lasten-ja-nuorten-valokuvafestivaali/valokuvakeskus-peri>

Vilkkä, Hanna. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Vilkkä, Hanna. (2021b). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Victor Barsokevitsch-Seura. (i.a.). *Jäsenyydet*. Haettu 8.2.2023, <https://vb-valokuvakeskus.fi/jasenyydet>

Victor Barsokevitsch-Seura. (2020). *VB-valokuvakeskuksen strategia 2021–2025*.

Victor Barsokevitsch-Seura. (2021b). *Säännöt*.

Victor Barsokevitsch-Seura. (2021a). *Toimintakertomus 2021*.

Victor Barsokevitsch-Seura. (2022). *Valokuvan päivät -esitys*.

Victor Barsokevitsch-Seura. (2023). *Toimintakertomus 2022*.

Vuorinen, T. (2014). *Strategiakirja - 20 työkalua*. Talentum Media Oy.

Wevelsiep, A. (2023). *Yhdistyslakia uudistettiin taas*. Haettu 9.10.2023, <https://kansalaisyhdistys.fi/verkkolehti/yhdistyslakia-uudistettiin-taas/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset valokuvakeskuksille ja Valokuvataiteilijoiden liitolle

Liite 2. Haastattelukysymykset rahoittajalle

Liite 3. Haastattelukysymykset taidealan toimijalle

Liite 4. Jäsenkysely / Webropol

## Liite 1. Haastattelukysymykset valokuvakeskuksille ja taidealan liitolle

1. Mikä on yhdistyksenne toiminnan tavoite?
  - a. Oletteko miettineet muita toimintamuotoja ja jos kyllä, millaisia muotoja on kartoitettu?
2. Mistä toiminnan rahoitus/taluspohja koostuu?
  - a. Millaisia ovat toimintanne tunnusluvut?
    - i. hlöstö
    - ii. jäsenistö
    - iii. kävijämäärä
    - iv. näyttelyiden määrä
    - v. vuoden 2021 liikevaihto
3. Millaista jäsenyötä teette?
  - a. Millaisia palveluita tarjoatte jäsenille?
  - b. Kuinka jäseneksi pääsee?
4. Kuka/ketkä on toimintanne keskeisintä kohderyhmää?
5. Mitkä ovat toimintanne suurimmat haasteet tällä hetkellä?
6. Millaisia lähitulevaisuuden tavoitteita valokuvakeskuksellanne on?
  - a. Miten erottaudutte muista valokuvakeskuksista?
  - b. Onko tulossa kehittämishankkeita?

## Liite 2. Haastattelukysymykset rahoittajalle

1. Mitkä ovat rahoituksenne perusteet yleishyödylliselle visuaalisen taiteen organisaatiolle?
  - a. ovatko nämä muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana?
2. Vaikuttaisiko toimintamuodon muuttaminen rahoituksen/avustuksen myöntämiseen?
  - a. Esim. toimintamuotona säätiö vs yhdistys tai verkoston/yhteisön hakemus?
3. Mitä mieltä olette kulttuuriorganisaation liiketoiminnallisuudesta?
  - a. Esim. liiketoimintayksikkö yhdistyksen sisällä, varainkeruu?
  - b. Olisiko tällaisilla toiminnoilla vaikutuksia rahoitukseen?
4. Visuaalisten taiteiden rahoitus on epäarvoisessa asemassa verrattuna muihin taiteenaloihin (lähde Suomen taiteilijaseuran hallitusohjelman tavoitteet 2023-2027 [Hallitusohjelmataavoitteet\\_2023-2027.pdf \(artists.fi\)](#)) Kuinka julkisesta rahoituksesta saadaan yhdenvertaisempi?
5. Pitäisikö julkisen rahoituksen mielestäsi muuttua kulttuurin osalta ja jos kyllä, niin miten?

