



cupore

# Vientiä, vaihtoa, vaikuttavuutta

Selvitys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien merkityksestä Suomelle

Riina Kontkanen, Pasi Saukkonen ja Ritva Mitchell

Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cupore

Cuporen verkkojulkaisuja 12  
Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö

©Kirjoittajat ja Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore  
Kannen kuva: <http://reddress.fi/press>

ISBN 978-952-5573-39-8  
ISSN 1796-9263

Helsinki 2012

## SISÄLLYS

<b>Tiivistelmä</b>	4	<b>6 Vaikuttavuuden huomioiminen ja siitä raportointi</b>	31
<b>1 Johdanto</b>	6	<b>7 Instituuttien toiminnan vaikuttavuus</b>	34
<b>2 Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus</b>	7	Yleisarvio	34
Aikaisemmat selvitykset ja arvioinnit	7	Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistäminen	37
Selvityksen tavoitteet	9	Kulttuuriviennin ja -vaihdon edistäminen	39
Selvityksen aineisto	10	Verkostojen luominen ja ylläpito	43
<b>3 Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto</b>	11	Instituutit työllisyyden edistäjinä	45
Kansallisten kulttuuri-instituuttien historiaa	11	Instituutit rahoituksen hankkijoina	47
Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto	12	<b>8 Tapausanalyysi viidestä instituutista</b>	49
Instituuttien rahoitus	13	Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti	49
Instituuttien hallinto	17	Suomen Viron-instituutti	53
Instituuttien toimintaympäristö	18	Suomen Lontoon instituutti	57
<b>4 Visiot, missiot, tavoitteet</b>	20	Suomen Japanin Instituutti	62
Instituuttiverkoston tavoitteet	20	Suomen Rooman-instituutti	66
Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet	21	<b>9 Instituuttien ja edustustojen välinen suhde ja työnjako</b>	70
Ulkoasiainministeriö ja kulttuuri- ja tiedeinstituutit	22	<b>10 Päätelmät</b>	74
<b>5 Kulttuuri- ja tiedeinstituutit</b>	24	<b>11 Kehittämisehdotukset</b>	76
Suomen Rooman-instituutti	24	Instituuttien toiminnan kehittäminen	76
Hanasaari – ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus	24	Vaikuttavuusraportoinnin kehittäminen	77
Suomen Tukholman kulttuuri-instituutti	25	<b>Lähteet</b>	80
Suomen Ateenan-instituutti	25	<b>Liitteet</b>	82
Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti	25	Liite 1. Selvityksessä käytetty kyselylomake instituuttien johtajille ja niitä ylläpitävien säätiöiden hallitusten puheenjohtajille	82
Suomen Ranskan Instituutti	25	Liite 2. Selvityksen yhteydessä haastatellut henkilöt	88
Suomen Lontoon instituutti	26	Liite 3. Haastatteluissa käytetyt haastattelurungot	90
Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti	26		
Suomen Pietarin-instituutti	26		
Suomen Benelux-instituutti	27		
Suomen Lähi-idän instituutti	27		
Suomen Saksan-instituutti	27		
Suomen Viron-instituutti	28		
Suomalais-norjalainen kulttuuri-instituutti	28		
Suomen Madridin-instituutti	28		
Suomen Japanin Instituutti	29		
Finnagora	29		
Yhteenvedo kulttuuri- ja tiedeinstituutti- verkostosta	29		

## Tiivistelmä

Suomalaiseen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien verkostoon kuuluu seitsemäntoista instituuttia, joista ulkomailla sijaitsee kaksitoista kulttuuri-instituuttia ja neljä tiedeinstituuttia. Lisäksi ryhmään kuuluu Espoossa sijaitseva Hanasaari – ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. Tämän selvityksen tarkoituksena on ollut syventää ja selkeyttää tietoa kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vaikuttavuudesta, kehittää instituuttien vaikuttavuuden kannalta kriittisiä menestystekijöitä, tukea instituuttien tavoitteellista toimintaa ja yhteistyötä sekä tuottaa työvälineitä vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi.

Selvityksen pääasiallinen aineisto on muodostunut instituuttien itse tuottamasta asiakirjamateriaalista, instituuttien johtajille ja niitä ylläpitävien säätiöiden tai rahastojen hallitusten puheenjohtajille suunnatun kyselyn vastauksista sekä keskeisten rahoittajatahojen ja instituuttien sidosryhmien edustajien haastatteluista. Lisäksi tarkempaa tapausanalyysia varten haastateltiin asianomaisten instituuttien johtajat sekä niiden asemamaiden Suomen suurlähettiläät. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolmekymmentyhdeksän kappaletta.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on runsaasti myönteistä vaikutusta suomalaiseen yhteiskuntaan. Ne lisäävät Suomen kansainvälistä näkyvyyttä ja edistävät myönteisen Suomi-kuvan leviämistä. Kulttuuriviennin toteuttajina ja edesauttajina ne saavat aikaan taloudellista lisäarvoa sekä taide- ja kulttuuritoimijoille että suomalaiselle yhteiskunnalle. Taiteilija- ja tutkijavierailujen, residenssitoiminnan, kansainvälisen harjoittelun ja muiden vastaavien aktiviteettien kautta ne edistävät tieteentekijöiden, taiteilijoiden ja kulttuurialan toimijoiden työskentelymahdollisuuksia ulkomailla sekä ammatillisen kompetenssin kasvua.

Lisäksi instituutit toimivat paikallisen asiantuntemuksen tietolähteenä, jota eri alojen suomalaiset toimijat voivat käyttää hyödykseen suunnitellessaan ja toteuttaessaan omia hankkeitaan. Instituuttien luomien ja ylläpitämien sosiaalisten ja institutionaalisten verkostojen avulla voidaan tehokkaasti löytää oikeita kontaktihenkilöitä ja yhteistyötahoja. Sekä toiminnan rahoittajien että instituuttien sidosryhmien keskuudessa instituutteja pidetään kaikkineen miltei poikkeuksetta kustannustehokkaina toimijoina, jotka saavat paljon aikaan varsin pienellä julkisen vallan rahoituspanoksella.

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vaikuttavuuden tarkka määrittäminen ja arvioiminen on kuitenkin vaikeata. Kuten edellä oleva listaus osoittaa, niiden vaikuttavuus on hyvin moniulotteista. Instituuttien toiminta koostuu myös suuressa määrin erillisistä hankkeista, jotka sijoittuvat eri puolille tieteen ja kulttuurin laajaa kenttää. Projekteja toteutetaan usein yhdessä muiden tahojen kanssa, ja instituuttien oman panoksen selvittäminen on monesti hankalaa. Lisäksi instituuttien vaikutus esimerkiksi Suomen kansainväliseen näkyvyyteen tai maineeseen sekä taiteen, kulttuurin, tieteen ja koulutuspalveluiden vientiin näkyy useissa tapauksissa vasta viiveellä, mahdollisesti useiden vuosien päästä.

On ilmeistä, että instituuttien varsinainen yhteiskunnallinen merkitys syntyy tämän välillisen ja pitkän keston vaikuttavuuden kautta. Toiminnan laaja-alaisuuden ja verkostomaisuuden sekä vaikutusten epäsuoran luonteen lisäksi täsmällistä vaikuttavuusarviointia hankaloittavat instituuttien suuret keskinäiset erot.

Instituuttien keskeisenä vahvuutena pidetään niiden asiantuntemusta koskien sijaintimaan tai laajemman kohdealueen erityisolosuhteita sekä tiede-, taide- ja kulttuurielämän ajankohtaisia virtauksia ja tärkeitä yksilötason ja institutionaalisen tason toimijoita. Näitä tietoja instituuttien hyvät yhteydet ja verkostot Suomessa ja ulkomailla täydentävät parhaimmillaan erinomaisesti.

Organisaatioina instituuttien parhaita puolia ovat myös ketteryys ja mukautumiskyky sekä valmius tarttua uusiin, myös riskialttiisiin mahdollisuuksiin. Niiden kykyä olla jatkuvassa ”etsivässä” vuorovaikutuksessa ruohonjuuritason toimijoiden kanssa arvostetaan laajalti. Monissa maissa instituuttien sijoittuminen osaksi kansalaisyhteiskuntaa on myös etu.

Selvitys nosti esille myös eräitä kulttuuri- ja tiedeinstituutteihin liittyviä heikkouksia ja ongelmakohtia. Yksi niistä on se, että instituutit tunnetaan Suomessa huonosti. Monet instituutit ovat myös viime aikoina muuttaneet toimintaansa merkittävästi välittäjä- tai fasilitaattoriorganisaation suuntaan, mutta instituutteja ja instituuttiverkostoa koskevat tiedot ja näkemykset eivät ole aina vastaavasti täysin päivittyneet.

Suomalaisessa kulttuuripolitiikassa nykyään keskeisestä kulttuuriviennin käsitteestä on olemassa toisistaan suuresti poikkeavia käsityksiä, samoin instituuttien roolista suomalaisessa julkisuusdiplomatiassa. Nämä erot aiheuttavat toisinaan jännitteitä, jotka olisi syytä purkaa. Joissain haastatteluissa instituuttiverkostoa pidettiin liian hajanaisena ja niihin kohdistuvaa ohjausta liian heikkona.

Instituuttien vaikuttavuuden kannalta ongelmana voi pitää myös pitkäjänteisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä hankaluuksia. Nämä johtuvat yhtäältä toiminnan vahvasta nojautumisesta erillisrahoituksella toteutettaviin hankkeisiin, toisaalta henkilökunnan, erityisesti johtajien, liian tiheästä vaihtumisesta. Toiminnan vahva riippuvuus ihmisistä ja heidän osaamisestaan tarjoaa ylipäätään instituuteille paljon mahdollisuuksia, mutta siihen sisältyy myös riskejä.

Selvityksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa nousi lisäksi esille varsin vahvaa kritiikkiä sitä kohtaan, että instituutit tuottavat itse omaa ohjelmaa, jota toteutetaan omissa tiloissa. Enemmistö instituuteista ei tosin enää toimi tällä kulttuurikeskustyyppisellä tavalla.

Oman ongelmakenttänsä muodostavat kulttuuri- ja tiedeinstituuttien omat käytännöt toimintansa suunnittelussa ja siitä raportoisessa. Monilla instituuteilla tavoitteet on ilmaistu niin yleisellä tasolla, että niiden saavuttamista on vaikea jälkikäteen arvioida. Myös instituuttien toimintakertomuksista oli usein vaikea saada kunnollista kuvaa instituutin merkityksestä ja toiminnan onnistuneisuudesta. Toiminnan strategisen suunnittelun sekä seurantajärjestelmän kehittämistä voikin pitää instituuttiverkoston tärkeänä lähitulevaisuuden tehtävänä.

Instituuttiverkoston vaikuttavuutta arvioitaessa on myös syytä ottaa huomioon useiden instituuttien organisatorisesti lyhyt ikä, instituuttiverkoston kiinteämmän yhteistyön ja strategisen toiminnan viimeaikaisuus sekä monien instituuttien toimintaprofili- ja toimintatapamuutokset viime vuosina. Tieteen, taiteen ja kulttuurin alalla on lisäksi – erityisesti Suomen EU-jäsenyyden myötä – tapahtunut merkittävää kansainvälistymistä, ja esimerkiksi kansallisten kulttuuri-instituuttien EUNIC-verkoston paikallisilla klustereilla on merkitystä joidenkin instituuttien toiminnalle. Kansainvälisessä taloudessa ja globaalissa kanssakäymisessä Euroopan ulkopuolisten maiden, kuten Kiinan, Brasilian ja Intian merkitys on lisääntynyt. Sekä instituuttien toimintaympäristö että niiden toimintamuodot ovat siten nyt varsin erilaisia kuin niitä perustettaessa.

## 1. Johdanto

Suomella on ulkomailla kaksitoista kulttuuri-instituuttia ja neljä tiedeinstituuttia. Instituuttiverkoston laskeaan kuuluvaksi lisäksi Espoossa sijaitseva Hanasaari – ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. Kaikkia kulttuuri- ja tiedeinstituutteja ylläpitää itsenäinen yleishyödyllinen säätiö tai rahasto. Tavoitteidensa toteuttamiseksi ne voivat saada vuosittain opetus- ja kulttuuriministeriöltä harkinnanvaraista valtionapua. Ne toimivat myös läheisessä yhteistyössä sijaintipaikkansa Suomen edustuston kanssa. Lisärahoitusta ja muuta tukea ne saavat toimintaansa muun muassa tiedettä, taidetta ja kulttuuria tukevilta säätiöiltä, yrityksiltä sekä koti- ja ulkomaisilta yhteistyökumppaneilta.

Kulttuuri- ja tiedeinstituutit on instituuttiverkoston kotisivuilla<sup>1</sup> määritelty kansalaisyhteiskunnan toimijoiksi, jotka muodostavat keskeisen osan Suomen kansainvälistä kulttuurivaihtoa. Lisäksi ne tukevat merkittävästi kulttuurivientiä ja suomalaisen tutkimuksen kansainvälistymistä. Ne nähdään myös innovatiivisina ja kustannustehokkaina asiantuntijaorganisaatioina, jotka nostavat merkittävästi Suomen näkyvyyttä maailmalla.

Instituuttien toimintamuodot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaihtelevat kuitenkin suuresti. Kulttuuri-instituuttien perustehtävänä on tehdä suomalaista kulttuuria tunnetuksi kohdealueellaan, kun taas tiedeinstituutit tekevät tutkimusta ja tarjoavat opetusta omalta alaltaan sekä edistävät Suomen ja kohdealueensa välistä tutkimusyhteistyötä. Tämä jako ei kuitenkaan ole ehdoton, koska joillain kulttuuri-instituuteilla on myös oma tiedeohjelmansa ja samoin tiedeinstituuteilla voi olla myös kulttuuritoimintaa. Instituutit ovat myös varsin erikoisia ja toimivat toisistaan osin suuresti poikkeavissa toimintaympäristöissä.

Instituuttien toimintaa ja niiden tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta ei ole tähän mennessä arvioitu systemaattisesti. Asemansa vahvistamiseksi ja toimintansa kehittämiseksi myös julkista tukea nauttivien kansalaisyhteiskuntatoimijoiden on kuitenkin nykyään tärkeä kyetä osoittamaan olemassaolonsa merkitystä ja toimintansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tätä taustaa vasten instituuttien keskinäistä yhteistyötä koordinoiva, kehittävä sekä niiden asemaa kotimaassa tukeva Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry päätti teettää selvityksen Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toiminnan vaikuttavuudesta.

Selvitys annettiin Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiön (Cupore) tehtäväksi. Tutkijana hankkeessa on toiminut Riina Kontkanen. Lisäksi hankkeeseen ovat osallistuneet Cuporesta Ritva Mitchell ja Pasi Saukkonen. Selvitykselle perustettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat Riitta Heinämaa (Suomen Viron-instituutti), Raila Kehälinna (TEM), Anu Leinonen (Suomen Lähi-idän instituutin säätiö), Sanna Rekola (Tanssin tiedotuskeskus) ja Mervi Tiensuu-Nylund (OKM) sekä Ilmi Villacís Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:stä. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi Ritva Mitchell ja sihteerinä Riina Kontkanen. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana neljä kertaa.

Raportin seuraavassa luvussa esitellään selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus. Tämän jälkeen esitellään Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien verkosto ja niitä koskevat tavoitteet aluksi yleisesti (luvut 3 ja 4), ja sen jälkeen jokainen instituutti lyhyesti erikseen (luku 5). Luvuissa 6, 7 ja 8 esitellään selvityksen keskeiset tulokset ensin koko instituuttiverkoston osalta ja sitten tarkempaan tapausanalyysiin valittujen instituuttien osalta. Luvussa 9 tarkastellaan erikseen instituuttien ja Suomen paikallisten edustustojen välistä suhdetta ja työnjakoa. Raportin päättävissä luvuissa 10 ja 11 esitetään vastaukset selvitystä ohjanneisiin tutkimuskysymyksiin sekä suosituksia instituuttien toiminnan vaikuttavuuden sekä sen seurannan ja arvioinnin kehittämiseksi.

---

<sup>1</sup> [Http://www.instituutit.fi/fi](http://www.instituutit.fi/fi), lainattu 31.10.2010.

## 2. Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus

### Aikaisemmat selvitykset ja arvioinnit

Suomen ulkomailla toimivia kulttuuri-instituutteja on yleisesti arvioitu edellisen kerran 1990-luvun lopussa. Tähän arviointiin sisältyi instituutteja koskevien taustatietojen kerääminen ja niiden hyödyntäminen instituuttien itsearviointiprosessissa sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutteja käsittelevän esittelyjulkaisun (Setälä ym. 1998) laadinnassa. Instituuttien itsearviointiraportit annettiin hankkeen yleisarvion tekijän, ruotsalaisen kansliapäällikkö Bert Isacssonin käyttöön.

Isacsson laati työnsä päätteeksi loppuraportin (Isacsson 1999), jonka kokonaisarvioinnissa hän toteaa, että edessä on pitkälti 1990-luvulla perustettujen instituuttien toiminnan vakauttaminen (mt., s. 2). Instituuttien hänelle toimittamien raporttien perusteella toiminta on ollut kauttaaltaan menestyksestä. Niiden helppo tavoitettavuus ja epämuodolliset toimintatavat olivat Isacssonin mukaan toiminnalle suuri etu (mt., s. 12).

Suuri osa Isacssonin raportista koostuu eri instituutteja koskevista yksittäisistä kommentteista. Laajempaa keskustelua aiheesta käytiin Hanasaassa marraskuussa 1999 pidetyssä seminaarissa, jonka annista on olemassa opetusministeriön laatima moniste (Opetusministeriö 2000). Kyseisessä tilaisuudessa päätettiin prosessista, jonka mukaisesti instituutit ryhtyvät arvioinnissa saatujen tulosten perusteella laatimaan kehittämissuunnitelmiaan. Ohjelman rungon laatiminen delegoitiin kolmelle instituuttijohtajalle.

Opetusministeriön virkamiehen Paula Tuomikosken mukaan tämän kehittämissuunnitelman tuli suuntautua kolmeen ulottuvuuteen: 1) instituutti-instituution kehittämiseen, erityisesti sen tunnettuuden lisäämisen ja taloudellisen perustan parantamisen osalta; 2) toiminnan vaikuttavuuden perustelemiseen opetusministeriölle, valtioneuvostolle ja eduskunnalle; sekä 3) yhteistyön kehittämiseen asemamaassa toimivien suomalaisten ja paikallisten tahojen kanssa (mt., s. 4–5).

Kehittämissuunnitelman keskiössä pitäisi Tuomikosken mukaan olla useampivuotinen toimintaohjelma, siihen liitettävä toimintabudjetti ja tilatarveohjelma sekä tiedottamis- ja julkaisuohjelma. Lisäksi samassa yhteydessä tuotiin esille ehdotus erillisen kulttuurisuhteiden seuran perustamiseksi. (Mt., s. 13.) Arviointiprosessin jatkumisesta Tuomikoski kirjoittaa seuraavasti:

*Arviointiprosessi ei ole itsetarkoitus. Opetusministeriökään ei etsi lopullista vastausta kysymykseen, mikä on instituuttien toiminnan vaikuttavuus. Paljon olennaisempaa on saada aikaan jatkuva arviointiprosessi, jossa instituuttien ja nyttemmin instituutti-instituution itsearviointi on kokoaikaista. (Mt., s. 14.)*

Hanasaaren tilaisuudessa käytiin myös paneelikeskustelu, jonka alustukset on liitetty opetusministeriön laatimaan koosteeseen. Joitain siinä esitettyjä huomioita on hyödyllistä toistaa myös tässä. Paavo Hohdin (Suomen Kulttuurirahasto) mukaan instituuttien kannattaa toiminnassaan lähteä liikkeelle laajasta tehtävänalueen määrittelystä, mutta myös kohderyhmiä tarkemmin valitsevalle toiminnalle täytyy antaa mahdollisuuksia (mt., s. 33). Instituutit nähtiin alustuksissa myös välittäjinä sekä kotimaisen ja asemamaan kulttuuri-intressien ja toimijoiden välillä (Hohti, mt., s. 35) että kulttuurielämän yhteisöjen ja valtion ulkoisen kulttuuripolitiikan intressien välillä (Kalervo Siikala, Alli Paasikiven Säätiö, mt., s. 37).

Opetusministeriön Aimo Murtomäki kysyi puolestaan, missä instituuteissa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi täysimittaiset toimitilat ja missä puolestaan riittäisi asioimistotyyppinen tukikohta yhteistyöverkkoineen (mt., s. 45). Arto Merimaa valtiovarainministeriöstä korosti, että instituuttien säätiömuotoa on perusteltu sillä, että se on luonteva keino kanavoida toimintaan yksityistä rahoitusta. Ellei tätä rahoitusta löydy, koko säätiömuoto on hänen mukaansa kyseenalaistettavissa (mt., s. 54). Toimittaja Erkki Toivanen mietti instituuttien silloista asemaa seuraavaan tapaan:

*Instituuteilla on vastassaan huima haaste: miten profiloitua hyödyntämään sitä verratonta tilannetta, jossa me suomalaiset nyt olemme, kun kansainvälistymisemme on saavuttanut normaalin eurooppalaisen tason, jolla se koskaan aikaisemmin ei ollut (mt., s. 60).*

Isacssonin raportissa ja Hanasaaren paneelikeskustelussa käsiteltiin myös kulttuuri- ja tiedeinstituuttien sekä Suomen ulkomailla olevien edustustojen välistä suhdetta. Tästä aiheesta on tehty myös NetEffectin toteuttama ulkoasiainministeriön ja opetusministeriön tilaama erityisselvitys (Niinikoski ja Kiiski 2007), jossa asiaa tarkasteltiin erityisesti kulttuuriviennin näkökulmasta. Tämän selvityksen antiin palataan tarkemmin myöhemmin luvussa 9. Kulttuuriviennin asema suomalaisessa kulttuuripolitiikassa vahvistui merkittävästi 2000-luvun alussa, kun työryhmän johdolla laadittiin vuonna 2007 julkaistu esitys Suomen kulttuuriviennin kehittämissuunnitelmaksi. Tässä ohjelmassa visio Suomen kulttuuriviennistä vuonna 2011 ilmaistiin seuraavasti:

*Kulttuurivienti on kasvanut tunnustetuksi osaksi suomalaista vientitoimintaa. Kulttuuriviennin arvo on vähintään kolminkertaistunut ja luovat toimialat ovat monipuolistaneet maamme elinkeinorakennetta ja vahvistaneet työllisyyttä. Kulttuuri on nykyistä selkeästi vahvempi osa Suomi-kuvaa ja -brändiä. Kulttuurin kentässä toimivien yksilöiden ja ryhmien taloudellinen hyvinvointi on parantunut vientitoiminnan ansiosta. (Opetusministeriö 2007, s. 14.)*

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit tulevat mainituksi tässä ohjelmassa lukuisissa kohdissa<sup>2</sup>, samoin kuin sen taustalla olevassa selvitysmiehen laatimassa erillisessä kolmen ministeriön kulttuurivientihankkeen raportissa (Koivunen 2004). Käsitteitä instituuteista esitettiin myös työryhmän laatimissa opetusministeriön strategisissa linjauksissa koskien kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tukemista. Työryhmän näkemyksen mukaan instituuttien toiminta kulttuurin saralla voi olla kulttuurivaihtoa sekä suhteiden luomista toimijoiden välille, minkä lisäksi myös kulttuuriviennin käsite laajasti ymmärrettynä sopii kuvaamaan sekä kulttuuri- että tiedeinstituuttien toimintaa. Tiedeinstituutit nähdään strategian näkökulmasta kulttuuri-instituutteina, jonka yhteydessä toimii ja jonka toimintaa olennaisilta osin luonnehtii oma tutkimusohjelma tai -yksikkö. (Opetusministeriö 2005, s. 23–24.)

Työryhmä korostaa kehittämissuunnitelmassaan Suomen kulttuurin ja tieteen tunnetuksi tekemistä erityisesti taide- ja tiedeyhteisön keskuudessa sekä Suomen ja kohdemaan välisten yhteyksien edistämistä yhteistyösuhteiden, kulttuurien välisen ymmärryksen sekä kulttuuriviennin edistämiseksi. Instituuttien arvioinnissa tulee painottaa Suomen kulttuurin ja tieteen vastaanottoa ja tunnettuutta asemamaassa sekä asemamaan kulttuurin ymmärryksen lisääntymistä Suomessa. Toiminnan vaikutusten arvioinnin tulee kohdistua Suomen ja asemamaan tai -alueen toimijoiden välisten yhteyksien, yhteistyön ja kontaktipintojen syntymiseen ja tukemiseen. (Mt., s. 26–28.) Lisäksi todetaan muun muassa, että olisi tärkeätä määritellä säännöllisesti uudelleen ne kulttuurialueet, joille instituuttien toimintaa tulisi suunnata, sekä arvioida tarpeita myös sen suhteen, minkälaista instrumenttia on tarkoituksenmukaisinta käyttää missäkin maassa (mt., s. 29).

Tässä kohden on vielä mielekästä mainita yksi selvitys, joka on Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n tuottama arviointiraportti opetus- ja kulttuuriministeriön keväällä 2010 käynnistämän nuorten taiteen- ja kulttuurialan ammattilaisten kansainvälistymishankkeen toteutuksesta ja tuloksista. Kyseisessä hankkeessa nuorten ammattilaisten työnantajiksi määriteltiin Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit sekä taiteen tiedotuskeskukset ja näiden yhteistyökumppanit. Raportin mukaan hanke oli menestyksekkäs sekä hallinnollisesti että tulosten osalta. Sen avulla voitiin merkittävästi parantaa niin työnantajien kuin työllistettyjen tilannetta, ja molemmat tahot antoivat siitä erittäin myönteistä palautetta. (Nisula 2012, s. 3.)

---

2 Ohjelmassa mm. mainitaan, että klustereita ja verkostoja tulee vahvistaa toimialojen sisällä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla ja että eri toimialojen ja julkishallinnon ulkomaisten verkostojen tulee toimia toisiaan vahvistaen, täydentäen ja samoihin päämääriin pyrkien. Tähän lasketaan kuuluvaksi toimialajärjestöjen vientiosaamisen lisääminen, Suomen ulkomailla olevien edustustojen, Finpron toimipisteiden ja kulttuuri-instituuttien kulttuuriviennin osaamisen lisääminen ja yhteistyön kehittäminen sekä toimialojen vientiyhteistyön tehostaminen. (s. 17.)



Jotkut instituutit ovat myös arvioineet itse omaa toimintaansa tai julkista kuvaansa sekä tuottaneet selvityksiä etenkin suurempien hankkeiden toteutuksesta ja merkityksestä. Koko instituuttia koskeva kuvaus ja arviointi on ilmeisesti tehty vain Suomen Viron-instituutissa (Salokannel ym. 1999). Tähän materiaaliin on selvityksen yhteydessä tutustuttu mahdollisuuksien mukaan.

## Selvityksen tavoitteet

Tämän selvityksen yleisenä tarkoituksena on toimeksiannon mukaisesti ollut syventää ja selkeyttää tietoa instituuttien vaikuttavuudesta, kehittää instituuttien vaikuttavuuden kannalta kriittisiä menestystekijöitä, tukea instituuttien tavoitteellista toimintaa ja yhteistyötä sekä tuottaa työvälineitä vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi. Kyse ei siis ole vaikuttavuusarvioinnista tiukasti ymmärrettynä, vaan nykytilanteen kartoittamisesta ja työkalujen tarjoamisesta vaikuttavuuden ja sen seurannan edistämiseksi. Vaikuttavuudella on tässä yhteydessä tarkoitettu niitä vaikutuksia, joita Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on suomalaisen yhteiskuntaan sen toiminnan kautta, jota instituutit tekevät kohdealueellaan.

Vaikuttavuuden arvioinnin yleinen tausta on julkisen sektorin viime vuosisadan lopulla toteutetussa uudistuksessa, jossa lakiin perustuvan, usein hyvin yksityiskohtaisesti säännellyn normiohjauksen sijaan alettiin painottaa julkisen ja julkisesti rahoitetun toiminnan taloudellisuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Valtionhallinnossa hyödynnetään usein nykyään ns. tulosprismaa. Siinä yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista johdetaan toiminta- ja taloussuunnittelussa ilmenevät toiminnalliset tulostavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttamista ja siten vaikuttavuuden toteutumista selvitetään yksikön toiminnan raportoinnin ja analysoinnin avulla, usein erilaisia indikaattoreita hyödyntäen. Arviointiprosessin tulokset vaikuttavat puolestaan uusien tavoitteiden asettamiseen.

Valtionhallinnossa käytettyä tulosprismaa on vaikea suoraan hyödyntää kansalaisyhteiskuntaan kuuluvien toimijoiden vaikuttavuuden arviointiin, koska näillä on myös oma, julkisesta rahoittajasta riippumaton tehtävän- ja tavoitteenasettelunsa. Tässä selvityksessä vaikuttavuuden määrittelyssä onkin otettu huomioon sekä keskeisen rahoittajan eli opetus- ja kulttuuriministeriön yleiset ja instituutteja erityisesti koskevat strategiset tavoitteet ja tulostavoitteet että instituuttien ja instituuttiverkoston omat näkemykset perustehtävästään. Näitä tavoitteita esitellään tarkemmin myöhemmin.

Selvityksen tehtävä on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen tehtävä on ollut kartoittaa instituuttien ja instituuttiverkoston nykytilanne vaikuttavuutta koskevien tavoitteiden asettamisessa sekä vaikuttavuusindikaattoreiden kehittämisessä. Keskeiset kysymykset tämän tehtävän osalta ovat:

*Onko Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toiminta järjestetty siten, että vaikuttavuus suomalaisen yhteiskuntaan on huomioitu parhaalla mahdollisella tavalla sekä niin, että vaikuttavuuden toteutumista voidaan seurata ja arvioida systemaattisesti?*

Selvityksen toinen tehtävä on ollut arvioida instituuttien vaikuttavuutta käytettävissä olevien ja selvityksen yhteydessä kerättyjen aineistojen perusteella. Kysymys on siis:

*Minkälainen kuva Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vaikuttavuudesta syntyy tämän aineiston perusteella vaikuttavuuden eri osa-alueilla?*

Selvityksen kolmantena tehtävänä on ollut valita tarkemman analyysin kohteeksi suppeampi joukko instituutteja, jotka edustavat erityyppisiä organisaatio- ja toimintamalleja sekä erikokoisia instituutteja. Ohjausryhmän päätöksen mukaisesti selvityksessä tutkittiin tarkemmin kolmea kulttuuri-instituuttia (Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti, Suomen Lontoon instituutti ja Suomen Viron-instituutti) ja kahta tiedeinstituuttia (Suomen Rooman-instituutti ja Suomen Japanin Instituutti). Tämän case-analyysin osalta keskeinen kysymys kuuluu:

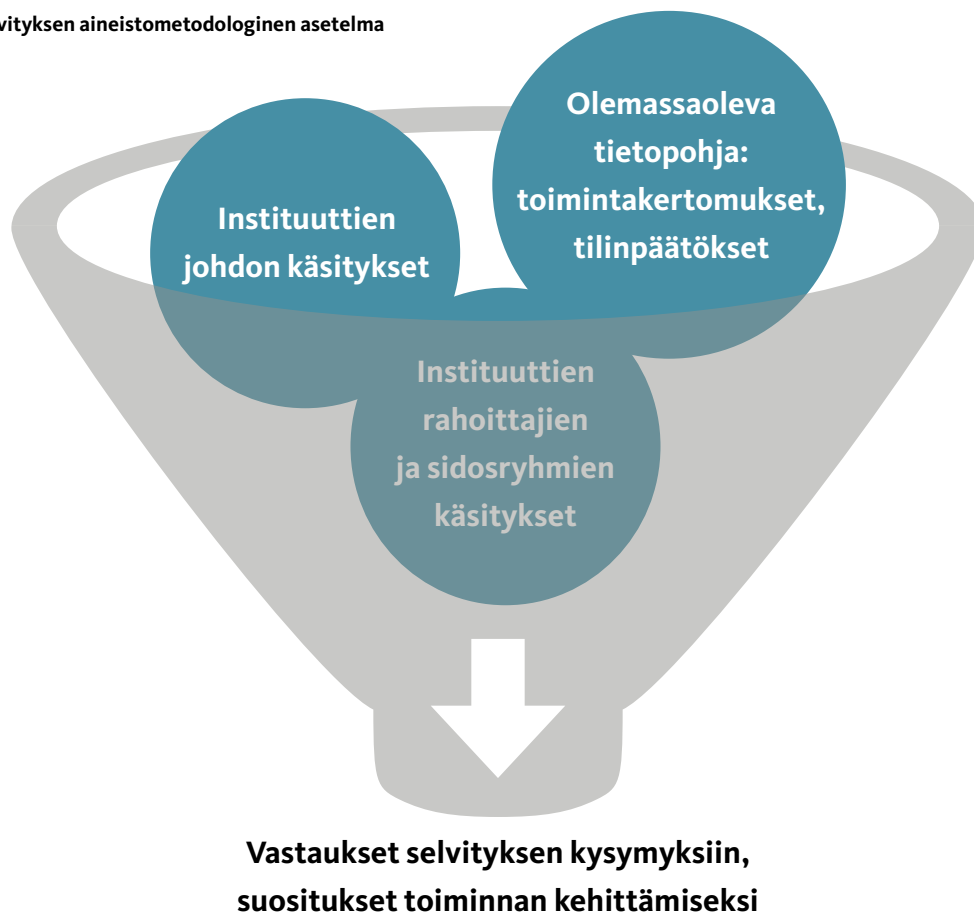
*Minkälaista vaikutusta näillä instituuteilla on ollut suomalaiseen yhteiskuntaan selvityksen tarkastelemilla osaluueilla niiden oman raportoinnin ja muun aineiston perusteella?*

## Selvityksen aineisto

Selvityksen aineisto muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka tarjoavat erilaisia perspektiivejä selvityksen kysymyksiin vastaamiseen (kuvio 1). Ensinnäkin selvityksessä on hyödynnetty sitä materiaalia, jota instituutit itse tuottavat omasta toiminnastaan. Näitä ovat erityisesti instituuttien toimintakertomukset, tilinpäätökset ja toimintasuunnitelmat, jotka on kerätty analysoitavaksi vuosilta 2009–2011. Lisäksi useimmilla instituuteilla on myös pidemmän tähtäimen strategisia asiakirjoja. Instituuttiverkostolla on myös olemassa oma yhteisstrategia koskien vuosia 2008–2013.

Kaikille instituuteille lähetettiin kysely, jossa tiedusteltiin niiden omia näkemyksiä tehtävästään, tavoitteistaan ja toimintansa vaikuttavuudesta (kyselylomake liitteessä 1). Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, ja siihen saatiin kaksikymmentä vastausta instituuttien johtajilta ja hallitusten puheenjohtajilta. Kolmannen aineistokokonaisuuden muodostavat instituuttien toiminnan kannalta keskeisten rahoittajatahojen tai sidosryhmien edustajien haastattelut (lista haastatelluista liitteessä 2). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teema-haastatteluina (haastattelurunko liitteessä 3), ja niitä tehtiin kaikkiaan 27 kappaletta. Haastateltavat edustavat suurta osaa koko potentiaalisesta kohderyhmästä, ja kaikkineen selvityksen aineistoa voidaan pitää laajana ja kattavana. Edellä mainittujen lisäksi haastateltiin tarkempaan case-analyysin valittujen instituuttien johtajat sekä instituuttien asemapaikkojen suurlähettiläät.<sup>3</sup> Taustatietona on hyödynnetty kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toiminnasta kertovaa muuta materiaalia.

**Kuvio 1. Selvityksen aineistometodologinen asetelma**



<sup>3</sup> Yhdeltä suurlähettiläältä ei saatu haastattelua.

### 3. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto

#### Kansallisten kulttuuri-instituuttien historiaa

Ulkomailla toimivia kansallisia kulttuuri-instituutteja pidetään usein vain kulttuuridiplomatian välineinä. Tällöin otaksutaan, että niiden tarkoituksena ja tavoitteena on levittää asemamaihin ”oikeaa tietoa” ja oikoa perustajamaista vallalla olevia mahdollisia väärinkäsityksiä. Eurooppalaisen instituuttijärjestelmän historia osoittaa kuitenkin, että tämä käsitys on osatotuus, joka pätee lähinnä vain yhteen järjestelmän neljästä kehitysvaiheesta. Itse asiassa ulkomailla toimivista kansallisista kulttuuri-instituuteista on ollut mahdollista puhua yhtenä järjestelmänä tai verkostona vain parin viime vuosikymmenen ajan.

Kansallisten kulttuuri-instituuttien historian ensimmäinen vaihe on osa Euroopan kulttuuristen suurvaltojen kulttuurihistoriaa. Sen lähtöpisteenä voidaan pitää *Alliance Française*'n perustamista vuonna 1883 edistämään ranskan kielen käyttöä ja ranskalaista kirjallista kulttuuria ja *Dante Alighieri* -seuran perustamista vuonna 1889 edistämään italian kieltä ja kulttuuria. Näihin maihin luotiin myöhemmin myös toiset instituuttijärjestelmät: *Centre Culturel Français* 1900-luvun alussa ja Italian kulttuuri-instituuttijärjestelmä 1930-luvulla. Britannia ja Saksa seurasivat pitkähköllä viiveellä Ranskan ja Italian esimerkkiä. *British Council* perustettiin vuonna 1934, ja vuonna 1925 perustettu *Deutsche Akademie* muutettiin *Goethe-Institutiksi* vuonna 1951. Maailmansotien välissä ja toisen maailmansodan aikana nämä neljä instituuttirakennetta palvelivat kansallisia kielellisiä ja kulttuurisia intressejä kyseisten maiden varsinaisen kansallisen diplomatian rinnalla.

