



Kajaanin kaupunki

**Museoiden hallintokokeilu:
Kainuun museon ja
Kajaanin taidemuseon
yhdistämiseksi hallinnolliseksi
ja toiminnalliseksi
kokonaisuudeksi**

Arviointia

Sivistyslautakunnan päätös 21.5.2025

- Sivistyslautakunta päättää Kainuun museon ja Kajaanin taidemuseon hallintokokeilun toteuttamisesta ajalla 1.8.2025-28.2.2026. Hallintokokeilun aikana museonjohtaja Tapani Lintula toimii taidemuseon johtajan vuosiloman aikana ja taidemuseon johtajan eläköitymisen jälkeen museoiden yhteisenä johtajana. Sivistyslautakunta velvoittaa Kajaanin taidemuseota ryhtymään valmisteluihin alueellisen vastuumuseotehtävän hakemiseksi Kajaanin taidemuseolle 2025-2026 vuodenvaihteessa avautuvassa haussa.



Museoselvitystyöryhmän jatkaminen museoiden hallintokokeilun arviointiryhmänä

- Museonjohtaja Tapani Lintula 31.10.2025 saakka
- Vs. Museonjohtaja Helena Lonkila 1.11.2025 alkaen
- Maakunta-amanuenssi Jarkko Kauppinen
- Intendentti Ulla Härkönen
- Henkilöstöjohtaja Jyrki Komulainen
- JUKO:n pääluottamusmies Heikki Kallunki
- Sivistysjohtaja Mari Selin
- Controller Anne Jokelainen