### Liite 3. Haastattelukysymykset taidealan toimijalle

1. Mikä on säätiönne toiminnan tavoite?
  - a. Mitä muuta toimintaa on yhdistyksellänne?
  - b. Miksi säätiö on perustettu?
2. Mistä säätiön ja muun toiminnan rahoitus koostuu?
3. Millaista jäsenyötä yhdistyksessänne tehdään?
  - a. Millaisia palveluita tarjoatte jäsenille?
4. Kuka tai ketkä ovat toimintanne keskeisintä kohderyhmää?
5. Mitkä ovat toimintanne suurimmat haasteet tällä hetkellä?
6. Mitä etuja tai haittoja on ollut luoda yhdistyksen rinnalle säätiötoiminta?

## Liite 4. Jäsenkysely / Webropol

### Victor Barsokevitsch -Seura ry:n jäsenkysely 2023

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tervetuloa kyselyyn! Victor Barsokevitsch -seuran jäsenkysely suoritetaan osana Heidi Kotikummun Kulttuurituottaja (YAMK) opinnäytetyötä, jossa tutkitaan seuran toimintamuotoja ja jäsenyyttä. Kysely on suunnattu kaikille seuran jäsenille ja kyselyn avulla kehitetään seuran toimintaa ja palveluita. Jokainen vastaus on tärkeä, kiitos kun osallistut ja osallistuthan myös arvontaan!

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia ja vastaaminen on vapaaehtoista. Kysely on avoinna 19.1.-5.2.2023 välisenä aikana. Kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä henkilötietoja kerätä. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisiä vastauksia ei voi tunnistaa.

Kyselyn vastaukset ovat vain tutkimuksen tekijän käytössä, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Kyselyn vastaukset hävitetään analyysin ja raportin jälkeen, eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen.

Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan kiitoksena 1) Victor Barsokevitsch -seuran "Victor" vuosijäsenyys ja 2) K-ryhmän 50 € lahjakortti. Vuosijäsenyyden voi lunastaa itselle tai antaa lahjaksi. Lahjakortti postitetaan. Arvonnat suoritetaan 08.02.2023. Halutessasi osallistua arvontaan, sinulta pyydetään kyselyn lopussa sähköpostiosoite ja/tai puhelinnumero. Nämä tiedot hävitetään heti, kun voittaja on tavoitettu.

Lisätietoa tutkimuksesta: heidi.kotikumpu@seamk.fi

## Taustakysymykset

### 1. Ikä \*

alle 20

21-30

31-40

41-50

51-60

61-70

yli 70

### 2. Postinumero \*

\_\_\_\_\_

### 3. Sukupuoli \*

Mies

Nainen

Muu

En halua sanoa

### 4. Oletko museokortin haltija? \*

Ei

Kyllä

Kyllä, mutta se ei ole aktiivisena

Kysymyksen säännöt

*Kyllä*

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Oletko tietoinen, että tarjolla on "Vera" – museokorttijäsenyys museokortin haltijoille?

*Kyllä, mutta se ei ole aktiivisena*

Sääntö: Näytä kysymyksiä



Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Oletko tietoinen, että tarjolla on "Vera" – museokorttijäsenyys museokortin haltijoille?

**5. Oletko tietoinen, että tarjolla on "Vera" – museokorttijäsenyys museokortin haltijoille?**

Kyllä

Ei

**VB-seuran toiminta ja jäsenyys**

**6. Oletko \***

Henkilöjäsen

Yhteisöjäsen

Kannatusjäsen

**7. Miksi liityit VB-seuran jäseneksi? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja. \***

Olen kiinnostunut valokuvauksesta

Olen kiinnostunut valokuvataiteesta

Harrastan valokuvausta

Olen ammattilaistaiteilija

Monipuoliset jäsenedut

Kulttuurin tukeminen

Yhteisöön kuuluminen

Joku muu syy, mikä

**8. Kuinka tyytyväinen olet VB-seuran toimintaan yleisesti? \***

Erittäin tyytymätön      0                      5                      Hyvin tyytyväinen

Arvioi asteikolla

**9. Mitkä ovat mielestäsi VB-seuran tärkeimmät toiminnot/palvelut? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja. \***