Instituuttien toinen kehitysvaihe alkoi toisen maailmansodan jälkeen, ja tällöin instituutit tulivat mukaan varsinaiseen kulttuuridiplomatiaan. Myös sosialistiset maat osallistuivat siihen kylmän sodan ja liennytyspolitiikan aikana omalla instituutiomallillaan. Kolmanteen kehitysvaiheeseen siirryttiin puolestaan kylmän sodan päätyttyä. Vuoden 1989 jälkeen instituuttien määrä on kasvanut nopeasti, ja niitä on käytetty Euroopan niin sanottujen uusien demokratioiden kansainvälisen aseman vakiinnuttamiseen sekä niiden oman aikaisemman kulttuurisen ja kielellisen aseman palauttamiseen. Tässä vaiheessa perustettiin myös useita suomalaisia kulttuuri- ja tiedeinstituutteja.

Eurooppalaisen instituuttijärjestelmän neljännessä kehitysvaiheessa 2000-luvulla on puolestaan korostettu instituuttien merkitystä luovan talouden ja kulttuurin vientiponnistusten sekä erityisesti maabrändin luomisen kannalta. Näihin alueisiin liittyvät pyrkimykset ovat nousseet instituuttien ohjelmissa perinteisten kulttuuristen tavoitteiden rinnalle ja toisinaan niiden ohikin. Monien eurooppalaisten instituuttijärjestelmien kuten *British Councilin* ja *Svenska Institutetin* toimintaa ohjaavat nykyään julkisuusdiplomatian tavoitteet (ml. maabrändäys), joskin asia ymmärretään eri maissa hieman eri tavalla.

Tähän kehitykseen liittyy myös EU-maissa sijaitsevien eurooppalaisten kansallisten kulttuuri-instituuttien tiivistyvä yhteistyö, joka institutionalisoitui EUNIC-verkoston (*European National Institutes for Culture*) perustamisena vuonna 2006. Kyseisellä verkostolla on tällä hetkellä 28 jäsentä 24 EU:n jäsenmaasta. Verkosto toimii paikallisia klustereina, joista viimeisin on perustettu vastikään Thaimaahan. Kaikkiaan klustereita on tällä hetkellä yli 80 kappaletta. Paikallisten klustereiden odotetaan kussakin sijaintimaassa toimivan yhteistyössä ja hankkivan rahoitusta yhteisille projekteille. Erityisen näkyvää yhteistyötä on ollut EU:n ulkopuolella Aasiassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Lähi-idässä.

Kansalliset eurooppalaiset kulttuuri-instituutit ovat käyneet viime vuosina läpi monia muutoksia. *Centre Culturel Français* -verkostosta tuli vuoden 2011 alusta *Institut Français* -järjestelmä, joka toimii itsenäisesti, mutta tiiviissä yhteistyössä ulkoministeriön ja suurlähetystöjen kanssa. *British Councilin* toimintatavat ovat puolestaan muuttuneet yhä enemmän julkisuusdiplomatian suuntaan. Toiminnassa korostetaan voimakkaasti yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa ”*from-few-to-few to from-few-to-many*” -periaatteella. *Det Danske Institut* on puolestaan muuttanut toimintansa painotuksia ja lopettanut instituutteja joissain maissa sekä perustanut niitä nouseville

alueille kuten Kiinaan ja Brasiliaan. Useissa maissa instituutit saavat rahoituksensa ulkoasiainministeriöltä (esim. Saksa, Britannia, Italia, Ranska), mutta esimerkiksi Tanskassa ja Unkarissa ne toimivat Suomen tapaan pääasiassa kulttuuriasioista vastaavan ministeriön rahoituksella.<sup>4</sup>

## **Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto**

Suomella on kuusitoista ulkomailla toimivaa kulttuuri- tai tiedeinstituuttia, minkä lisäksi Espoon Hanasaressa toimii ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. Instituuteista vanhin on Suomen Rooman-instituutti, joka on perustettu jo vuonna 1954. Useimmat nykyisistä instituuteista on perustettu 1990-luvulla. Lisäksi Suomen Ateenan-instituutti on perustettu vuonna 1984, Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti vuonna 1989 ja Budapestissa toimiva Finnagora vuonna 2003.<sup>5</sup>

Valtiovallan näkökulmasta kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto kytkeytyy Suomen kansainväliseen kulttuuri-yhteistyöhön. Eri maiden kahdenvälistä yhteistyötä varten Suomi on solminut kulttuurivaihtosopimuksia. Näitä sopimuksia solmittiin erityisesti 1970- ja 1980-luvulla (ks. historiasta Siikala 1976; Paasivirta 1991). Nykyään niitä on 34 maan kanssa, minkä lisäksi Suomella on muutaman maan kanssa kulttuurivaihto-ohjelma tai yhteistyöpöytäkirja sekä muiden Pohjoismaiden ja Yhdysvaltojen kanssa kahdenvälinen kulttuurirahasto. Uusia sopimuksia ei enää nykyisin laadita, vaan asioista sovitaan yhteistyöpöytäkirjoin ja -muistioin. Lisäksi Suomessa toteutetaan yhteistyönä muun muassa sukukansaohjelmaa Venäjän suomalais-ugrialaisten kansojen kulttuurien tukemiseksi.<sup>6</sup>

Kulttuuri- ja tiedeinstituuteista useimmat ovat Euroopan unionin alueella. Kolme niistä on toisen Pohjoismaan pääkaupungissa (Kööpenhaminan, Tukholman ja Oslon instituutit) ja seitsemän ns. vanhan EU-maan pääkaupungissa (Pariisissa, Lontoossa, Brysselissä, Berliinissä ja Madridissa sijaitsevat kulttuuri-instituutit sekä Ateenassa ja Roomassa sijaitsevat tiedeinstituutit). Myöhemmin Euroopan unioniin liittyneistä maista Suomella on instituutit Virossa ja Unkarissa. EU:n ulkopuolisia instituutteja ovat Suomen Pietarin-instituutti Venäjällä, Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti Yhdysvalloissa sekä tiedeinstituuteista Suomen Japanin Instituutti ja Suomen Lähi-idän instituutti.

Suurin osa instituuteista toimii vain yhden valtion alueella. Suomen Benelux-instituutti toimii kuitenkin Alankomaiden, Belgian ja Luxemburgin alueella, Lontoon instituutti Britannian ja Irlannin alueella ja New Yorkin instituutti Yhdysvaltojen lisäksi myös Kanadan alueella. Suomen Saksan-instituutin toiminta-alueeksi on määritelty kaikki saksankieliset maat, mutta käytännössä instituutin toiminta on rajautunut pääasiassa Saksan liittotasavaltaan. Suurimmat toiminta-alueet ovat Suomen Lähi-idän instituutilla (koko Lähi-itä) sekä Suomen Madridin-instituutilla (Espanja, Portugali, Latalinalainen Amerikka). Suomen Viron-instituutti puolestaan toteuttaa hankerahoituksen turvin ohjelmaa myös Latviassa.

Instituuttien keskinäistä yhteistyötä koordinoi, kehittää ja niiden asemaa kotimaassa tukee vuonna 2006 perustettu Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry. Instituutit pitävät säännöllisesti yhteyttä toisiinsa ja kokoontuvat neuvottelupäiville yhteistyökumppaneidensa kanssa kaksi kertaa vuodessa: kerran kotimaassa ja kerran ulkomailla jonkin instituutin vieraina. Toukokuussa 2012 perustettiin myös erillinen tiedeinstituuttifoorumi edistämään tiedeinstituuttien toimintaa ja tunnettua sekä vahvistamaan niiden välistä yhteistyötä. Siihen kuuluvat neljän varsinaisen tiedeinstituutin lisäksi tutkimusta tekevät ja tiedettä edistävät kulttuuri-instituutit Suomen Lontoon instituutti, Suomen Saksan-instituutti ja Suomen Madridin-instituutti.

---

4 Lähteenä tässä kohdassa on käytetty kansallisten kulttuuri-instituuttijärjestelmien kotisivuja. Niiden osoitteet löytyvät koostetusti EUNIC-verkoston kotisivulta, <http://www.eunic-online.eu/>.

5 Tukholmassa sijaitsevaa Suomitaloa ylläpitävä säätiö perustettiin jo vuonna 1969.

6 Ks. tarkemmin opetus- ja kulttuuriministeriön kotisivulta, [http://www.minedu.fi/OPM/Kansainvaelliset\\_asiat/kulttuurisopimukset\\_ohjelmat/?lang=f&print=true](http://www.minedu.fi/OPM/Kansainvaelliset_asiat/kulttuurisopimukset_ohjelmat/?lang=f&print=true).

## Instituuttien rahoitus

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien päärahoittaja on opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-instituutteja koskevat rahoituspäätökset käsitellään nykyään ministeriön kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osastolla sen taideyksikössä, tiedeinstituuttien valtionapuasiat puolestaan korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osaston tiedepolitiikan vastuualueella. Kulttuuri-instituuttien valtionavustukset myönnetään yleisistä budjettivaroista, lukuun ottamatta Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutin säätiön avustusta, joka myönnetään taiteen tukemiseen varatuista veikkausvoittovaroista. Tiedeinstituuttien avustukset myönnetään tieteen tukemiseen tarkoitetuista veikkausvoittovaroista.

Osa instituuteista toimii valtiovarainministeriön omistamissa kiinteistöissä (Lontoo, Pariisi, Rooma ja Ateena), ja ne saavat erikseen vuokraansa vastaavan avustuksen erilliseltä momentilta.<sup>7</sup> Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön asiantuntija- ja palveluorganisaatio CIMO myöntää kaikille CIMON kautta kulttuuri- ja tiedeinstituuteihin harjoitteluun päässeille apurahan suoraan. Vuosina 2010 ja 2011 CIMO myönsi tähän tarkoitukseen apurahoja yhteensä 112 230 ja 115 500 euroa.

Viimeisimmät vertailukelpoiset tiedot kulttuuri- ja tiedeinstituuttien taloudesta ovat vuodelta 2009 (taulukko 1). Euromääräisillä kustannuksilla mitattuna kaikki kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat pieniä ja niiden osuus valtion kulttuuribudjetista on myös varsin vähäinen. Vuonna 2009 opetusministeriön kokonaisavustus kulttuuri-instituuteille oli hieman yli seitsemän miljoonaa euroa. Ministeriön hallinnonalan saman vuoden kulttuurimäärärahoista (noin 483 miljoonaa) se muodosti noin puolitoista prosenttia. Suomen ulkomailla sijaitsevien kulttuuri- ja tiedeinstituuttien yhteenlasketut menot olivat noin 9,5 miljoonaa euroa. Vain yhden instituutin kokonaismenot olivat vuonna 2009 yli miljoona euroa. Hanasaaren ohjelmaosaston menot olivat samana vuonna noin 1,8 miljoonaa euroa.

Vaikka kaikki kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat organisaatioina melko pieniä, niiden väliset keskinäiset erot ovat kuitenkin merkittäviä. Vuonna 2009 kahden instituutin kokonaiskustannukset olivat alle 300 000 euroa. Valtion toiminta-avustuksella mitattuna kuusi instituuttia sai vuonna 2011 yli 600 000 euron avustuksen muiden jäädessä korkeintaan 400 000 euroon (taulukko 2). Pienimpien ulkomailla sijaitsevien instituuttien eli Suomen Tanskan kulttuuri-instituutin ja Finnagoran toiminta-avustus oli vain hieman yli 200 000 euroa. Myös lisärahoituksen hankinnassa on suuria eroja. Vuonna 2009 kuudella ulkomailla sijaitsevalla instituutilla opetusministeriöstä saatu tuki muodosti yli 90 prosenttia kaikista menoista. Neljässä instituutissa vastaava osuus oli alle 70 prosenttia, alimmillaan 63,8 %. Hanasaaren kulttuurikeskuksen tapauksessa ministeriön yleisavustus muodosti alle kymmenen prosenttia ohjelmaosaston menoista.

---

7 Muista ulkomailla olevista instituuteista Tukholman instituutti sijaitsee instituutin säätiön omistamassa kiinteistössä, muut instituutit vuokraavat tilansa joko paikallisilta tahoilta tai Suomen edustustolta. Hanasaari toimii Suomen valtion omistamassa kiinteistössä, johon rahastolla on käyttöoikeus. Valtio huolehtii Senaatti-kiinteistöjen kautta kiinteistön ja siihen kuuluvien rakennusten isännöinnistä ja ylläpidosta.

**Taulukko 1. Instituuttien perustiedot vuodelta 2009. Lähde Tilastokeskus 2011, s. 167.<sup>8</sup>**

Instituutti, perustamisvuosi <sup>9</sup>	Henkilöstö <sup>10</sup>	Tulot, €		Menot, €		
		Yhteensä	josta opetus- ministeriöstä	Yhteensä	josta palkat	josta toimitilakulut
Suomen Tukholman kulttuuri-instituutti, 1995 (1969) <sup>11</sup>	7	1 190 977	663 203	967 644	512 103	191 485
Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus, 1975 <sup>12</sup>	12	1 835 536	128 000	1 837 465	791 007	1 522 170
Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti, 1989	3	573 187	428 000	641 671	224 016	92 528
Suomen Ranskan instituutti, 1990	7	951 597	861 723	939 679	275 599	313 273
Suomen Lontoon instituutti, 1991	4,35	977 705	878 772	950 214	349 657	325 428
Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti, 1992	2	250 550	214 000	249 770	110 650	19 800
Suomen Pietarin-instituutti, 1993	6	487 886	412 000	492 608	224 552	41 735
Suomen Benelux-instituutti, 1993	3	354 707	287 000	337 406	150 824	41 821
Suomen Saksan-instituutti, 1994	4,5	705 277	630 000	685 032	242 809	169 975
Suomen Viron-instituutti, 1994 (1991)	8	399 702	359 000	395 818	167 544	87 400
Suomalais-norjalainen kulttuuri-instituutti, 1996	1,8	360 487	236 000	369 815	112 932	112 074
Suomen Madridin-instituutti, 1996	2,8	442 000	300 000	442 000	124 063	93 248
Finnagora, 2003	3	237 444	233 000	219 357	92 078	16 300
Suomen Rooman-instituutti, 1954	6,5	1 030 650	911 156 <sup>13</sup>	1 043 350	384 500	462 730
Suomen Ateenan-instituutti, 1984	7	707 597	558 674	675 232	221 786	177 574
Suomen Lähi-idän instituutti, 1994	3,2	359 469	266 000	358 938	152 342	30 746
Suomen Japanin Instituutti, 1997	5	759 000	685 000	757 000	342 000	167 000
<b>Yhteensä</b>	<b>86,15</b>	<b>11 623 771</b>	<b>8 051 528</b>	<b>11 362 999</b>	<b>4 478 462</b>	<b>3 865 287</b>

Taulukossa 2 näkyy kulttuuri- ja tiedeinstituuttien saaman toiminta-avustuksen kehitys vuosina 2008–2012. Vuonna 2011 kulttuuri-instituuttien saamat opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämät toiminta-avustukset olivat yhteensä 5 158 000 euroa. Luku sisältää myös Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n saaman 65 000 euron avustuksen.<sup>14</sup> Neljä tiedeinstituuttia sai samana vuonna toiminta-avustusta yhteensä 1 975 000 euroa.

<sup>8</sup> Tilastokeskuksen alkuperäiseen taulukkoon on lisätty Hanasaaren ruotsalais-suomalaisesta kulttuurikeskuksesta saadut tiedot.

<sup>9</sup> Instituutit ovat järjestyksessä ensin kulttuuri-instituutit, sitten tiedeinstituutit. Molempiin ryhmiin kuuluvat instituutit ikäjärjestyksessä.

<sup>10</sup> Ei sisällä harjoittelijoita.

<sup>11</sup> Ohjelmatoiminnan tulot ja menot.

<sup>12</sup> Ohjelmatoiminnan henkilöstö, tulot ja menot. Toimitilakulujen osalta Senaatti-kiinteistöt laskuttaa Suomalais-ruotsalaista kulttuuri-rahastoa Hanasaaren tilakustannuksista, ja rahasto puolestaan saa vastaavasuuruisen avustuksen OKM:lta (vuonna 2009 OPM).

<sup>13</sup> Alkuperäisessä lähteessä olevaan lukuun on lisätty Rooman instituutin OPM:lta saama vuokra-avustus.

<sup>14</sup> Instituuttijhdistys on saanut lisäksi kolmekymmentätuhatta euroa erilliseltä momentilta.

Valtionavustus on kasvanut vuosien 2008 ja 2012 välisenä aikana. Valtion talousarvioesityksissä kulttuuri-instituuttien määrärahat säilyivät vuodesta 2003 lähtien ennallaan, mutta eduskunta päätti vuosina 2008–2011 tehdä instituuttien rahoitusta koskevaan talousarviomomenttiin kustannustason nousua kompensoivan sekä instituuttien toimintaa ja sen kehittämistä edesauttavan tasokorotuksen.<sup>15</sup> Määrärahan euromääräinen kasvu on jakautunut instituuteille muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta melko tasaisesti, mikä tarkoittaa suhteellisesti ottaen suurempaa kasvua pienimmissä instituuteissa.

Toiminta-avustuksen lisäksi instituutit ovat vuodesta 2009 lähtien voineet hakea opetus- ja kulttuuriministeriöltä erillistä erityisavustusta kulttuuriviennin kehittämiseen (taulukko 3).<sup>16</sup> Aluksi tämä määräraha oli kooltaan 200 000 euroa, mutta se on sittemmin kasvanut niin, että instituuteille myönnettiin tätä avustusta vuonna 2011 yhteensä puoli miljoonaa euroa. Kaikille instituuteille on myönnetty tätä erityisavustusta kulttuurivientihankkeiden kehittämiseen, joskin Japanin Instituuttia lukuun ottamatta ne ovat olleet tiedeinstituuteilla melko vaatimattomia. Yli 180 000 euroa neljän vuoden aikana ovat saaneet New Yorkin kulttuuri-instituutti, Lontoon instituutti sekä Madridin-instituutti. Kulttuurivientihankkeilla on eri taiteenaloista edistetty selvästi eniten muotoilua, minkä lisäksi on tuettu myös esimerkiksi musiikin, kuvataiteen, teatterin ja arkkitehtuurin aloihin kuuluvia hankkeita.

Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämien toiminta- ja kohdeavustusten lisäksi instituutit hankkivat jonkin verran euromääräisiä tuloja esimerkiksi muilta ministeriöiltä, suomalaisilta rahastoilta ja säätiöiltä sekä suomalaisilta ja ulkomaisilta yrityksiltä. Erityisesti tiedeinstituutit hankkivat avustuksia myös yliopistoilta sekä tutkimushankerahoitusta eri lähteistä kuten Suomen Akatemialta. Säätiöiden tilinpäätökset eivät anna näistä rahoituksista yhteismitallisia eivätkä usein kovin yksityiskohtaisia tietoja, minkä vuoksi täsmällisten tietojen esittäminen on tässä yhteydessä mahdotonta.

Instituutin toimintaa rahoitetaan myös jonkin verran tavalla, joka ei näy niiden tilinpäätöksissä. Instituutin kokonaan tai merkittävältä osin järjestämään toimintaan suunnatun rahoituksen hakemus on esimerkiksi voitu tehdä jonkin toisen tahon nimissä, koska instituutti ei ole syystä tai toisesta voinut toimia virallisena hakijana. Toisissa tapauksissa myönnetty tuki ei puolestaan ole kulkenut instituutin kautta, vaikka se onkin toiminut tuen hakijana. Esimerkiksi CIMON ja Svenska Kulturfondenin instituuteille myöntämä rahoitus harjoittelijoiden palkkoihin menee suoraan harjoittelijalle.<sup>17</sup>

Instituuttien toiminnan resursoinnissa merkittävää on myös niin sanottu *in kind* -rahoitus. Tällä tarkoitetaan sellaista tukea tai muuta apua, joka ei näy toimijan tilinpäätöksessä, mutta jolle kuitenkin voidaan laskea tietty rahallinen arvo. *In kind* -rahoitus pitää sisällään esimerkiksi tilojen tarjoamista seminaarien, konserttien tai näyttelyjen järjestämiseen ilmaiseksi tai merkittäväällä alennuksella, osallistumista kokonaan tai osittain matkakustannusten korvaamiseen, tarjoilujen järjestämistä instituutin puolesta tai apua tilaisuuksien ja tapahtumien markkinoinnissa. Instituuttiverkosto on viime aikoina alkanut selvittää instituuttien saaman *in kind* -rahoituksen laajuutta. Lukuun on haluttu sisällyttää sellaiset tapahtumat tai projektit, jossa instituutti on itse ollut itse pääjärjestäjä tai selvästi aloitteellinen järjestäjä. Näitä tietoja tarkastellaan lähemmin raportin instituutteja rahoituksen hankkijoina käsittelevässä luvussa.

---

15 Instituuttien valtionavustusta ei vuosittain automaattisesti tarkisteta indeksikorotuksella. Tämä heijastuu muun muassa instituuttien henkilökunnan palkkakehitykseen.

16 Vuodesta 2011 lähtien samasta määrärahasta on kulttuurivientihankkeiden lisäksi voinut hakea erityisavustusta myös instituutin toiminnan kehittämiseen, erityisesti vaikuttavuuden lisäämiseen.

17 Varainkeruun arviointia tilinpäätöksistä hankaloittaa myös se, että tietyn vuoden hankkeeseen tarkoitettu avustuksesta osa saattaa olla kirjattu myös eri toimintavuodelle esimerkiksi loppuraportoinnin ja maksatuksen välisten kytkeiden seurauksena.

**Taulukko 2. Valtion toiminta-avustukset Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteille 2008–2012. Lähde: Opetus- ja kulttuuriministeriö.**

Instituutti	Valtionavustus, €					Muutos-% 2008–2012
	2008	2009	2010	2011	2012	
Suomen Tukholman kulttuuri-instituutti	580 000	600 000	595 000	610 000	610 000	5,2
Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus	118 000	128 000	128 000	133 000	133 000	12,7
Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti <sup>18</sup>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	0,0
Suomen Ranskan instituutti	585 000	602 000	600 000	612 000	612 000	4,6
Suomen Lontoon instituutti	576 000	596 000	591 000	610 000	610 000	5,9
Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti	183 000	203 000	208 000	218 000	218 000	19,1
Suomen Pietarin-instituutti <sup>19</sup>	300 000	370 000	318 000	335 000	339 000	13,0
Suomen Benelux-instituutti	262 000	287 000	280 000	295 000	295 000	12,6
Suomen Saksan-instituutti	690 000	712 000	704 000	720 000	720 000	4,3
Suomen Viron-instituutti	335 000	359 000	349 000	368 000	368 000	9,9
Suomalais-norjalainen kulttuuri-instituutti	219 000	236 000	233 000	249 000	249 000	13,7
Suomen Madridin-instituutti	275 000	300 000	293 000	313 000	317 000	15,3
Finnagora	205 000	225 000	219 000	230 000	230 000	12,2
Suomen Rooman-instituutti	469 900	490 000	570 000	605 000	645 000	37,3
Suomen Ateenan-instituutti	340 000	346 700	350 000	362 000	375 000	10,3
Suomen Lähi-idän instituutti	242 400	266 000	274 000	300 000	330 000	36,1
Suomen Japanin Instituutti	654 392	660 000	705 000	708 000	735 000	12,3
<b>Yhteensä</b>	<b>6 434 692</b>	<b>6 780 700</b>	<b>6 817 000</b>	<b>7 068 000</b>	<b>7 186 000</b>	

<sup>18</sup> Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutin toiminta-avustusta nostettiin merkittävästi vuonna 2008.

<sup>19</sup> Vuoden 2009 korkeampi summa johtuu muutosta aiheutuneista kustannuksista.



**Taulukko 3. Opetus- ja kulttuuriministeriön avustukset Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteille kulttuuriviennin kehittämiseen.**

Lähde: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Instituutti	Avustus, €				Yhteensä
	2009	2010	2011	2012	
Suomen Tukholman kulttuuri-instituutti	10 000	15 000	8 000	15 000	48 000
Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus		10 000	40 000	35 000	85 000
Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti	28 000	60 000	47 000	50 000	185 000
Suomen Ranskan instituutti	15 000	37 000	43 000	50 000	165 000
Suomen Lontoon instituutti <sup>20</sup>	15 000	65 000	50 000	100 000	230 000
Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti	11 000	20 000	23 000	20 000	74 000
Suomen Pietarin-instituutti	17 000	36 000	34 000	42 000	129 000
Suomen Benelux-instituutti		47 000	40 000	28 000	115 000
Suomen Saksan-instituutti	18 000	33 000	50 000	45 000	146 000
Suomen Viron-instituutti	10 000	38 000	40 000	40 000	128 000
Suomalais-norjalainen kulttuuri-instituutti	5 000	20 000	25 000	20 000	70 000
Suomen Madridin-instituutti	45 000	50 000	35 000	50 000	180 000
Finnagora	8 000	20 000	25 000	40 000	93 000
Suomen Rooman-instituutti		10 000	10 000	10 000	30 000
Suomen Ateenan-instituutti		4 000			4 000
Suomen Lähi-idän instituutti		5 000	10 000		15 000
Suomen Japanin Instituutti	18 000	30 000	20 000	35 000	103 000
<b>Yhteensä</b>	<b>200 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>580 000</b>	<b>1 780 000</b>

### Instituuttien hallinto

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat Hanasaarta ja Suomalais-norjalaista kulttuuri-instituuttia<sup>21</sup> lukuun ottamatta säätiöiden ylläpitämiä yksityisoikeudellisia organisaatioita. Säätiöiden perustamista ja toimintaa säätelevät säätiölaki (109/1930) ja säätiöasetus (1045/1989), joista ei kuitenkaan löydy säätiön käsitteelle tarkkaa määritelmää. Säätiö määritellään yleensä tiettyyn määrätarkoitukseen sijoitetuksi varallisuussmassaksi, jonka hallinnointia varten on säätiölain mukaisesti perustettu itsenäinen oikeushenkilö. Säätiöllä ei ole omistajia eikä jäseniä, vaan säätiölle tiettyyn tarkoitukseen luovutettua omaisuutta hallinnoi säätiön hallitus.<sup>22</sup>

20 Vuoden 2012 luku sisältää 50 000 euroa kulttuuri-instituuttien muotoiluviennin (2007–2012) arviointihankkeeseen.

21 Suomalais-norjalaisen kulttuuri-instituutin taustalla ovat kahdenväliset kulttuurirahastot Suomalais-norjalainen kulttuurirahasto ja Norjalais-suomalainen kulttuurirahasto. Hanasaarta ylläpitää Suomalais-ruotsalainen kulttuurirahasto.

22 Ks. säätiöistä esim. Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan kotisivulta, <http://www.saatiopalvelu.fi/fi/mika-on-saatio/>.

Säätiöt luokitellaan tavallisesti apurahoja jakaviin säätiöihin ja toiminnallisiin säätiöihin. Apurahoja jakavat säätiöt toteuttavat tarkoitustaan jakamalla apurahoja ja avustuksia pääomansa tuotosta. Toiminnalliset säätiöt puolestaan toteuttavat tarkoitustaan toimimalla itse. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutteja ylläpitävät säätiöt on luokiteltavissa toiminnallisiksi säätiöiksi. Ne ovat myös verotuksellisessa mielessä yleishyödyllisiä toimijoita. Julkisen palvelun ja yksityisen yritystoiminnan väliin sijoittuvina ne voidaan nähdä osana suomalaista kolmatta sektoria, vapaan kansalaistoiminnan kautta organisoituneina puolestaan osana suomalaista kansalaisyhteiskuntaa.

Instituutteja ylläpitävien säätiöiden ja rahastojen perustajatahot vaihtelevat suuresti. Suomen Rooman-instituuttia ylläpitävä säätiö on perustettu muutamien yksityishenkilöiden toimesta, kun taas joidenkin säätiöiden taustalla on jopa kymmeniä perustajayhteisöjä. Perustajien joukossa on muun muassa suomalaisia yliopistoja ja korkeakouluja, tieteellisiä yhdistyksiä, eri taiteenalojen järjestöjä ja ystävyysseuroja, pankkeja ja liikeyrityksiä, kirkollisia organisaatioita, tiedettä ja taidetta rahoittavia säätiöitä ja rahastoja sekä suomalaisia kaupunkeja. Joitain säätiöitä on ollut perustamassa myös opetusministeriö. Osassa säätiöistä taustalla on myös ulkomaisia tahoja. Suomen Tanskan kulttuuri-instituutin säätiötä ja Suomen Tukholman kulttuuri-instituuttia ylläpitävää *Stiftelsen Kulturinstitut i Sverigeä* lukuun ottamatta kaikki säätiöt on rekisteröity Suomeen.<sup>23</sup>

Jokaisessa instituutissa on päivittäisestä toiminnasta vastaava johtaja, minkä lisäksi joissain suurimmista instituuteissa on lisäksi erilliset johtajat tai vastuhenkilöt vastaamassa esimerkiksi erikseen tieteen sekä taiteen ja kulttuurin ohjelmista ja hankkeista. Säätiöiden asioita hoitaa ja päätösvaltaa käyttää sekä niitä edustaa hallitus, joskin joissain tapauksissa ylin päätös- tai valvontavalta kuuluu säätiön valtuuskunnalle.<sup>24</sup> Jotkut säätiöt ovat viime vuosina lakkauttaneet oman valtuuskuntansa tai neuvottelukuntansa.<sup>25</sup> Joillain säätiöillä on puolestaan erikseen koko hallitusta useammin kokoontuva työvaliokunta. Useimmilla on lisäksi säätiön käytännön asioita hoitava asiamies tai pääsihteeri, jonka tehtäväkuva vaihtelee suuresti instituutista toiseen.

Yhteisestä lainsäädännöllisestä asemastaan huolimatta kulttuuri- ja tiedeinstituuttien taustaorganisaatioissa sekä niiden päätöksentekorakenteissa ja hallinnollisissa käytännöissä on siten myös eroja. Vaikuttaa siltä, että useissa instituuteissa järjestelmää on pyritty viime aikoina yksinkertaistamaan ja tehostamaan esimerkiksi lakkauttamalla valtuuskunta tai neuvottelukunta sekä tarkistamalla asiamiehen toimenkuvaa. Instituuttiverkoston piirissä on myös käyty yhteistä keskustelua hyvän hallinnon periaatteista ja niiden toteuttamisesta. Instituuttien johtajavalinnat ja muut rekrytointikriteerit olisivat kiinnostava selvittämisen kohde, johon ei tämän selvityksen puitteissa pystytty kunnolla syventymään. Asiakirja-aineiston ja haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että aikaisemmin vahvoina pidettyjen tieteellisten tai taiteellisten ansioiden sijaan nykyään painotetaan enemmän instituuttien johtajien tuottajaosaamista, verkostoja ja kommunikointitaitoja.

## **Instituuttien toimintaympäristö**

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on laaja, moniulotteinen ja dynaaminen toimintaympäristö. Sen keskeisiä kotimaisia elementtejä ovat julkiset ja yksityiset rahoittajat (etenkin OKM, säätiöt ja rahastot), toiminta-alueen kehityksestä kiinnostuneet ministeriöt (OKM, ulkoasiainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö) sekä tieteen, taiteen ja kulttuurin eri sidosryhmät, erityisesti kansainvälisiä suhteita edistävät sekä koulutus- ja kulttuurivientiä ja -vaihtoa toteuttavat organisaatiot. Lisäksi kullakin instituutilla on omat perustajatahonsa, jotka joissain tapauksissa edustavat suomalaista yhteiskuntaa hyvin laajasti.

---

23 Osalla instituuteista on kuitenkin suomalaisen säätiön lisäksi erikseen asemamaahan rekisteröity yhdistys tai säätiö.

24 Suomalais-norjalaisen kulttuuri-instituutin taustalla olevien kulttuurirahastojen hallitukset valitsevat instituutin hallituksen, jossa on jäseniä Norjasta ja Suomesta. Hanasaarta ylläpitävän Suomalais-ruotsalaisen kulttuurirahaston hallitus nimittää kulttuurikeskuksen johtokunnan jäsenet lukuun ottamatta puheenjohtajaa, jonka nimittää Suomen hallitus.

25 Joillain säätiöillä on lisäksi muita orgaaneja kuten ystäväyhdistys tai neuvoa-antava elin.

Ulkomailla toimivien instituuttien toimintaympäristön keskeisiä elementtejä asemamaassa tai -alueella ovat puolestaan Suomen sikäläinen edustusto ja Finpro sekä suuri joukko paikallisia tiede-, taide- ja kulttuuri-toimijoita sekä näihin aloihin liittyvien toimintojen potentiaalisia rahoittajia. Käytännössä toimintaympäristö vaihtelee suuresti kunkin maan/toiminta-alueen, kunkin instituutin identiteetin ja toimintaprofiilin sekä kulloisenkin toiminnan konkreettisten painopistealueiden mukaisesti.

Merkittävää roolia instituuttien toiminnan kannalta näyttelee lisäksi Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:ksi organisoitunut instituuttiverkosto. Tämän verkoston vuosille 2008–2013 laatimassa strategiassa toimintaympäristökehitystä ja siihen liittyviä haasteita luonnehdittiin ensinnäkin siten, että siihen kuuluu jatkuva globaalistuminen ja monimuotoistuminen. Kansainvälisellä tasolla haasteeksi määriteltiin vuorovaikutuksen vahvistaminen paikallisten kulttuuritoimijoiden kanssa, yhteistyön lisääminen muiden maiden paikallisten instituuttien kanssa sekä tieteellisen yhteistyön kehittäminen. Kansallisen tason kysymyksiä esille nostettiin puolestaan kulttuurivientiohjelman toteuttaminen, tarve resurssien hankinnan monipuolistamiseen sekä pohdinta instituuttien toiminta-alueen laajuudesta ja painotuksesta.

Tässä yhteydessä merkityksellisimpänä voidaan pitää sitä kehitystä, joka on tapahtunut Suomen valtion taloudellisten ulkosuhteiden rintamalla. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaan nojaten valtioneuvosto hyväksyi toukokuussa 2012 taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelman, jonka tarkoituksena on uudistaa Suomen nykyinen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen sekä maakuvatyön toimintamalli. Tämä niin sanottu *Team Finland* -toiminta ulotetaan kaikkiin Suomen julkisrahoitteisiin ja julkista tukea saavien toimijoiden toimipisteisiin ulkomailla, mukaan lukien Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Paikalliset *Team Finland* -verkostot ovat jo laatineet yhteisen näkemyksen asemamaan toimintaympäristön kehityksestä, markkinoiden mahdollisuuksista ja haasteista sekä prioriteeteista ja konkreettisista yhteistyöhankeista. (*Team Finlandia* käsitellään tarkemmin luvussa 4).

## 4. Visiot, missiot, tavoitteet

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten instituuttiverkoston omassa piirissä määritellään Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tavoitteet sekä välineet tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. Lisäksi selvitetään, millä lailla opetus- ja kulttuuriministeriössä nähdään kulttuuri- ja tiedeinstituutit ministeriön strategisten tavoitteiden saavuttamisen edistäjinä ja minkälaisia odotuksia instituuttien toiminnalle asetetaan. Lopuksi käsitellään lyhyesti ulkoasiainministeriön kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tavoitteisiin ja toimintaan kytkeytyviä omia linjauksia ja toimintoja. Kunkin kulttuuri- ja tiedeinstituutin omia tehtävämäärittelyjä ja tavoitteenasetteluja tarkastellaan lähemmin instituuttien esittelyn kohdalla.

### Instituuttiverkoston tavoitteet

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry laati säätiöiden ja instituuttien omien strategioiden pohjalta verkostolle strategian vuosille 2008–2013 tukemaan verkoston toiminnan suuntaamista tavoitteellisesti ja tuottavasti pitkällä aikajänteellä. Tässä strategiassa verkoston missioksi määriteltiin Suomen kulttuurin ja tieteen tunnettuuden edistäminen. Visioon vuodelle 2013 sisällytettiin seuraavat osa-alueet:

- Instituuttiverkosto on keskeinen osa Suomen kansainvälistä kulttuurivaihtoa, kulttuuriviennin tukirakenteita ja omalta osaltaan suomalaisen tutkimuksen ja korkeakoulutuksen kansainvälistymisen edistäjä.
- Instituuttiverkosto on luotettava, kustannustehokas ja asiantunteva kumppani, joka luo lisäresursseja Suomen kulttuurille ja tieteelle.
- Verkoston toimintaprofili on selkeä ja työnjako toimiva.