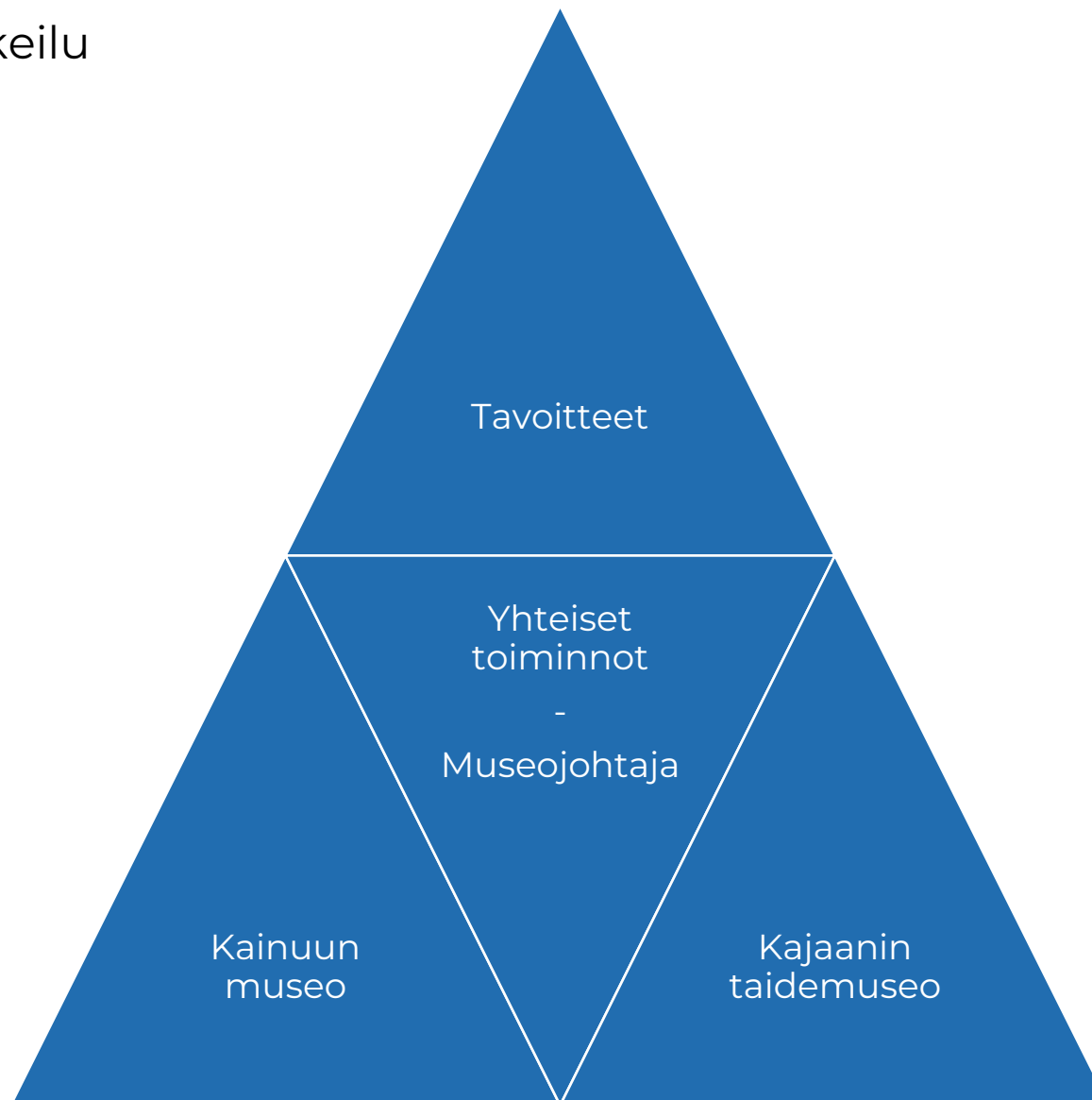


Museoselvitystyöryhmän työskentely

- Lähtökohtana palveluverkkoselvityksen ja TA 2025 linjaukset: selvitetään mahdollista museoiden yhdistämistä hallinnolliseksi ja toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.
- Taustalla tieto museoihin kohdistuneista VOS-leikkauksista, yhteensä noin 15 000 euroa vuositasonalla. Tilanne VOS-leikkausten osalta tarkentunut, tietoa mahdollisista tulevista leikkauksista ei ole.
- Työryhmä kokoontunut noin 10 kertaa.



Museoiden hallintokokeilu
Kevät 2025



Tavoitteet kokeilulle:

- Luodaan museoille yhteinen hallintomalli, jolla huolehditaan laadukkaiden ja korkeatasoisten museopalveluiden järjestämisestä molemmissa museoissa.
- Syventää ja laajentaa museoiden välistä yhteistyötä.
- Hallintokokeilun avulla:
 - Hankitaan tietoa ja kokemuksia yhdistetyn museohallinnon toimivuudesta
 - Muodostetaan käsitys yhteisen museonjohtajan (museotoimenjohtajan) viran työnkuvasta, vastuista ja työn määrästä
 - Arvioidaan museoiden välisen yhteistyön syventämisen ja laajentamisen mahdollisuuksia ja niiden toteutumista.
 - Arvioidaan hallintokokeilun vaikutuksia museoiden operatiiviseen työhön ja päivittäiseen toimintaan sekä henkilöstöön.
 - Arvioidaan hallintokokeilun vaikutuksia laadukkaisiin ja korkeatasoisiin museopalveluihin.
 - Arvioidaan hallintomallin kustannusvaikutuksia.

Hallintokokeilun toteutuminen, henkilöstö

- Selvitystyöryhmä konsultoi kulttuuriasiainneuvos Eeva Teräsvirtaa opetus- ja kulttuuriministeriöstä sen varmistamiseksi, että esitetyt toimenpiteet olisivat museolain ja museoiden valtionosuusrahoituksen sekä aikaisempaa laajemman alueellisen vastuumuseotehtävän hakemisen näkökulmasta mahdollisia.
- Käytännössä Kajaanin taidemuseon palkattiin kokeilun ajaksi määräaikainen (12.08.2025 -28.02.2026) amanuenssi museolain edellyttämän 2 HTV museoammatillisen työntekijän henkilöstöresurssin saavuttamiseksi. .
- Hallintokokeilun aikana yhteisenä museonjohtajana toimivat Kainuun Museon museonjohtaja Tapani Lintula 1.8.2025-30.10.2025 ja vs. museonjohtaja Helena Lonkila 1.11.2025 alkaen. Taidemuseon johtaja eläköityi 1.12.2025.



