



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

## **Yhdistymällä vahvemiksi – museofuusioita Tanskassa**

**Tanskan museosektori koostuu valtion suoraan omistamista sekä valtion rahoittamista museoista. Museolaitoksen rakenteessa (museolaki, valtion rahoitus, museoiden omistuspohja) sekä ympäröivästä yhteiskunnasta museoihin kohdistuvissa muutospainneissa on paljon yhtymäkohtia Suomen tilanteeseen. Vuonna 2007 suuren kuntauudistuksen seurauksena monet museo-organisaatiot ovat yhdistyneet isommiksi, alueellisiksi kokonaisuuksiksi. Lolland-Falsterin ja Odensen museot ovat esimerkkejä onnistuneista museofuusioista.**

Museokentän valtakunnallisesta ohjauksesta ja tuesta vastaa Kulturarvstyrelse (KUAS). Keskeisiä kysymyksiä yleisellä tasolla on ollut museotoiminnan ja sen tuottamien palveluiden laatu sekä toiminnan taloudellinen kestävyys. Osa museoista ei ole ollut uudistumiskykyisiä ja erityisesti välittämiseen liittyvät toiminnot ovat jääneet ajastaan jälkeen. Kulturarvstyrelsen keskeinen toimintamuoto museoiden kehittämisessä on sen suorittamat ulkoiset arvioinnit joilla pyritään parantamaan museoiden laatua. Museoiden yhdistymiskehityksessä museot ja niitä pääasiassa hallinnoivat kunnat ovat itse olleet aloitteellisia ja myös itse saaneet päättää yhdistymisten tahdista ja tavasta.

### **Lolland-Falsterin museot**

Nykobingissä pääasiassa sijaitsevan Lolland-Falsterin museon tapauksessa on vuoden 2009 alusta yhdistynyt kaikkiaan kolme paikallismuseota (yhteensä viisi museokohdetta kahden kunnan alueelta). Aloite yhdistymiseen lähti museoista itsestään tulla isommaksi, vaikuttavammaksi ja ammatillisesti vahvemiksi kokonaisuudeksi. Kynnystä organisaatioiden yhdistämiseen madalsi museoiden samankaltaisuus sekä sisällöltään että organisaatiotyypiltään (säätöpohjaisia, joiden rahoitus pääasiassa kunnilta sekä valtionosuuksista). Myös museoiden pitkä yhteistyötausta ja osapuolten tuttuus helpottivat yhdistymistä.

Museoiden yhdistämisessä lähdettiin toimintojen kokonaisvaltaisesta tarkastelusta. Joissakin tapauksissa museoita on yhdistetty ns. sateenvarjomallilla luomalla vanhojen kokonaisuuksien päälle yhteinen johto, jolloin vanhat museoyksiköt säilyvät ennallaan. Lolland-Falsterissa lähdettiin prosessimaisemmasta lähestymistavasta, jossa uuden kokonaisuuden kolmeksi päävastuualueeksi muodostuivat kokoelmat ja tutkimus, säilyttäminen ja rakennukset (tilat) sekä välittäminen. Yksiköiden kolme päällikköä muodostavat johtavan ryhmän, joista yhdellä on viime kädessä ylin päätösvalta. Johtajakolmikon yhteispeli on toiminut heidän omasta mielestään hyvin ja prosessia on helpottanut se, että kellään ei ole aiempaa, pitkää museonjohtajakokemusta. Muutos on vaikuttanut esimiesten rooliin: kaikkitietävästä ja ylintä päätösvaltaa käyttävästä johtajasta lähemmäksi asiantuntijuutta oman vastualueen kautta.



www.vaikuttavamuseo.fi

Yhdistymisprosessi on toteutettu ”oppikirjan mukaan” ja melkoisen ripeässä tahdissa. Koko henkilökunta osallistui keskustelujen kautta, juridisia ja hallinnollisia koukeroita oli ratkomassa ulkopuolinen konsultti ja eteen nousevia ongelmakohtia ratkottiin yhteisessä, edustuksellisessa työntekijöistä koostuvassa ryhmässä, joka samalla työsti uudet, yhteiset pelisäännöt. Kunnat suhtautuivat yhdistymiseen myönteisesti ja jopa lisäsivät museoiden rahoitusta. Johtokunta koottiin sidosryhmien ja taustatahojen edustajista kompromissihengessä, mutta jatkossa myös strategiset yhteistyökumppanit halutaan saada vahvemmin mukaan.