Näistä ensimmäinen visio on kiinteimmin yhteydessä instituuttien vaikuttavuuteen. Suomen kulttuurivientiä halutaan edistää osallistumalla sekä kulttuuriviennin että tieteellisen yhteistyön kehittämiseen. Kulttuurivientiä edistetään instituuttien tiedotuksen, toimijoiden verkostoimisen, kontaktipintojen lisäämisen ja promootion kautta sekä selkeyttämällä ja tiivistämällä yhteistyötä ja koordinaatiota kulttuuriviennin tukiverkoston muiden toimijoiden, erityisesti ulkomaanedustustojen, kanssa. Tieteellistä yhteistyötä halutaan puolestaan kehittää luomalla pitkäjänteiset yhteydet asemamaiden tutkijoihin, integroitumalla asemamaiden tiedeyhteisöihin, tukemalla suomalaisen korkeakoulutuksen kansainvälistymistä tutkija- ja opiskelijavaihtoa edistämällä sekä edistämällä suomalaisen koulutusjärjestelmän ja -ohjelmien tunnettuutta yhteistyössä korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa.

Toiseen visioon sisältyy puolestaan muun muassa verkoston yhtenäisen profiilin ja tunnettuuden kehittäminen, instituuttien toimintaedellytysten turvaaminen tavoitteita vastaavalle tasolle (esim. ulkopuolisen rahoituksen osuuden kasvattaminen) ja kansainväliseen yhteistyöhön osallistuminen. Lisäksi strategiassa mainitaan instituuttiverkoston toiminnan yhteismitallisen arvioinnin ja säännöllisen seurannan kehittäminen esimerkiksi laatimalla monivuotiset tavoitesuunnitelmat, vuosittaiset asemamaakohtaiset yhteistyöasiakirjat opetus- ja kulttuuri- sekä ulkoasiainministeriölle sekä toiminnan tuloksellisuudesta, toiminnallisuudesta, tavoitettavuudesta ja vaikuttavuudesta kertovien indikaattorien kehitystyön jatkaminen.

Omassa kehitystyössään kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat pyrkineet osoittamaan toimintansa vaikuttavuutta neljän indikaattorin kautta, jotka ovat liikkuvuus ja verkostot, tavoitettavuus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja rahoitus. Taustalla on käsitys instituuttien perustehtävästä tehdä suomalaista kulttuuria tunnetuksi kohdealueellaan kulttuuri-instituuttien osalta sekä tehdä tutkimusta, tarjota opetusta ja edistää Suomen ja kohde-

alueen välistä tutkimusyhteistyötä tiedeinstituuttien osalta. Kaikkien instituuttien yhteisiksi tavoitteiksi nähdään suomalaisen kulttuurin tai tieteen kansainvälisen näkyvyyden edistäminen, Suomen kulttuurin ja tieteen alojen yhteistyö Suomen ja asemamaiden välillä sekä kulttuuriviennin edellytysten luominen.<sup>26</sup>

## Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet

Opetusministeriö laati strategiset linjaukset kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tukemiselle vuonna 2005. Linjauksia valmistelleen työryhmän asettaminen liittyi kulttuuriviennin vahvistumiseen Suomen kulttuuripolitiikassa sekä kulttuuri-instituuttien rahoituksen siirtymiseen kokonaisuudessaan ministeriön kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osastolle.

Kantavana toiminta-ajatuksena tai missiona linjauksissa esitettiin, että opetusministeriön lähtökohtana on kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja ymmärryksen lisääminen. Tukemalla instituutteja ministeriö edistää Suomen kulttuurin ja tieteen tunnettuutta sekä näihin aloihin liittyvien yhteistyösuhteiden syntymistä. Toimintapolitiikassaan ministeriö nojaa instituuttien ja niiden ylläpitäjäyhteisöjen itsenäisyyteen sekä toiminnan sopimuksenvaraisuuteen ja tavoitteellisuuteen. (Opetusministeriö 2005, s. 11.) Visiona vuodelle 2015 esitettiin seuraava tulevaisuudenkuva:

*Suomella on globalisaatiokehityksen kannalta tarkoituksenmukainen, pääosin säätiöiden ylläpitämistä kulttuuri- ja tiedeinstituuteista koostuva verkosto. Instituuttien verkosto on dynaaminen ja uudistuva. Instituutit edistävät Suomen kulttuurin ja tieteen tunnetuksi tekemistä kohdemaissaan ja luovat uusia yhteistyösuhteita Suomen ja kohdemaan välille yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa ottaen huomioon opetusministeriön painopisteet. (Mt., s. 12.)*

Linjaukset sisälsivät myös joitain lähiajan tavoitteita, joista yksi koski ministeriön ja instituuttien ylläpitäjien välisten tavoiteasiakirjojen laatimista. Tarkoituksena oli, että avustuspäätökset perustuisivat osaltaan näissä tavoiteasiakirjoissa mainittujen tavoitteiden toteutumiseen. Näitä asiakirjoja ei kuitenkaan ole laadittu, koska ne olisivat edellyttäneet valtionhallinnolta useampivuotista sitoutumista. Niiden sijaan on nojattu instituuttien omiin strategiaihin tai tavoitesuunnitelmiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriö uudisti vuonna 2009 myös kulttuuri- ja tiedeinstituuttien valtionavustusten hakuohjeet. Ne liittyvät kehitykseen, jossa valtionhallinto on alkanut ohjata harkinnanvaraista valtionavustusta saavia järjestöjä ja laitoksia informaatio- ja resurssiohjauksella. Informaatio-ohjauksen keskeisiä instrumentteja ovat hakuohjeiden lisäksi instituuttiverkoston itse järjestämä instituuttien vuosittainen syyskokous Suomessa ja kevätkokous vuorotellen eri instituuteissa. Tiedeinstituuteilla on parin vuoden välein omat informaatio- ja tavoiteohjauskeskustelunsa ministeriön kanssa.

Harkinnanvaraisen valtionavustuksen yleiset edellytykset johdetaan hallitusohjelmasta, hallituksen strategia-asiakirjasta, opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuri- ja tiedepoliittisista tavoitteista sekä valtionavustuslaissa todetuista yleisistä myöntämisedellytyksistä (Opetusministeriö 2009a, s. 2–4). Vuonna 2011 toimintansa aloittaneen Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa todetaan, että tarkoituksena on vahvistaa opetus- ja kulttuuriministeriön ulkomailla toimivien kulttuuri-instituuttien roolia kansalaisyhteiskunnan ja kulttuuriviennin toimijoina. Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategiassa 2020 todetaan puolestaan, että ulkomailla toimivien Suomea edustavien toimijoiden verkostoa aktivoidaan kulttuuriviennin kehittämisohjelman toimeenpanijana. (Opetusministeriö 2009b, s. 32.)

---

<sup>26</sup> Instituuttiverkosto on kertaalleen koonnut tietoja mainittujen indikaattorien eri osa-alueiden tilanteesta ja kehityksestä. Näihin tietoihin palataan soveltuvin osin raportin myöhemmissä osissa.

Hakuohjeissa todetaan edelleen, että opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena on edistää Suomen kulttuurin ja tieteen aloihin liittyvien yhteistyösuhteiden syntymistä maissa, joissa instituuttimuotoisen toiminnan katsotaan olevan yhdessä muiden toimien kanssa tarkoituksenmukaisin tapa asian edistämiseksi. Instituutit nähdään kulttuuriviennin kannalta tärkeässä asemassa kohdemaan kulttuurikysynnän asiantuntijoina ja verkostojen luojina kotimaisille kulttuurin toimijoille. Vaikka tiedeinstituuttien toiminnan painotuksena on tieteen edistäminen, myös niitä pidetään soveltuvin osin kulttuuriviennin toimeenpanijoina. Tukemalla kulttuuri- ja tiedeinstituutteja ministeriö vahvistaa muiden ulkomaisten kulttuuriviennin tukiverkoston toimintojen vaikuttavuutta. (Mt., s. 4–5.)

Vuoden 2012 hakuilmoituksessa opetus- ja kulttuuriministeriö ilmoitti painottavansa seuraavia seikkoja arvioidessaan harkinnanvaraisen valtionavustuksen myöntämistä kulttuuri-instituuteille:

- 1 Avustuksen kohteena olevan toiminnan tärkeys opetus- ja kulttuuriministeriön strategisten tavoitteiden ja tulostavoitteiden toteuttamisessa.
- 2 Kulttuuri-instituuttien toiminnan suunnitelmallisuus suomalaisen kulttuurin vientiedellytysten parantamiseksi, kulttuurisuhteita edistävien ulkomaisten verkostojen luomiseksi ja ylläpitämiseksi sekä yhteistyön tiivistämiseksi ulkomailla ja Suomessa toimivien suomalaista kulttuuria edistävien organisaatioiden kanssa.
- 3 Sekä koti- että kohdemaassa tapahtuvan tiedotustoiminnan aktiivisuus.
- 4 Hakijan toiminnan vakiintuneisuus, tavoitteellisuus ja edellytykset toiminnan harjoittamiseen tuloksellisella tavalla.
- 5 Hakijan ylläpitäjäyhteisöjen rahoitusasema ja taloudellisen tilanteen vakaus.

Tiedeinstituuteille myönnetään avustusta samasta määrärahasta kuin avustukset tutkimuslaitosten, Tiedekeskus Heurekan sekä eräiden tieteellisten seurojen ja yhdistysten toimintaan. Tässä hakuilmoituksessa painotetaan puolestaan muun muassa avustuksen kohteena olevan toiminnan tärkeyttä ministeriön strategisten tavoitteiden toteuttamisessa, yhteisön tukemisen tuottamaa lisäarvoa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle, tieteen sekä tieteen ja yhteiskunnan välisten suhteiden edistämistä, erityisesti tutkimukseen perustuvan tiedon hyödyntämistä sekä toiminnan valtakunnallisuutta tai kansainvälisyyttä.

### **Ulkoasiainministeriö ja kulttuuri- ja tiedeinstituutit**

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toimintakenttä kytkeytyy joiltain osin myös Suomen ulkoasiainministeriön ja ulkomaanedustustojen toimintaan. Vuoden 2005 linjauksen mukaisesti kulttuuri ja kulttuuriviennin edistäminen katsotaan kuuluviksi keskeisellä tavalla ulkoasiainministeriön toimintoihin sekä olennaiseksi osaksi julkisuusdiplomatiaa (lainattu Niinikoski ja Kiiski 2007, s. 8). Ulkoasiainministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmassa (2012–2015) julkisuusdiplomatialla tarkoitetaan pitkäjänteistä vaikuttamista ei-valtiollisiin toimijoihin ulkomailla Suomen taloudellisten, poliittisten ja muiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja Suomen vaikutusvallan ja veto-voiman lisäämiseksi.

Julkisuusdiplomatia tukeutuu puolestaan Suomen maabrändiin ja vahvistaa sitä. Maabrändin vaikuttavuustavoitteet ovat suomalaisten yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen, Suomen ulkopoliittisen vaikuttavuuden lisääminen, Suomen kiinnostavuuden kehittäminen investointikohteena sekä Suomeen suuntautuvan matkailun lisääminen. Julkisuusdiplomatiakonseptia on tarkoitettu soveltaa Suomen edustustoverkostossa yhdessä muiden Suomi-toimijoiden kanssa *House of Finland* -tavoitteen mukaisesti. Edellä mainittu *Team Finland* on jatkoa aikaisemmin kehitellylle Suomi-talo-ajattelulle, ja se pitää sisällään myös Suomen ulkomailla sijaitsevat kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Ulkoasiainministeriön sekä usean muun ministeriön yhdessä laatimassa selvityksessä Suomi-talo/Suomi-tiimimallin kehittämisestä (Opetus- ja kulttuuriministeriö ym. 2012), lähtökohtana on pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman mukaisesti suomalaisten toimijoiden yhteistyön parantaminen luomalla edellytykset

näiden verkostoitumiselle ja koordinaatiolle sekä selkeyttämällä työnjakoa. Selvityksen mukaan mallin tulee perustua itsenäisten ja tasa-arvoisten toimijoiden yhteistyöhön toiminnan kehittämiseksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi entistä tehokkaammin ja laadukkaammin. Vaikka tavoitteena on kiinteämpi verkostoituminen ja kansainvälisten toimintojen keskittäminen, selvityksessä katsotaan, että se ei muuta toimijoiden varsinaista omaa perustehtävää. (Mt., s. 16–18.)

Tähän selvitykseen sekä samoihin aikoihin julkaistuun Suomen taloudellisten ulkosuhteiden työryhmän loppuraporttiin (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012) Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit antoivat lausunnon, jossa korostettiin, että instituuttiverkosto toimii jo nyt mallin esittämien periaatteiden suuntaisesti osallistumalla muiden suomalaisten toimijoiden kanssa yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka suomalaisten yritysten kansainvälistymisen edistämisen ei katsota kuuluvan instituuttien varsinaisiin perustehtäviin, taloudellisten ulkosuhteiden edistäminen kuuluu joidenkin instituuttien tavoitteisiin ja tehtäviin. Lausunnossa toivotaan, että *Team Finlandin* tavoitteiden toteuttamiseen käytettäisiin joustavasti erilaisten organisaatioiden asiantuntemusta ja että siinä vältettäisiin tarpeettoman keskuslähtöistä lähestymistapaa. (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2012.)

Ulkoasiainministeriö on osallistunut aktiivisesti myös kansallisen kulttuurivientiohjelman toteuttamiseen edustustoverkostonsa kautta. Kaikki Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit sijaitsevat kahta lukuun ottamatta kaupungeissa, joissa on myös paikallinen Suomen suurlähetystö (New Yorkissa ja Pietarissa on Suomen pääkonsulaatti). Ministeriön kotisivujen mukaan suurlähetystöt ja pääkonsulaatit tarjoavat kulttuurin kentälle paikallista asiantuntemusta, jonka avulla syntyy uusia yhteyksiä ja verkostoja kulttuuriviennille.<sup>27</sup> Osalla edustustoista on myös omaa kulttuuritoimintaa, joka koostuu muun muassa kulttuuritilaisuuksien järjestämisestä yksin ja yhdessä muiden kanssa, osallistumisesta muiden Suomi-tahojen toimintaan, yhteyksien ylläpidosta alueella toimiviin suomalaisyrityksiin sekä muihin vientiä ja kaupankäyntiä edistäviin tahoihin. Ulkoasiainministeriöllä ja suurlähetystöillä on myös edustaja joidenkin instituuttien hallituksissa. (Opetusministeriö 2005, 20.)

---

27 Ks. tarkemmin ulkoasiainministeriön kotisivulta, <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=42397&contentlan=1&culture=fi-Fi>

## 5. Kulttuuri- ja tiedeinstituutit

Seuraavaksi esitellään lyhyesti Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Instituuttikohtaisten kuvausten pohjana on käytetty instituuteilta saatua asiakirjamateriaalia sekä instituuttien kotisivuja. Instituutit esitellään niiden perustamisvuoden mukaisessa järjestyksessä. Instituuttien vuoden 2011 toimintakertomuksista on nostettu esille tietoja instituutin toiminnasta. Tilanpuutteen vuoksi on jouduttu keskittymään olennaisimmaksi katsottuun toimintaan.

### Suomen Rooman-instituutti

Suomen Rooman-instituuttia ylläpitää *Säätiö Institutum Romanum Finlandiae*, jonka yksi pääperustajista vuonna 1938 oli Amos Anderson. Instituutti on aloittanut toimintansa vuonna 1954. Sen tehtävänä on edistää antiikkiin ja Italiaan kohdistuvaa humanistista tutkimusta sekä taiteita, antaa opetusta sekä avustaa stipendiaatteja ja muita tutkijoita heidän työskentelyssään Italiassa. Instituutti toimii Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimassa Villa Lanten renessanssihuivilassa, joka ostettiin Suomen valtiolle pääosin Andersonin lahjoituksen tuella vuonna 1950. Villa Lantesta vuokrataan tutkijoille ja taiteilijoille asuinhuoneita sekä taiteilijan ateljeeta. Instituutissa on myös tieteellinen kirjasto.

Vuoden 2011 toimintakertomuksessa instituutti nostaa toimintavuoden ytimenä johtajan ja lehtorin tutkimustoiminnan ja tieteellisen tutkimusryhmän työn teeman ("Lapsuus, uskonto ja sosialisatio antiikissa ja keskiajalla") sekä kansainväliset seminaarit. Toimintavuoden alussa näkyvä tapahtuma oli yhdessä Suomen suurlähetystön kanssa järjestetty Italian yhdistymistä ja sen vaikutuksia Suomessa esitellyt seminaari, jossa puhui Italian presidentti Giorgio Napolitano.

### Hanasaari – ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus

Ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen Hanasaaren taustalla on Suomalais-ruotsalainen kulttuurirahasto, joka pohjautuu Suomen ja Ruotsin hallitusten vuonna 1958 tekemään päätökseen edistää maiden välisiä kulttuurisia yhteyksiä yhteisen rahaston avulla. Rahaston Suomen toimipiste on Espoossa sijaitsevassa Hanasaaressa, minkä lisäksi sillä on toimipiste myös Ruotsissa. Kulttuurikeskus toimii sen toimintaa varten rakennetussa kiinteistössä, joka vihittiin käyttöön vuonna 1975. Kiinteistön omistaa Suomen valtio, mutta rahastolla on siihen pysyvä käyttöoikeus niin kauan kuin se on kulttuurikeskuskäytössä. Samoissa tiloissa toimivat myös Hanasaaren organisaatioon kuuluvat kokoushotelli ja ravintola.

Hanasaaren ohjelmatoiminnan painopistealueita ovat viime vuosina olleet uusista toimijoista muodostuvan suomalaisruotsalaisen verkoston luominen, tiedonvaihdon edistäminen koulutuksen, tutkimuksen ja opetuksen aloilla, kulttuurialan kontaktien, vuoropuhelun ja yhteistyön aktivoiminen sekä tulevaisuusksymysten esiin nostaminen hyvinvoinnin ja yhteiskuntakehityksen aloilla. Keskeisiä toimintamuotoja ovat olleet seminaarien, keskustelutilaisuuksien ja muiden yleisötapahtumien järjestäminen omissa tiloissa, joissa vieraili vuonna 2011 yli 11 000 kävijää. Hanasaari koordinoi myös *svenska.nu*-verkostoa, joka välittää suomenkielisille oppilaille kohtauksia ruotsinkielisen kulttuurin kanssa ja kannustaa nuoria käyttämään ruotsia, sekä muun muassa järjestää opettajille täydennyskoulutusta ja välittää ruotsinkielistä nuorisokulttuuria Suomen kouluihin.



## **Suomen Tukholman kulttuuri-instituutti**

Tukholmassa sijaitsevan Suomitalon taustalla oleva säätiö perustettiin vuonna 1969. Talon vihkiäisjuhlaa vietettiin lokakuussa 1977. Vuonna 1995 perustettiin Suomen instituutin säätiö, joka ylläpitää nykyistä Suomen Tukholman kulttuuri-instituuttia. Sen tehtävänä on levittää Suomen kulttuuri- ja yhteiskuntaelämän tuntemusta Ruotsissa, edistää molemminpuolista kulttuurivaihtoa Suomen ja Ruotsin välillä sekä ruotsinsuomalaista kulttuuria. Samassa talossa instituutin säätiön omistamien toimitilojen kanssa on kirjasto, lukusali, näyttelytila/galleria sekä talvipuutarha. Talossa toimii myös Tukholman Suomalainen Seura. Kiinteistössä on seitsemän konferenssihuonetta sekä juhlasali yli 200 hengelle.

Vuoden 2011 toimintakertomuksessaan instituutti kertoo toteuttaneensa noin 70 ohjelmakohtaa, mikä vastaa normaalia vuotuista tarjontaa. Painopiste on ollut kulttuuritoiminnassa: kirjallisuudessa, kuvataiteessa, musiikissa, elokuvassa ja teatterissa, minkä lisäksi on järjestetty seminaareja ja konferensseja. Oman otsikkonsa alla käsitellään kulttuurivientiä, jonka yhteydessä esitellään viisi suomalaista kulttuurivientiä Ruotsiin edistänyttä projektia. Omia kokonaisuuksiaan ovat myös koulutustoiminta, kielikurssit ja kirjasto.

## **Suomen Ateenan-instituutti**

Vuonna 1984 perustettiin Suomen Ateenan-instituutin säätiö. Säätiön tarkoituksena on tukea ja edistää Kreikkaan liittyvää tieteellistä tutkimusta sekä taiteita, ja sitä varten se ylläpitää Suomen Ateenan-instituuttia. Instituutilla on Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimat toimipiste ja asunto Ateenassa. Lisäksi instituutilla on yhteinen kirjasto Norjan, Ruotsin ja Tanskan instituuttien kanssa.

Vuoden 2011 toimintakertomuksessaan instituutti kertoo laajasti instituutin puitteissa tehdystä tutkimuksesta, joista arkeologiseen kenttätöyöhän sillä on Kreikan lain mukainen velvollisuus. Lisäksi kertomuksessa raportoidaan perus- ja jatkokoulutuksesta, instituutissa järjestetyistä luennoista, seminaareista ja muista tapahtumista sekä yhteisen pohjoismaisen kirjaston toiminnasta.

## **Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti**

Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti on perustettu vuonna 1990 tavoitteenaan vahvistaa, kehittää ja ylläpitää suomalaisten arkkitehtien, muotoilijoiden ja kuvataiteilijoiden asemaa ja näkyvyyttä Yhdysvalloissa ja Kanadassa. Samanimisen säätiön ylläpitämä instituutti toimii 40 neliön kokoisessa vuokratussa toimistotilassa, minkä lisäksi sillä on käytössään neuvottelu-/kirjastohuone.

Vuoden 2011 toimintakertomuksessaan instituutti esittelee kolme päälinjaustaan, jotka ovat yhteistyöverkoston kehittäminen, projektiluontoiset näyttelyhankkeet sekä residenssitoiminta. Kutakin kokonaisuutta sekä instituutin tiedotustoimintaa avataan kertomuksessa tarkemmin. Erityisen paljon käsitellään suomalaisiin muotoiluvienti-hankkeisiin kuulunutta *New Finnish SCENARIOS* -projektia.

## **Suomen Ranskan instituutti**

Vuodesta 1991 toiminutta Suomen Ranskan instituuttia hallinnoi Suomen Ranskan instituutin säätiö. Sen tehtävänä on vahvistaa Suomen kulttuurin ja yhteiskuntaelämän tuntemusta Ranskassa sekä edistää maiden välistä vuorovaikutusta. Instituutilla on toimitilat Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimassa kiinteistössä, jossa on noin 600 m<sup>2</sup> tilaa mukaan lukien monitoimisali, elokuvateatteri, kirjasto sekä toimistotilat.

Suomen Ranskan instituutin vuoden 2011 yleisteemana on toimintakertomuksen mukaan ollut toiseuteen liittyvät kysymykset, jonka alle on koottu eri taiteen ja tieteen alojen osakokonaisuuksia. Lisäksi on ollut kulttuurivienti-rahoituksella toteutettuja erillisiä vientiprojekteja teatterin ja designin aloilla. Toimikauden merkittävimpänä tapahtumana pidetään osallistumista omalla ohjelmalla *Salon du livreen*. Lisäksi mainitaan instituutin teatteri-hankkeet, elokuvatoiminta, musiikkiohjelmisto sekä yhteistyöprojekteina toteutetut kollokviot. Instituutti on myös toiminut asiantuntijana, kontaktien järjestäjänä sekä viestintäapuna lukuisissa tapahtumissa.

### **Suomen Lontoon instituutti**

Suomen Lontoon instituuttia ylläpitävän samannimisen säätiön tarkoituksena on edistää Suomen tasavallan ja Yhdistyneen Kuningaskunnan sekä Irlannin tasavallan välisiä suhteita erityisesti koulutuksen, tieteen, taiteen ja yleisen kulttuuritoiminnan aloilla. Instituutti perustettiin vuonna 1991. Instituutin toimitilat sijaitsevat Lontoossa Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimassa kiinteistössä, jossa on toimisto- ja kokoustilaa yhteensä noin 335 m<sup>2</sup>. Tilat ovat miltei yksinomaan toimistokäytössä.

Vuoden 2011 toimintakertomus sisältää myös katsauksen kolmivuotiskauteen 2009–2011. Instituutti on toteut-tanut uutta strategiaa, joka määrittää sen tehtäväksi uusien tuulien tunnistamisen, verkottumisen, suhteiden luomisen ja maailman muuttamisen paremmaksi paikaksi elää ja toimia. Instituutin toiminnan ydinalueiksi määri-tellään avoimuus ja keskusteleminen, hyvien ajatusten ja käytäntöjen vieminen ja tuominen sekä ideoiminen ja luominen. Ohjelmatoiminta jakautuu kahteen osastoon: taide ja kulttuuri sekä yhteiskuntatutkimus. Instituutin toiminnallisia työkaluja ovat vierailuohjelma, seminaarit, residenssit, julkaisut, tiedotus ja varainkeruu.

### **Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti**

Suomen Tanskan kulttuuri-instituuttia (vuoteen 2010 Kööpenhaminan Suomi-instituutti) ylläpitävä säätiö perus-tettiin vuonna 1991. Sen tehtävänä on edistää suomalaisen kulttuurin ja taiteen tunnetuksi tekemistä sen eri muodoissa Tanskassa. Instituutin toimitilat on vuokrattu Suomen Tanskan suurlähetystöltä. Sillä ei ole omia esiintymis- tai galleriatiloja.

Vuoden 2011 toimintakertomuksen mukaan instituutti vastaa nykyään ennen muuta suomalaisen kulttuurin vientihaasteisiin tanskalaisella taiteen kentällä. Vuoden 2011 aikana instituutti oli mukana toteuttamassa kolmea laajaa museonäyttelyä, viiden suomalaisen bändin esiintymistä pohjoismaisen musiikin *showcase*-festivaaleilla sekä uuden suomalaisen draaman esittelyä eurooppalaisilla nykydraamafestivaaleilla. Kertomus esittelee lyhyesti kaikkia vuoden aikana toteutuneita projekteja ja niiden vastaanottoa.

### **Suomen Pietarin-instituutti**

Suomen Pietarin-instituutti on perustettu vuonna 1992, ja sitä hallinnoi Suomessa Pietari-säätiö. Instituutti edistää Suomen ja Venäjän välistä kulttuuri- ja tiedeyhteistyötä. Se toimii Suomi-talossa, jossa sijaitsee myös Suomen suurimpien kaupunkien edustustoja, Finpro, Suomalais-venäläisen kauppakamarin Pietarin edustusto, järjestöjä, liiketiloja, Pietarin suomalainen koulu sekä työtiloja tutkijoille ja taiteilijoille.

Vuosien 2011–2012 tavoitteita ovat olleet instituutin toiminnan vakiinnuttaminen Suomi-talossa, instituutin, Pietarin pääkonsulaatin ja Suomi-talon toimijoiden välisen yhteistyöverkon rakentaminen sekä kulttuuri-hankkeiden toteuttaminen. Vuonna 2011 toteutettiin neljä projektia, jotka liittyivät nykymuotoiluun ja arkkiteh-tuuriin, lastenkulttuuriin, klassiseen musiikkiin sekä suomen kielen opiskeluun ja opettamiseen.

## **Suomen Benelux-instituutti**

Suomen Benelux-instituuttia ylläpitää Suomen Benelux-instituutin säätiö, joka on perustettu vuonna 1993. Instituutin tarkoituksena on edistää suomalaista kulttuuria ja tiedettä sekä näihin aloihin liittyvien yhteistyöverkostojen syntymistä Belgiassa, Alankomaissa ja Luxemburgissa. Instituutti on toiminut viime vuodet paikallisesti vuokratuissa toimistotiloissa Brysselissä. Joulukuussa 2011 tapahtuneen muuton yhteydessä instituutti luopui kirjasto- ja musiikkikokoelmistaan.

Vuoden 2011 toimintakertomuksessa instituutin katsotaan keskittyneen perustehtäväänsä, joka on ammattiyhteyksien luominen kaikilla kulttuurin aloilla Suomen ja kohdemaiden toimijoiden kanssa. Toimintavuonna on järjestetty 21 tapahtumaa kolmessa eri maassa, joissa erityisesti valokuva ja nykytanssi ovat olleet vahvasti esillä. Lisäksi on jatkettu suomalaisen nykydraaman edistämistä. Suurimmat hankkeet ovat liittyneet *World Design Capital 2012 Helsinki* -vuoteen ja *Fimicin Arctic Accents* -tiedotuskampanjaan.

## **Suomen Lähi-idän instituutti**

Suomen Lähi-idän instituuttia ylläpitää vuonna 1994 perustettu samaa nimeä kantava säätiö. Sen tarkoituksena on tukea ja edistää Lähi-idän kielten ja kulttuurien tutkimusta ja opetusta sekä suomalaisten taiteellista toimintaa Lähi-idässä. Se myöntää myös apurahoja tieteelliseen tutkimukseen. Instituutin toimipiste on Damaskoksessa, mutta Syyrian levottomuuksien vuoksi toimintojen painopiste on vuonna 2012 ollut Ammanissa, Jordaniassa. Instituutilla on toimitilat kulttuurihistoriallisesti arvokkaassa Zeitunan talossa. Tiloissa voidaan järjestää kursseja, seminaareja, yleisöluentoja sekä näyttelyitä ja konsertteja. Lisäksi siihen voi majoittua sekä käyttää tutkimuskirjastoa.

Suomen Lähi-idän instituutille jo vuosi 2011 oli Syyrian kasvavan levottomuuden vuoksi poikkeuksellinen, ja sen toiminnat siirrettiin elokuussa Ammaniin. Instituutti on toiminut aktiivisesti erityisesti Syyrian ulkopuolella. Toimintakertomus kertoo erikseen instituutin tieteellisestä toiminnasta (konferenssit, kurssit ja seminaarit, tutkijavierailuohjelma, tutkimushankkeet sekä tutkimusjohtajan ja tutkija-koordinaattorin tutkimus), viestinnästä ja yhteistyöstä, kulttuuritoiminnasta ja yleisötapahtumista sekä instituutin muusta toiminnasta (suomalaisen tutkimuksen ja koulutuksen kansainvälistäminen, harjoittelu, Zeitunan talo ja toimipisteen avaaminen Ammanissa). Kulttuuritoiminta ja yleisötapahtumat -otsikon alla käsitellään työpajoja ja kerhoja, suomalaista teollista muotoilua esittelevää näyttelyä sekä vierailuja ja residenssitoimintaa.

## **Suomen Saksan-instituutti**

Vuonna 1994 perustetun Suomen Saksan-instituutin säätiön toiminnan tarkoitus on edistää Suomen ja saksankielisten maiden välisten suhteiden kehittämistä erityisesti tieteen, tekniikan ja talouden sekä taiteen eri aloilla. Tarkoitustaan varten säätiö ylläpitää instituuttia, jolla on 610 m<sup>2</sup>:n paikallisesti vuokratut toimitilat Berliinissä, jotka sisältävät toimisto- ja näyttelytilaa sekä suuren sisäpihaterassin ja kaksi kellaritilaa. Tiloissa voi järjestää konsertteja 120 hengelle.

Vuonna 2011 instituutti on toimintakertomuksensa mukaan järjestänyt kaikkiaan 149 julkista tapahtumaa ja tapahtumasarjaa, joista noin viidennes sen omissa tiloissa, minkä lisäksi on ollut suljettuja tilaisuuksia. Strategia on ollut tiedepainotteinen, ja sitä ovat tukeneet seminaarit, keskustelutilaisuudet, tietokirjojen esittelyt, esitelmät ja instituutin julkaisut. Kertomuksessa näkyvän roolin saavat myös kaksi kulttuurivientihanketta, jotka koskivat puuarkkitehtuuria sekä Suomea teemamaana *DMY International Design Festival Berlin 2011* -tapahtumassa. Muita kulttuuri- sekä tiedetapahtumia ja asiantuntijaseminaareja toimintakertomus esittelee lyhyesti.

## **Suomen Viron-instituutti**

Suomen Viron-instituutin taustalla on vuonna 1994 perustettu samanniminen säätiö, jonka tehtävänä on kehittää suomalais-virolaisia kulttuurisuhteita ja koulutusyhteistyötä, tiedottaa Suomesta sekä edistää Suomen ja Viron yhteyksiä yhteiskunta- ja elinkeinoelämän eri aloilla. Instituutin toimitilat Tallinnassa sijaitsevat Viron kirjailijaliitolta vuokratussa tilassa, johon sisältyvät työhuoneiden lisäksi lehtipiste, lukusali, 10 hengen neuvotteluhuone sekä 40-paikkainen luentosali. Instituutilla on niin ikään Tarton kaupungilta vuokratut tilat Tarton toimipisteessä. Instituutti on viime vuosina siirtänyt järjestämiensä tilaisuuksien painopistettä omista tiloista yhteistyökumppaneiden tiloihin ja keskittänyt kirjastotoimintansa Tarttoon.

Vuonna 2011 tuli kuluneeksi kaksikymmentä vuotta siitä, kun aikaisempi Suomen kulttuuripiste vihittiin Suomen Viron-instituutiksi, mikä näkyy kyseisen vuoden toiminnassa kahtena erityistapahtumana. Kyseisenä vuonna instituutti toteutti myös OKM:n kulttuurivientituella sarjakuvaohjelman FINEST, muotiohjelman sekä kirjailijakiertueita. Instituutti valitsi myös ensimmäistä kertaa Vuoden taiteilijan sekä kokosi Suomen kielen ja kulttuurin yhteistyöverkoston. Tämän lisäksi oli perinteisempää ohjelmaa, johon kuuluvat muun muassa kiertonäyttelyt sekä itsenäisyyspäivän vietto Tartossa ja Aleksis Kiven päivän juhlistaminen.

## **Suomalais-norjalainen kulttuuri-instituutti**

Suomalais-norjalainen kulttuuri-instituutti perustettiin vuonna 1997 Suomen opetusministeriön ja Norjan kulttuuriministeriön yhteisellä sopimuksella. Instituuttia ylläpitävät Suomalais-norjalainen kulttuurirahasto ja Norjalais-suomalainen kulttuurirahasto. Instituutti toimii kulttuuri-, yhteiskunta- ja elinkeinoelämän yhteyksien vahvistamiseksi näiden kahden valtion välillä sekä parantaakseen suomalaisen kulttuurielämän tuntemusta Norjassa ja norjalaisen kulttuurielämän tuntemusta Suomessa.

Vuonna 2011 instituutin ohjelmatoiminnan keskiössä oli sen oma näyttelytoiminta, yhteistyöhankkeet Sørlandets kunstmuseumissa sekä laaja kansanmusiikin vientihanke ja kuvataiteen verkostoitumishanke. Näyttelyissä on esitelty kuvataidetta, arkkitehtuuria ja muotoilua. Toimintakertomus esittelee lisäksi poimintoja instituutin muusta ohjelmasta, joka sisältää muun muassa nykytanssia, jazzia ja kirjallisuutta sekä luentoja ja seminaareja. Vuoden 2012 syksyllä instituutti muutti uusiin tiloihin ja luopui näin ollen aiemmin omissa tiloissa toteutetusta näyttelytoiminnastaan.

## **Suomen Madridin-instituutti**

Suomen Madridin-instituuttia hallinnoi vuonna 1996 perustettu Iberialais-amerikkalainen säätiö, jonka tarkoituksena on edistää espanjalais-portugalilaisen kulttuuripiirin ja Suomen välistä vuorovaikutusta sekä alueiden kulttuurin ja talouselämän molemminpuolista tuntemusta. Käytännössä toiminta on toistaiseksi painottunut Espanjaan, minkä lisäksi säännöllistä toimintaa on myös Portugalissa. Instituutilla on Madridissa kaksi toimipistettä. Noin 235 m<sup>2</sup>:n paikallisesti vuokratuissa päätoimitiloissa on näyttelysalit, kirjasto ja työhuoneita. Lisäksi Madridin Complutense-yliopiston yhteydessä on toinen, pieni toimipiste.

Säätiöllä on myös pysyvä edustaja Lissabonissa, Portugalissa. Buenos Airesissa Argentiinassa säätiö omistaa entisen Suomalaisen Merimieskodin kiinteistön eli ns. Suomi-talon. Vuoden 2011 säätiön toimintakertomus esittelee Madridin-instituutin lisäksi myös Portugalin toimipisteen ja Suomi-talon toimintaa. Instituutin toiminta jakautuu ohjelmatoimintaan ja tieteelliseen toimintaan, joista edellinen pitää sisällään esimerkiksi kulttuuri-tapahtumia Madridissa ja muualla, kustannustoimintaa, kerran kuukaudessa kokoontuvan Suomi-klubin sekä kulttuuri-vaihdon Cádizin kaupungin kanssa viisivuotisen sopimuksen mukaisesti. Tieteellisen toiminnan keskiössä on ollut koulutusosaamisvientihanke, minkä lisäksi instituutin johtaja on johtanut kolmea tieteellistä hanketta.

## **Suomen Japanin Instituutti**

Suomen Japanin Instituuttia ylläpitää Suomen Japanin Instituutin säätiö, joka on perustettu vuonna 1997. Säätiön tarkoituksena on edistää Suomen kulttuurin, tieteen, ylimmän opetuksen ja talouden tuntemusta Japanissa sekä kehittää näiden alojen yhteistyötä Japanin kanssa. Instituutilla on toimisto Tokiossa Suomen suurlähetystön rakennuksessa, minkä lisäksi Hokkaidon yliopiston tiloihin avattiin vuonna 2011 sivupiste (joka tosin päätettiin sulkea jo vuonna 2012).