Museon hallintokokeilun arviointia

- Museoissa järjestettiin kaksi henkilöstökyselyä ja niiden palautetilaisuuDET.
- Ensimmäinen henkilöstökysely 16.9.-26.9.2025 kartoitti henkilöstön tilannetta työnkuvien, työhyvinvoinnin, erilaisten osaamisien hyödyntämisen ja kehittämisen sekä viestinnän ja tiedottamisen näkökulmista. Kyselyn tuloksista järjestettiin molempien museoiden yhteinen työpaja henkilöstönkehittämispäällikön fasilitoituana., jonka yhteydessä pohdittiin museoiden toimitaympäristön muutoksia Helena Lonkila alustuksen pohjalta.
- Toinen henkilöstökysely 18-26.11.2025 selvitti museoiden välisen yhteistyön mahdollisuuksia ja haasteita sekä museotoimen yhteistä visiota. Kyselyn tuloksista järjestettiin henkilöstön ehdotuksesta molemmissa museosssa oma keskustelutilaisuus Helena Lonkila fasilitoituana.
- Museoiden väki nautti yhteisen joululounaan.



Kyselyiden tuloksia

- Molemmat henkilöstökyselyt nostivat esille sekä yleisiä työyhteisön arjen haasteita että erityisiä hallintokokeilun liittyviä kysymyksiä.
- Haasteet paikantuivat moninaisten työnkuvien ja museoiden välisen viestinnän aukkoisuuteen sekä myös viime aikojen johtajavaihdoksiin.
- Hallintokokeilun nähtiin kuitenkin tuovan synergiaetua, yhteistä vaikuttavuutta, lisää osaamista ja resurssien tarkoituksenmukaisempaa jakamista.
- (Kooste kyselyistä on liitteenä.)





Kajaanin kaupunki

Alueellisen museotehtävän mahdollisuuksia



Alueellisen vastuumuseotehtävän työstäminen museoiden välisessä yhteistyössä

- Henkilöstön ja johtajan työn uudelleen organisointia testattiin operatiivisessa työssä.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön linjauksen (keskusteltu museoviraston ja OKM:n Eeva Teräsvirran kanssa) mukaan Kajaanin tulee hakea alueellista vastuumuseotehtävää kokonaisuutena siten, että hakijana on museotoimi Kajaanin museot ja toteuttajana Kainuun Museo ja Kajaanin taidemuseo.
- Alueellisen työn kokonaisuutta, erityisesti vastuumuseotehtävän tavoitteita, sisältöjä ja vaikuttavuutta valmisteltiin hallintokokeilussa aikana sekä museoiden henkilökunnan omana työnä, että molempien museoiden yhteisenä prosessina.
- Prosessi nosti esiin aluemuseotyön yhteiset lähtökohdat, jaetun, muuttuvan toimintaympäristön ja mahdollisuuden tehdä aluetyötä yhdessä, erityisesti digitalisaation ja kulttuuriperinnön suojelun alalla.

Alueelliset museotehtävät

Alueellisen museotoiminnan edistämistehtävä

- toimia kulttuuriperinnön asiantuntijana
- kehittää ja edistää museotoimintaa, toimialansa yhteistyötä
- sekä kulttuuriperinnön tallentamista ja digitaalista saatavuutta

Kainuun Museossa

1 htv maakunta-amanuenssi



Alueellinen kulttuuriympäristötehtävä

- toimia kulttuuriympäristön, erityisesti rakennetun ympäristön ja arkeologisen kulttuuriperinnön asiantuntijana, joka antaa lausuntoja, osallistua asiantuntijana viranomaisneuvotteluihin ja antaa neuvontaa,
- kehittää ja edistää:
 - kulttuuriympäristön vaalimista,
 - toimialansa yhteistyötä
 - kulttuuriympäristötiedon digitaalista tallentamista ja saatavuutta

Kainuun Museossa n. 2,2 htv: rakennustutkija, arkeologi, museonjohtaja)

+ 0,8 htv amanuenssi KV-collecte, + digitaalinen kuva-arkisto (sijaitamiskäytännöt)



Alueellinen taidemuseotehtävä 2027–2030

- toimia taiteen ja visuaalisen kulttuuriperinnön asiantuntijana
- kehittää taiteen ja visuaalisen kulttuuriperinnön tallentamista
- kehittää ja edistää toimialansa yhteistyötä
- kehittää digitaalista saatavuutta

(+ 1 htv amanuenssi tai tutkijakonservaattori)