Toistaiseksi yhdistymisen hyödyt näkyvät selvimmin ammatillisessa vahvistumisessa ja tehostumisessa erityisesti erilaisten projektien määrän lisääntymisenä. Museoammatillinen henkilökunta on keskitetty Nykobingiin ja jatkossa tulossa on tilojen uudelleen järjestelyä kokonaisuutta paremmin palvelevalla tavalla (esim. säilytystilojen keskittäminen, uudet perusnäyttelyt jne.) Asiakkaalle museoiden taustaorganisaatioiden yhdistyminen ei vielä näy – museonäyttelyt ja niiden nimet ovat edelleen ennallaan.

## **Odensen kaupungin museot**

Odense on yksi Tanskan suurimmista kaupungeista. Kaupungin omistuksessa olleet kuusi museota yhdistyivät jo vuonna 1988 ensimmäisten joukossa, ennen suuria alueellisia uudistuksia. Fuusiossa kaikkiaan kuusi itsenäistä, kunnan omistamaa museota omine johtajineen ja henkilökuntineen yhdistyi kolmen osaston museoorganisaatioksi. Näiden lisäksi tukitoimintoja museossa tarjoavat Operations department ja Communications Department. Kolme yksikönpäällikköä ja museonjohtaja muodostavat johdon. Museonjohtajien eläköityminen helpotti yksiköiden yhdistymistä ja nykyinen koko museon johtaja Torbjörn Gröngaard Jeppesen toimi yhdistymisen toimeenpanijana. Ensimmäinen yhdistymisen jälkeen luotu organisaatiomuoto on kehittynyt edelleen ja parhaillaan organisaatiota oltiin jälleen uudistamassa. Kokoelmayksikön päällikön jäädessä eläkkeelle ei uutta rekrytoida, vaan museonjohtaja huolehtii toiminnan linjaamisesta ja päätösvaltaa ja suunnitteluvastuuta siirretään osaston neljälle ”tiiminvetäjälle”.

### **Kommentit:**

- Tanskan esimerkeissä korostuu henkilökunnan oman motivaation suuri rooli. Johdon avoimuus ja valmius työskennellä ja käyttää aikaa henkilökunnan kuuntelemiseen ja motivoimiseen on ollut onnistumisen tae.
- Lolland-Falsterissa henkilökunta työsti itse uuden organisaation pelisäännöt ja samalla sitoutui noudattamaan niitä.
- Osastojen tai prosessinjohtajiksi organisaatiouudistuksen myötä siirtyneiden museonjohtajien roolin muuttuminen mahdollistaja-asiantuntijoiksi koettiin myönteisenä.
- Rehellisyys ja avoin viestintä korostuu muutosprosessissa, eli kaksoisagendat eivät ole mahdollisia!
- Välittömät taloudelliset säästötavoitteet eivät ole hyvä syy yhdistyä, sisältöjen ja palvelujen laadun paraneminen sen sijaan on. Yhdistymisen hyötyjen näkyminen ja toteutuminen museotyössä ja viime kädessä asiakkaalle tarjotuissa palveluissa vie aikaa.
- Tanskan museokentältä löytyy myös toisenlaisia tarinoita yhdistymisistä. Monessa paikassa prosessi on vielä kesken. Jotkut museot olisivat toivoneet myös KUAS:ilta vahvempaa roolia museokentän muutoksen taustatukena.



www.vaikuttavamuseo.fi

Samalla tavalla kuin Lolland-Falsterissa yhdistyminen tehtiin keskittämällä henkilökunta yhteen paikkaan ja yhdistämällä mm. kokoelmien hoito ja -hallinnointi. Yhdistyminen ei sen sijaan ole vähentänyt museokohteiden määrää. Työntekijöiden näkökulmasta yhdistymisen parhaita puolia ovat olleet ammatillinen vahvistuminen ja kollegiaalinen tuki. Odensen museo kykenee mm. tuottamaan akateemisilla kriteereillä pätevää tutkimusta, johon moni museo Tanskassakaan ei pysty. Museon pitkään suunnitellun uudisrakennuksen rakennustyöt museon päätoimipisteen vieressä olivat käynnistyneet, joten vaikutti siltä, että museon omistajasuhteet olivat kunnossa.

Sitouttamisen ja ”alhaalta ylös” -otteen tärkeys nousi esiin myös Odensen fuusiossa. Museonjohtaja keskusteli kaikkien henkilökunnan jäsenten kanssa, jotka saivat esittää oman toiveensa tehtävistään yhdistyvässä organisaatiossa. Avoimuuden merkitys prosessin aikana koettiin ehdottoman tärkeäksi. Silti muutoksilla on myös hintansa: esimerkiksi historian yksikössä suurin osa työntekijöistä oli vaihtunut yhdistymisen jälkeen.

Teksti: Ulla Teräs

**Lisätietoja:**

Kulturstyrelse: <http://www.kulturstyrelsen.dk/>

Lolland-Falsterin museo: <http://www.museumlollandfalster.dk/>

Odensen kaupungin museot: <http://museum.odense.dk/>