Vuosi 2011 oli myös Japanin Instituutille poikkeuksellinen, koska maaliskuussa tapahtunut maanjäristyksestä, tsunamista ja ydinvoimalaonnettomuudesta syntynyt kolmoiskatastrofi vaikutti merkittävästi sen toimintaan. Instituutin koko lähetetty henkilökunta siirtyi joksikin aikaa Suomeen, ja yhteistyö japanilaisten partnereiden kanssa vaikeutui merkittävästi. Toimintakertomus mainitsee tieteen ja koulutuksen alan kärkihankkeena Suomi–Japani-ohjelman 2007–2011, minkä lisäksi on tehty koulutusyhteistyötä. Taiteen ja kulttuurin alueella useampi-voottisia painopistealueita ovat olleet muotoilu ja arkkitehtuuri.

## **Finnagora**

Vuonna 2004 perustettua Finnagora-instituuttia ylläpitää FinnAgoran säätiö, jonka tehtävänä on lisätä Suomen, suomalaisen kulttuurin, tutkimuksen ja elinkeinoelämän tunnettavuutta ja näkyvyyttä sekä tietoisuutta Suomen yhteiskunnasta ja taloudesta edistämällä vuorovaikutusta ja verkottumista suomalaisten ja unkarilaisten toimijoiden kesken. Finnagoran toimitilat sijaitsevat samassa kiinteistössä Suomen Budapestin suurlähetystön ja Finpron kanssa. Toimistotilojen lisäksi instituutilla on pieni kirjasto ja konferenssitila.

Finnagoran vuoden 2011 toimintakertomus jakaa toiminnan omatuotantoihin kärkihankkeisiin, yhteistuotantoihin sekä tieteeseen ja taiteeseen kohdistuneeseen tukeen ja avustuksiin. Kyseisen vuoden suurimmat kärkihankkeet koskivat suomalaista puuosaamista ja romanikysymyksiä käsitteleviä seminaareja. Yhteistyötä tehtiin muiden eurooppalaisten kulttuuri-instituuttien (EUNIC), Viron-instituutin ja suomalaisten tahojen kanssa. Lisäksi instituutti vastasi suomalaisten osallistujien matka- ja majoituskustannuksista esimerkiksi Budapestin kirjafestivaalin ja tanssifestivaalin sekä Debrecenin jazzpäivien yhteydessä.

## **Yhteenveto kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkostosta**

Edellä oleva esittely Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien verkostosta osoittaa, että vaikka instituuteilla on paljon yhteisiä piirteitä, niiden välillä on myös merkittäviä eroja. Kääntäen voidaan jopa todeta, että verkosto koostuu yksilöllisistä instituuteista, joilla on myös joukko yhtäläisiä piirteitä.

Ensinnäkin tiedeinstituutit (erityisesti Rooman, Ateenan ja Lähi-idän instituutit) poikkeavat suuresti etenkin niistä kulttuuri-instituuteista, joilla ei käytännössä ole juuri lainkaan tieteellistä toimintaa. Mutta suuria eroja on myös kulttuuri-instituuttien keskuudessa. Suomen maaperällä sijaitseva Hanasaari on monella tapaa oma lukunsa. Jotkut ulkomailla olevista instituuteista sijaitsevat puolestaan maantieteellisesti ja kulttuurisesti Suomea lähellä, toiset taas ovat Suomesta monella tapaa etäämpänä. Joihinkin maihin Suomella on jo pitkään ollut läheiset suhteet, toisten kanssa ei ole juurikaan yhteistä historiaa. Joillain instituuteilla on toimintakenttänään vain yksi maa, toisessa ääripäässä puolestaan useita maita ja laajoja kulttuurialueita.

Joidenkin instituuttien toiminta-alue on korostetun laaja – aina talouteen ja liike-elämään saakka – kun taas toisissa toiminta-alue on rajattu melko tarkasti (esim. New Yorkin kulttuuri-instituutti). Joidenkin instituuttien toiminnan tavoitteisiin on selkeästi määritelty myös kyseisen maan tuntemuksen lisääminen Suomessa, mikä ei

kuulu useimpien instituuttien tehtäviin. Suomen Tukholman kulttuuri-instituutti poikkeaa merkittävästi joukosta siinä, että sen merkittävänä kohderyhmänä ovat ruotsinsuomalaiset. Joidenkin instituuttien taustalla on hyvin laaja joukko erilaisia yhteisöjä ja organisaatioita, toisilla on taas melko suppea määrä perustajajäseniä.

Kaikki instituutit ovat organisaatioina suhteellisen pieniä, mutta silti suurimpien ja pienimpien välillä on merkittävä ero, joka näkyy väistämättä myös toiminnan volyymissä ja toimintamuodoissa. Monet instituutit ovat viime aikoina vähentäneet omia tilojaan ja omaa yksin toteutettua tuotantoaan, mutta joidenkin instituuttien toiminnassa omat tuotannot omissa tiloissa näyttelevät silti yhä merkittävää roolia koko toiminnassa. Yksien toimitilat ovat kiinteässä yhteydessä muiden paikallisten Suomi-toimijoiden kanssa (esim. suurlähetystö, Finpro), toiset taas ovat tässä mielessä enemmän omillaan.

Näiden ja muiden erojen johdosta instituuttiverkoston vaikuttavuuden arviointi on varsin haastavaa. Yksittäisten instituuttien toiminnan tulosten perusteella on vaikea tehdä suoria päätelmiä koko verkoston toiminnasta ja sen onnistuneisuudesta. Yksiselitteisten yhteisten vaikuttavuuskriteerien asettaminen kaikille instituuteille on niin ikään vaikeata, koska vaikuttavuuden arvioinnissa täytyy ottaa huomioon instituutin oma toimintaprofiili ja sen mukaiset omat tavoitteet.

Toisaalta instituuttiverkoston, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä myös ulkoasiainministeriön käsityksistä ja näkemyksistä nousee esille joitain sellaisia yhteisiä tai laajalti jaettuina instituuttien vaikuttavuuteen liittyviä elementtejä, joita voidaan hyödyntää instituuttien ja instituuttiverkoston vaikuttavuuden selvittämisessä. Instituuttien keskeisiä tehtäviä ovat ensinnäkin selvästi yhtäältä Suomen kansainvälisen näkyvyyden ja tunnettuuden edistäminen sekä kulttuuriviennin ja -vaihdon edistäminen. Lisäksi instituutteja voidaan tarkastella sosiaalisten ja institutionaalisten verkostojen luojana sekä tiede-, taide- ja kulttuuritoimijoiden työllisyyden edistäjinä. Yhtenä merkityksellisenä osa-alueena voidaan lisäksi pitää instituuttien kykyä hankkia toiminta-avustuksen lisäksi muuta, erityisesti ei-julkista rahoitusta toimintansa ylläpitämiseen ja hankkeiden toteuttamiseen. Näihin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osa-alueisiin kiinnitetään erityistä huomiota raportin seuraavissa, instituutteja ja instituuttiverkostoa analysoivissa luvuissa.

## 6. Vaikuttavuuden huomioiminen ja siitä raportointi

Ennen varsinaista kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vaikuttavuuden tarkastelua on syytä kiinnittää hetkeksi huomiota siihen, millä lailla vaikuttavuus on otettu huomioon instituuttien toiminnan suunnittelussa ja siitä raportoinnissa. Kaikella toiminnalla on vaikutuksia, tarkoitettuja ja tarkoittamattomia, mutta kaikkia vaikutuksia ei siis ole perusteltua pitää vaikuttavuutena. Varsinaisesti vaikuttavuudessa on kysymys siitä, että toimijan, tässä tapauksessa kulttuuri- tai tiedeinstituutin, toiminnalle asettamat tavoitteet on saavutettu tavalla, jota vielä mielellään voidaan pitää kustannustehokkaana. Toiselta puolelta katsottuna: vaikuttavuutta on vaikea saada selville, jos tulosten vaikutuksiin ei kiinnitetä huomiota toiminnan suunnittelussa sekä yleisemmässä tavoitteenasettelussa.

Kaikilla kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on säännöissään ja perustamisasiakirjoissaan niille annettu tietty *mission statement*, perustelu sille mitä varten ne ovat olemassa ja mitä niiden tulee tehdä. Näitä tavoitteenasetteluja on esitelty lyhyesti edellisessä luvussa. Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta ne linjaavat instituuttien tehtäviä suhteellisen yleisellä, erityisesti kulttuuri-instituuttien osalta melko yhdenmukaisella tavalla. Instituutit edistävät yhteistyötä, vuorovaikutusta, kulttuurivientiä ja -vaihtoa sekä Suomen tuntemusta ulkomailla. Tätä varten ne järjestävät tapahtumia ja tilaisuuksia yksin ja yhdessä muiden kanssa, toimivat välittäjinä, luovat verkostoja ja yhteyksiä sekä tarjoavat tietoa ja asiantuntemusta.

Toiminnan joustavuuden ja erilaisiin toimintaympäristömuutoksiin reagoinnin kannalta on tärkeätä, että perustavoitteet on muotoiltu yleisesti. Tämän tason tavoitteiden toteutumista ja siten myös vaikuttavuuden onnistumisista on kuitenkin hyvin vaikea analysoida ja arvioida.

Useimmille instituuteille on viime aikoina laadittu myös useampivuotinen strategia, minkä lisäksi niillä on tietenkin jokavuotinen toimintasuunnitelma. Nämä strategiat ja suunnitelmat tarjoavat instituuteille hyvän mahdollisuuden konkretisoida yleisen tason tavoitteitaan edessä olevan ajanjakson ja sen erityisten haasteiden ja mahdollisuuksien sekä painopistealueiden ja hankekokonaisuuksien mukaisesti. Tämän selvityksen käytössä olevassa aineistossa tällaisia toimintaan ja sen vaikutuksiin vahvemmin kytkettyjä tavoitteita on toisinaan kuitenkin vaikea löytää.

Tämä tarkoittaa samalla sitä, että konkreettisten tavoitteiden puuttuessa on vaikea arvioida sitä, millä tavalla tavoitteet on saavutettu ja siten myös sitä, mikä on ollut instituuttien täsmällinen vaikuttavuus tavoitteiden määrittämällä osa-alueilla.

Useampivuotisten toimintasuunnitelmien laadinta ja yleisemmin strateginen ajattelu on suomalaisessa yhteiskunnassa kaikkineen julkisella ja kolmannella sektorilla melko nuorta. Tämän selvityksen yhteydessä kerätyn materiaalin strategiat ovat useissa instituuteissa ilmeisesti laatuaan ensimmäiset. Joissain niistä näkyy myös selvästi toiminnan tavoitteiden ja arvioinnin aikaisempaa jämäkämpi haltuunotto.

Esimerkiksi Saksan-instituutti kirjaa strategiassaan vuosille 2010–2012 eri toiminta-alueilla (koulutus, tutkimus ja tiede; taide ja kulttuuri; yhteiskunta, talous ja elinkeinoelämä) toteutettavat toimenpiteet sekä kertoo ohjelman toteutumisen analysoinnista jatkuvan itsearvioinnin ja kustannusseurannan avulla. Finnagora luettelee puolestaan strategiassaan (2006) ydintehtävänsä (tiedon ja asiantuntemuksen välittäminen; yhteistyöverkostojen luominen; projektien käynnistäminen; kulttuurivienti) sekä näiden konkreettisen toteuttamisen tavat ja onnistumisen kriteerit. Benelux-instituutin useampivuotisessa toimintasuunnitelmassa (2010) on määritelty tarkasti kulttuuritoiminnan eri tasot ja osoitettu, mille tasoille instituutti pyrkii järjestämään toimintaa ja tapahtumia. Suomalais-norjalaisen kulttuuri-instituutin strategiaan 2010–2014 liittyvä visio esittää yleisten asioiden lisäksi myös varsin konkreettisia tavoitteita:

- Pää tavoite seuraavalle nelivuotiskaudelle 2010–2014 on luoda enemmän yhteiskunnallista keskustelua ja näin ollen vaikuttaa vahvemmin ohjelmatoimintamme kautta.
- Tavoitteena on seuraavan toimikauden 2010–2014 puitteissa saada instituutin toiminnalle yksi jatkuva pääsponsori ja erillisille projekteille omia yritys yhteistyöhankkeita vuosittain 3–4.
- Norjan valtion vuosittainen tuki instituutille on saatava 500 000 Norjan kruunuun.
- Henkilötyövuosia instituutilla tulee olemaan 3, joista yksi pääasiallisesti viestinnässä ja markkinoinnissa (edellyttäen että em. toteutuu).
- Näkyvyyden parantaminen tämän hetken tasosta nelinkertaiseksi (*media hit rate* 10 vuonna 2010)
- Toteutetaan vuosittain 1–2 kulttuurin kärkivientihanketta.
- Kulttuurin esittelyn itseisarvoisesta roolista luovutaan ja kulttuurin esittely sidotaan laajempaan toiminnalliseen kehukseen.
- Tavoitteena on kasvattaa instituutin vaikutusvaltaa sekä vahvistaa instituutin mainetta uusien projektien ja toiminta-alueiden kautta.
- Tarkoituksena on kasvattaa ja laajentaa yhteistyökumppanien määrää ja laajuutta ja vahvistaa yhteistyöllä jo solmittuja kontakteja entisestään.
- Instituutin toiminta tukee kulttuurivientiä ja -vaihtoa.

Vaikka tavoitteet ja niiden toteutumisen analysoinnin menetelmät linjataan, se ei vielä välttämättä tarkoita, että seuranta ja arviointi myös tehdään suunnitellulla tavalla ja että tuloksista tiedotetaan. Toinen instituuttien vaikuttavuuden arvioinnin kannalta olennainen ongelma liittyykin siihen, mitä ne kertovat omista toimintakertomuksissaan. Ylipäänsä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toimintakertomukset poikkeavat toisistaan huomattavan paljon, heijastaen epäilemättä sekä niiden erilaista toimintaprofilia, historiallisesti rakentunutta raportoinnin mallia että kulloisenkin johdon ja säätöön hallituksen käsityksiä ja mieltymyksiä.

Osa toimintakertomuksista on varsin laajoja ja toiset taas huomattavan suppeita. Tässä tapauksessa erityistä merkitystä on kuitenkin sillä, että siinä missä osa instituuteista raportoi ja myös tavalla tai toisella arvioi toimintansa tuloksia, monet tyytyvät lähinnä hankkeiden, tapahtumien ja muiden toimintojen luettelointiin. Toiminnan tulosten esittelykin on ulkopuolisen lukijan silmin usein varsin epäsystemaattista.

Näin ollen monien instituuttien toimintakertomuksia lukemalla voi päätyä siihen johtopäätökseen, ettei toiminnan vaikuttavuuteen ole kiinnitetty erityistä huomiota. Tämä olisi kuitenkin todennäköisesti tarpeettoman jyrkkä tuomio. On ilmeistä, että toimintakertomusten luonne kuvastaa niiden keskeistä funktiota instituutteja ylläpitävän säätöön tai rahaston hallituksen vuosikokouksen informaatioasiakirjana. Toimintakertomuksen ensisijaisten lukijoiden voidaan siis ajatella tuntevan instituutin toimintaa, minkä lisäksi kokouksessa keskustellaan toimintakertomuksesta yleensä johtajan alustuksen pohjalta. Monet toimintakertomukseen kirjoittamatta jääneet asiat ovat siis joko valmiiksi tiedossa tai niistä on tarkoitus kertoa enemmän suusanallisesti.

Lisäksi on perusteltua mainita, että on myös instituutteja, jotka ovat nostaneet toimintansa vaikuttavuuden esille raportoinnissaan. Näitä toimintakertomuksia voidaan tässä lyhyesti esitellä erilaisina esimerkkeinä vaikuttavuudesta kertomisesta. Vaikuttavuutta ei siis ole välttämättömästi tarkastella nimenomaan näillä tavoilla, mutta alla mainitut esimerkit toimivat osoituksina siitä, että vaikuttavuudesta on mahdollista kertoa toimintakertomuksissa luontevalla tavalla.

Suomen Lontoon instituutin toimintakertomuksessa kaudelta 2009–2011 ja vuodelta 2011 instituutti kertoo arvioivansa säännöllisesti toimintojensa onnistumista ja mittaavansa tuloksia seuraavilla indikaattoreilla: 1) brittiläisten, irlantilaisien ja suomalaisten yhteistyökumppaneiden määrä ja laatu; 2) yhteisprojektien, näyttelyiden, toimeksiantojen, residenssien, työpajojen, konferenssien ja julkaisujen määrä ja laatu; 3) ulkoisen rahoituksen määrä sekä 4) tiedotustoimenpiteiden ja niihin osoitetun kiinnostuksen määrä (*Newsletter*-tilaajat, verkkosivujen kävijät, *Facebook*-tykkääjät, *Twitter*-seuraajat, lehdistötiedotteet). Näihin indikaattoreihin kohdistuvia tietoja esitetään kertomuksen muissa osissa, täsmällisimmin ulkoisen rahoituksen ja tiedotuksen osalta. Selkeätä yhteenvetoa instituutin vaikuttavuudesta siinä ei kuitenkaan ole.



Suomen Tanskan kulttuuri-instituutin vuoden 2011 toimintakertomus alkaa puolestaan johtajan esipuheella, jossa on ytimekkäästi ilmaistu oma käsitys instituutin tuloksista ja merkityksistä. Toimintakertomuksen mukaan instituutin vaikuttavuus on minkä tahansa mittapuun mukaan katsottuna ollut viimeisten kymmenen vuoden aikana suuri. ”Noin puoli miljoonaa ihmistä on käynyt instituutin tapahtumissa. Ulkopuolisen rahoituksen ja *in kind* -rahoituksen osuudet ovat tasoissa valtiolta saadun osuuden kanssa. Instituutti on luonut kattavan kulttuurin verkoston Tanskassa ja Suomessa. Johtavat tanskalaiset päivälehdet ovat julkaisseet lukuisia artikkeleita suomalaisesta taiteesta ja kulttuurista ja mikä tärkeintä, työtilaisuuksia on luotu useille suomalaistaiteilijoille.” (Mt., s. 12) Näihin vaikuttavuusalueisiin liittyviä tietoja, käsityksiä ja saatua palautetta tuodaan esille vuoden 2011 hankkeiden esittelyssä, minkä lisäksi instituutin perusrakenteiden esittelyssä kerrotaan rahastoilta saadun suoran tuen määrä sekä yhteistyökumppaneiden osuus hankkeista.

Suomen Japanin Instituutin vuoden 2011 toimintakertomus sisältää puolestaan erilliset vaikuttavuusosiot koskien tiedettä ja koulutusta sekä taidetta ja kulttuuria ja erikseen myös instituutin Hokkaidon sivupistettä. Tieteen ja koulutuksen alalla jatkettun Suomi–Japani-ohjelman tavoitteiden (mm. tutkimusyhteistyön ja tutkijaliikkuvuuden edistäminen) saavuttamisesta kerrotaan yliopistojen välillä solmittujen yhteistyösopimusten määrä sekä suomalaisissa yliopistoissa työskennelleiden japanilaisten FiDiPro-tutkijoiden määrä. Lisäksi esitetään tiivistelmä instituutin harjoittelijan tekemästä kyseisen ohjelman arvioinnista. Hyviä käytäntöjä kartoittanut koulu- ja projekti Jyväskylän yliopiston ja Kawaguchin kaupungin välillä kerrotaan esimerkkinä onnistuneesta koulutusyhteistyöstä. Taiteen ja kulttuurin alalla vaikuttavuutta tarkastellaan kertomuksessa neljästä näkökulmasta: instituutti yhteistyökumppanina, suomalaisen muotoilun tunnettuus, käsitys instituutista luotettavana ja mutkatomana yhteistyökumppanina sekä instituutin maine asiantuntijana. Näistä asioista esitetään sekä instituutin omia että muiden tahojen näkemyksiä.

## 7. Instituuttien toiminnan vaikuttavuus

### Yleisarvio

Edellä mainituista puutteista ja ongelmakohtista huolimatta instituuttien toimintakertomukset tarjoavat kokonaisvaltaisen kuvan niiden aktiviteeteista ja erilaisista toimintamuodoista. Kokonaisuus on laaja ja monipuolinen ja sinällään erittäin vaikuttava. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit suorittavat tutkimuksia ja selvityksiä, tuottavat tieteellisiä ja muita julkaisuja, järjestävät konferensseja, seminaareja, esitelmätilaisuuksia ja kursseja. Ne myös organisoivat yksin tai yhdessä muiden kanssa taide- ja kulttuuritapahtumia ja -tilaisuuksia useilla eri aloilla ja alueilla, vievät suomalaisia kulttuurituotteita sekä tieteen- ja taiteentekijöitä ulkomaille sekä edistävät ulkomaisen tieteen ja taiteen kytkentöjä Suomeen. Instituutit osallistuvat Suomea koskevan tiedon levittämiseen ulkomailla ja vaikuttavat Suomi-kuvan muodostumiseen. Ne keräävät tietoa paikallisista olosuhteista, luovat kontakteja asemamaan toimijoihin ja ylläpitävät yhteyksiä kotimaan aktoreihin. Ja paljon muuta. Toimintojen kohderyhmänä on toisinaan niin sanottu suuri yleisö, usein kuitenkin tieteen tai taiteen ammattilaiset, toisinaan erityisesti lapset ja nuoret tai asemamaassa asuvat suomalaiset.

Toimintakertomuksia lukemalla voi myös vakuuttua siitä, että Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on myönteistä vaikutusta suomalaiseen yhteiskuntaan. Ne lisäävät Suomen kansainvälistä näkyvyyttä ja edistävät myönteisen Suomi-kuvan leviämistä. Ne toimivat paikallisen asiantuntemuksen tietolähteenä, jota eri alojen suomalaiset toimijat voivat käyttää hyödykseen suunnitellessaan ja toteuttaessaan omia hankkeitaan. Instituuttien luomien ja ylläpitämien sosiaalisten ja institutionaalisten verkostojen avulla voidaan tehokkaasti löytää oikeita kontaktihenkilöitä ja yhteistyötahoja. Kulttuuriviennin toteuttajina ja edesauttajina ne saavat aikaan taloudellista lisäarvoa sekä taide- ja kulttuuritoimijoille että suomalaiselle yhteiskunnalle. Taiteilija- ja tutkijavierailujen, residenssitoiminnan, kansainvälisen harjoittelun ja muiden vastaavien aktiviteettien kautta ne edesauttavat taiteentekijöiden, taiteilijoiden ja kulttuurialan toimijoiden työskentelymahdollisuuksia ulkomailla sekä ammattillisen kompetenssin kasvua.

Vaikuttavuutta siis on, mutta sen tarkka määrittäminen on vaikeata. Osin tämä johtuu siitä edellä käsitellystä asiasta, ettei instituuttien oma dokumentaatio useinkaan seuraa ja analysoi toimintaa vaikuttavuuden näkökulmasta. Toinen, ja tässä yhteydessä merkityksellisempi asia on se, että suuri osa toiminnoista toteutetaan tiiviimmässä tai väljemmässä yhteistyössä useiden suomalaisten ja/tai paikallisten partnereiden kanssa. Instituutin oman osuuden ja vaikutuksen tarkka selvittäminen on monissa tapauksissa vaikeata, ellei mahdotonta.

Instituuttien johtajille ja hallitusten puheenjohtajille lähetetyssä kyselyssä tiedusteltiin heidän käsitystään toiminnan vaikuttavuudesta. Kysymys jaettiin kahtia siten, että erikseen kysyttiin instituutin omien tavoitteiden ja niiden saavuttamisen vaikuttavuutta (kysymys 11.1c) sekä sitä, millä tavoilla instituutti katsoo edistävänsä opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteiden saavuttamista (kysymys 11.2).

Tiedeinstituuttien tavoitteenasettelu poikkeaa selvästi kulttuuri-instituuttien tavoitteenasettelusta ja instituutin vaikuttavuuden ymmärtämisestä. Niiden keskeisiä tavoitteita ovat tieteellisen tutkimuksen edellytysten ylläpito ja parantaminen sekä tutkimuksen tekeminen ja koulutuksen tarjoaminen. Tavoitteiden ja vaikuttavuusalueiden joukossa mainitaan kuitenkin myös esim. Suomen tunnetuksi tekeminen, tiedon välittäminen suomalaisille sekä humanistisen perinteen säilyttäminen ja siihen liittyvien arvojen edistäminen. Etenkin Ateenan, Rooman ja Lähi-idän instituuttien vaikuttavuuden arvioiminen yhdessä kulttuuri-instituuttien kanssa on kuitenkin hankalaa toiminnan lähtökohtien erojen vuoksi.

Kulttuuri-instituuttien oman vaikuttavuuden ymmärtämisessä toistuvat tietyt käsitykset, mutta myös niiden välillä on suuria eroja siinä, minkälaista merkitystä niillä katsotaan olevan suomalaiselle yhteiskunnalle. Alla olevat otteet kyselyvastauksista kuvastavat sekä joitain yleisimmin mainittuja teemoja että instituuttien erilaisia käsityksiä vaikuttavuudestaan.

*Suurelle yleisölle suunnatut tapahtumat ovat lisänneet tietoa ja ymmärrystä suomalaisesta yhteiskunnasta. (Kyselyvastaus)<sup>28</sup>*

*Suomalaisten ammattilaisten vahvempi kytkeytyminen tšekäläiseen yhteiskuntaan vahvistaa suomalaisten tunnettuutta ja kytköksiä ja avaa tätä kautta yhteistyömahdollisuuksia useilla eri aloilla johtaen parhaassa tapauksessa yhteistyön rakenteelliseen kasvuun ja molemminpuoliseen oppimiseen. (Kyselyvastaus)*

*Kaikilla tavoitteilla on vaikutusta: sekä kulttuurivaihto että tuntuman saaminen toiseen kulttuuriin edistävät suomalaisen yhteiskunnan aitoa kansainvälistymistä ja moniarvoistumista. (Kyselyvastaus)*

*Kulttuuri on avain Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan. Jokaisella onnistuneella ja näkyvällä projektilla on suora vaikutus kuvaan Suomesta ja suomalaisista. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, positiivisella kuvalla on vaikutus kauppaan, turismiin ja sitä kautta suomalaiseen yhteiskuntaan. Suomalaisten taiteilijoiden työllistyminen on myös tärkeää, koska sitä kautta edellä mainitut kohdat vahvistuvat. (Kyselyvastaus)*

*[Tarkoituksena on] modernisoida tšekäläisten kuvaa Suomesta ja tavoittaa uusia ryhmiä. Molemmat vahvistavat kahdenvälisiä suhteita maiden välillä ja luovat uusia työmahdollisuuksia suomalaisille kulttuurityöntekijöille. (Kyselyvastaus)*

*Instituutin kulttuurivientihankkeet vahvistavat suomalaisten taiteilijoiden elinkeinoa ja toimeentuloa sekä Suomen luovan talouden kehitystä. Instituutti lisää (...) maantieteellisesti kaukana toisistaan sijaitsevien yhteiskuntien keskinäistä yhteisymmärrystä. (Kyselyvastaus)*

Erillisessä kysymyksessä kysyttiin siis sitä, millä tavoin instituutti katsoo edistävänsä opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteiden saavuttamista. Monessa instituutissa katsottiin, että toiminta tukee OKM:n strategiaa kaikin tavoin tai että instituutin toiminta on muuten saatettu linjaan ministeriön tavoitteiden kanssa. Konkreettisempia asioita sisältäneet vastaukset osoittavat jälleen eroja instituuttien välillä, erityisesti kulttuuri- ja tiedeinstituuttien välillä. Eroja oli myös siinä, miten suhtauduttiin ministeriön kulttuurivientitavoitteisiin, mihin palataan tarkemmin jäljempänä.

*Toimintamme on linjassa OKM:n tavoitteiden kanssa. Omatuotantoiset päätapahtumamme täyttävät aina ministeriönkin asettamat tavoitteet ja painopisteet. (Kyselyvastaus)*

*OKM:n rahoittaessa toiminnan liki kokonaan on selvää, että instituutti pyrkii kaikessa työssään edistämään ministeriön tavoitteiden saavuttamista. (Kyselyvastaus)*

*Globalisoituvassa maailmassa olennaista on kulttuurityön vuorovaikutteisuus ja kulttuurisen ymmärryksen lisääminen – juuri tätä työtä instituutti haluaa olla tekemässä. (Kyselyvastaus)*

*[Instituutti edistää OKM:n tavoitteiden saavuttamista] tukien nuorten kulttuurin, koulutuksen ja tieteen alojen ammattilaisten uraa tällä alueella, luoden uusia kestäviä yhteistyösuhteita tulevaisuuden kannalta merkittävien tšekäläisten tahojen kanssa ja tehden suomalaista osaamista näkyväksi ja auttaen näin uusien yhteistyöprojektien syntyä. (Kyselyvastaus)*

*Koska instituutti on kaikkien suomalaisten yliopistojen ja tutkijoiden käytettävissä kurssi- ja tutkimustoimintaa varten, se toteuttaa kansallista tiedepolitiikkaa sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti. (Kyselyvastaus)*

---

<sup>28</sup> Lainauksia kyselyvastauksista ja haastatteluaineistosta on jonkin verran editoitu vastaajan tai haastateltavan identiteetin peittämiseksi sekä luettavuuden edistämiseksi.

Kyselyssä tiedusteltiin myös sitä, mitä strategisia tavoitteita instituuteissa ei ollut onnistuttu saavuttamaan (kysymys vi.1c). Osa instituuteista katsoi saavuttaneensa kaikki tavoitteensa. Joissain tapauksissa kyse oli joidenkin yksittäisten osa-alueiden kehittämisestä, joka syystä tai toisesta oli jäänyt kesken tai toteutumatta. Usein syynä mainittiin resurssipula, ja varainhankintaan liittyvät kysymykset nousivat ylipäättään usein esille. Toiminta varsinaisen sijaintipaikkakunnan ulkopuolella vaikuttaa myös usein olevan haasteellista. Tiedottamiseen instituutin toiminnasta Suomeen päin katsottiin niin ikään olevan parantamisen varaa.

*Talouden, teknologian ja innovaatioiden aloilla emme ole vielä niin näkyvä yhteistyökumppani kuin haluaisimme olla. (Kyselyvastaus)*

*Residenssitoiminnan kehittäminen on vasta aluillaan ja vaatii pitkäjänteistä työtä. (Kyselyvastaus)*

*Maidenvälinen verkostoituminen on melko uusi mutta kasvava ala. (Kyselyvastaus)*

Selvityksen yhteydessä tehdyt haastattelut kertovat puolestaan ulkopuolisten käsityksistä toiminnan vaikuttavuudesta. Haastatteluaineistosta nousee suhteellisen myönteinen kuva instituuttien toiminnasta ja niiden merkityksestä, ja instituuttiverkoston ja yksittäisten instituuttien katsotaan aktivoituneen ja kehittäneen toimintaansa viime vuosina. Instituuttien parhaana puolena voi haastattelujen perusteella pitää niiden toiminnan kustannustehokkuutta. Niiden itsenäistä, muista toimijoista riippumatonta merkitystä ei välttämättä aina pidetä kovin suurena, mutta se, mitä saadaan aikaan annetuilla resursseilla, herättää arvostusta.

*Jos ajatellaan valtion taloudellista panostusta, se on loppujen lopuksi hyvin pieni, ja miten paljon valtio saa tällä rahalla. Panos–tuotos-suhde on tässä varsin hyvä. Ongelmana on se, että tätä on millään indikaattorilla vaikea laskea. (Muiden sidosryhmien/asiantuntijoiden edustaja)<sup>29</sup>*

*Sen noteeraan, että hyvin pienillä henkilö- ja rahallisilla resursseilla saadaan yllättävän paljon näkyvyyttä. (Suomen ulkomaanedustustojen edustaja)*

Samalla on kuitenkin syytä huomauttaa, että useissa haastatteluissa joko suoraan mainitaan, että instituuttiverkostoa ei kokonaisuudessaan tunneta kovin hyvin, tai tämä rajoittuneisuus tulee niistä muuten selvästi esille. Monien haastateltavien tiedot ja näkemykset rajoittuvat sille toiminnan alueelle, jota he itse edustavat, sekä niihin instituutteihin, joiden kanssa he ovat itse olleet eniten tekemisissä. Koska haastateltavien joukossa on suhteellisen paljon taiteen tiedotuskeskusten tai kulttuurivientiorganisaatioiden edustajia, näihin osa-alueisiin liittyvät kysymykset korostuvat ymmärrettävästi myös haastatteluaineistossa.

Monet instituutit ovat myös merkittävästi muuttaneet toimintaansa viime vuosien aikana, mutta instituutteja koskevat tiedot ja näkemykset eivät välttämättä ole vastaavasti täysin päivittyneet. Instituuttien toimimista itsenäisinä kulttuurikeskuksina omissa kiinteistöissään esimerkiksi kritisoidaan, vaikka tällainen toimintatapa on jo melko harvinaista. Samoin instituuttien johtajat nähdään toisinaan yhä ennen muuta tutkijoina ja taiteilijoina, vaikka heidän taustansa ja ammatillinen profiilinsa näyttää viime aikoina monimuotoistuneen merkittävästi. Instituuttien ja lähetystöjen välisessä suhteessa esille nousee myös erilaisia ongelmia aikaisemmilta ajoilta, vaikka tuoreen aineiston mukaan näiden tahojen keskinäiset välit vaikuttavat varsin toimivilta (ks. myöhemmin luku 9). Instituuttien oman toiminnan ja itsekäsityksen sekä muiden tahojen instituuttien asemaa ja toimintaa koskevien käsitysten välillä on siis jonkin verran eroja ja jopa ristiriitoja.

Instituuttien itsenäistä roolia kansalaisyhteiskunnan toimijoina kunnioitetaan, mutta muutamissa haastatteluissa nousee esille käsityksiä, joiden mukaan instituuteilla tulisi olla selkeämpi näkemys omasta roolistaan ja toiminnastaan. Vaikuttavuuden edistämiseksi toivotaan myös jonkin verran rakenteiden uudistamista, vahvempaa

---

29 Selvityksen yhteydessä haastateltujen henkilöiden jakautuminen eri ryhmiin liitteessä 2.

ohjausta sekä toimintojen parempaa koordinoitua muiden suomalaisten aktoreiden kanssa. Selvästi yleisimpänä vaikuttavuuden optimaalisen toteutumisen esteenä pidetään kuitenkin pitkäjänteisen toiminnan puutetta, mikä kulminoituu henkilökunnan, erityisesti johtajan liian tiheään vaihtumiseen.

*Vaikuttaa siltä, että instituuttien kaltaiset toimintayksiköt toimivat hyvin ja tehokkaasti, jos niillä on vahva omistaja ja selkeä näkemys. Tässä olisi rakenteellinen kehittämisen kohde. Joskus hallitus asettaa tavoitteita ja ohjaa, mutta usein riippuu enemmän kulloisestakin johtajasta joka määrää. Pitkäjänteinen, omistajaohjaukseen perustuva rakenne voisi olla tehokkaampi. (Valtionhallinnon/eduskunnan edustaja)*

*Ensinnäkin täytyy sanoa, että instituutit tekevät hyvää työtä, siellä on hyvää porukkaa. Kritiikki mikä meillä on, kohdistuu rakenteelliseen puoleen. (...) Vaikuttavuuden kannalta verkostossa on liikaa diversiteettiä. Instituutit ovat liian erilaisia ja liian pieniä. (Valtionhallinnon/eduskunnan edustaja)*

*En kannata tiukkoja sääntöjäkään, eikä byrokraattiseksi saa muuttua, mutta sattumanvaraisuutta tulee välttää. Missä on kenenkin osaaminen? Tämä ei ole instituuttien kohdalla kirkasta, koska ovat kaikki keskenään erilaisia. (Muiden sidosryhmien/asiantuntijoiden edustaja)*

Laajempaa pohdiskelua aineistossa ilmenee joidenkin haastateltavien kohdalla siinä, minkälainen instituutti-verkoston koostumus ja laajuus tulisi olla suomalaisen yhteiskunnan yleisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Nykyisessä muodossaan sitä pidetään liian vahvasti Eurooppaan painottuneena. Länsimaiden ulkopuolella, kuten Kiinassa tai Intiassa, tarvittaisiin instituutin kaltaisen toimijan apua neuvomaan yhteydenpidossa, aikataulujen suunnittelussa ja hankkeiden valmistelussa. Vaikka asia ilmaistiin joissain tapauksissa melko kärjekkäästi, yhdesäkään haastattelussa ei kuitenkaan esitetty olemassa olevien instituuttien lakkauttamista.

*Verkoston suurin ongelma on, että se on liian Eurooppa-keskeinen. Se suhde, 13 Euroopassa, 4 ulkopuolella, on outdated. En ole esittämässä minkään eurooppalaisen instituutin lakkauttamista, mutta Euroopan ulkopuolella tulisi olla näkyvyyttä ja toimintaa. (Suomen ulkomaanedustustojen edustaja)*

*Kyllä kaukaisissa paikoissa olisi paljon hyödyllisempää kuin että meillä on Euroopassa instituutteja, jotka leikkivät pientä kulttuurikeskusta. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientioorganisaatioiden edustaja)*

Tätä yleiskuvaa vasten alla tarkastellaan lähemmin instituuttien vaikuttavuutta ja vaikuttavuutta koskevia käsitteitä eräillä osa-alueilla: Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistämässä, kulttuuriviennin ja -vaihdon edistämässä, verkostojen luomisessa ja ylläpidossa, työllistämässä ja työllisyyden edistämässä sekä rahoituksen hankkimisessa. Kuvauksessa tarkastellaan instituuttiverkostoa kokonaisuutena, niiden väliset erot tarpeen mukaan huomioiden. Tarkempaa instituuttikohtaista analyysia tehdään myöhemmässä, viittä instituuttia erikseen tarkastelevassa luvussa.