Taidemuseon uuden alueellisen tehtävän valmistelu

- Oulun museo- ja tiedekeskus toteutti loppuvuodesta 2025 Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun kunnissa kyselyn, jonka vastauksia Kajaanin taidemuseo on sovitusti hyödyntänyt. Kyselyllä kerättiin tietoa kuntien kulttuuripalveluista sekä tiedusteltiin kuntien tarpeita ja toiveita palveluiden ja yhteistyömahdollisuuksien kehittämiseksi tulevalla suunnitelmakaudella.
- Kajaanin taidemuseo toteutti lisäksi kohdennetun verkkokyselyn Kainuun kuntien sivistysjohtajille.
 - Tätä edelsi 4.12.2025 järjestetty tilaisuus, jossa museonjohtaja Helena Lonkila esitteli sivistysjohtajille alueellista vastuumuseotyötä ja erityisesti visuaalisen taiteen aluetyön mahdollisuuksia.
 - Keskustelussa paneuduttiin erityisesti kuntien tavoitteisiin ja tarpeisiin aluemuseotyön sisällöistä ja muodoista Kainuussa sekä taidemuseon ja kuntien konkreettisesta yhteistyöstä.
 - Verkkokyselyn perusteella kartoitettiin kulttuuripalveluiden ja taidekokoelmien tilannetta suhteessa kuntien lakisääteisiin velvollisuuksiin sekä selvitettiin, miten kuvataide näkyy kunnassa ja kenelle alueellisia palveluita toivottaisiin kunnissa toteutettavan.
- Kolmas kysely kohdennettiin Kainuun alueella tunnistetuille kolmannen sektorin kulttuuritoimijoille (19 kpl), joilta tiedusteltiin ajatuksia ja toiveita alueellisesta taidemuseotyöstä ja sen yhteistyömahdollisuuksista. Vastauksia (2 kpl) saimme vain yhdestä kunnasta.

Kyselyiden ja keskustelujen tuloksia

- Palveluita toivottiin harva-asutusseuduille monimuotoisten toimintamallien kautta saavutettavuus huomioiden.
- Kuntiin toivottiin etenkin näyttelyitä eri muodoissaan: kiertonäyttelyitä kirjastoihin, kouluihin ja päiväkoteihin, sekä näyttely-yhteistyötä sidosryhmien kanssa.
- Palveluiden toivottiin nivoutuvan esimerkiksi osaksi lasten ja nuorten kulttuurikasvatussuunnitelmaa. Tukea toivottiin myös taidepedagogisen ajattelun kasvattamiseen sekä museaaliseen työhön kunnissa.
- Kokoelmien digitalisoinnissa tarvitaan osaamista. Esim. Collecte -ohjelma, joka on käytössä paikallismuseoissa, tulee kulttuuriympäristösovellutuksena välitellen käyttöön, uutena myös kuntien taidekokoelmiin.
- Kulttuuriperinnön suojelu osana varautumistyötä koetaan haastavaksi.



Museoiden hallintokokeilun arviointia / tammikuu 2026

- Tavoitteena:
 - Luodaan museoille yhteinen hallintomalli, jolla huolehditaan laadukkaiden ja korkeatasoisten museopalveluiden järjestämisestä molemmissa museoissa.
 - Syventää ja laajentaa museoiden välistä yhteistyötä.
- Hallintokokeilun avulla:
 - Hankitaan tietoa ja kokemuksia yhdistetyn museohallinnon toimivuudesta (diat 8-9).
 - Muodostetaan käsitys yhteisen museonjohtajan (museotoimenjohtajan) viran työnkuvasta, vastuista ja työn määrästä (dia 18).
 - Arvioidaan museoiden välisen yhteistyön syventämisen ja laajentamisen mahdollisuuksia ja niiden toteutumista (dia 19).
 - Arvioidaan hallintokokeilun vaikutuksia museoiden operatiiviseen työhön ja päivittäiseen toimintaan sekä henkilöstöön. (diat 10-14).
 - Arvioidaan hallintokokeilun vaikutuksia laadukkaisiin ja korkeatasoisiin museopalveluihin ´ (dia 19).
 - Arvioidaan hallintomallin kustannusvaikutuksia (dia21).