Näyttelytoiminta

Valokuvataiteen- ja kulttuurin edistäminen

Tapahtumat

Sähköinen jäsenkirje

Puoti

Kirjasto

Puutarha

Tilavuokraus

Joku muu, mikä

**10. Koetko, että jäsenenä sinulla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan VB-seuran asioihin? \***

Täysin eri mieltä            0            5            Täysin samaa mieltä

Arvioi asteikolla

**11. Kuinka tärkeäksi koet VB-seuran jäsenyyden? \***

En lainkaan tärkeäksi    0            5            Erittäin tärkeäksi

Arvioi asteikolla

**VB-seuran jäsenedut ja osallistuminen**

**12. Oletko tietoinen millaisia jäsenetuja sinulla on käytettävissäsi? \***

Kyllä

Ei

**13. Millaisia jäsenetuja olet käyttänyt ja arviolta kuinka usein?**

Kerran viikossa / useammin 2-3 kertaa kuukaudessa

Kerran kuukaudessa

Kerran kahdessa kuukaudessa

Harvemmin

En koskaan

Rajaton pääsy näyttelyihin

Kutsuvierastilaisuus näyttelyn avajaisissa

Kursseista, luennoista ja ilmoitetuista tapahtumista alennus -10 %

Kirjaston lukumahdollisuus

Kirjaston lainausmahdollisuus

Alennus tilavuokrasta

**14. Kuinka tyytyväinen olet jäsenetuihin? \***

Erittäin tyytymätön      0                      5                      Erittäin tyytyväinen

Arvioi asteikolla

**15. Millaisia jäsenetuja toivoisit olevan saatavillasi?**

\_\_\_\_\_

**16. Tarjoaako VB-seura mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua? \***

Täysin eri mieltä      0                      5                      Täysin samaa mieltä

Arvioi asteikolla

**17. Millaista toimintaa, tapahtumia tai osallistumisen muotoja kaipaavat lisää?**

\_\_\_\_\_

**Valokuvakeskuksen näyttelyt ja toiminnot**

**18. Kuinka usein käyt katsomassa näyttelyn VB-valokuvakeskuksessa?**

1-2 kertaa kuukaudessa

Kerran kahdessa kuukaudessa

Muutaman kerran vuodessa

Harvemmin

En koskaan

Kysymyksen säännöt

En koskaan

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Jos et käy näyttelyissä, mikä on esteenä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

**19. Jos et käy näyttelyissä, mikä on esteenä? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.**

Liian kaukana

Sisältö ei ole kiinnostavaa

En osaa sanoa

Joku muu syy, mikä

**20. Kuinka tyytyväinen olet**

Näyttelyiden laatuun

Näyttelyiden teemoihin

Näyttelyiden määrään (4–6 kpl vuodessa)

Aukioloaikoihin

Asiakaspalveluun

Puodin tuotteiden tarjontaan

Erittäin tyytymätön

Jokseenkin tyytymätön

Ei tyytyväinen eikä tyytymätön

Jokseenkin tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

## VB-seuran viestintä

### 21. Kuinka tyytyväinen olet VB-seuran toteuttamaan viestintään \*

Erittäin tyytymätön      0                      5      Erittäin tyytyväinen  
Arvioi asteikolla

### 22. Mistä kanavista haluat saada tietoa VB-seuran toiminnasta, näyttelyistä ja tapahtumista? \*

Facebook  
Instagram  
Sähköinen jäsenkirje  
Paikallislehdet  
Verkkosivut  
Tekstiviesti  
Joku muu, mikä

### 23. Ilmestyykö sähköinen jäsenkirje mielestäsi sopivalla aikavälillä 4 kertaa vuodessa?

\*

Täysin eri mieltä              0                      5      Täysin samaa mieltä  
Arvioi asteikolla

### 24. Halutessasi osallistua arvontaan, jätähän tähän yhteystietosi

Etunimi  
Matkapuhelin  
Sähköposti

Tietosuojaseloste (SeAMK Webropol)