## **Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistäminen**

Strategiassaan vuosille 2008–2013 Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto määrittää missiokseen Suomen kulttuurin ja tieteen tunnettuuden edistämisen. Verkoston kotisivulla instituutit myös kuvataan innovatiivisiksi ja kustannustehokkaiksi asiantuntijaorganisaatioiksi, jotka nostavat merkittävästi Suomen näkyvyyttä maailmalla.

Instituuttien johtajille ja hallitusten puheenjohtajille suunnatussa kyselyssä instituuttien toimintaa Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistämiseksi tiedusteltiin kahdella kysymyksellä. Kysymykseen niistä tavoista, joilla instituutti lisää tietoa Suomesta sen asemamaassa (kysymys II. 1) saatiin varsin laaja kirjo erilaisia vastauksia. Ne kuvastavat kyseisen tavoitteen saavuttamisen keinojen monimuotoisuutta, joka puolestaan johtuu instituuttien erilaisista profileista ja toimintamuodoista. Lisäksi on huomioitava, että instituutteja sijaitsee sekä maissa, joissa Suomi on jo entuudestaan tuttu ja tunnettu, että maissa joissa Suomi-tietoisuus on varsin heikko.

Useimmat instituutit näkevät Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistämisen yhtenä perustehtävänä. Joissain tapauksissa asia on tarkemmin rajattu niille toiminta-alueille, joilla instituutti on aktiivinen. Olennainen asia on vastauksissa vahvasti korostunut hankkeiden asema tämän tavoitteen saavuttamisessa. Tietoa Suomesta ei niinkään lisää instituutti sinänsä, vaan ne projektit, jotka syntyvät kokonaan tai osin instituutin tuottamana tai järjestämänä. Vastauksissa tehdään myös jonkin verran tietoa ulkoasiainhallinnon julkisuusdiplomatiatyöhön.

*[Instituutti lisää tietoa] konkreettisten hankkeiden kautta. Tietoa ei lisätä Suomesta, vaan enemmänkin suomalaisesta osaamisesta ja osaajista kulttuurin, tieteen ja talouden eri alueilla. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti ei niinkään lisää toiminnallaan tietoa ”Suomesta”, vaan pyrkii saamaan suomalaisia tekijöitä osallisiksi kansainväliseen dialogiin. Totta kai tarkoituksena on levittää tietoisuutta siitä, että Suomessa on kiinnostavia taiteilijoita, muotoilijoita ja arkkitehteja, ja saada näille uusia yleisöjä. Kansalaisyhteiskunnan toimijana instituutti ei kuitenkaan tee julkisuusdiplomatiatyötä, joka puolestaan on Suomen virallisten edustustojen tehtäväkenttää. (Kyselyvastaus)*

Instituutin rooli on tiedottaa tehokkaasti erilaisista hankkeista sekä ylipäätään instituutin toiminnasta. Internet sekä laajemmin uusi viestintäteknologia (kotisivut, sosiaalinen media) korostuvat monissa vastauksissa.

*Jokainen keskustelu, jokainen twiitti, jokainen fb-viesti tai juttu kotisivuilla lisää tietoa Suomesta ja sen kulttuurista. Viikoittain instituutille tulee kyselyitä Suomesta ja sen kulttuurista ja niihin vastataan mahdollisimman tarkasti. Jokainen keskustelu mikä käydään asiantuntijoiden kanssa, vie tietoa Suomesta eteenpäin. Jokainen toimittajavierailu mitä Suomeen on järjestetty lisää tietoa Suomesta kirjoitettujen artikkeleiden kautta. Se että instituutti on olemassa ja toimii aktiivisesti kulttuurin kentällä (...) lisää tietoa Suomesta. (Kyselyvastaus)*

Kyselylomakkeen toinen kysymys tiedusteli erilaisia tapoja, joilla instituutti parantaa toiminnallaan Suomen kansainvälistä mainetta asemamaassa (kysymys II. 2). Hajonta oli tässä tapauksessa suurempaa kuin edellisen kysymyksen kohdalla. Osassa instituuteista Suomen kansainvälisen maineen parantaminen oli sisällytetty luontevaksi osaksi kokonaisuutta, kun taas toisissa tätä ei nähty varsinaisesti niiden tehtävänä. Usein korostettiin, että Suomen maine paranee silloin, kun projektien sisällöt koetaan asemamaassa kiinnostaviksi ja laadukkaiksi ja kun hankkeet toteutetaan ammattimaisesti ja onnistuneesti.

*Kaikki toimintamme on suunnattu Suomen kansainvälisen maineen parantamiseen. (Kyselyvastaus)*

*Instituutin monipuolinen ja tuore ohjelma tarjoaa usealle eri kohderyhmälle kuvan siitä, mikä on ajankohtaista ja kiinnostavaa nyky-Suomessa. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti tekee laadukkaita projekteja tärkeälle kentälle ja jokaisen projektin kautta Suomen maine ja kansainvälisyys paranee. Instituutin pääasiallisena tehtävänä ei kuitenkaan ole Suomen kansainvälisen maineen parantaminen. Projektit puhuvat puolestaan laadullaan ja vievät automaattisesti Suomen mainetta eteenpäin. (Kyselyvastaus)*

Minkälaisen kuvan instituuttien toimintakertomukset antavat niiden toiminnasta Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistämiseksi? Ensimmäinen havainto on, että instituutit jakautuvat varsin selvästi niihin, joilla on käytävissään omat yleisötilat, ja niihin jotka järjestävät tapahtumansa ja tilaisuutensa aina ulkopuolisilta erikseen vuokratuissa tiloissa. Omissa tiloissa tapahtumia järjestävien instituuttien on mahdollista kehittyä Suomea ulkomailla edustaviksi instituutioiksi sinänsä, toimijoiksi jotka tunnetaan nimeltä asemamaassa. Konserttien, näyttelyjen ja seminaarien järjestämisen lisäksi näissä tiloissa on mahdollista jakaa erilaisia Suomea suoraan tai välillisesti markkinoivia esitteitä. Joissain instituuteissa on näissä tiloissa myös yleisölle avoin kirjasto.

Toinen havainto on se, että instituuttien toiminta-alueella on huomattavaa merkitystä Suomen kansainvälisen näkyvyyden tavoitteen lisäämisen tavoitteen saavuttamisen kannalta. Osa instituuteista toimii kohtalaisen rajatulla alueella, jolla kilpailu näkyvyydestä julkisuudessa voi tosin olla enemmän tai vähemmän kovaa. Osa instituut-

teista kattaa puolestaan hyvin laajoja maantieteellisiä ja kulttuurisia alueita, kuten Suomen Madridin-instituutti ja Suomen Lähi-idän instituutti. Näkyvyyden edistäminen instituutin varsinaisen toimipaikan ulkopuolisilla alueilla on ymmärrettävästi näissä tapauksissa haasteellista.

Instituuttien vaikuttavuudesta tällä osa-alueella niiden toimintakertomukset eivät anna systemaattisesti muodostettua yleisarviota, vaan sitä pitää lukea erikseen yhtäältä hanke- tai ohjelmatoiminnan sisältä sekä instituutin tiedotus- ja viestintätoimintaa sekä julkista näkyvyyttä koskevista arvioista. Tiedottamisen entistä vahvempi siirtyminen internetiin ja sosiaaliseen mediaan näkyy toimintakertomuksissa selvästi. Määrätietoisella sähköisten viestintävälineiden käytöllä on vielä varsin lyhyt historia, mutta joidenkin instituuttien antamat luvut esimerkiksi kotisivujen käyttäjistä, uutiskirjeen tilaajista ja *facebook*-tykkääjistä osoittavat niiden onnistuneen saavuttamaan varsin laajan kommunikaatioverkoston.

Selvityksen yhteydessä tehdyt haastattelut eivät anna instituuttien merkityksestä Suomen kansainvälisen näkyvyyden edistäjänä kovin selkeätä tai yhtenäistä kuvaa. Yleisvaikutelma on, että tämä tavoite ilmenee instituuttien toiminnassa enemmän taustalla kuin varsinaisena tavoitteena. Erään haastateltavan mukaan Suomi-brändi kulkee kuitenkin toiminnassa aina mukana, vaikka se ei aina olisikaan niin tietoisista. Instituuttien johtajien tavoin myös haastatteluissa korostetaan Suomea koskevan viestin kytkeytymistä konkreettiseen toimintaan, hankkeisiin ja ihmisten kohtaamiseen.

Varsin vahvoja käsityksiä esitettiin joissain haastatteluissa instituuttien roolista suomalaisessa julkisuusdiplomatiassa. Erään haastateltavan mukaan instituutteja ei pidä missään tapauksessa alistaa tässä asiassa väli-neelliseen rooliin ja vahvaan ohjaukseen, koska silloin ”helposti viedään menneisyyttä”, ja instituuttien tulee viedä ulkomaille nimenomaan tuoreempaa, uudempaa ja luovempaa kuvaa Suomesta. Toista haastateltavaa arvelutti puolestaan menneeseen maailmaan kuuluva ajatus ”suuresta partioleiristä nimeltä Suomi”.

Haastattelujen valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että instituuttien ja lähetystöjen välinen työnjako on tässä asiassa varsin toimiva. Eräs ulkomaanedustustoa edustava haastateltava ilmaisi asian siten, että lähetystöt toimivat tietoisesti laajemmalla sektorilla, ja heille Suomen näkyvyys paikallisessa mediassa on lähtökohtaisesti tärkeitä. Instituuteille puolestaan on tärkeitä se, että oikeat ihmiset kohtaavat, vaikka siitä ei aina suurta julkisuutta seuraisikaan. Toisen haastateltavan mukaan hyvin pienillä henkilö- ja rahallisilla resursseilla on saatu yllättävän paljon näkyvyyttä.

*Suurlähetystöllä on aina suomalainen intressi mielessä, kaikessa toiminnassa pitäisi pystyä nopeasti sanomaan, mitä hyötyä tästä on Suomelle. Näkisin että instituuttien puolella tämä on väljempi, ei voida niin ahtaasti ajatella kansallista intressiä, vaan hyöty voi tulla toista kautta. (...) Ei ole haluttukaan että instituutti olisi näkyvä, näyttelyitä järjestävä Suomi-promootion tukipylväs. (Suomen ulkomaanedustustojen edustaja)*

## **Kulttuuriviennin ja -vaihdon edistäminen**

Suomalaisen tieteen ja taiteen kansainvälistämistä sekä kulttuurivientiä ja -vaihtoa tiedusteltiin instituuttien johtajille ja hallituksen puheenjohtajille lähetetyssä kyselyssä kolmella eri kysymyskokonaisuudella, joista vientiä ja vaihtoa koskevat kysymykset jakautuivat edelleen muutamaaan alakysymykseen. Vastaukset näihin kysymyksiin osoittavat, että käytetyillä käsitteillä ja niihin liitetyillä mielikuvilla on merkitystä instituutin roolin ja toiminnan vaikuttavuuden ymmärtämisen kannalta.

Yleisesti ottaen voi sanoa, että suomalaisen tieteen ja taiteen kansainvälistymisen edistäminen (kysymys III.1) kuuluu toimijoiden itsensä mielestä instituuttien keskeisiin tehtäviin ja että se sisältyy eri tavoin kaikkeen tai miltei kaikkeen toimintaan. Toimintamuodot vaihtelevat jälleen suuresti. Jotkut instituutit toimivat lähinnä tiedot-

tajina, välittäjinä ja fasilitaattoreina, toiset taas ovat keskeisessä asemassa liikkuvuuden järjestämisessä, yhteyksien luomisessa sekä suhteiden ja verkostojen aktiivisessa ylläpitämisessä. Osalla instituuteista on residenssi-toimintaa, joka nivoutuu vahvasti nimenomaan tähän tavoitteeseen.

*Koko toiminta tähtää taiteen ja kulttuurin ammattilaisten välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen Suomen ja kohdemaiden välillä. Tämä on ruohonjuurityötä lähes yksilötasolla, ja vaikutukset näkyvät mahdollisesti vuosien päästä. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti toimii toisaalta reaktiivisesti tukien taiteilijoiden ja tieteentekijöiden hankkeita tällä alueella, toisaalta proaktiivisesti kehittäen paikallisten ja suomalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa uusia yhteistyön sisältöjä ja formaatteja. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti on suomalaisille tutkijoilleen elimellisen tärkeä tukikohta, josta saa avun mitä erilaisimmissa ongelmissa. Yksi perustehtävistä onkin auttaa tutkijoita toimimaan täkäläisessä ja kansainvälisessä tiedemaailmassa. (Kyselyvastaus)*

Myös kulttuurivaihtoon suhtaudutaan luontevasti ja myönteisesti (kysymys III.3 a-c). Joissain instituuteissa asia nähdään siten, että itse asia kaikki niissä tehtävä työ on nimenomaan kulttuurivaihtoa ja sen edistämistä. Kulttuurivaihto toteutuu monin eri tavoin. Yksi niistä on toteuttaa hankkeet niin, että niissä on aina kiinteästi mukana sekä suomalaisia että paikallisia toimijoita. Ne instituutit, joilla on asiaan soveltuvat omat tilat, voivat myös sanoa toimivansa suomalaisten ja paikallisten toimijoiden kohtaamispaikkana. Osalla instituuteista on myös suhteellisen aktiivista toimintaa Suomen suuntaan: vierailuja, tutustumiskäyntejä, vastavuoroisia aktiviteetteja.

*Instituutin hankkeet eivät ole yksisuuntaisia eivätkä ne tapahdu vain asemamaassa. Residenssihankkeet ovat yleensä vaihtohankkeita ja useat tapahtumat tapahtuvat myös Suomessa. Asiantuntijavierailuohjelma synnyttää suoria suhteita suomalaisten ja asemamaan toimijoiden välille. (Kyselyvastaus)*

*Kulttuurivaihto perustuu vastavuoroisuuteen. Instituutti pyrkii toteuttamaan ohjelmansa niin, että suomalaisen kumppanin ja/tai esiintyjän lisäksi toimimme aina yhteistyössä myös täkäläisen toimijan kanssa. Tämä luo edellytyksiä vastavuoroisuudelle ja avaa paremmin ohjelmaa myös asemamaan yleisölle. (Kyselyvastaus)*

Instituutit katsovat onnistuneensa kulttuurivaihdossa hyvin, mutta täsmällisten tulosten esittäminen kulttuurivaihdosta on selvästi varsin hankalaa. Kyselyssä tuloksina mainitaan muun muassa kestävät ja antoisat suhteet sekä henkilöiden että instituutioiden tasolla, molemminpuolisen tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen sekä erilaisista kohtaamisista ja kokemuksista saatu inspiraatio.

Kulttuurivaihdon ongelmana mainittiin esimerkiksi jonkin kumppanin sitoutumisen vähäisyys, joka on johtanut yhteistyövaikeuksiin. Joissain tapauksissa myös suomalainen osapuoli on lopulta osoittautunut paikallisten näkökulmasta katsottuna kiinnostamattomaksi. Lisäksi huomautettiin siitä, että kohderyhmät ja -yleisöt kannattaa miettiä tarkkaan ennen kulttuurivaihtohankkeiden toteutusta.

Kulttuurivientiä koskevat kysymykset (III.2, a-c) paljastivat suurimmat erot instituuttien välillä. Joissain instituuteissa kulttuurivienti nähdään olennaisena ja jopa keskeisenä osana instituutin toimintaa, toisissa siihen taas otetaan etäisyyttä.

*Kulttuurivienti on kiinteä osa jokaista instituutin projektia. Jokainen projekti tuottaa aina jotain uutta kontaktien, uskottavuuden tai rahan kautta. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti tekee kulttuurivientiä seuraavilla tavoin: 1) tuottamalla asemamaassa hankkeita, joissa suomalaiset toimijat tekevät yhteistyötä paikallisten oman alansa toimijoiden kanssa ja joiden kautta suomalaiset saavat kontakteja ja näkyvyyttä myös laajemmissa piireissä (avataan viennille ovia); 2) kasvattamalla suomalais-*



*toimijoiden vientiosaamista vientikoulutuksen kautta; 3) kasvattamalla suomalaisten vientiosaamista altistamalla heidät asemamaan toimintatavoille; 4) lisäämällä suomalaistoimijoiden näkyvyyttä ja tunnettuutta asemamaassa hankkeiden ja viestinnän kautta; 5) tekemällä aktiivista, jatkuvaa, tehokasta ja vaikuttavaa viestintää asemamaassa; 6) tuomalla Suomeen paikallisia alan asiantuntijoita. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti on ollut järjestämässä muutamaa kulttuurivientiin tähtäävää tapahtumaa. Kulttuurivienti ei kuulu instituutin ydintoimintaan. (Kyselyvastaus)*

Tiedeinstituuteissa kulttuurivientiä ei yleensä pidetty keskeisenä tehtäväalueena, mutta käsitteeseen ja sen taustalla oleviin ajatuksiin suhtauduttiin kriittisesti myös joissain kulttuuri-instituuteissa. Kulttuuriviennin käsite herättää myös joissain tahoissa epätietoisuutta ja jopa vastustusta.

*Tämänhetkiset ministeriöiden painotukset ns. kulttuuriviennissä ovat erilaisia kuin instituutin tehtäväksi näkemäni asiat: peliteollisuus ja kaupallinen rock jne. eivät kuulu instituuttien edistämiin toimialoihin, eikä minulla ole niihin lainkaan asiantuntemusta. (...) Tekevällä kulttuurin kentällä ”kulttuurivienti” ei ole toimiva termi. Kun on kyse inhimillisestä kanssakäymisestä, toiminta on kulttuurivaihtoa. (Kyselyvastaus)*

Viennin edellytyksinä pidettiin yleisesti hyviä kontakteja ja vahvoja yhteyksiä sekä asemamaan rakenteiden, toimijoiden ja kulttuurin syvällistä tuntemusta. Vienti ei vastaajien mukaan onnistu väkisin, vaan pitää tietää minkälaisille asioille kohdemaassa tai -alueella on kysyntää. Valmiiden pakettien viemistä pidettiin joissain vastauksissa ongelmallisina, koska kokemuksen perusteella katsottiin, että paikalliset toimijat haluavat itse päästä vaikuttamaan asioihin. Jotkut instituutit satsaavat suuriin hankkeisiin, toiset taas pitävät niitä vaikeina ja riskialttiina.

*Kulttuuriviennissä tunnustellaan kysyntää. Yleisötapahtuman avulla herätellään molemminpuolista kiinnostusta laajempaan yhteistyöhön. Yleisötapahtumaa kasvatetaan ammattilaisten verkostoitumismahdollisuudeksi, jossa ensisijaisesti pyritään tavoittamaan ns. portinvartijat; tuottajat, kustantajat, galleristit ja toimittajat ym. Jatkotyö tuottaa toimintamalleja, kuten esim. vientikiertueita ja levityssopimuksia. (Kyselyvastaus).*

*Keskeistä tässä ovat paikalliset kontaktit ja vahvat yhteydet merkittäviin paikallisiin toimijoihin. Myös tšekäläisen toimintamallin ja rakenteiden tunteminen on avainasemassa kulttuuria vietäessä. Kulttuuriviennin yksi keskeinen osa on kulttuurivaihto. (Kyselyvastaus)*

Kulttuuriviennin tuloksina mainitaan etenkin solmitut sopimukset, lisääntynyt näkyvyys ja kestävät yhteistyösuhteet. Voimavarojen ei useinkaan katsota riittävän kulttuuriviennin tulosten kunnolliseen seurantaan ja analysointiin.

Kulttuuriviennin ongelmista päällimmäisenä nousee niin ikään esille resurssien puute. Joillain kohdealueilla paikallinen taloudellinen tilanne vaikeuttaa vientiä, toisissa paikoissa taas kilpailu on kovaa, ja markkinoille pääsy saattaa vaatia kulttuurialan ammattilaisilta paikallista lisenssiä tms. Myös kielikysymykset (monia kieltä, englannin kielen taidon puute kohdemaassa) nousivat esille, samoin parissa vastauksessa kulttuuri- ja traditioerot.

*Mahdollisuudet vaikuttaa asiaan ovat resurssisyistä heikohkot. (Kyselyvastaus)*

*Rahoituksen suhteellinen pienuus ja kotimaisten kulttuurivientiin erikoistuneiden organisaatioiden ja toimijoiden vähyys tai jopa olemattomuus aiheuttaa sen, että vienti on satunnaista, pistemäistä (jopa kun se jatkuu joitakin vuosia) ja vientitapahtumien synnyttämää momentumia ei voida hyödyntää. (Kyselyvastaus)*

Kulttuurivientiin, -vaihtoon sekä yleiseen kansainvälistymiseen liittyvät asiat nousevat instituuttien toimintakertomuksissa niiden vaikuttavuusalueista kaikista selvimmin esille, joko suoraan tai epäsuorasti, erilaisten toimintojen kuvauksen kautta. Monissa toimintakertomuksissa kulttuurivientiin liittyvät projektit saavat varsin suuren huomion, mikä osittain epäilemättä johtuu siitä, että instituutit ovat voineet saada joihinkin nimenomaan kulttuuriviennin kehittämiseen liittyviin hankkeisiin erillisrahoitusta.

Analyyysi tai edes pohdinta näiden hankkeiden konkreettisista vaikutuksista on kuitenkin harvinaista. Selkeimpänä poikkeuksena voi tästä mainita Suomen Saksan-instituutin, joka esittää molempien vuonna 2011 toteutettujen kulttuurivientihankkeittensa esittelyn päätteeksi arvion niiden onnistuneisuudesta sekä toisen osalta myös tulevaisuuden näkymistä ja mahdollisuuksista.

Kulttuurivienti on näkyvästi esillä myös selvityksen yhteydessä syntyneessä haastattelumateriaalissa, mikä heijastanee sekä aiheen merkitystä tämän päivän suomalaisessa kulttuuripolitiikassa että sitä, että suhteellisen monet haastateltavista edustivat eri taiteenalojen tiedotuskeskuksia ja vientiorganisaatioita.

Haastattelujen tuottama yleiskuva instituuteista suomalaisen kulttuuriviennin toteuttajina ja edistäjinä on, että niillä on tällä alueella merkitystä. Kulttuuriviennin kokonaisuudessa tämän merkityksen ei kuitenkaan katsota ole kovin suurta, mikä on seurausta etenkin alueen laajuudesta ja instituuttien pienistä resursseista, mutta myös siitä syystä, että instituutit toimivat tällä saralla miltei aina yhdessä muiden partnereiden kanssa. Vaikutus on enemmän välillistä ja pitkän ajan päästä näkyvää kuin nopeaa ja välitöntä.

*Jos ajattelen firmalle tuloksia yhteistyöstä: tehtävämme on edistää alan promootiota ulkomaille ja siinä roolissa instituuttiyhteistyö on hirveän tärkeä. Joka kerta onnistuminen tuo tuloksena lisää osaamista sekä kontakteja. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

*Jos puhutaan pitkäjänteisestä työstä: vaikuttavuus syntyy vain siten että kiveä laitetaan kiven päälle ja sitä rakennetaan. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

Onnistuneen ja tehokkaan toiminnan edellytyksiä ovat hyvä paikallistuntemus ja sitoutuminen toimimiseen tietyllä alalla tai alueella. Käänteisesti suurimpana ongelmana esiin nousee haastatteluissa toiminnan tempoilevuus, joka kiteytyy erityisesti siihen, että johtajat ja muut avainhenkilöt vaihtuvat instituuteissa liian usein. Varsin voimakasta kritiikkiä saa tällä alueella osakseen myös instituutin oma toiminta tuottajana, erityisesti jos se tapahtuu sen omissa tiloissa.

*Järkevimpiä ovat ne hankkeet, jotka tehdään paikallisten partnerien tiloissa, selkeästi heidän projekteinaan – silloin vaikuttavuus toimialan kannalta on täysin toinen kuin että tehtäisiin instituutin neljän seinän sisällä. Hankkeen identifioituminen instituutin tai Suomen hankkeeksi vähentää sen vaikuttavuutta. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

Haastatteluissa nousee esille kaksi vahvaa onnistuneen kulttuurivientitoiminnan edellytystä. Instituuttien tulee ensinnäkin kyetä tekemään selviä valintoja sen suhteen, minkälaisen suomalaisten toimijoiden vientiä ollaan edistämässä. Erään haastateltavan sanoin: ”Karita Mattilat ja Esa-Pekka Saloset eivät niitä tarvitse, vaan toimialat, joilla on aitoja [uusia] mahdollisuuksia kohdemaassa”. Lisäksi on tärkeätä määritellä tarkasti, mihin paikallisiin tahoihin kohdemaassa pyritään vaikuttamaan. Paikallisten ”Suomi-entusiastien” sijaan tärkeätä on tavoittaa kunkin alan keskeiset toimijat (*core*).

Toinen tärkeä edellytys on kyky yhteistyöhön sekä muiden suomalaisten että paikallisten tahojen kanssa. Monissa haastatteluissa nousee esille aikaisemmin koettuja jännitteitä etenkin instituuttien ja Suomen paikallisen edustuston välillä, mutta nykyisessä tilanteessa työnjakoa ja näiden tahojen välistä yhteistoimintaa pidetään pääsääntöisesti onnistuneena ja toimivana. Instituuttien tulee myös olla avoimia, joustavia ja nopeita tarttumaan asioihin. Muuten ne menettävät juuri ne ominaisuudet, jotka tekevät niiden olemassaolosta arvokasta.

*Huonoimmillaan instituuttien toiminta on nihkeää, jäykkää, byrokraattista, ja ehdotuksiin tulee vastauksena ei. Monesti minulle on noussut tunne, etteivät instituutin työntekijät ja johtaja halua heitä häiritävään uusilla, työtä tietävillä ideoilla. Mieluummin jatketaan samaan malliin, hiljaisesti niin ettei kukaan huomaa. Näissä instituuteissa tuntuu olevan vallalla virkamiesmäinen asenne. Tehdään minimin kautta. Edellä kuvaamani tilanne ei ole kaikissa instituuteissa. Vähillä resursseilla ja pienellä henkilökunnalla voidaan saada ihmeitä aikaan. (Muiden sidosryhmien/ asiantuntijoiden edustaja)*

Monille kulttuurivientitoimijoille ei lopulta ole suurta merkitystä sillä, toimitaanko yhteistyössä edustuston vai instituutin kanssa, jos vain asiantuntemusta ja sitoutumista löytyy ja henkilökemiat toimivat. Joissain maissa kuitenkin uskottavuutta ja luottamusta syntyy helpommin virallisten valtarakenteiden ulkopuolella toimittaessa. Toisaalta aina ei ole selvää, tietävätkö paikalliset toimijat todella, että Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteissa ei ole kysymys valtionhallinnon toimijoista. Osassa haastatteluista korostetaan instituuttien itsenäisyyden säilyttämistä, toisissa puolestaan toivottaisiin kulttuurivientiin laajempaa ja vahvempaa strategista näkemystä, jolle instituutitkin olisivat alisteisia.

Lopuksi voidaan todeta, että myös haastattelujen pohjalta nousee esille tietty epä tietoisuus suhteessa kulttuurivientiin käsitteeseen. Yksille se sisältää vain taloudellisesti suoraan mitattavissa olevan kulttuurituotteiden markkinoinnin ja kaupan, toisille puolestaan myös sellaisen suomalaisten toiminnan ulkomailla, johon ei sisälly välitöntä eikä ehkä välillistäkään rahallista hyötyä. Osalle haastateltavista se kattaa myös taiteen ja kulttuurin tuonnin Suomeen, toisille se on yksisuuntaista vientiä Suomesta ulkomaille. Tällä on seurauksensa myös instituuttien roolin ymmärtämiselle.

*Kieltämättä minunlaiselleni kentän toimijalle instituuttiverkoston visio ja missio ei ole ollut kauhean selvä: edistettäänkö siellä vientiä vai onko se kulttuurivaihtoa, mikä [se] perimmäinen tehtävä on. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

*Kuulostaa siltä että kulttuurivientiä käsite on edelleenkin epäselvä, emme ole onnistuneet viestimään mistä kulttuurivientiä on kyse. Kaikki ulkomailla tapahtuva ei ole automaattisesti vientiä. Meille vienti tarkoittaa liiketoiminnallisia tavoitteita, tuloja ja työpaikkoja kuten mikä tahansa muukin vienti. Hieman vanhahtavalta kuulostava kansainvälinen yhteistyö, kulttuurivaihto on erittäin tärkeää. Ne ovat monesti toisiaan tukevia. (...) Mutta kulttuurivientiä, kuten kaikella kulttuurituotannollakin on taloudellinen perusta. (Valtionhallinnon/eduskunnan edustaja)*

## **Verkostojen luominen ja ylläpito**

Instituuteissa verkostojen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen näyttäytyvät yleisesti jaettuna keskeisinä tehtävinä ja toimintamuotoina (kysymys III.4, a–d). Sosiaaliset ja institutionaaliset kontaktit ja suhteet eivät ole niinkään tavoitteita sinänsä, vaan välineitä muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Niiden avulla on mahdollista toteuttaa tiedon välittämistä Suomesta, kulttuurivientiä ja -vaihtoa, maineen ja luottamuksen ylläpitoa ja parantamista sekä ylipäättään suomalaisten toimijoiden mahdollisuutta toimia asemamaassa. Paikallistuntemuksen merkitys nousee usein esille instituuttien johtajien ja säätiöiden hallitusten puheenjohtajien näkemyksissä instituuteista verkostotoimijana.

*Kaikki instituutin toiminta tähtää verkottumiseen ja verkottamiseen eli kansainvälisten verkostojen luomiseen. (Kyselyvastaus)*

*Instituutti pyrkii rakentamaan asemapaikallaan kontaktiverkostoa, josta suomalaisille tekijöille olisi ammatillista apua ja hyötyä, ja saattamaan sitten suomalaisia ja paikallisia tahoja tarkoituksenmukaisesti yhteen. (Kyselyvastaus)*

Verkostoituminen on usein ruohonjuuritason työtä ja vaatii siten henkilöresursseja. Ilmeisesti osittain tästä syystä verkostojen ulottaminen instituutin sijaintipaikkakunnan ulkopuolelle on myös paikoin vaivalloista. Henkilöistä ja heidän taustoistaan myös riippuu, minkä alojen toimijoihin on helpointa luoda kestäviä ja antoisia suhteita.

*Instituutin ainoa ongelma verkostoitumisessa on, että se on ”käsityötä”, ja instituutin pienin resurssi on sen henkilökunnan aika. (Kyselyvastaus)*

*Kaiken kaikkiaan verkostoituminen voisi olla vahvempaa, mutta instituutin fyysinen toiminta-alue on liian laaja esim. Berliiniin, Lontooseen tai Pariisiin verrattuna, pienemmistä kaupungeista puhumattakaan. (Kyselyvastaus)*

*Suomalaisten taiteilijoiden puolelta instituutin suuntaan kohdistetaan usein odotuksia eräänlaisena agenttina toimimisesta. Tämänkaltainen toiminta ja verkostoituminen ei kuitenkaan resurssisyistä ole mahdollinen (suuremmissa hankkeissa kokonaisuudyn on oltava kattavampaa, hankkeita ei tehdä ainoastaan yksittäisiä toimijoita varten). (Kyselyvastaus)*

Verkostoituminen nousee vahvasti esille myös selvityksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa. Olennainen osa instituuttien muutenkin arvokkaaksi katsottua paikallistuntemusta on se, että tiedetään keskeiset instituutio-naaliset tahot ja niissä toimivat asioiden eteenpäin viemisen kannalta tärkeät henkilöt, jotta erilaisia hankkeita voidaan valmistella ja toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti. Verkostoituminen on tärkeitä sekä instituutin itsensä että sen kanssa yhteistyössä toimivien partnereiden ja sidosryhmien kannalta.

*Suurin hyöty tulee siitä, että suomalaiset kulttuurin-, taiteen- ja tieteentekijät kansainvälistyvät ja löytävät oikeita, hyödyllisiä kontakteja asemamaasta. Jos instituutti on onnistunut katalysoimaan tätä, silloin se on onnistunut tekemään hyvää työtä. (Suomen ulkomaanedustustojen edustaja)*

*Suurin odotusarvo meiltä on verkostoitumisapu, suhdetoiminta paikallisella kentällä, oli sitten kohdeyleisönä mediayleisö tai vaikuttajat. (Muiden sidosryhmien/asiantuntijoiden edustaja)*

Toisaalta instituutin tuntemien ja tarjoamien verkostojen tarve ei ole aina välttämätöntä. Joidenkin maiden kanssa suomalaisilla toimijoilla on jo valmiiksi hyvät kommunikaatio- ja yhteistyösuhteet ja joillain aloilla kansainväliset verkostot ovat muutenkin merkittävästi kehittyneet viime vuosina. Kysymys on jälleen myös vahvasti niistä henkilöistä, jotka instituutissa kulloinkin ovat sekä siitä, mitä he tietävät ja keitä he tuntevat. Myös tätä aihealuetta käsiteltäessä parempina pidettiin usein niitä instituutteja, jotka eivät tuota tapahtumia omissa tiloissaan, vaan liikkuvat aktiivisesti paikallisessa maastossa. Kuitenkin myös kykyä tuottaa itse pidettiin tärkeänä.

*Instituutit joilla ei ole omia tiloja, ovat vapaampia verkostoitumaan: jos pystyy samalla jalkautumaan ja tekemään festarin paikallisessa teatterissa omien tilojen sijaan. Jos instituutilla on oma tila, silloin edustetaan Suomen maaperää. (...) Me taas ajatellaan, että paras vaikuttavuus ei synny Suomen maaperällä, vaan jalkauttamalla kuvio oikeiden katu-uskottavien toimijoiden pariin, jolloin [hankkeesta] tulee osa paikallista kulttuuria. (...) Niche-partnereiden löytäminen on tärkeitä. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

*En väitä että instituuttien tulisi itse tuottaa kaikkea, mutta toisaalta tuotanto-osaamista tulee olla: tuntee mitä paikallinen yleisö haluaa, mikä kuplii pinnan alla tai on trendikästä, keitä paikallisia yrityksiä saattaisi kiinnostaa. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

Vaikuttavuuden tältä alueelta instituutit antavat selvimmän kuvan omissa toimintakertomuksissaan, joskin vaihtelu niiden välillä on suurta. Useimmissa toimintakertomuksissa on kuitenkin oma kappaleensa instituutin kunkin vuoden keskeisille yhteistyötahoille ja yhteistoiminnan kuvaukselle. Koska asiaa ei käsitellä yhtenäisellä tavalla, täsmällisen kokonaiskuvan muodostaminen on hankalaa. Omassa indikaattoritietojen keruussaan instituutit ovat laskeneet kotimaan yhteistyökumppaneita vuosina 2009–2010 yhteensä 542, ulkomaan yhteistyökumppaneita 1 292 kappaletta.

Usein parhaiten esitellään yhteistyö asemamaan muiden suomalaistahojen, joista erityisesti paikallisen edustuston kanssa. Sen lisäksi kuvataan paikallisen EUNIC-yhteistyöverkoston toimintaa sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkoston toimintaa. Kontaktit ja yhteistyö asemamaan paikallisten toimijoiden kanssa joudutaan usein hakemaan toteutuneista hankkeista. Esimerkkinä pyrkimyksestä paikallisen suhdeverkoston kehityksen vahvempaan esittämiseen toimintakertomuksessa voidaan pitää Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutin vuoden 2011 toimintakertomusta:

*Instituutti on 21-vuotisen toimintansa aikana luonut laajan ja aktiivisen yhteistyöverkoston, joka käsittää mittavan joukon sekä pohjoisamerikkalaisia että suomalaisia visuaalisten taiteiden alojen vaikuttajia. Tämän verkoston jatkuva syventäminen instituutin näyttelyhankkeiden sekä taiteilijaresidenssitoiminnan puitteissa on instituutin toiminnan ensisijainen tavoite. Eero Saarinen -arkkitehtuurinäyttelykiertue (Eurooppa 2006–07, USA 2007–2010) tutustutti yhdysvaltalaisista yleisöä suomalaiseen kulttuuriin laajemminkin. Uuteen suomalaiseen muotoiluun keskittyneen monivuotisen New Finnish Design -hankkeen (alk. 2007) myötä yhteistyöverkostoa on pyritty laajentamaan myös muotoilualan suunnittelu- ja tuotantoyrityksiin sekä kouluihin. Kuvataiteen puolella yhteistyöverkostoa luotiin jo Paper + Finland = Art -näyttelyn (1998–2001) sekä uusmediataiteeseen keskittyneen F2F-näyttelyn (2000–2003) puitteissa. Myös tätä verkostoa on pyritty ja pyritään ylläpitämään ja sen kontakteja on päivitetty vuonna 2011 kiertueensa aloittaneen Bodies, Borders, Crossings -näyttelyn avulla. (Mt., s. 7–8)*

## **Instituutit työllisyyden edistäjinä**

Työllistäjinä ja työllisyyden edistäjinä instituutit toimivat kolmella tavalla, vaikka asia ei varsinaisesti niiden perustehtäviin kuulukaan. Niillä on omaa koko- tai osa-aikaista henkilökuntaa, ja niissä vierailee muutamien kuu-kausien pituisilla pesteillä harjoittelijoita. Kolmas työllistävä vaikutus syntyy siitä, millä lailla instituuttien toiminnan kanssa suoraan tai välillisesti kytköksissä olleet taiteilijat, tutkijat tai kulttuurialan ammattilaiset etenevät uralaan tai saavat lisää toimintamahdollisuuksia instituutin asemamaassa tai, tiedeinstituuttien tapauksessa, sen edustamalla tieteenalalla.