Muodostetaan käsitys yhteisen museotoimenjohtajan viran työnkuvasta, vastuista ja työn määrästä

Työtehtävät ja vastuut:

- Kehittämistyön ja museoiden toiminnan suunnittelu: erityisesti alueellisen vastuumuseotyön johtaminen ja kokoelma- ja näyttelytoiminnan koordinointi
- Talous: taloussuunnittelu ja –seurantavastuu: laskujen hyväksyntä (Dooap), seuranta (S365BI), talousarvio (FPM taloussuunnittelu), hankintapäätökset
- Henkilöstö: henkilöstöhallinnon päätökset (S365HR), tuntiraporttien tarkastus, sijais- ja lomajärjestelyt, rekrytoinnit, työmatkat (M2), työterveys ja työkykyasiat
- Turvallisuus: Granite-riskienhallinta, työsuojelun seuranta ja kehittäminen
- Sopimukset, hakemukset ja lausunnot: hyväksyminen ja allekirjoittaminen (ml. Alva)
- Kokoustyöskentely: kaupungin toimielimet (siv.jory, kult.jory, kaup. esihenkilö- ja työyksikköjohdon tilaisuudet), museoiden omat työryhmät
- Edustaminen: tilaisuudet, yhteydenotot, sidosryhmät
- Työpaikkapalaverien järjestelyt ja vetäminen (molempien omat, yhteiset)
- Raportointien varmistaminen ja tarkastaminen

Työn määrä: yllämainitut työtehtävät työllistävät täysipäiväisesti.

Hankitaan tietoa ja kokemuksia yhdistetyn museohallinnon toimivuudesta

Yhteiset toiminnot – uuden museotoimenjohtajan työnkuva

- Museotoimen johtaminen
 - Alueellisen vastuumuseotyön johtaminen
- Henkilöstöjohtaminen
 - Työaika- ja lomajohtaminen
 - Kehityskeskustelut
 - Työmatkat
 - Rekrytoinnit
 - Tapaturmailmoitukset
 - Työterveyden yhteyshenkilö
- Toiminnan, talouden ja hallinnonjohtaminen
 - Toiminnan ja talouden suunnittelu
 - Toiminnan ja talouden seuranta
 - Laskujen hyväksyminen
 - Sopimusasiat
 - Museotilastot ja muu raportointivastuu
 - Viranhaltijapäätökset
- Turvallisuusjohtaminen
 - Riskienhallinta
 - Turvallisuussuunnittelu
- Yleisjohtaminen
 - Sivistys- ja kulttuurijohtoryhmät
 - Muut kokoukset ja työryhmät mm. prosenttitaide

Yhteiset toiminnot – muu

- yhteinen taloushallinto (**palvelusihteeri**)
- laitteistojen ja tilojen yhteiskäyttö
- yhteistapahtumat
- yhteiskoulutukset
- yhteissuunnittelu (näyttelyt)
- alueellinen vastuumuseotyö
 - yhteissuunnittelu
 - verkostot
 - toiminnan tavoitteet ja toteutusmalli
 - tietovarannot ja digitaalisuus

Museoiden omat roolit

Kajaanin taidemuseo

Kainuun museo

- Tutkimus
- Näyttelysuunnittelu ja -toteutus
- Kokoelmasuunnittelu ja -toteutus
- Museopedagogiikka
- Omat tapahtumat ja tilaisuudet (yleisötyö)
- Viestintä ja markkinointi
- Avoinna pito (*omat aukioloajat*)
- Erilliset talousarviot
- Alueellinen vastuumuseotyö

Huomioita kokeilusta

- Museot säilyttävät perustehtävänsä taidemuseona ja kulttuurihistoriallisena museona. Tämä varmistetaan esimerkiksi seuraavilla toiminnoilla:
 - Tutkimus, näyttely- ja kokoelmapolitiikka, yleisötyö, alueellinen vastuumuseotyö jne.
 - Molempien museoiden museoammatillinen henkilökunta toimii museotoimenjohtajan työparina ja asiantuntijana oman vastuualueensa kysymyksissä.
- Taidemuseolla säilytetään nykyiset kaksi museoammatillista työntekijää (VOS-peruste):
 - Taidemuseossa on intendentti. Kokeilun ajaksi palkattiin kokeilun päättyessä vakinaistettava museoamanuenssi/intendentti.
- Museotoimenjohtajan työtehtävä sisältää aluevastuumuseotyön johtamista, lisäksi hän allekirjoittaa viranhaltijana lausunnot.
- Molemmissa yksiköissä säilytetään resurssit ja päätösvalta omissa asioissa.