Instituutin suorat työllistämisaikutukset eivät varsinkaan varsinaisen henkilökunnan osalta ole kovin merkittäviä, mikä johtuu ennen muuta niiden pienestä koosta. Selvityksen yhteydessä tehtyjen kyselyvastausten perusteella koko-aikaista henkilökuntaa koko instituuttiverkostossa on laskentatavasta riippuen 60–70 henkeä, minkä lisäksi osa-aikaista henkilökuntaa on 15–20 työntekijää.<sup>30</sup> Pienimmillään henkilökunta koostuu yhdestä koko-aikaisesta ja kolmesta osa-aikaisesta työntekijästä. Suurimmillaankin jäädään noin kymmeneen työntekijään.<sup>31</sup> Jotkut instituutit saavat työpaikkailmoituksiinsa hyvin paljon hakemuksia, mistä voi päätellä niiden olevan haluttuja työpaikkoja. Myös instituuttien maantieteellinen sijainti ja kielialue vaikuttavat hakemusten määrään.

Suomesta ulkomaille lähtevien harjoittelijoiden työpaikkoina instituutit ovat kuitenkin melko tärkeitä. Kyselyvastausten perusteella harjoittelijoita oli koko instituuttiverkostossa yhden vuoden aikana noin seitsemänkymmentä henkeä, joista osa koko vuoden mittaisilla sopimuksilla. Vuosien 2001–2010 aikana kulttuuri-instituuteissa olleiden harjoittelijoiden määräksi on arvioitu 522 henkeä<sup>32</sup> (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2011). Kansainvälistä harjoittelua on mahdollista päästä tekemään myös muun muassa Suomen edustustoissa ja Finpron toimipisteissä, mutta erityisesti humanisteille kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat merkittävä ulkomaille pääsyn kanava. Myös harjoittelupaikkoina jotkut instituutit ovat hyvin suosittuja.

---

<sup>30</sup> Hanasaaren ohjelmatoiminnan henkilöstö oli kooltaan 12 henkeä vuonna 2009.

<sup>31</sup> Täsmällisten lukujen esittäminen on mahdotonta, koska instituutit ovat jaotelleet henkilökuntansa ilmoituksissaan hieman eri tavoin.

<sup>32</sup> Luvusta puuttuvat siis tiedeinstituuttien harjoittelijat.

Harjoittelijoiden määrän ohella merkityksellisenä voidaan pitää nuorten harjoittelujaksolta saamia kokemuksia sekä harjoittelun merkitystä heidän uralleen. Edellä esitellyn työllistämishankkeen loppuraportoinnissa (Nisula 2012, 30) tuotiin esille, että tällainen toiminta tarjoaa nuorille sellaista kansainvälisyyteen liittyvää osaamista, jota on muuten vaikea hankkia. Vastaavia käsityksiä nousi esille myös tämän selvityksen kyselyssä.

*Mahdollisuus työskennellä puoli vuotta kerrallaan kansainvälisessä, ammattimaisessa kulttuurialan ympäristössä lienee jokaiselle harjoittelijalle erinomainen asia – ainakin saamamme palautteen mukaan. (Kyselyvastaus)*

*Harjoittelijoiden pestit instituutti pyrkii räätälöimään niin, että yleistehävien lisäksi harjoittelijat osallistuvat myös sellaisiin ohjelmahankkeisiin, jotka edistävät omaa työllistymistä. (...) Ammatillista pätevyyttä kasvattaa myös se, että harjoittelijat otetaan mukaan koko työyhteisön toimintaan, kuten esim. henkilöstöseminaareihin ja opintomatkoihin. Instituutin parissa harjoittelijalle kertyy myös kulttuurillista pääomaa asemamaasta ja vankka kontaktiverkosto sekä kotimaassa että asemamaassa. (Kyselyvastaus)*

*Harjoittelijat ovat kiinteä osa instituutin toimintaa. Kaikki tieto jaetaan, samoin kontaktit. On harjoittelijasta itsestään kiinni miten hän kaikkea tätä harjoittelun jälkeen käyttää. (Kyselyvastaus)*

Tarkka tieto siitä, millä tavalla harjoittelu instituuteissa todella edistää nuorten uraa ja työllistymismahdollisuuksia vaatisi ja ansaitsisi oman selvityksensä. Instituuttiajan konkreettisena antina on tuotu esille sellaisia seikkoja kuten kielitaidon kohentuminen, toiseen kulttuuriin tutustuminen ja sopeutuminen, itsevarmuuden lisääntyminen sekä itsetuntemuksen ja kanssakäymistaitojen kehittyminen.<sup>33</sup> Myös instituutin määräaikainen, Suomeen palaava henkilökunta on saanut instituutissa toimiessaan arvokasta ja muissa tehtävissä hyödynnettävää työkokemusta.

Vielä haastavampaa on selvittää tarkasti sitä vaikutusta, mikä instituuteilla on suomalaisten tieteen, taiteen ja kulttuurialan ammattilaisille heidän yleisen urakehityksensä sekä erityisesti kansainvälisen menestymisen kannalta. Suorimmillaan kyse on tällöin esimerkiksi välittömistä kustannus- tai esiintymissopimuksista tai taideteosten myynnistä, tiedeinstituuttien tapauksissa mahdollisuudesta tutkia paikan päällä ja julkaista tutkimustuloksia. Välillisemmin vierailut ulkomailla tuovat kontakteja, joiden varassa voi rakentaa uusia toimintamahdollisuuksia sekä ylipäätään kansainvälisen toimintaympäristön tuntemusta ja kykyä toimia siinä.

*Instituutin kaikki hankkeet tähtäävät suomalaisten tekijöiden ammatillisen pätevyyden kasvattamiseen. Hankkeesta riippuu, liittyykö tämä pätevyyden kasvattaminen sisältöön (esim. taiteelliseen työhön) vai uran edistämiseen (verkostot, maakohtainen oman alan asiantuntemus). (Kyselyvastaus)*

*Kokemusten jakaminen kansainvälisten kollegoiden kanssa lisää ymmärrystä, antaa uusia virikkeitä ja parhaimmillaan myös uusia työmahdollisuuksia. (Kyselyvastaus)*

*On kehittäviä toimia niin vaativassa ympäristössä kuin mitä tämä kaupunki on. Se antaa potkua taitelijoille omaan toimintaansa. Myös se että näkee laajan kirjon, mitä kaupungissa tapahtuu kulttuurin alalla. (Kyselyvastaus)*

Instituuttien toimintakertomuksissa työllistämiseen liittyviä asioita mainitaan lähinnä satunnaisesti – lukuun ottamatta henkilökunnan ja harjoittelijoiden muodollista esittelyä. Myöskään kyselyn yhteydessä tehdyissä haastatteluissa välitön ja välillinen työllistäminen ei juuri noussut esille. Jos asia ymmärrettiin vain instituuttien henkilökunnan ja harjoittelijoiden merkityksessä, instituuttien työllistävää vaikutusta ei pidetty kovin merkittävänä. Harjoittelujärjestelmä sai myönteistä palautetta niiltä, jotka tunsivat asiaa. Välillinen vaikutus, erilaiset toimintamahdollisuudet ja yleinen kompetenssin kasvu, joka syntyy niistä tilaisuuksista ja tapahtumista, jotka instituutti on itse tuottanut tai ollut mukana järjestämässä, tulee tunnustetuksi. Selkeiden kausaalisuhteiden selvittäminen on kuitenkin haasteellista eikä aina mielekästäkään.

---

<sup>33</sup> Nämä tiedot on saatu ohjelma-asiantuntija Kirsti Merikannolta CIMOSTA.

*Harjoittelujärjestelmä on aivan loistava molemmin puolin. Se on halpaa työvoimaa ja ihmisille loistava kokemus, lisää myös instituuttien tunnettuutta. (Muiden sidosryhmien/asiantuntijoiden edustaja)*

*Meidän viesti (...) on, samoin kuin instituuteissakin, oletan, se että me voidaan rakentaa ja katalysoida asioita tapahtumaan, mutta ei me voida kenenkään maalipotkua tehdä. (...) Tässä mielessä tulosten arviointi voi olla instituuttien kannalta vähän epäreilu. Vaikka instituutti olisi kuinka hyvä, fasiliteetit ja muut verkostot, mutta jos käyttäjä ei osaa käyttää sitä, too bad. (Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskusten/vientiorganisaatioiden edustaja)*

## **Instituutit rahoituksen hankkijoina**

Instituuteilla on paljon välillistä taloudellista vaikutusta suomalaiseen yhteiskuntaan. Se syntyy esimerkiksi instituutin kokonaan tai osin järjestämien tilaisuuksien, vierailujen ja esiintymisten synnyttämistä uusista vastaavista tapahtumista tai esimerkiksi taiteen ammattilaisten solmimista kustannus-, levytys- ym. sopimuksista sekä taide-  
teosten ja kulttuurituotteiden myynnistä. Tieteen puolella kysymys lienee ennen muuta kansainvälisten kontaktien ja verkostojen tuottamista mahdollisuuksista laatia laajoja rajat ylittäviä ja monikansallisesti rahoitettavia tutkimushankkeita, mutta myös tutkijoiden tapauksessa julkaisujen myynti ja sen tulot voivat tulla kyseeseen. Vielä laajemmassa mielessä voi puhua siitä taloudellisesta lisäarvosta, jota osaltaan instituuttien toiminnan kautta syntyy eri maiden ja Suomen välisistä vilkastuneista kaupallisista suhteista.

Tämä instituuttien toiminnan välillinen taloudellinen ulottuvuus on hyvä pitää mielessä, vaikka sen käytännön osoittaminen – tarkasta mittaamisesta puhumattakaan – voi osoittautua hyvin vaikeaksi. Sen merkitys on kuitenkin useissa tapauksissa todennäköisesti huomattavasti suurempi kuin instituuttien suoran tai välittömän taloudellisen vaikuttavuuden.

Viimeksi mainitulla asialla voidaan tarkoittaa sitä suoraa myyntitoimintaa, jota instituuttien puitteissa harjoitetaan ja joka koostuu esimerkiksi tilaisuuksien pääsylipputuloista tai julkaisujen myynnistä. Tämä toiminta on kuitenkin varsin vaatimatonta, joidenkin instituuttien osalta käytännössä olematonta. Jotkut instituutit saavat toimintaansa jonkin verran tuloja vuokraamalla tilojaan ulkopuolisille.

Merkityksellisempänä välittömänä taloudellisena toimintana voidaan pitää instituuttien aktiviteetteja ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen. Ulkopuolisen rahoituksen määrittäminen ei tässä tapauksessa ole aivan yksinkertaista, koska periaatteessa se pitää sisällään myös opetus- ja kulttuuriministeriön instituutteja ylläpitäville säätiöille myöntämän toiminta-avustuksen sekä julkisen vallan muihin tarkoituksiin kuten vuokramenoihin ja erilaisiin hankkeisiin myöntämät määrärahat. Taloudellisen vaikuttavuuden mielessä erityisen olennaisena voidaan kuitenkin pitää instituutin kykyä hankkia rahoitusta nimenomaan yksityisiltä tahoilta. Tätä mahdollisuutta on keskustelussa käytetty yhtenä perusteluna sille, miksi instituuttien toiminta kannattaa järjestää kansalaisyhteiskuntapohjaisesti julkisen sektorin sijaan.

Tarve lisätä yksityisen ulkopuolisen rahoituksen osuutta instituutin taloudesta – samoin kuin tähän toimintaan liittyvät haasteet – tulevat usein mainituksi instituuttien toimintastrategioissa ja -suunnitelmissa. Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien indikaattoreiden kehitystyönsä ohessa instituutit ovat keränneet rahoitustietoja vuosilta 2009 ja 2010. Niiden mukaan rahastojen ja säätiöiden osuus instituuttien tuloista oli 5,6 prosenttia vuonna 2009 ja 7,8 prosenttia vuonna 2010. Lisäksi yhteistyökumppaneilta on saatu 2,5 % tuloista vuonna 2009 ja 3,5 % vuonna 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuksen osuus on laskenut vuoden 2009 80,7 prosentista vuoden 2010 62,4 prosenttiin, mutta tämä on kyseisten tietojen perusteella seurausta ennen muuta suuremmista vuokra-  
tuotoista ja muista tuotoista. (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2011.)

Tarkemman analyysin tekemistä instituuttien hankkimasta ulkopuolisesta yksityisestä rahoituksesta hankaloittaa se, että monien instituuttien asiasta antamat tiedot tilinpäätöksessään ja toimintakertomuksessaan ovat varsin puutteellisia, minkä lisäksi annettujen tietojen yhteismitallisuudesta ei voi olla täysin varma. Suomen Benelux-

instituutin säätiö jakaa vuoden 2011 tilinpäätöksessään instituutin saamat avustukset opetus- ja kulttuuri-ministeriön yleisavustukseen, valtion muihin avustuksiin sekä eri säätiöiltä saatuihin avustuksiin ja muihin tukiin. Saman vuoden toimintakertomuksesta selviää tarkempi erittely hankerahoituksen kohdentumisesta eri projekteihin. Varsin hyvän kuvan saa myös esimerkiksi Suomen Saksan-instituutin vuosikertomuksesta.

Monien muiden instituuttien kohdalla valtion toiminta-avustuksen lisäksi saadun ja etenkin yksityisen ulkopuolisen rahoituksen määrän ja suhteellisen osuuden selvittäminen on kuitenkin hyvin vaikeata, joidenkin osalta jopa mahdotonta ilman erillisselvityksiä. Olemassa olevan tiedon perusteella vaikuttaa kuitenkin ilmeiseltä, että instituuttien välillä on tässä asiassa suurta vaihtelua. Jotkut ovat saaneet hanketoimintaan merkittävän määrän ulkopuolista yksityistä rahoitusta, kun taas toisissa tapauksissa säätiöiltä, rahastoilta ja muilta yksityisiltä tahoilta saatu rahallinen tuki on ollut melko vaatimatonta. Joillain instituuteilla on pidempiaikaisia avustus- tai rahoitus-sopimuksia esimerkiksi harjoittelijan pestamiseen tai residenssitoiminnan ylläpitämiseen, mutta pääasiallisesti yksityinen rahoitus koostuu hankepohjaisista erillisavustuksista.

Instituuttiverkosto on myös pyrkinyt kiinnittämään huomiota tilinpäätöksen ulkopuolelle jäävään yhteistyökumppaneiden antamaan tukeen, jolla on kuitenkin myös rahallista arvoa. Tällaista tukea ovat esimerkiksi tilojen tarjoaminen erilaisiin tapahtumiin joko ilman vuokraa tai merkittävällä alennuksella, matka- ja majoituskulujen kustantaminen, kahvi- tai cocktailtarjoilujen järjestäminen sekä markkinointiin annettu käytännön apu.

Omassa indikaattoriyössään instituuttiverkosto on arvioinut tämän niin sanotun *in kind* -rahoituksen osuuden olleen 25 prosenttia kaikista tuloista vuonna 2009 ja 16 prosenttia vuonna 2010 (Suomen kulttuuri- ja tiede-instituutit 2011). *In kind* -rahoitukselle on laadittu laskentaperiaatteita, mutta toistaiseksi seuranta ei ole kyetty järjestämään täysin yhteismitallisella tavalla. Asia on kuitenkin periaatteellisessa mielessä tärkeä ja instituuttien toiminnan ja talouden kannalta merkityksellinen. Instituuttien oman ilmoituksen mukaan *in kind* -rahoituksen osuus kustannuksista on useita kymmeniä prosentteja, joissain tapauksissa jopa yli puolet.

Instituuttien johtajille ja hallituksen puheenjohtajille lähetetyssä kyselyssä taloudellista vaikuttavuutta ei kysytty erikseen, ja selvityksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissakin se nousee esille lähinnä kulttuurivienistä keskusteltaessa. Asiasta puhuttaessa mainitaan myös se käsitys, jonka mukaan instituuttien merkitys on enemmän henkistä laatua kuten tiedon lisäämistä ja kokemusten jakamista. Taloudellisen puolen korostuessa riskinä pidetään myös sitä, että muutenkin niukoilla henkilöresursseilla toimivissa instituuteissa johtajien aika kuluu toiminnan kehittämisen ja sisältöasioiden sijaan rahoituksen hankkimiseen.

Tarkempaan analyysiin valittujen instituuttien osalta tehtiin myös erilliset johtaja-haastattelut. Näissä haastatteluissa keskustelun kohteeksi nousivat myös mahdollisuudet hankkia säätiöiden toimintaan rahoitusta yritys-sektorilta. Kaikissa tapauksissa liike-elämää pidettiin mahdollisena, mutta haasteellisena rahoituslähteenä, koska se vaatii paljon aikaa ja erityisosaamista, yhteistä kieltä. Yrityksille on myös kyettävä selvästi osoittamaan, mitä ne saavat vastineeksi omasta taloudellisesta panoksestaan.

*Instituutilla ulkopuolinen rahoitus on ollut viimeisen 4 vuoden aikana (...) tullut tsiljoonasta eri lähteestä. Me haetaan koko ajan rahaa, non-stop, OKM on vain yksi lähde. (...) OKM:lle riittää hyvä hankesuunnitelma, mutta firmojen kanssa työskentely vie todella paljon aikaa, kiikun kaakun ehdimmekö tehdä sitä. Haaste on resurssi, aika, että ehtiikö presentoida, kontaktoida ja istua palaverissa. (Instituutin johtajan haastattelu)*



## 8. Tapausanalyysi viidestä instituutista

Tarkemman analyysin kohteeksi selvityksessä valittiin viisi instituuttia.<sup>34</sup> Näistä kolme on kulttuuri-instituutteja (Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti, Suomen Lontoon instituutti ja Suomen Viron-instituutti) sekä kaksi tiede-instituuttia (Suomen Rooman-instituutti ja Suomen Japanin Instituutti). Kulttuuri-instituutit edustavat erikokoisia instituutteja sekä rahoituksellista, maantieteellistä ja toiminnallista moninaisuutta. Tiedeinstituuteista Tokion instituutin nähtiin olevan profiililtaan laaja-alaisena ja Euroopan ulkopuolisena toimijana kiinnostava tapaus kun taas ensimmäisen Suomen ulkomailla sijaitsevan instituutin, Rooman, katsottiin edustavan perinteisempää tiedeinstituuttimallia.

Tässä tapausanalyysissä keskeinen kysymys on ollut, minkälaisia vaikutuksia instituuteilla on ollut suomalaiseen yhteiskuntaan yleisesti sekä tiede, taide- ja kulttuurielämään erityisesti selvityksessä käytettävissä olevan materiaalin perusteella. Aineiston ydin koostuu instituuttien viime vuosien toimintaa kuvaavista asiakirjoista, selvityksen yleisestä kysely- ja haastatteluaineistosta sekä instituuttien johtajien ja paikallisten Suomen edustustojen suurlähettiläiden haastatteluista.<sup>35</sup> Lisäksi on perehdytty mahdollisuuksien mukaan muuhun materiaaliin, kuten instituuttien tuottamiin erillisselvityksiin.

### Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti

*Paikallisesta suomalaistoiminnasta kansainväliseksi kulttuurivienniksi ja kulttuurintuottamiseksi.*<sup>36</sup>

#### Instituutin tausta ja toiminta

Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti on perustettu vuonna 1991, ja sitä hallinnoi Tanskaan rekisteröity säätiö.<sup>37</sup> Sen ovat perustaneet kolme henkilöä, jotka edustivat Suomalaisen kulttuurin tukiyhdistystä ja Syföreningenä, Kööpenhaminan suomalaista yhdistystä sekä Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Instituutin nimi oli aluksi Kööpenhaminan Suomi-instituutti, ja sen ensimmäinen toimipiste jaettiin muiden paikallisten suomalais-toimijoiden (suomalainen seurakunta, Suomi-koulu, AA-kerho) kanssa. Nykyisen johtajan Esa Alanteen mukaan Kööpenhaminan suomalaispiireissä oli ”1960–70-luvun jengiä”, joka oli tullut Tanskaan työllistymisen toivossa tai seksuaalivähemmistöjen paremman aseman vuoksi ja jäänyt sinne.

Instituuttia on johtanut vuodesta 1999 Esa Alanne, joka on muuttanut instituutin profiilia paikallisen suomalais-yhteisön kohtaamispaikan sijaan vastaamaan ennen muuta suomalaisen taiteen vientihaasteisiin Tanskassa. Uutta toimintalinjausta paremmin vastaava tila löytyi Suomen Tanskan suurlähetystön kiinteistöstä, jossa toimii myös Finpro. Pian luovuttiin myös omasta tuottamisesta kuten näyttelyiden järjestämisestä omissa tiloissa. Vuonna 2010 instituutin nimi muutettiin Suomen Tanskan kulttuuri-instituutiksi, joka kuvaa paremmin instituutin toimintaa ja tehtäväkenttää.

---

<sup>34</sup> Alkuperäisenä tarkoituksena oli laatia tapausanalyysi myös Suomen Ranskan instituutista, ja myös tämän instituutin johtaja sekä Suomen Pariisin suurlähettiläs haastateltiin. Analyysin vaatiman työmäärän ja selvityksen käytettävissä olleen vähäisen ajan vuoksi, ja koska kyseinen instituutti on parhaillaan uudistamassa toimintatapojaan, tästä tapausanalyysistä päätettiin luopua.

<sup>35</sup> Suomen Japanin Instituutin kyselylomakkeeseen vastasi johtajan lisäksi myös kulttuuriasioiden projektipäällikkö Ulla Kinnunen. Suomen Japanin-suurlähettilään haastattelua ei saatu.

<sup>36</sup> Jokaisen tapausanalyysin alkuun on nostettu joko johtajan haastattelusta tai instituutin asiakirjoista jokin tehtävää tai toimintaa kuvaava ytimekäs ilmaisu.

<sup>37</sup> *Fondet til støtte af Finlands-Instituttet i København.*

Johtajan lisäksi instituutin ainoa vakituinen työntekijä on tiedottaja. Lisäksi instituutissa työskentelee yhdestä kahteen harjoittelijaa kerrallaan. He saavat Alanteen mukaan paljon vastuuta: ”Meillä ei ole erikseen harjoittelijan, tiedottajan tai johtajan töitä.” Alanne vertaakin instituutin johtamista koreografin työhön: tiimi keskustelee, mutta hän kantaa lopullisen vastuun. Vuosina 2001–2011 instituutti on tarjonnut paikan yhteensä 23 harjoittelijalle, joista osa on tullut CIMON kautta ja osa Svenska Kulturfondenin rahoittamana. Suureen osaan vanhoista harjoittelijoista pidetään yhteyttä ja osa heistä on Alanteen mukaan jäänyt Tanskaan ja päätyneet kulttuurialan tehtäviin.

Instituutin toiminta-ajatuksena on tuoda korkeatasoista suomalaista taidetta ja taiteentekijöitä sekä kulttuurialan toimijoita Tanskan taide- ja kulttuurimarkkinoille ja näin edistää kulttuurin ammattilaisten työllistymismahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Tehtävänsä toteuttamiseksi instituutti seuraa tanskalaisia markkinoita ja tekee ”täsmäiskuja” niille alueille, joilla suomalaisella taiteella katsotaan olevan mahdollisuuksia.

Instituuttia voi Alanteen mukaan luonnehtia *non-profit*-tuottajaksi ja verkottajaksi, joka saattaa yhteen eri alojen toimijoita. Instituutilla ei ole omia esiintymis- tai galleriatiloja, vaan kaikki hankkeet toteutetaan yhteistyökumppaneiden tiloissa. Instituutin työ perustuu laajoihin ammattilaisverkostoihin, kontaktien luomiseen ja kulttuurivientiajatteluun, joka on läpäisevänä periaatteena lähes kaikissa projekteissa.

Toiminnan painopisteet ja tärkeimmät hankkeet olivat vuosien 2009–2011 aikana kuvataiteessa, teatterissa ja musiikissa. Vuonna 2012 keskityttiin myös suomalaisen muotoilun vientiin. Instituutti haluaa vaikuttaa taiteen ammattilaisten ytimeen, mutta näkyvyyden kannalta suuri yleisö on tärkeä esimerkiksi museonäyttelyiden kohdalla. Suomen päässä kohderyhmänä ovat puolestaan taiteilijat sekä taiteen ja kulttuurin ammattilaiset.

Tanskan instituutti korostaa tekevänsä kaikki projektit yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa, jolloin jaetaan sekä taiteellinen että taloudellinen vastuu. Sen yhteistyö- ja kontaktiverkoston lukeutuu oman kertomuksen mukaan eri taiteenalojen merkittävimpiä toimijoita sekä Tanskassa että Suomessa. Selvityksen yhteydessä tehtyjen haastattelujen perusteella instituutti ja paikallinen edustusto tukevat toisiaan hyvin omilla verkostoillaan. Kulttuuriviennin yhteistyöhankkeissa lähetystön rooli on pääsääntöisesti ns. arvovaltapalvelujen tarjoajana avajaisten, tapahtumien tuotannon tai tiedotuksen sidosryhmätapaamisten yhteydessä.

Verkottumistoiminnan periaatteena on vaikuttaa yksilötasoon eli muutamaaan hyvin valittuun taiteenalan ammattilaiseen, ja verkostoja ylläpidetään pitkälti henkilökohtaisilla suhteilla. Alanteen mukaan onnistuneita esimerkkejä tämänkaltaisesta verkottamistyöstä ovat tanskalaisten teatterin ammattilaisten vieminen Tampereen teatterikesään tai valokuvan ammattilaisten tutustuttaminen Helsinki School -valokuvataiteilijoiden ryhmään.

Valtion yleisavustuksen lisäksi instituutti sai kulttuuriviennin kehittämisrahaa vuosina 2009–2011 yhteensä 54 000 euroa. Kyseisellä tarkasteluajanjaksolla instituuttia ovat tukeneet Suomen Kulttuurirahasto, Kordelinin säätiö, Suomalais-tanskalainen kulttuurirahasto ja Svenska Kulturfonden, noin 120 000 eurolla. Projektin luonteesta riippuen tavoitteena on taloudellinen kolmikanta-ajattelu, jossa instituutti, paikallinen yhteistyökumppani ja ulkopuolinen rahoittaja kantaa kukin yhden kolmanneksen vastuun. Instituutti on dokumentoinut projektirahoitusta suhteellisen tarkasti vuodesta 2006 lähtien. Kirjanpidossa näkymättömän *in kind* -rahoituksen osuus oli vuonna 2011 edellisvuosiin verrattuna isojen museonäyttelyiden ansiosta lähes kaksinkertainen.

Alanteen mukaan ulkopuolista rahoitusta saadaan jos projektit ovat hyviä, mutta merkittäviä mahdollisuuksia omarahoitukseen lisäämiseen ei kuitenkaan ole näköpiirissä. Esteitä yritysrahoituksen saamiseen ovat muun muassa nykyinen taloudellinen tilanne sekä asenteet eli yritysmaailman kiinnostuksen puute kulttuuria kohtaan.

Valtionavustuksen koolla mitattuna Tanskan instituutti on kulttuuri-instituuteista pienin. Vuoden 2011 toimintakertomuksen mukaan se on kuitenkin saanut paljon aikaan. Instituutti on kymmenen viime vuoden aikana luonut kattavat verkostot molemmissa maissa, suomalainen taide ja kulttuuri ovat olleet esillä tanskalaisessa mediassa, ja instituutin tapahtumissa on ollut noin puoli miljoonaa kävijää. Ulkopuolinen rahoitus ja instituutin saama

*in kind* -tuki ovat yhdessä muodostaneet valtionavustuksen kanssa suurin piirtein yhtä suuren summan, ja hankkeiden myötä on luotu työtilaisuuksia suomalaisille toimijoille. ”Minkä tahansa mittapuun kannalta instituutin vaikuttavuus on suuri.” (Mt., s. 12.)

### Instituutin vaikuttavuus: kulttuurivienti

Instituutilla on OKM:n kulttuurivientistrategiaan mukautettu kulttuurivientistrategia, jonka lähtökohtana on laaja-alainen kulttuurivienti Tanskaan. Instituutti pyrkii rakentamaan ansaintalogista tuottoon tähtäävää mallia, joka mahdollistaa suomalaisten taiteilijoiden työllistymisen ulkomailla. Alanne uskoo, että jokainen kulttuurivienti-projekti tuottaa aina jotakin uutta kontaktien, uskottavuuden tai rahan kautta.

*Kun tulee suoraan taiteen tekemisen kentältä, näkökulma on toinen kuin byrokraatilla. Ajattelen jatkuvasti sitä että haluan työllistää ja ansaita rahaa Tanskaan tuleville suomalaisille taiteilijoille.<sup>38</sup>*

Instituutti tuo myös toimintakertomuksissaan esiin vaikuttavuuttaan erityisesti kulttuuriviennin saralla. Paikallisten kumppanien kanssa tehdyn yhteistyön tuloksia kuvataan esimerkiksi vuoden 2011 toimintakertomuksessa. Kolmen laajan taidemuseonäyttelyn katsotaan olleen suuria yleisö- ja arvostelumenestyksiä. Uutta suomalaista draamaa on esitelty eurooppalaisen nykydraaman festivaaleilla, joita Tanskan instituutti oli myös itse aikoinaan perustamassa. Lisäksi suomalaiset rock-bändit ovat saaneet tilaisuuden esiintyä Århusin pohjoismaisen musiikin showcase-tapahtumana merkittäville SPOT-festivaaleilla.

Kulttuuriviennin taloudellista merkitystä Alanne pitää toimijoiden kannalta merkittävänä. Tanskalaisille markkinoille on myyty paikallisissa gallerioissa taidetta noin 300 000 euron edestä, minkä lisäksi teatterin puolella on saatu aikaan rojalteja ja näytelmien ostettuja oikeuksia. Musiikin osalta taloudellisten vaikutusten ja vaikutusketjujen tunnistaminen on haasteellisempaa, eikä instituutilla ole siitä kokonaiskuvaa. Alanne korostaa, että toiminnan kannattavuus näkyy pitkällä tähtäimellä Suomen valtion saamien verotulojen myötä.

#### *Vaikuttavuusesimerkki 1: kuvataiteen vienti: galleriaverkosto*

Tanskan instituutti ja visuaalisen taiteen vientiorganisaatio FRAME ovat rakentaneet pitkäjänteistä galleriaverkosto-ohjelmaa vuodesta 2007 lähtien yhteistyössä tanskalaisten gallerioiden kanssa. Tavoitteena on ollut luoda tanskalaisten galleristien ja suomalaisten taiteilijoiden välille jatkuvia näyttelysopimuksia. Ohjelma toteutui vuosina 2007–2010 TaOs-galleriaprojektin muodossa, kun yhteensä 13 suomalaista taiteilijaa tuotettiin viiteen kööpenhaminalaiseen galleriaan. Galleriaprojektin myötä oltiin läsnä kansainvälisillä *Art Copenhagen* -messuilla, avustettiin näyttelyiden järjestämisessä ja vietiin tanskalaisia kuvataiteen asiantuntijoita Suomeen. Taiteilijat saivat näyttelyillään näkyvyyttä korkean profiilin gallerioissa, jotka lisäksi edustivat heitä messuilla ympäri Eurooppaa. Gallerioiden kautta taiteilijoiden töitä on päätynyt keräilijöiden, säätiöiden, rahastojen tai museoiden kokoelmiin.

Alanteen mukaan suhteellisen pienellä taloudellisella panostuksella saatiin tällöin aikaan huomattavaa myyntiä, kiinnitettiin tanskalaisten huomiota suomalaiseen kuvataiteeseen ja luotiin sille näin jalansijaa Tanskan taidemarkkinoilla. Pitkäkestoisena hankkeena galleriaprojekti on tukenut myös yksittäisten taiteilijoiden uraa. Hankkeessa oli mukana myös graafikoita, painotaloja, kuraattoreita ja kuljetusyhtiöitä, ja sen tuotoksi on laskettu noin 240 000 euroa. Näyttelyitä tuettiin kulttuurivientiin tarkoitetuilla avustuksilla, ja projektin suomenruotsalaisia taiteilijoita tuki Svenska Kulturfonden.

38 Haastattelulainaukset tässä osiossa instituuttien johtajilta, ellei toisin mainita.

## Vaikuttavuusesimerkki 2: suomalaisen nykydraaman ja teatterin vienti

Instituutti oli aloitteentekijänä uuden eurooppalaisen nykydraaman festivaalin perustamisessa vuonna 2009 yhdessä Kööpenhaminan *Husets*-teatterin kanssa, joka toimii festivaalin kotipaikkana.<sup>39</sup> Tapahtumassa esitellään eurooppalaisten näytelmäkirjailijoiden tekstejä lukuteatterin ja työpajojen muodossa ammattiyleisölle. Alanteen mukaan festivaalille osallistuneet suomalaiset näytelmäkirjailijat (esim. Juha Jokela, Saara Turunen) ovat verkottuneet ja kasvattaneet yhteyksiään muualle Eurooppaan. Tilaisuus on johtanut muun muassa suomalaisten näytelmien oikeuksien varaamiseen.

Toinen teatteriviennin keino on käännättää suomalaisia näytelmiä yhteistyössä Kööpenhaminan yliopiston suomen kielen osaston kanssa. Tavoitteena on saada lukuteatteriesityksiä ensi-iltoihin paikallisille areenoille. Instituutti pitää vuodesta 2006 järjestettyjä lukuteatteritapahtumia onnistuneina ja tanskankielistä lukuteatteria toimivimpana ja edullisena tapana tutustua uusiin suomalaisiin näytelmiin. Nykydraama-festivaalin tavoin tapahtumat ovat verkottaneet teatterin ammattilaisia luontevasti. Esimerkiksi Mika Myllyahon Kööpenhaminassa ja Århusissa esitetty *Paniikki* sekä Färsaarille viety Juha Jokelan *Fundamentalisti* saivat suuren yleisösuosion ja lisäsivät ohjaajien tunnettuutta pohjoismaisella kentällä.

Teatterivientiä on toimintasuunnitelman mukaan tarkoitus toteuttaa tulevaisuudessa myös ohjaaja- ja esitysvaihdon sekä teatterivierailujen myötä. Teatterin tiedotuskeskuksen TINFON johtaja Hanna Helavuori pitää instituutin Tanskan teatterikentän tuntemusta vahvana. Instituutin yhteydet kotimaiseen teatterikenttään ovat tiiviit, ja jatkuvia yhteistyökumppaneita ovat olleet TINFON lisäksi muun muassa FILI, Tampereen teatterikesä, suomalaiset agentuurit *Nordic Drama Corner* ja *Agency North* sekä Suomen näytelmäkirjailijat ja käsikirjoittajat ry.

### Instituutin vaikuttavuus: Suomen näkyvyys

Suomen Tanskan-lähettilään Maarit Jalavan mukaan Suomen näkyvyys Tanskassa on ollut varsin vähäinen. Hänen mukaansa enemmän näkyvyyttä ja tunnettuutta Suomella on juuri kulttuurin saralla, ja olisi valtava vahinko jos sitä ei hyödynnettäisi. ”Instituutti tuo esille uutta suomalaista kulttuuria, eikä ihan perinteisiä muotoja, jotka ovat toki tunnettuja Tanskassa. Kulttuurisektori on se, jolla meillä on mahdollisuus saada näkyvyyttä ja johon kannattaa panostaa.”

Esa Alanne katsoo puolestaan, että instituutti lisää tietoa Suomesta Tanskassa ennen muuta korkeatasoisten taiteellisten projektien välityksellä. Vaikuttavuuden edellytyksenä on pysyminen ajan hermolla ja markkinoiden tunnistaminen eli substanssiosaaminen ja uskottavuus taiteen ja kulttuurin kentällä. Pienillä resursseilla on määrän sijasta satsattava laatuun. ”Olemme kiinni kentässä. Jokainen projekti mikä paikallisessa lehdistössä näkyy, on suomalaisen kulttuurin ja imagon edistämistä.”

<sup>39</sup> Festivaalia on tehty yhteistyössä Kööpenhaminan EUNIC-klusterin sekä Pohjoismaisen kulttuurirahaston kanssa. Kööpenhaminan EUNIC-klusteriin kuuluvat Suomen Tanskan kulttuuri-instituutin lisäksi *British Council*, *Goethe-Institut*, *Institut Français* ja *Istituto Italiano di Cultura* sekä *Det Danske Kulturinstitut*.

## Yhteenveto

Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti on pieni organisaatio, joka toimintaprofilinsa suunnanmuutoksen jälkeen on määritellyt tavoitteensa, painopisteensä ja toimintatapansa varsin tarkasti. New Yorkin instituutin ohella sitä voidaan pitää leimallisesti nimenomaan ulkomailla sijaitsevana suomalaisena kulttuurivientiorganisaationa. Toimintatapa nojaa vahvasti paikallisten kumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Instituutti tekee työtään myös kiinteässä yhteistyössä samassa kiinteistökokonaisuudessa sijaitsevien Suomen suurlähetystön ja Finpron kanssa.

Selkeä tavoitteenasettelu on edellytys vaikuttavuuden arvioinnille, ja Tanskan kulttuuri-instituutti käyttää sitä myös hyväkseen toimintakertomuksissaan, jotka antavat tietoja ja tulkintoja Tanskassa esiintyneiden taiteilijoiden ja kulttuuritoimijoiden saamista julkisuudesta ja palautteesta sekä taideteosten myynnistä tai tekijänoikeuskorvauksina saaduista taloudellisista tuotoista. Instituuttiverkoston sisällä Tanskan instituutti kertoo poikkeuksellisen suoraan toimintansa vaikuttavuudesta. Instituutin saamista opetus- ja kulttuuriministeriön ulkopuolisesta taloudellisesta tuesta kertomuksista saa melko tarkkoja tietoja.

Tanskan instituuttia luonnehtii myös toiminnan vahva henkilöityminen, joka on osittain seurausta henkilökunnan pienuudesta, osittain nykyisen johtajan pitkästä toimintakaudesta. Alanteen reilun kymmenen vuoden mittainen johtajakausi on tehnyt pitkät ohjelmistokaaret ja kestävät yhteistyösuhteet mahdollisiksi. Vahvaan henkilöitymiseen sisältyy kuitenkin myös riskejä.

## Suomen Viron-instituutti

*[Yhtenä tehtävänä on] jatkuvasti päivittää kuvaa Suomesta: millainen on nyky-Suomi, mitä tapahtuu, mikä on tuoretta ja mitkä ovat trendit.*

### Instituutin tausta ja toiminta

Suomen Viron-instituutti perustettiin vuonna 1991. Tuolloin pari vuotta toiminnassa ollut Suomen kulttuuripiste vihittiin Suomen Viron-instituutiksi, ja vuonna 1994 toiminta siirtyi samannimisen säätiön ylläpidettäväksi. Säätiön perustajina toimi suuri määrä suomalaisia kulttuuri- ja tiede-elämän edustajia, säätiöitä ja opetusministeriö.<sup>40</sup>

Instituutin tehtävänä on kehittää suomalais-virolaisia kulttuurisuhteita ja koulutusyhteistyötä, tiedottaa Suomesta sekä edistää Suomen ja Viron yhteyksiä yhteiskunta- ja elinkeinoelämän eri aloilla. Sen toimintaa ovat alusta lähtien muovanneet maantieteellinen ja kielellinen läheisyys ja vuorovaikutus, mutta myös, vuoden 1999 instituutin arvioinnin sanoin, historian taakkana seurannut suuri henkinen etäisyys. Suomen muista kulttuuri- ja tiedeinstituuteista poiketen Suomen Viron-instituutti toimii myös Suomea pienemmässä maassa.

Instituutin päätoimipiste on Tallinnassa Viron kirjailijaliitolta vuokratussa tilassa. Tarton sivutoimipiste on Tarton kaupungilta vuokratussa kiinteistössä, jonne instituutin kirjastotoiminta on keskitetty. Ohjelmaa Latviassa toteutetaan hankerahoituksen turvin. Instituutin johtaja on vuodesta 2010 lähtien ollut Riitta Heinämaa. Ajanjaksolla 2009–2011 instituutissa on työskennellyt kokoaikaisesti kuusi henkilöä, minkä lisäksi osa-aikaisena taloudenhoitaja ja asiamies palkkiopohjalta.

Instituutissa on toiminut vuosina 2001–2011 yhteensä 28 harjoittelijaa. Heinämaa uskoo instituutin olevan erinomainen harjoittelupaikka, koska harjoittelija otetaan mukaan koko työyhteisön toimintaan, mikä kasvattaa ammatillista pätevyyttä, ja koska työtehtäviä räätälöidään harjoittelijan kiinnostuksen ja kompetenssin mukaan.

---

<sup>40</sup> Instituutin ja säätiön toimintaa valvoo valtuuskunta.

Taiteenalakohtaisiin ohjelmahankkeisiin osallistuminen edistää harjoittelijoiden työllistymistä omalla alallaan jatkossa. Nuorille taiteilijoille tai tieteenharjoittajille Viro lähialueena toimii usein ensimmäisenä kansainvälisenä avauksena.

Instituutin tehtäväala on laaja, mutta sitä on strategian avulla pyritty kohdentamaan. Erityisesti on kehitetty kulttuurivientiä, pitkäaikaisia kumppanuuksia, verkottumista ja viestintää. Vastaavasti on luovuttu esimerkiksi kirjastosta Tallinnassa tai näyttelyistä omissa tiloissa. Instituutin menorakennetta on muutenkin tarkistettu toiminnan kehittämiseksi. Heinämaa kertoo, että oman henkilökunnan osaamiseen on panostettu muun muassa luovan talouden ja rahoituksen hankinnan osalta.

Suomen Viron-instituutti tähtää nykyään ensisijaisesti verkostojen ja yhteyksien luomiseen pienenä ja ketteräliikkeisenä matalan kynnyksen organisaationa. Instituutti järjestää jonkin verran myös yleisötapahtumia. Se tarjoaa myös asiantuntija-apua, ja etenkin Tarton toimipisteen kirjastolla on tärkeä rooli neuvonta- ja tiedotustyössä. Kaikkineen suomalais-virolaisen yhteistyön painopisteenä on moderni, innovatiivinen ja luova yhteiskunta.

Vuosille 2011–2013 tarkoitetussa strategiassa on linjattu neljä painopistealuetta, jotka ovat verkottuminen, kieli-sukulaisuus, kulttuurivälitys ja kulttuurivienti. Kielisukulaisuus, tai nykytermein kielellinen vuorovaikutus on instituutin peruskivijalka, johon liittyvää toimintaa on tehty alusta asti ja jota on sittemmin ”päivitetty” uusilla kumppanuuksilla ja rahoituksilla vastaamaan tämän päivän tarpeita. Kulttuurivälitystä, esimerkiksi kiertonäyttelyjä, oli aiemmin eniten, mutta nykyään painopiste on kääntynyt kulttuurivientiin.

Verkottuminen viittaa puolestaan siihen, että yksittäisten ohjelmien sijasta instituutti pyrkii pidempiin kumppanuuksiin ja jatkuvuuteen. Instituutin johtajan mukaan instituutin yksi menestystekijä on nimenomaan sen kyvyssä linkittää toimijoita toisiinsa ja myötävaikuttaa prosessien liikkeellelähtöön. Heinämaan mukaan instituutin vahvuus verkottajana on myös sen kyvyssä toimia sekä kansallisella että ruohonjuuritasolla. Yksi kattavimmista verkostoista kirjallisuusverkoston ohella on kieliverkosto, johon kuuluvat suomen kielen ja opetuksen tärkeimmät sidosryhmät Suomessa ja Virossa. Instituutin johtaja toimi Viron EUNIC-klusterin puheenjohtajana vuonna 2011.<sup>41</sup> Suomen puheenjohtajuuskaudella instituutin johtaja toimii vuosina 2012–2013 Euroopan unionin Pohjoisen ulottuvuuden kulttuurikumppanuusohjelman puheenjohtajana.<sup>42</sup>

Instituutin toiminnan läpileikkaavia teemoja ovat eri alojen rajat ylittävät toimintamallit, kuten kulttuurivientihankkeet, luovan talouden rakenteiden kehittäminen, taide ja hyvinvointi sekä tuottaminen ja markkinointiosaaminen. Näistä luovan talouden rakenteiden kehittämisen sekä kulttuurivientihankkeiden katsotaan olevan sellaisia, jotka avaavat eniten mahdollisuuksia suomalaisille toimijoille sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä.

Instituutin kohderyhmät Virossa ovat moninaiset, ja ne riippuvat toimintasektorista. Esimerkiksi kielellisessä vuorovaikutuksessa keskeisiä paikallisia tahoja ovat suomen kielen ja kulttuurin opettajat ja opiskelijat. Tallinnassa tärkeä ryhmä on ns. välittäjäporras, kuten tuottajat, kuraattorit, kustantajat ja kääntäjät. Tartossa instituutin kohderyhmä on opiskelijoiden lisäksi tavallinen kulttuurista kiinnostunut yleisö. Suomessa instituutti pyrkii vaikuttamaan rahoittajatahojen lisäksi kulttuurialojen ammattilaistoimijoihin ja erityisesti tšekäläiseen välittäjäportaaseen.

---

41 Kyseiseen klusteriin kuuluvat Suomen Viron-instituutin lisäksi *British Council*, *Goethe-institut*, *Centre Culturel Français à Tallinn*, *Eesti Instituut*, *Det Danske Institut*, Unkari-instituutti sekä lisäjäsenenä Puolan ja Ruotsin suurlähetystöt, Pohjoismaiden Ministerineuvoston toimisto ja Euroopan unionin edustus Virossa.

42 Tämä *Northern Dimension Partnership on Culture* -ohjelma (NDPC) on EU:n, Islannin, Norjan ja Venäjän yhteinen, hallitusten välinen ohjelma luovan alan yhteistyön edistämiseen pohjoisen ulottuvuuden alueella.

Ministeriön myöntämän yleisavustuksen lisäksi instituutti sai kulttuurivientitukea yhteensä 88 000 € vuosina 2009–2011. Tämän lisäksi saatiin rahoitusta esimerkiksi kirjallisuuden ja kääntämisen edistämiseen FILlta, Alfred Kordelinin säätiön ja Jenny ja Antti Wihurin säätiön hankerahoista sekä Pohjoismaiden ministerineuvoston taide- ja kulttuuriohjelman hankerahoituksesta. Viron opetus- ja tiedeministeriö myöntää instituutille tukea, jonka avulla voidaan edistää suomen kielen opetusta B-kielenä.

Toiminnan rahoituksesta 42 prosenttia oli instituutin itsensä hankkimaa, kun mukaan lasketaan *in kind* -rahoituksen osuus. Viimeksi mainittu muodostuu suomalaisten ja virolaisten organisaatioiden ja yritysten myöntämästä sellaisesta tuesta, jonka todellinen arvo on pystytty määrittämään. Näitä ovat esimerkiksi mainonta, tilavuokrat, lehtitilaukset tai juomasponsorit.

Yritysyhteistyökumppaneiden saaminen vaatisi Heinämaan mukaan ammattimaisen, yrityskulttuurin tuntevan lähestymistavan. ”Kyse ei ole siitä että emme olisi hyvä *match*, mutta emme osaa esittää sitä asiaa, ja siihen tarvitaan ihmisiä taiteen ja liikeosaamisen välimaastosta.” Designhankkeeseen palkattiinkin erillinen henkilö tekemään yritysyhteistyötä, ja Heinämaan mukaan tulokset olivat hyviä.

### Instituutin vaikuttavuus: kulttuurivienti

Kulttuurivientiä instituutti on pyrkinyt edistämään alakohtaisesti. Konkreettisia hankkeita on toteutettu muodin, muotoilun, kirjallisuuden ja sarjakuvan saralla, ja instituutti on kehittänyt uusia toimintamalleja ja tapoja eri maiden väliseen yhteistoimintaan. Kulttuuriviennin käytännöistä neuvotellaan myös suurlähetystön kanssa. Työnjako instituutin ja suurlähetystön välillä on ratkaistu siten, että instituutilla on kirjallisuus ja näyttelyt, lähestytöllä puolestaan musiikki ja elokuva.

Instituutti toteutti ensimmäisen kulttuurivientihankkeensa ”Suomalainen kenkä” vuonna 2009. Tämän jälkeen on toteutettu kahdesta kolmeen hanketta vuodessa. Heinämaan mukaan olennaista on tunnustella paikallista kysyntää. Yleisötapahtuman avulla herätellään molemminpuolista kiinnostusta laajempaan yhteistyöhön. Myöhemmin tapahtumaa voidaan kasvattaa ammattilaisten verkostoitumismahdollisuudeksi, jossa pyritään tavoittamaan ns. portinvartijat kuten tuottajat, kustantajat, galleristit ja toimittajat.

Kulttuurivientihankkeet ovat mediaseurannan ja yleisömäärien perusteella saaneet hyvän vastaanoton. Heinämaa arvioi sen johtuvan ensinnäkin siitä, että hankkeet ovat instituutin itse tuottamia, jolloin rahoitusta ja yhteistyökumppaneita on voitu hakea täsmälleen kyseiseen sisältöön. Toinen tärkeä tekijä on pitkäjänteisyys: aiheet eivät vaihdu kokonaan vuodesta toiseen, vaan eri hankkeilla luodaan pidempää kaarta. Pitkäkestoisimpia toimintalueita ovat olleet sarjakuva ja design.

Kulttuurivientihankkeiden avulla on instituutin oman käsityksen mukaan analysoitu kohdemarkkinoita, luotu kotimaisia ja kansainvälisiä yhteistyöverkostoja sekä synnytetty yritysyhteistyötä. Parhaissa tapauksissa on syntynyt uusia toimintamalleja, yhteistyötä tai jatkohankkeita kuten vientikiertueita ja levityssopimuksia. Heinämaa korostaa, että kulttuurivienti vaatii pitkäjänteisyyttä: hankerahoituksella tehty avaus on vasta lähtölaukaus pidempiaikaiselle yhteistyölle ja jatkorahoituksen saaminen tuloksekkaallekin vientihankkeelle on haasteellista.

### Vaikuttavuusesimerkki 1: kirjallisuus

Instituutti on panostanut opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuurivientituen avulla nousevien suomalais-kirjailijoiden kuten Riikka Pulkkinen ja Katja Ketun ja heidän teostensa tunnetuksi tekemiseen Virossa. Vierailut on ajoitettu kirjojen vironnostojen julkaisemisajankohtiin, ja kiertueet on suunniteltu yhteistyössä molempien maiden kustantamojen, kirjakauppojen ja kääntäjien kanssa. Toimintakertomusten mukaan ne ovat saaneet merkittävää mediahuomiota.

Kotimaisista taiteen tiedotuskeskuksista merkittäviin yhteistyökumppaneihin lukeutuu FILI. FILI:n johtaja Iris Schwanckin mukaan luonteva tapa edistää kirjallisuusvientiä instituuttien kanssa on kääntäjien mestariluokan perustaminen. Toimintaideana on haastaa kokeneempia kääntäjiä toimimaan aloitteleville kääntäjille mentoreina instituuttien toimiessa kohtauspaikkoina ja fasilitaattoreina. Schwanck pitää Suomen Viron-instituuttia FILI:lle tärkeänä kumppanina sekä maantieteellisen läheisyyden että mestariluokan ja kustantajien kautta tapahtuvan yhteistyön kautta.

Muita kirjallisuuteen liittyviä hankkeita on ollut vuodesta 2006 järjestetty Runoajelu-festivaali, joka ulottui vuonna 2011 jo neljään maahan (Suomi, Viro, Latvia, Ruotsi). Runoajelu on monikielinen runokiertue, yleisötapahtumien sarja sekä runoilijoiden verkostoitumistilaisuus, jonka tavoite on edesauttaa runouden kääntämistä eri kielten välillä. Runoajelun alkuunpanijoina olivat instituutti ja Latvian Tallinnan suurlähetystö instituutin toimiessa edelleen hankkeen tuottajana.

Instituutin kirjallisuustoimintaan liittyy myös kirjallisuustoimijoiden verkosto, joka koostuu molempien maiden kustantajista, festivaaleista, kirjallisuusalan lehdistä sekä kääntäjistä. Yhteistyösuunnitelmat päivitetään tapaamalla joka toisena vuonna. Heinämaan mukaan verkosto hyötyy maantieteellisestä läheisyydestä ja kustannussopimuksia on saatu aikaan näytteitä käännettävällä.

### Vaikuttavuusesimerkki 2: sarjakuva

Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuurivientituella toteutettiin suomalais-virolainen sarjakuvaohjelma FINEST vuosina 2010–2011. Ohjelmaa toteutettiin myös Latviassa.<sup>43</sup> Ohjelman huipentumana toteutettiin Tallinnassa yhteistyössä suomalaisen Sarjakuvakeskuksen kanssa *pop-up*-sarjakuvakeskus. Se sisälsi työpajoja, kansainvälisen sarjakuvaseminaarin, näyttelyitä sekä kirjakaupan. Sarjakuvakeskuksen toiminnanjohtaja Kalle Hakkola arvioi Suomen Viron-instituutin olleen merkittävin kulttuuri-instituuttikumppani Sarjakuvakeskukselle viime vuosina, ja poikkeuksellista vientihankkeessa oli Hakkolan mukaan se, että instituutti itse oli yhteistyön aloitteentekijä.

Heinämaan mukaan Suomen, Viron ja Latvian välinen kanssakäyminen on sarjakuvan kentällä aikaisemmin ollut vähäistä ja sattumanvaraista. Sarjakuvayhteistyön keskeisenä tuloksena syntyi Viron sarjakuvaseura, jonka tavoitteena on perustaa suomalaista keskusta vastaava organisaatio. Vientihankkeeseen liittyi olennaisesti maiden voimien yhdistäminen sekä Latvian ottaminen mukaan.

Kyse on Heinämaan mukaan paljolti myös vaihdosta ja immateriaalisen osaamisen viennistä, kun suomalaiset sarjakuvantekijät tulivat Viroon vetämään työpajoja ja esiintymään erilaisissa ohjelmissa sekä mentorimaan virolaisia sarjakuva-alan toimijoita. Sarjakuvakulttuuri on Hakkolan mukaan kokenut Virossa vahvan nousun, ja taustalla on vaikuttanut virolaisten toimijoiden halu saada oppia sarjakuvan alalla. ”Yksi pieni hanke voi aiheuttaa valtavasti *spin-offia*”, Heinämaa toteaa haastattelussa.

### Instituutin vaikuttavuus: Suomen näkyvyys

Instituutti pyrkii ohjelmallaan tarjoamaan eri kohderyhmilleen myös kuvaa siitä, mikä on ajankohtaista ja kiinnostavaa nyky-Suomessa. Suomen asema Virossa muuttuu nopeasti Viron oman kansainvälistymisen myötä. Suomi-kuvan päivittämisessä pienilläkin resursseilla voidaan Heinämaan mukaan saada paljon aikaan, mutta ”omien tuntosarvien” tulee olla aktiivisesti käytössä. Esimerkiksi vuoden 2011 muotiohjelman yhteydessä toteutulla suomalaisten muotibloggareiden vierailulla oli Heinämaan mukaan suuria heijastusvaikutuksia. Lisäksi

43 Sarjakuvaohjelmasta koostettu erillisraportti ”Sarjakuva vientiartikkelina” on luettavissa instituutin kotisivulta <http://www.fnst.ee>.



instituutissa uskotaan tasavertaiseen tekemiseen. Hyvää palautetta on saatu esimerkiksi siitä, että keskustelutilaisuuksissa on lähes aina sekä suomalainen että virolainen osallistuja ja että projektien toteuttamisen lähtökohta on maiden välisten näkemysten ja kokemusten vertailu.

## Yhteenveto

Suomen Viron-instituutin keskeisenä tarkoituksena on kehittää kulttuurisuhteita ja koulutusyhteistyötä kahden sellaisen maan välillä, jotka ovat monella tapaa toisilleen läheiset mutta joiden suhteet ovat kuitenkin historiallisista syistä myös kompleksiset. Olemassaolonsa aikana Viron-instituutti on etsinyt lähtökohtaisesti varsin laajan toiminta-alueensa sisältä erilaisia rajauksia ja fokuksia. Viime aikoina toimintaprofilissa ovat vahvistuneet kulttuurivienti sekä luovan talouden rakenteiden kehittäminen kielelliseen vuorovaikutukseen kytkeytyvän perinteisemmän toiminnan ohella. Nämä uudemmat ja perinteisemmät alueet liittyvät myös toisiinsa esimerkiksi suomalaista runoutta, kirjallisuutta ja sarjakuvaa esittelevissä hankkeissa. Instituutin aktiviteettien kirjoa laajentaa myös sijainti kahdessa toimipisteessä sekä omien yleisötilaisuuksien tuottaminen yhteistyöhankkeiden lisäksi.

Suomen Viron-instituutti on kehittänyt toimintansa vaikuttavuuden kuvausta erilaisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla. Instituutin viime vuosien toimintakertomukset antavatkin hyvän kuvan esimerkiksi toiminnan temaattisesta jakautumisesta tapahtumien määrän, yleisömäärän ja taloudellisen panostuksen suhteen sekä toiminnan rahoituksen eri lähteistä ja medianäkyvyydestä. Instituutin vaikuttavuudesta sen omien tavoitteiden saavuttamisen merkityksessä on toimintakertomusten perusteella kuitenkin vaikea muodostaa selkeää kokonaiskuvaa tai instituutin omaa kiteytystä.

Suomen Viron-instituutti on käytettävissä olevan aineiston perusteella vakaalla pohjalla, ja sen toiminta vastaa paikallisiin ja suomalaisiin tarpeisiin ja saa aikaan sekä suoria että välillisiä tuloksia. Merkittävän haasteen instituutille luo Viron yhteiskunnallinen kehitys, joka vähentää Suomen keskeistä asemaa Viron ja virolaisten kansainvälisissä suhteissa, mutta samalla avaa suomalaisille toimijoille merkittävästi uusia mahdollisuuksia.

## Suomen Lontoon instituutti

*Ajattelen että instituutti on instrumentti, jolla voi saada aikaan asioita. Pienuus takaa sen, että asioihin voi tarttua.*

### Instituutin tausta ja toiminta

Suomen Lontoon instituutti perustettiin vuonna 1991. Perustajina toimivat maamme keskeiset yliopistot.<sup>44</sup> Instituuttia ylläpitävän samannimisen säätiön tarkoituksena on edistää Suomen tasavallan ja Yhdistyneen Kuningaskunnan sekä Irlannin tasavallan välisiä suhteita erityisesti koulutuksen, tieteen, taiteen ja yleisen kulttuuri-toiminnan aloilla. Instituutin toimipiste sijaitsee Lontoossa Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimassa kiinteistössä, jossa on toimisto- ja kokoustilaa yhteensä noin 335 m<sup>2</sup>. Tilat ovat miltei yksinomaan toimistokäytössä, mutta niissä voidaan järjestää myös joitain tilaisuuksia.

Instituutin johtajana toimii vuoden 2012 loppuun Raija Koli, joka aloitti tehtävässä vuonna 2007. Instituutin henkilökuntaan kuuluu lisäksi kaksi koko-aikaista työntekijää sekä kaksi osa-aikaista työntekijää. Instituutin kertomuksen mukaan henkilökunta on vuosina 2009–2011 lähes kaksinkertaistunut harjoittelijoiden, assistenttien ja projektityöntekijöiden määrän kasvun seurauksena. Kolin mukaan instituutin tärkein resurssi on nimenomaan heillä olevat ihmiset sekä mitä heidän päässään tapahtuu.

---

<sup>44</sup> Säätiön ylimpänä toimielimenä aikaisemmin toiminut valtuuskunta lakkautettiin vuonna 2009.

Sekä Raija Koli että taiteen ja kulttuurin ohjelmajohtaja Hanna Harris ovat jatkaneet instituutin palveluksessa yhtä kautta kauemmin. Lisäksi Raija Koli toimi instituutin taide- ja kulttuurivastaavana vuosina 2002–2005. Tämän voi katsoa vakauttaneen instituutin toimintaa ja lisänneen sen pitkäjänteisyyttä. Instituuttia koskevien dokumenttien valossa näyttää siltä, että instituutissa on investoitu erityisesti vahvan tuottajaosaamisen kehittämiseen. Lisäksi strategista työtä on jämäköitetty ja kehitetty indikaattoreita toiminnan onnistuneisuuden analysoimiseksi (instituutin käyttämät indikaattorit on esitelty tarkemmin edellä luvussa 4).

Harjoittelijoita instituutti ilmoitti selvityksen kyselyn yhteydessä olleen kahdeksan henkeä puolen vuoden ja yksi koko vuoden pestillä. Vuosina 2001–2011 harjoittelijoita Lontoon instituutissa on ollut kaikkiaan 62. Lontoo on ollut harjoittelukohteenä yksi suosituimmista kulttuuri-instituuteista. Harjoittelijoiden kohdalla toteutetaan kehityskeskustelujärjestelmää. Osa harjoittelijoista on jäänyt projektisopimuksella instituuttiin töihin.

Instituutin strategiaan vuosille 2012–2015 kirjattuna tehtävänä on tunnistaa yhteiskunnan uudistamiseen vaikuttavia tekijöitä Suomessa, Iso-Britanniassa ja Irlannissa sekä tukea myönteistä muutosta. Toiminnallisena tavoitteena instituutilla on verkostojen kasvattaminen sekä näkyvyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen. Toiminnallisia työkaluja ovat vierailuohjelma, seminaarit, residenssit, julkaisut, tiedotus ja varainkeruu. Lähes kaikki hankkeet toteutetaan yhteistyökumppaneiden tiloissa. Vahva PR- ja tiedotusohjelma sekä informatiiviset verkkosivut tukevat instituutin julkisuuskuvaa sekä antavat tietoa toteutettavista projekteista.<sup>45</sup>

Instituutin ohjelmatoiminta jakautuu kahteen osastoon, joilla molemmilla on omat ohjelmajohtajansa: taide ja kulttuuri sekä yhteiskuntatutkimus. Varsinaisen oman tutkimustyön sijasta tavoitteena on fasilitoida tieteen toimijoita yhteistyöhön ajatushautomotyyppisellä toiminnalla. Vuosina 2009–2011 instituutin taide- ja kulttuuri-ohjelman tarkoituksena on ollut synnyttää yhteistyötä taiteiden ja maantieteellisten rajojen yli, lisätä taiteen ammattilaisten kansainvälisiä toimintamahdollisuuksia ja tukea luovien alojen toimijoita. Yhteiskuntatutkimuksen ohjelman pääaloja olivat yhteiskunnallinen yrittäjyys, korkeakoulutuksen lahjoituksiin perustuva rahoitus sekä työperäinen maahanmuutto. Tavoitteena on ollut toteuttaa yhteistyöhankkeita ja tuottaa aineistoja päätöksentekijöiden käyttöön. Ohjelman puitteissa jalkauduttiin Suomeen syksyllä 2012 *Open Knowledge* -konferenssin ja -festivaalin osajärjestäjänä.

Yhtenä esimerkkinä instituutin yhteiskuntaohjelman vaikuttavuudesta voi nostaa julkisten palveluiden tulevaisuus -kokonaisuuden vuosina 2008–2010 ja siihen liittyvän yhteiskunnallisen yrittäjyyden hankkeen. Instituutin yhteiskuntaohjelman johtajana tuolloin toimineen Antti Karjalaisen<sup>46</sup> mukaan instituutin rooli oli keskeinen yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitteen ja toimintakäytäntöjen tuomisessa Suomeen. Vuonna 2009 instituutti toteutti yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä mediakampanjan sekä vierailuja ja keskusteluja ministeriötasolla ja kansalaisjärjestöjen parissa. Lontoon Hubin<sup>47</sup> perustaja Jonathan Robinson kutsuttiin myös Suomeen. Syksyllä 2009 instituutin Helsinki Design Weekille tuottaman *pop up -hubin* seurauksena käynnistyi Hub Helsinki.

Uudella ohjelmakaudella (2012–2015) keskeisiä toiminta-alueita ovat koulutus, avoin yhteiskunta, design ja arkkitehtuuri sekä nykytaide. Design on noussut instituutin johtajan mukaan painopisteeksi siitä syystä, että sitä ei ole tehty aiemmin ja koska se on näkyvyyden kannalta tehokas toiminta-alue:

*Muotoilu on viestinnällistä, sitä voi esitellä niin monella tavalla, siksi se on myös näkyvämpää. Meille se oli siis pragmaattinen valinta: design ja muoti, nämä asiat ”matkustavat” eivätkä ole sidoksissa kieleen. Samoin kuin musiikki ja kuvataide.*

---

<sup>45</sup> Instituutti tiedottaa toiminnastaan monipuolisesti verkkosivuillaan sekä sosiaalisen median, sähköisen uutiskirjeen ja (p)review-vuosijulkaisun kautta. Lisäksi julkaistaan tapauskohtaisesti lehdistötiedotteita, raportteja ja painettuja julkaisuja.

<sup>46</sup> Lähde: puhelinkeskustelu Antti Karjalaisen kanssa 26.10.2012.

<sup>47</sup> Hubit ovat yhteiskunnallisia yrityksiä ja verkostotiloja, joiden tarkoituksena on tarjota kasvualusta sosiaalisille innovaatioille.

Kohderyhmäajattelussaan Lontoon instituutti on ottanut mallia *British Councililtä* siinä mielessä, että tarkoituksena on vaikuttaa vain kunkin alan ytimeen (*core*) eli asiantuntijoihin, rahoittajiin ja mielipidevaikuttajiin. Pitkällä tähtäimellä katsotaan, että elämysten tuottaminen näille avainhenkilöille ja heidän sitouttamisensa henkilökohtaiseen suhteeseen on kannattavampaa kuin suurelle massalle kulttuurista kiinnostuneita. Verkostoituminen on instituutissa myös vahvasti hankekohtaista.

Lontoon instituutin ja paikallisen Suomen suurlähetystön välisissä yhteistyöasiakirjoissa painotetaan, että lähetystön, instituutin ja muiden Suomi-toimijoiden yhteistyötä toteutetaan ilman yhteisiä toimitiloja yhteisen näkemyksen voimin. Yhteinen nimittäjä instituutin ja lähetystön välisessä yhteistyössä on suomalaisen kulttuurin, tieteen ja osaamisen esilletuominen. Myös Suomen Lontoon suurlähettiläs Pekka Huhtaniemi näkee instituutin kohderyhmäajattelun mielekkääksi:

*On merkittävää, että oikeat ihmiset on saatettu kontaktiin keskenään, vaikka siitä ei seuraisi mitään suurta julkisuutta. (...) Suurin hyöty ja vaikuttavuus tulevat siitä, että suomalaiset kulttuurin-, taiteen- ja tieteentekijät kansainvälistyvät ja löytävät oikeita, hyödyllisiä kontakteja asemamaasta.*

Pink Eminencen Outi Raatikaisen mukaan Lontoon instituutti on hahmottanut toimintakontekstinsa hyvin. Sen sisältöalueen keskeiset toimijat ja verkostot ovat hallussa, mikä tulee esiin etenkin viime vuosien isojen muotoiluhankkeiden kautta. Huippu Design Managementin Laura Sarvilinna pitää Lontoon instituuttia hyvänä esimerkkinä rohkeasta otteesta. Sarvilinnan mukaan Lontoon instituutti on luottanut joko omaansa tai ulkopuoliseen taiteelliseen näkemykseen, joiden tuloksena on saatu aikaan onnistuneita hankkeita sekä konkreettisia hyötyjä sisältöjä luoneille toimijoille.

Instituutti laskee saaneensa ulkopuolista rahoitusta viimeisen kolmen vuoden (2009–2011) aikana 600 000 euroa eri lähteistä. Tänä aikana vuotuinen ulkopuolisen rahoituksen määrä on kasvanut vajaasta 100 000 eurosta noin 250 000 euroon. Rahoitus on miltei täysin hankerahoitusta, jota on saatu eri säätioilta ja rahastoilta sekä valtiolta ja Helsingin kaupungilta.<sup>48</sup> Instituutti on pyrkinyt saamaan rahoitusta myös yrityksiltä. Raija Kolin mukaan suuri haaste yritysyhteistyön kehittämisessä on löytää pitkiin ja yksityiskohtaisiin neuvotteluihin tarvittava aika. *In kind*-rahoituksen osalta instituutti arvioi sen saaman tuen määrän. Kolin mukaan *in kind*-rahoituksen systemaattista dokumentointia Britanniassa vaikeuttaa esimerkiksi se, että museot eivät mielellään kerro tarkkoja taloustietojaan.

### **Instituutin vaikuttavuus: kulttuurivaihto ja -vientä**

Raija Kolin mukaan Suomen Lontoon instituutin toiminta ei ole niinkään vientiä, vaan vaihtoa, kansainvälistymistä ja vaikuttamista. ”Olemme toki viennin fasilitoija, mutta ennen kaikkea kansainvälistäjä, siksi olemme ulkomailla.”

Sidosryhmähaastatteluissa nousi kuitenkin useassa kohdassa esille se työ, jota instituutti on tehnyt kulttuuriviennin saralla. Esimerkiksi instituutissa aiemmin työskennelleen Paulina Ahokkaan toiminta suomalaisen musiikin viennin edistämiseksi on tuottanut yhteyksiä, joiden vaikutukset näkyvät vieläkin. Iiris Autio Tero Saarinen Companysta puolestaan toteaa, että instituutti oli osaltaan myötävaikuttamassa Saarisen uran vauhdittumiseen Iso-Britanniassa. Tuolloin tehtiin oikeita valintoja ja investoitiin tanssiin sekä käytettiin alan sisäistä asiantuntemusta ja luotiin hyvät kontaktit paikalliseen tanssimaailmaan. Autio oli itse yhteistyössä instituutin kanssa tuottamassa suomalaisen tanssin katselmusta Lontoossa vuosituhannen vaihteessa:

---

<sup>48</sup> Lontoon instituutti sai vuosina 2009–2011 näiltä tahoilta muotoiluhankkeille yhteensä 130 000 euroa.

Se oli merkittävä hanke monin tavoin: Terolle se merkitsi lopullista breikkiä Britannian markkinoille ja loi pitkäkestoisen suhteen. Vaikuttavuus koko suomalaiselle tanssille oli merkittävä, koska hanke auttoi parantamaan suomalaisen tanssin rahoitusta myös kotimaassa.

#### Vaikuttavuusesimerkki 1: HEL YES! Food and Design from Helsinki

HEL YES! oli suomalaisen muotoilun ja ruokakulttuurin vientihanke, joka toteutettiin kolme viikkoa auki olevana *pop up* -ravintolana ja näyttelynä entisessä tehdashallissa. Toteutuksesta vastasi muotoilun ja ruoan asiantuntijoista koostuva tiimi, ja sen pääpartnereita olivat Artek, Iittala ja Lapin Kulta. Hankkeen kokonaisbudjetti oli 250 000 euroa, josta OKM:n kulttuuriviennin kärkihanketuen osuus oli 65 000 euroa. Kolin mukaan hanke on ollut instituutin historian näkyvin ja vaikuttavin projekti, johon osallistui täysipainoisesti koko henkilökunta.

Instituutin tarkoituksena ei ollut perustaa ravintolaa, vaan hanke oli ennen muuta työkalu oikeisiin ihmisiin tutustumiselle ja näkyvyyden saamiselle. HEL YES!:n myötä instituutti nähtiin uskottavana toimijana Lontoon designkentällä. ”Suurin haaste oli, kuinka lyödä kiila tähän kenttään, jossa kaikki muistavat hämärästi suomalaisen 50-luvun muotoilun, Aallon jne. Kuinka saada ne ajattelemaan että Suomi on *cool*, tämä oli suurin haaste.” Nyt elämän katsotaan olevan helpompaa. HEL YES!:n ja REDRESSIN<sup>49</sup> jälkeen instituutti voi osoittaa yhteistyökumppaneilleen saavuttamansa medianäkyvyyden ja kävijämäärät. HEL YES!:n ansiona Koli pitää myös sitä, että verkottuminen Lontoon design-festivaalin johdon kanssa nosti seuraavana vuonna toisen hankkeen eli REDRESSIN festivaalin viiden kärkihankkeen joukkoon yhteensä 250 hankkeen joukosta.

Laura Sarvilinnan mukaan HEL YES! sai luotua uuden kiinnostavan jutun, joka on ollut hyödynnettävissä Lontoon lisäksi Suomeen ja Ruotsiin. Sen tekijät on palkittu, ja he ovat saaneet projektin ansiosta lisää töitä ja kontakteja. Toiminta on hänen mukaansa juuri sitä, mihin vienninedistämisrahaa pitäisi käyttää: raha menee luovan sisällön tekijöille.

#### Vaikuttavuusesimerkki 2: kuvataiteilijoiden residenssiohjelma<sup>50</sup>

Instituutti on kehittänyt taiteilijaresidenssitoimintaa Isonsa-Britanniassa ja Irlannissa yhdessä suomalaisten taiteen vientiorganisaatioiden ja tiedotuskeskusten kanssa vuodesta 2002. Instituutti teki vuonna 2009 selvityksen residenssitoimintansa vaikutuksista taiteilijoiden työhön ja urakehitykseen vuosina 2002–2008, jolloin toimintaan osallistui kolmetoista taiteilijaa tai taiteilijaryhmää. Selvityksen tarkoituksena oli tuoda yhteen taiteilijoiden kokemukset residensseistä, osoittaa residenssien merkitys suomalaisen taiteen kansainvälistämisessä ja viennissä sekä käyttää saadut tulokset tulevan residenssitoiminnan kehittämiseen.

Selvityksen perusteella residenssit tarjoavat taiteilijoille erinomaisen tilaisuuden työstää uusia ja jo valmiilla olevia teoksiaan, verkottua keskeisiin kansainvälisiin taideorganisaatioihin, kuraattoreihin ja muihin taiteilijoihin sekä syventää tuntemustaan vastaanottavan maan taidekentästä. Residenssin aikana saadut kokemukset johtavat oman työn kansainvälistymiseen sekä saatujen kokemusten hyödyntämiseen taiteilijan toimiessa kotimaisten taideorganisaatioiden parissa. Selvityksen mukaan residenssit ovat taiteilijalle kansainvälisen läpimurron paikka.