Arvioidaan museoiden välisen yhteistyön syventämisen ja laajentamisen mahdollisuuksia ja niiden toteutumista sekä vaikutuksia laadukkaasiin ja korkeatasoisiin museopalveluihin

Yhteiskunnallinen merkittävyys sekä kestävät organisaatiot ja prosessit

- Kulttuuriperinnön ja taiteen henkisen ja hengellisen resilienssin ja suojelun korostaminen hallinnon alojen yhteistyössä.

Taideyhteisöt, jaetut kulttuuriperintö- ja kulttuuriympäristöyhteisöt

- Kainuulaisen taidekentän, kulttuuriperintöjen ja kulttuuriympäristöjen vaikutusten tunnistaminen ja esiin nostaminen.

Merkityksellinen ja luotettava tieto

- Kainuulaisen taidekentän ja visuaalisen kulttuuriperinnön ja kulttuuriympäristön erityisyyden tunnistaminen ja suojelu luetteloinnin, inventointien, lausuntojen ja digitalisaation välinein.



Arvioidaan hallintokokeilun vaikutuksia laadukkaisiin ja korkeatasoiisiin museopalveluihin

- Yhteiset asiantuntija-alueet, esimerkiksi aluetyön ALVA -tiimi ja mahdollinen kokoelmatiimi rikastavat alueellista museaalista osaamista ja palveluita. Esimerkiksi korjausrakentamisen neuvonta, alueelliset valokuvakokoelmat ja niiden digitointi, alueelliset taidekokoelmat ja niiden digitointi ja hoito.
- Aluetyö vahvistaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta (edellinen dia), luo verkostoja ja turvaa kulttuurista ja sosiaalista resilienssiä.
- Luotettava ja saavutettava tieto parantaa hallinnonalojen yhteistyötä esimerkiksi aluesuunnittelussa tai matkailupalveluiden ja alueiden pitovoiman kehittämisessä.
- Luotettava ja saavutettava, digitaalinen tietovaranto sujuvoittaa rakennetun kulttuuriympäristön ja arkeologisen kulttuuriperinteen lausuntotyötä ja lisää osallisuutta (maisemademokratiaa).
- Yhteiskehittäminen mahdollista myös pedagogiikan ja yleisötyön osalta ammatillisen henkilökunnan monipuolistuessa.

Arvioidaan hallintomallin kustannusvaikutuksia

- Tukipalvelut (esim. talous- ja henkilöstöpalvelut, tietohallintopalvelut) ovat jo nykyisellään keskitettyjä, joten näistä ei odoteta merkittäviä lisäsäästöjä.
- Yhdenjohtajan malli säästää henkilöstökuluja hallinnon osalta ja siirtää resursseja museoammattilliseen työhön, erityisesti Kajaanin taidemuseossa,
- Yhteiset asiantuntijuudet, esimerkiksi aluetyön ALVA -tiimi ja mahdollinen yhteinen kokoelmatiimi vähentävät kustannuksia virantoimitusmatkoilla ja koulutuksissa.
- Pitkällä aikavälillä yhteiset hankinnat ja digimarkkinointi voivat tuoda kustannussäästöjä
- Pajatilojen ja erikoistyövälineiden yhteiskäyttöä (ml. hankintaa) on aloitettu.

Johtopäätökset ja esitys sivistyslautakunnalle vuodenvaihteessa 2025-2026

- Ylimääräinen sivistyslautakunnan kokous 14.1.2026
- Selvitystyöryhmä päätyi kokouksessaan 3.12.2025 esittämään, että ns. yhden johtajan malli ja museoiden yhdistäminen hallinnolliseksi ja toiminnalliseksi kokonaisuudeksi vakiinnutetaan 1.2.2026 alkaen ja asiasta tehdään sivistyslautakunnan päätös tammikuussa 2026. Ajankohdan varhentamisen perusteluna on, että näin Kajaanin kaupungin museotoimen tilanne pystytään ilmoittamaan ajoissa opetus- ja kulttuuriministeriöön. Tietoa tarvitaan valtionosuuksien kohdentamiseksi uudelle Kajaanin museot - museokokonaisuudelle ja Kainuun Museon aikaisemman ja Kajaanin taidemuseon uuden alueellisen vastuumuseotehtävän hakua varten. Molempien hakuaika päättyy 7.2.2026.