<sup>49</sup> London Design Festivalin ohjelmaan sisältynyt installaatio, joka oli samalla mekko, esiintymistila ja katsomo.

<sup>50</sup> Lähteenä käytetty tässä Harris ja Rauma 2009.

Residenssitoiminnan kehittämisen jatkotoimenpiteinä instituutti esittää investointia taiteilijavaihtoon ja useampivuotisiin residenssiohjelmiin. Lisäksi esitetään mentorointisysteemin luomista taiteilijoille ja riittävän taustainformaation sisältävien starttipakettien kehittämistä. Myös Suomen ulkomailta toimivien kulttuuri-instituuttien rooliin residenssihankeita tukevana avainpartnereina tulisi panostaa.

### Instituutin vaikuttavuus: Suomen näkyvyys

*Olisin ensin sanonut että ei ole meidän tehtävämme edistää Suomen näkyvyyttä, mutta juuri siksi olemme hyviä siinä. Emme ajattele sitä päälle liimattuna juttuna tai että jokin asia lisäisi meidän tunnettuutta ja mainetta. Me kuljemme sisältö edellä, 99 % meidän energiasta ja osaamisesta on siinä että teemme mahdollisimman oikeita asioita ja verkotutaan oikeiden ihmisten kanssa. Siitä syntyy vääjäämättä näkyvyyttä ja imagoa, joka on solidilla pohjalla.*

Yllä oleva lainaus kuvaa instituutin johtajan Raija Kolin käsitystä Lontoon instituutista Suomen näkyvyyden edistäjänä. Kaikkiaan instituutti kokee lisäävänsä tietoa Suomesta ennen kaikkea sen näkyvyyden kautta, jota pitkäjänteinen toiminta tuottaa. Kolin mukaan korkealaatuiset, hyvin toteutetut ja tavanomaisesta poikkeavat hankkeet kuten *HEL YES!* ja *REDDRESS* ovat välittäneet paikallisille tahoille tietoa suomalaisesta ajattelusta ja osaamisesta. Instituutti on myös panostanut vahvasti ammattimaiseen viestintään. Vuosina 2010 ja 2011 käytettiin brittiläistä PR-toimistoa lisäämään muotoiluvientihankkeiden näkyvyyttä.

Asemamaissa toteutettavien hankkeiden ohella instituutin tavoitteena on tuoda joka vuosi Suomeen keskeisiä brittejä ja irlantilaisia taiteen, kulttuurin ja yhteiskunnallisen ajattelun aloilta tutustumaan Suomeen ja suomalaiseen. Näkyvyyttä kotimaassa on lisännyt myös se, että instituutti on viime vuosina tietoisesti jalkautunut Suomeen toteuttamaan etenkin yhteiskuntaohjelmaan sisältyviä projekteja (esim. edellä mainittu *Open Knowledge*-konferenssi).

### Yhteenveto

Suomen Lontoon instituutti on kulttuuri-instituutti, jolla on kuitenkin myös vahva akateeminen, erityisesti yhteiskuntatieteellinen ulottuvuus. Viime vuosina taiteen ja kulttuurin osa-alue on vahvistunut, mikä näkyy esimerkiksi erilaisina muotoiluun ja nykytaiteeseen liittyvinä hankkeina. Samalla on korostettu instituutin roolia tuottajaosaajana, toimijoiden verkottajana, muutosten havainnoijana sekä ylipäätään asiantuntijaorganisaationa.

Berliinin, Pariisin ja New Yorkin ohella Lontoo on paikka, jossa kilpailu huomiosta on erittäin kovaa mutta jossa onnistuneella hankkeella tai tapahtumalla voi olla suuria myönteisiä vaikutuksia, jotka kantavat pitkälle tulevaisuuteen. Lontoon instituutin strategisena keinona vaikuttavuuden saavuttamiseksi on ollut muita instituutteja vahvemmin keskittyä kunkin hankkeen alan avainhenkilöihin. Tässä tavoitteessa on viime aikoina onnistuttu muutama otteeseen ilmeisen hyvin. Samalla Lontoon instituutti on päässyt useimpia instituutteja selvästi enemmän myös kotimaiseen julkisuuteen.

Lontoon instituutin missio ja strategiset tavoitteet kytkeytyvät voimakkaasti yhteiskuntien teknologiseen, taloudelliseen ja kulttuuriseen muutokseen. Instituutin tehtävänä on tunnistaa tähän uudistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja tukea myönteistä muutosta. Lontoo onkin ollut hyvä paikka seurata esimerkiksi julkisten palvelujen uudelleenorganisointia sekä tietoyhteiskuntakehitystä koskevaa julkista keskustelua ja käytännön toimenpiteitä. Toimintansa onnistumisen analysoimiseksi instituutti on kehittänyt omia seuranta- ja arviointivälineitään. Osittain kenties instituutin toiminta-alueen laajuuden ja tavoitteenasettelun yleisen luonteen vuoksi sen toimintakertomuksista ei kuitenkaan välity tavoitteiden saavuttamisesta selkeätä ja yksityiskohtaista kuvaa, varsinkaan yhteiskuntatutkimuksen osalta.

## Suomen Japanin Instituutti

*Suomen Japanin Instituutti rakentaa kestävän akateemisen ja kulttuurisen sillan Suomen ja Japanin välille.*

### Instituutin tausta ja toiminta

Tiedeinstituuteista nuorin, Tokiossa sijaitseva Suomen Japanin Instituutti perustettiin vuonna 1998 harjoittamaan ja edistämään kulttuurin, tieteen, ylimmän opetuksen sekä teknisen ja taloudellisen asiantuntemuksen vuorovaikutusta Suomen ja Japanin välillä. Instituuttia ylläpitävän Suomen Japanin Instituutin säätiön perustajina toimi 33 yhteisöä tutkimuksen, koulutuksen, teknologian, kulttuurin ja liike-elämän aloilta.<sup>51</sup> Japanin Instituutti on ainoa Itä-Aasiassa sijaitseva suomalainen instituutti.

Instituutti sijaitsee samassa kiinteistössä Suomen Japanin suurlähetystön kanssa.<sup>52</sup> Aiemmin samassa korttelissa toimivat myös Finpro ja Tekes. Yhteistyösuhteet eri toimijoiden välillä ovat ilmeisen läheiset.<sup>53</sup> Instituutin johtajana vuoden 2012 alusta toimineen Kauko Laitisen mukaan Japanissa toimittaessa instituutille on etua lähetystön tuomasta arvovallassa. Suomalainen säätiö ei ole sellaisenaan Japanissa kelvollinen oikeushenkilö, joten esimerkiksi instituutin työntekijälle asuntoa vuokratessa lähetystö on voinut tarvittaessa toimia takaajana. Laitinen korostaa kuitenkin, että Japanissa monet paikalliset tahot ovat ihailleet suomalaisten toimijoiden välistä joustavaa ja mutkatonta toimintatapaa.

Maaliskuun 2011 maanjäristyksestä, tsunamista ja ydinvoimalaonnettomuudesta koostunut kolmoiskatastrofi vaikutti merkittävästi instituutin toimintaan. Sen koko lähetetty henkilökunta siirtyi joksikin aikaa Suomeen ja yhteistyö japanilaisten partnereiden kanssa vaikeutui huomattavasti.

Instituutissa on vuosina 2009–2011 ollut neljä pysyvää tointa: johtaja, kulttuuri- ja viestintäpäällikkö, tiedeasioiden projektipäällikkö sekä toimistonhoitaja. Näiden lisäksi tutkijoille ja graduvaiheen opiskelijoille on ollut tarjolla lyhytaikaisia residenssejä instituutin tiloissa. Instituutti pyrkii järjestämään henkilöstövoimavaransa siten, että tiede- ja kulttuurisektorit voivat toimia henkilöresursseina tasavertaisesti ja läheisessä yhteistyössä keskenään.

Myös Japanin Instituutti hyödyntää toiminnassaan harjoittelijoita, joita oli vuoden 2011 aikana neljä henkeä, heistä yksi vuoden mittaisella pestillä. Harjoittelijat tekevät tyypillisesti erilaisia Japanin yhteiskunnan ja kulttuurin kehitykseen liittyviä selvityksiä. Harjoittelijoiden katsotaan saavan tärkeää työkokemusta ja oppia työelämän pelisäännöistä, koska pienessä yhteisössä kaikki joutuvat välillä tekemään toistensa töitä. Harjoittelijat voivat sovittaessa käyttää aikaansa myös omien opinnäytetöidensä valmisteluun, mikäli ne liittyvät kiinteästi instituutin toimialaan.

Instituutti on asemoinut itsensä kulttuurin, tieteen ja elinkeinoelämän kentälle. Japani eroaa muista kolmesta tiedeinstituutista siten, että sen tehtävänä ei ole harjoittaa asemamaahan liittyvää tutkimusta, vaan toimia fasilitaattorina ja verkottajana, eräänlaisena akateemisena ja kulttuurisena siltana Suomen ja Japanin välillä. Jo instituuttia perustettaessa tavoitteena oli koota yhteen kaikki Japanista kiinnostuneet suomalaiset toimijat niin tieteen kuin kulttuurinkin alalta.

---

51 Myöhemmin säätiön jäsenten luku on kasvanut 34:een. Ylimpää päätösvaltaa instituutin asioissa käyttää säätiön valtuuskunta, jossa kaikki perustajayhteisöt ovat edustettuna. Kuudesta jäsenestä koostuva hallitus edustaa ja hoitaa päätösvaltaisena säätiön asioita. Lisäksi instituutin toiminnan painopisteitä Japanissa pohtii parikymmenjäseninen *Advisory Board*, jossa on mukana yliopistojen, taidekentän, teknologian, liike-elämän ja parlamentin edustajia.

52 Instituutti avasi maaliskuussa 2011 sivutoimipisteen Hokkaidolle, mutta taloudellisista syistä tämän erillisyyksikön toiminta päätettiin lakkauttaa vuoden 2012 lopussa.

53 Instituutti oli yksi *Team Finland* -toimintamallin pilotointikohteista.

Tärkeimmiksi strategisiksi tavoitteiksi instituutti nimeää korkeakoulutusyhteistyön vahvistamisen, Itä-Aasian alueellisen näkökulman ja projektiyhteistyön kehittämisen, arkkitehtuuria koskevan yhteistyön edistämisen sekä muotoilualan yhteistyön syventämisen. Koska kyseessä on ainoa itäisessä Aasiassa sijaitseva instituutti, myös Kiinan, Korean ja Taiwanin ajattelun nousevan lähitulevaisuuden painopistealueiksi. Lisäksi instituutti pyrkii edistämään taiteilijaliikkuvuutta residenssitoiminnallaan.

Kulttuuritoiminnan linjauksia määrittelevät instituutin omien strategisten tavoitteiden lisäksi OKM:n kulttuuri- viennille asettamat reunaehdot sekä instituutin ja lähetystön välinen yhteistyöasiakirja. Lisäksi allekirjoitetaan vuosittain kulttuurivientiä koskeva yhteistyöasiakirja. Huomio on kiinnitetty osallistaviin maidenvälisiin hankkeisiin, joiden suunnittelu, toteuttaminen ja rahoitus on jaettu suomalaisten ja japanilaisten toimijoiden kesken. Kuitenkin myös yksisuuntainen tuotantojen vienti Suomesta Japaniin tai päinvastoin on muodostanut merkittävän osan instituutin tuotantoprofilia. Välittömin vaikutus suomalaiseen yhteiskuntaan nähdään olevan muotoilulla ja arkkitehtuurilla.

Instituutin strategiassa vuosille 2010–2014 sen yhtenä visiona on nostaa Japani Suomelle merkittävimpien yhteistyömaiden joukkoon tutkimuksen, kulttuuriviennin ja -vaihdon sekä henkisen pääoman vaihdon saralla. Lisäksi tähdätään siihen, että instituutilla on vakiintunut ja luonteva paikka japanilaisen ja suomalaisen tiede- ja kulttuuriyhteistyön fasilitaattorina. Instituutti tulee myös kokea haluttuna, mielekkäänä ja luotettavana yhteistyökumppanina sekä edelläkävijänä, joka tunnetaan toimintansa vaikuttavuudesta, kustannustehokkuudesta sekä johtavasta asemasta instituuttiverkoston piirissä.

Tärkeimmäksi suomalaiseksi kohderyhmäkseen kulttuurin saralla instituutti nimeää taiteen tiedotuskeskukset, kulttuurivientiorganisaatiot, kulttuurivientirytykset sekä niitä tukevat tahot. Japanissa instituutin asiakkaita ovat taide- ja kulttuurialan keskeiset instituutiot, toimijat ja rahoittajat, joita autetaan löytämään tarkoituksenmukaisia suomalaisia partnereita *match-making*-periaatteella. Tieteen puolella kohderyhmäksi määritellään suomalaiset yliopistot ja tutkimuslaitokset sekä niissä toimivat tutkijat ja opiskelijat, asemamaassa japanilaiset tieteen, taiteen ja kulttuurin asiantuntijat sekä opiskelijat.

Tokion instituutin saama rahoitus kulttuurivientihankkeille oli vuosina 2009–2011 yhteensä 68 000 euroa. Siitä vuosina 2010 ja 2011 50 000 euron osuus meni *HIRAMEKI*-hankkeelle, joka oli suomalaisen muotoilun vientihanke. Opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustuksen ja kulttuurivientitukien lisäksi myös japanilaiset yritykset ovat tukeneet joitain instituutin kulttuurihankkeita, mutta tuen osuus on laitosen mukaan jäänyt pieneksi. Rahoituksen saamista vaikeuttaa Aasiassa muun muassa se, että ulkomaaninstituutit mielletään siellä yleisesti valtion laitoksiksi. *In kind* -tukea saadaan kuitenkin yhteistyökumppanien työpanoksesta esimerkiksi tilojen käytön, markkinointiyhteistyön ja vapaalippujen muodossa. Yhden taloudellisen riskitekijän instituutin toiminnalle muodostaa Japanin jenin vahva kurssi euroon nähden.

### **Instituutin vaikuttavuus: tiede- ja koulutusyhteistyö**

Instituutilla on ollut erikseen tieteen sekä taiteen ja kulttuurin toimintasuunnitelma, joita on toteutettu vuosittaisten suunnitelmien mukaisesti kärkihankeajattelua seuraten. Tieteellisen toiminnan keskiössä on ollut Japani–Suomi -ohjelma (2007–2011), jonka päämääriin ovat kuuluneet huippututkimusyksiköiden välisen yhteistyön sekä tutkija- ja opiskelijaliikkuvuuden lisääminen ja tukeminen.

### Vaikutavuusesimerkki 1: Japani–Suomi-ohjelma 2007–2011

Instituutin useampivuotisen tieteen ja koulutuksen kärkihankkeen Japani–Suomi-ohjelman 2007–2011 päämääränä oli edistää yliopistojen ja tutkimuslaitosten huippututkimusyksiköiden välistä yhteistyötä, tutkija- ja opiskelijaliikkuvuutta sekä mahdollisuuksia jatko-opiskeluun ja työskentelyyn. Ohjelman tuloksina saatiin muun muassa uusia rahoitusinstrumentteja maiden väliseen tutkimustyöhön, yliopistojen välisiä vaihtosopimuksia, kolme professuuria sekä toteutettiin seminaareja ja vierailuja.<sup>54</sup> Ohjelman suojelijana toimi yhdessä presidentti Tarja Halosen kanssa prinsessa Takamado, jonka vierailu Suomessa ohjelman puitteissa sai kesällä 2010 osakseen paljon huomiota.

Ohjelman arviointiraporttiin viitaten instituutti toteaa vuoden 2011 toimintakertomuksessa ohjelman täyttäneen kokonaisuutena hyvin tavoitteensa. Sitä pidettiin tutkijoiden, virkamiesten ja kulttuuri-toimijoiden keskuudessa tarpeellisena niin Japanissa kuin Suomessakin, vaikka yhteistyösuhteiden synty-miselle asetetut määrälliset tavoitteet jäivät osin saavuttamatta. Laitinen näkee kuitenkin ohjelman tavoit-teiden soveltuvan instituutin tarpeisiin jatkossakin. Ohjelman painotuksia voitaisiin hänen mukaansa muokata yhteistyöverkostojen rakentamisen suuntaan, jolloin kahdenvälisyys laajenisi useamman toimijan horisontaaliseksi toiminnaksi.

Arviointiraporttiin sisältyneen palautteen perusteella instituutti tunnetaan paremmin kuin itse ohjelma. Instituuttia lähemmin tuntevat pitivät sen toimintaa erinomaisena ja japanilaiset antoivat suomalaisia useammin instituutin toiminnasta erinomaisen arvosanan. Erityiseksi kehittämiskohteeksi tulisi tulevai-suudessa ottaa instituutin tiedottaminen, jonka tulisi palvella myös asiantuntijapiirien ulkopuolista yleisöä.

#### Instituutin vaikuttavuus: kulttuurivienti

Instituutin ja lähetystön kulttuurivientiyhteistyön pääpaino on instituutin toimintakertomusten mukaan verkos-tojen vahvistamisessa ja hyödyntämisessä sekä mediakiinnostuksen kasvattamisessa. Menestyksekkään toiminnan katsotaan Japanissa edellyttävän henkilökohtaisia suhteita asiantuntijoihin ja päätöksentekijöihin sekä heidän toimintakulttuurinsa ymmärtämistä. Instituutin kokemuksen mukaan merkittävä ja näkyvä kulttuuritoiminta rakentuu Japanissa pääosin kaupalliselle pohjalle.

Kulttuuriviennissä instituutin keskeisenä tehtävänä on kulttuuri- ja viestintäpäällikön Ulla Kinnusen mukaan löytää sopivat yhteistyökumppanit. Sitä, että instituutti saa jatkuvasti yhteistyökyselyjä ja tarjouksia molemmista maista, pidetään merkinä siitä, että instituutin toiminta on tunnettua ja haluttua. Instituutin johtajan Kauko Laitisen mukaan japanilaiset partnerit käyttävät mielellään yhteishankkeita koskevassa omassa tiedotukses-saan instituutin logoa. Suurilla yrityksillä on Laitisen mukaan yleensä omat suorat kanavansa, mutta pienemmät yritykset turvautuvat usein instituutin asiantuntemukseen valitessaan partnereita.

Kulttuuriviennillä katsotaan saadun aikaan niin instituuttien kuin yksittäisten taiteilijoidenkin välille aitoa yhteis-työtä, yhteisiä hankkeita sekä taloudellista tulosta. Kinnusen mukaan suomalaisen muotoilun vientihanke *HIRAMEKI* sekä Suomalaisen musiikin tiedotuskeskuksen Fimicin ja Music Export Finlandin kanssa yhteistyössä toteutettava suomalaisen kevyen musiikin ja musiikkiteollisuuden vuosittainen tapahtuma *Finland Fest* ovat olleet merkittäviä suomalaisen kulttuuriviennin kannalta. Selvitystä varten haastateltu Fimicin Heli Lampi (entinen instituutin kulttuuri-asioiden projektipäällikkö) kertoo, että Suomi on ollut Japanissa läsnä musiikkiviennin kannalta yli 15 vuotta, minkä seurauksena toimijoilla on jo paljon suoria kontakteja. Instituutin asiantuntemus on kuitenkin merkittävää oikeiden toimintatapojen välittämisessä ja tiedotusavussa. Lampi painottaa, että toiminta Japanissa edellyttää pitkäjänteistä työtä ja henkilökohtaista läsnäoloa, koska yhteistyösuhteet kehittyvät hitaasti.

54 Ks. myös Mäkipää 2010.



Tanssin tiedotuskeskuksen toiminnanjohtajan Sanna Rekolan mukaan myös tanssin toimiala on saanut Japanin Instituutista pitkäaikaista lisäarvoa. Tanssitaiteen vientistrategian 2007–2011 mukaan kontakti tärkeimpiin japanilaisiin toimijoihin on luotu nimenomaan instituutin avulla. Toisaalta esimerkiksi peliteollisuuden ja teatterin aloilla toimintakulttuurin ja perinteiden erilaisuus on vaikeuttanut kulttuurivientiyhteistyötä. Kinnusen mukaan japanilaisella pelialalla on vahva oma kulttuuri, minkä vuoksi siihen on vaikea tuoda ulkopuolista panosta.

### *Vaikuttavuusesimerkki 2: HIRAMEKI muotoiluvientihanke*

Toistaiseksi laajin suomalaisen muotoilun vientihanke, *HIRAMEKI*, toteutettiin syksyllä 2010 Tokion Designviikon yhteydessä. Monivuotisen projektin tavoitteena oli suomalaisten muotoiluyritysten parempi näkyvyys Japanin markkinoilla. Hankkeeseen osallistui 64 muotoilijaa ja yritystä, joista osa solmi sopimuksia japanilaisten valmistajien kanssa. Hankekokonaisuuden päätuottajana toimi Design Forum Finland ja siihen kuuluvan näyttelyn kuratoivat Harri Koskinen ja Ilkka Suppanen. Kymmenen päivän aikana *HIRAMEKI Design x Finland* -näyttelyssä vieraili noin 36 000 kävijää. Taloudellisilta resursseiltaan laaja hanke sisälsi sekä julkista että yritysrahoitusta. Hankkeelle myönnettiin rahoitusta useassa erässä. OKM:n kulttuurivientituki muodosti siitä 50 000, TEM:n rahoitus 245 000 euroa. Hankkeen kokonaisrahoitus oli noin 600 000–700 000 euroa.

Hanketta vauhditti urheilu- ja kulttuuriministeri Stefan Wallinin Japanin vierailu huhtikuussa 2009 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 28). Ministerin vierailu nosti Design Forum Finlandin toimitusjohtajan Mikko Kalhaman mukaan hankkeen arvovaltaosion oikealle tasolle ja sitoutti eri osapuolet toimintaan. Kalhama pitää instituutin paikallistuntemusta ja kontakteja hankkeen toteutumisen kannalta erittäin merkittävänä.

### **Instituutin vaikuttavuus: Suomen näkyvyys**

Instituutin rooli Suomen näkyvyyden edistäjänä linkitetään asiakirjamateriaalin perusteella luontevasti lähetystön tekemään julkisuusdiplomatiatyöhön.<sup>55</sup> Instituutti ja lähetystö ylläpitävät tietopankkia japanilaisen yhteiskunnan avainhenkilöistä, joiden informoiminen Suomesta koetaan tärkeäksi. Tiivis yhteistyö näkyy myös siten, että lähetystön verkkosivuilla ja *Twitterissä* markkinoidaan myös instituutin tapahtumia.

Instituutin johtajan Kauko Laitisen mukaan Suomella on ollut Japanissa perinteisesti hyvä maine ja tiettyä suomalaisuuteen liittyviä tuotteita ja ilmiöitä ollut helppo markkinoida suurelle yleisölle. Laitisen mukaan myös Suomen menestystä koulutuksen tilaa ja tuloksia arvioivassa kansainvälisessä tutkimuksessa (OECD:n PISA-tutkimus) on hyödynnetty ohjaamalla japanilaisia opetusalan ammattilaisia tutustumaan suomalaiseen koulutusjärjestelmään. Kulttuuritapahtumien, vierailujen ja luentojen järjestäminen eri puolilla Japania katsotaan ylipäättään lisäävän tietoa Suomesta. Instituutilla on myös omia julkaisuja kuten japaninkielinen vuosijulkaisu Koivu.

Suomen näkyvyyden kannalta tärkeänä seikkana instituutissa painotetaan lisäksi sitä, että instituutilla on perustamisestaan lähtien ollut hyvä suhde Japanin hoviin. Edesmennyt prinssi Takamado ja prinsessa Takamado osallistuivat instituutin avajaisiin 1998. Prinsessa Takamado toimi Japani–Suomi-ohjelman 2007–2011 suojelijana yhdessä presidentti Tarja Halosen kanssa.

---

55 Vuoden 2010 toimintakertomuksen mukaan instituutti kantaa vastuuta toimintasektoristaan itsenäisesti ja kokonaisvaltaisesti julkisuusdiplomatian idean hengessä. Tokiossa sijaitsevien Suomi-toimijoiden yhteistyötä tiivistettiin kyseisenä vuonna monin tavoin. Instituutti ja lähetystö allekirjoittivat yhteistyöasiakirjan, jonka lisäksi laadittiin erillinen julkisuusdiplomatian toimenpidesuunnitelma.

## Yhteenveto

Suomen Japanin Instituutti on tiedeinstituuteista nuorin, mutta valtion toiminta-avustuksella mitattuna suurin. Muista tiedeinstituuteista poiketen sillä on myös vahva taide- ja kulttuuriulottuvuus. Instituutti muistuttaakin toimintaprofililtaan enemmän niitä kulttuuri-instituutteja, joilla on myös paljon tiede-, tutkimus- ja koulutus-toimintaa, kuin muita tiedeinstituutteja. Japanin Instituutin toiminnassa myös elinkeinoelämään ja teknologiaan liittyvät kysymykset ovat useimpia instituutteja keskeisemmässä asemassa.

Japanin Instituutti on poikkeus myös sikäli, että se sijaitsee länsimaiden ulkopuolisessa vauraassa maassa. Kulttuurinen toimintaympäristö asettaa haasteita ja osaamisvaatimuksia, mutta Suomelle Eurooppaan verrattuna vähemmän läheisenä alueena Japani tarjoaa myös paljon kartoittamattomia ja hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Japanin kontekstissa instituutin alusta lähtien tiivis yhteistyö muiden Suomi-toimijoiden kuten suurlähetystön kanssa asettuu niin ikään toisenlaiseen asentoon kuin esimerkiksi toisissa EU-maissa.

Japanin Instituutin toimintaa ovat jo suhteellisen pitkään ohjanneet yleis-, tiede- ja kulttuuristrategiset linjat sekä linjauksiin kullekin toimintakaudelle sijoitetut painopistealueet ja kärkihankkeet. Instituutin toimintakertomukset dokumentoivat erityisesti kärkihankkeiden onnistuneisuutta ja vaikuttavuutta varsin hyvin ja osin jopa seikkaperäisesti. Kuten muotoilualan *HIRAMEKI*-hankkeen osalta kerrotaan vuoden 2010 toimintakertomuksessa, vaikuttavuus on kuitenkin suurelta osin kumuloituvaa, ja erityisesti Japanin kaltaisessa maassa konkreettiset tulokset näkyvät vasta vuosien päästä.

## Suomen Rooman-instituutti

*Me olemme niin erikoistapaus, asumme renessanssihuivilassa ja siellä kaikki tapahtuu. Johtaja asuu siellä, ovet ovat aina auki. Tähän diiliin kuuluu läsnäolo.*

## Instituutin tausta ja toiminta

Suomen Rooman-instituutti on Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteista vanhin. Instituuttia hallinnoiva säätiö perustettiin jo marraskuussa 1938 ja sen pääperustajiin kuului Amos Anderson. Toisen maailmansodan jälkeen saatiin Suomen Vatikaanin asiainhoitajan kautta kuulla, että taidehistoriallisesti arvokas, mutta huonokuntoinen renessanssihuivila Villa Lante voitaisiin edullisin ehdoin luovuttaa instituutille. Keväällä 1950 Villa Lante ostettiin pääosin Andersonin lahjoituksen turvin Suomelle.

Huivila tuli Suomen valtion omistukseen mutta säätiön käyttöön, ja sitä alettiin restauroida instituuttikäyttöä varten. Tarkoituksena oli järjestää sekä tieteellisiä että yleissivistäviä kursseja, perustaa työryhmiä sekä mahdollistaa yksittäisten stipendiaattien tutkimustoimintaa Roomassa. Myös taiteilijoille haluttiin tarjota työskentelytiloja.

Instituutti vihittiin korjaustöiden jälkeen käyttöön huhtikuussa 1954 ja varsinainen tieteellinen toiminta alkoi avajaisten jälkeen. Tutkimuslaitosta ylläpitää *Säätiö Institutum Romanum Finlandiae*. Säätiön ja sitä kautta myös Suomen Rooman-instituutin tehtävänä on edistää antiikkiin ja Italiaan kohdistuvaa humanistista tutkimusta sekä taiteita, antaa opetusta sekä avustaa stipendiaatteja ja tutkijoita heidän työskentelyssään Italiassa.<sup>56</sup>

---

56 Rakennuksen alakerrokseen rakennettiin vuonna 1964 Rakel Wihurin tuella varsinainen taiteilija-ateljee.

Säätiön ja instituutin toimintaa valvoo valtuuskunta, johon kuuluu enintään 40 viisivuotiskaudeksi valittua jäsentä. Valtuuskunnassa ovat edustettuina humanistiset tieteet, taide sekä koululaitos ja talouselämä. Säätiön hallitukseen kuuluvat valtuuskunnan puheenjohtaja sekä kahdeksan valtuuskunnan neljäksi vuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Henkilöstön muodostavat johtaja, lehtori, intendentti ja amanuenssi, minkä lisäksi instituutilla on Helsingistä käsin toimiva asiamies. Instituutin johtajana on toiminut vuodesta 2009 Katariina Mustakallio.<sup>57</sup>

Suomen Rooman-instituuttiin otetaan vuosittain kolme harjoittelijaa, joista yksi tulee CIMON kautta. Harjoittelijoiden työtehtävät liittyvät useimmiten instituutin hallintoon ja käännöstöihin. Useimmat harjoittelijat edustavat instituutin keskeisiä tutkimusaloja tai he ovat italian kielen opiskelijoita, jolloin työskentely tarjoaa mahdollisuuden myös kieliharjoittelun suorittamiseen.

Instituutin keskeinen tehtävä on kouluttaa uusia tutkijoita instituutin päätoimialoilla, jotka ovat historia, klassillinen filologia, arkeologia, taidehistoria ja arkkitehtuuri. Perinteen mukaisesti jokainen johtaja vie instituuttiin oman tutkimusohjelmansa. Tutkimustoiminnan painopisteitä on laajennettu viime vuosina siten, että mukaan on tullut myös nykyaikaan asti ulottuva Italian kielen, kulttuurin ja historian tutkimus sekä instituutin profiiliin soveltuva teologian, filosofian ja yhteiskuntatieteiden tutkimus.

Oman tutkimustoiminnan lisäksi instituutti tarjoaa suomalaisten yliopistojen tutkimus- ja opetustyölle tilat ja puitteet. Humanististen alojen lisäksi opetusta Villa Lanten tiloissa ovat järjestäneet teknillisten korkeakoulujen arkkitehtuuri-osastot ja Suomen taidekorkeakoulut. Lisäksi instituutti ylläpitää tieteellistä kirjastoa ja harjoittaa julkaisutoimintaa. Julkaisusarjassa *Acta Instituti Romani Finlandiae* on tätä kirjoittaessa ilmestynyt 38 työryhmien tutkimustuloksia esittelevää nidettä.

Instituutin kehittämisstrategian 2011–2013 mukaan instituutin toimintaympäristön muodostavat kansainvälinen akateeminen maailma sekä suomalainen ja italialainen tiedeyhteisö. Instituutin lähimmiksi yhteistyökumppaneiksi määritellään sen edustamien tutkimusalojen yliopistolliset laitokset sekä julkiset ja yksityiset tutkimusrahoitusinstituutiot. Kehittämisstrategiassa linjataan, että instituutti on keskeinen osa suomalaisen humanistisen tutkimuksen infrastruktuuria ja että instituutti toimii hankkeidensa kautta aktiivisesti tutkijanuran houkuttelevuuden ja tutkimuksen tason lisäämiseksi.

Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämää perusrahoitusta on täydennetty ulkopuolisella rahoituksella, jota saadaan Suomen Akatemian lisäksi yksityisiltä säätiöiltä, yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä. Instituutin saamat avustukset kohdentuvat aina käynnissä oleviin tutkimushankkeisiin. Myös yritystukea on saatu jonkin verran, mutta Mustakallion mukaan pidempiaikainen yritystuki vaikuttaa Italian nykyisessä taloudellisessa tilanteessa melko mahdottomalta. Kulttuurivienti ei kuulu instituutin ydintoimintaan, mutta suomalaista musiikkia esittäviin konserttisarjoihin on saatu kulttuuriviennin hankerahoista vuosina 2010–2012 yhteensä 30 000 euroa.

### **Instituutin vaikuttavuus**

Villa Lante on Mustakallion mukaan yksi arvostetuimpia tutkimusinstituutteja Roomassa, mikä näkyy hänen mukaansa muun muassa siinä, että instituutin edustajia pyydetään erilaisiin luottamustehtäviin. Instituutin suhteet italialaiseen tutkimusmaailmaan ovat ylipäätään tiiviit, ja Villa Lanten tiloja käytetään usein erilaisiin julkistamistilaisuuksiin.

---

<sup>57</sup> Instituutin toiminnasta tiedottamista Suomessa tukee vuonna 1979 perustettu ystävyysyhdistys Villa Lanten Ystävät ry, jonka kautta voidaan myös rahoittaa pieniä hankintoja. Yhdistyksellä on Roomassa sisaryhdistys Amici di Villa Lante al Gianicolo, jonka kanssa yhteistyössä järjestetään kuukausittaisia italiankielisiä yleisöluentoja.

Sidosryhmähaastattelujen perusteella Suomen Rooman-instituutti kuuluu niihin, jotka tunnetaan Suomessa parhaiten. Tähän vaikuttavat myös instituutin järjestämät kulttuurikurssit, joille se kutsuu suomalaisia yhteiskunnallisia ja kulttuurielämän vaikuttajia perehtymään valitsemiinsa historiallisiin aiheisiin asiantuntijoiden johdolla. Tärkeä sidosryhmä kotimaassa on myös instituutin tukidelegaatio, jolle järjestetään tieteelliseen toimintaan liittyviä tutustumismatkoja ja joka voi tukea instituutin toimintaa lahjoitusten muodossa.

Tutkimuksen osalta instituutin vaikuttavuus syntyy ennen muuta sen puitteissa tehdyn tutkimuksen laadusta ja disseminaatiosta sekä instituutissa annetun koulutuksen ja kurssituksen laadusta ja merkityksestä. Instituutin tutkijakoulutus tukee suomalaisten yliopistojen perustoimintaa. Katariina Mustakallion mukaan: ”Niin kauan kun meillä on näyttöä, että saamme jotain aikaan, ei vaan harrastella, niin kauan olemme tarpeellisia.” Sidosryhmähaastatteluissa nousi myös esille, että työskentely Villa Lantessa on ollut tutkijoille heidän urallaan eduksi.

### *Vaikuttavuusesimerkki 1: Villa Lante*

Instituutin kotipaikkaa Villa Lantea voidaan pitää jo itsessään monin tavoin vaikuttavana. Tutkijoita, opiskelijoita ja taiteilijoita yhdistävän renessanssihuvilan arkkitehtuuri, sijainti ja historia houkuttelevat kahdesta kolmeen tuhatta kävijää vuosittain. Suurelle yleisölle suunnattu toiminta käsittää antiikin- tai keskiaikatutkimukseen liittyviä luentoja ja seminaareja sekä konserttisarjoja ja suomalaisten taiteilijoiden näyttelyitä.

Villa Lantessa ylläpidetään taiteilija-ateljeeta suomalaisille taiteilijoille sekä järjestetään näyttelyitä. Taiteilijaresidenssitoimintaa rahoitetaan Alfred Kordelinin säätiön tuella siten, että instituutti tarjoaa työskentelytilat ja asunnon ja Kordelinin säätiö työskentelyapurahan. Aiemmin residenssikaudet toimivat lähinnä vaikutteiden ja inspiraation lähteenä, mutta nykyään taiteilijoilla on mahdollisuus työstää teoksiaan pidemmillä, noin puolen vuoden mittaisilla oleskelujaksoilla. Samalla he saavat instituutin paikallistuntemuksen avulla tilaisuuden verkottua Rooman galleriamaailmaan.

Suomen muihin kulttuuri- ja tiedeinstituutteihin verrattuna poikkeuksellista Rooman-instituutissa on asioiden vahva keskittyminen nimenomaan yhteen kiinteistöön. Instituutin johtaja, tutkijat, harjoittelijat ja residenssitaiteilijat asuvat Villa Lantessa, joka on myös päivittäin avoinna yleisölle. Instituutin tiloissa toimii myös Suomen Vatikaanin lähetystö, jota ylläpitää osa-aikaisesti instituutin intendentti. Mustakallion mukaan fyysisen läheisyyden ansiosta saadaan aikaan hedelmällistä vuorovaikutusta yläkerrassa asuvien tutkijoiden ja opiskelijoiden sekä alakerrassa toimivien taiteilijoiden kesken.

Villa Lante on tunnettu myös Italian poliittisessa elämässä, koska siellä järjestetään julkisia tilaisuuksia, joissa vieraillee vaikutusvaltaisia ihmisiä. Villa Lante tarjosi esimerkiksi tilat presidentti Tarja Halosen valtiovierailulle vuonna 2010, ja Italian presidentti Giorgio Napolitano vastaanotti Villa Lante pihalla vuonna 2011 pääministeri Silvio Berlusconiä eroilmoituksen. Molempien tapahtumien kautta myös Rooman-instituutti sai julkisuutta.

### *Vaikuttavuusesimerkki 2: instituutin koulutus- ja tutkimustoiminta*

Suomen Rooman-instituutin tavoitteena on korkeinta kansainvälistä tasoa edustava tutkimus sen päätoimialoilla. Vuoden 2011 toimintakertomuksen mukaan instituutissa pidettiin kuusi kurssia ja järjestettiin kuusi tieteellistä seminaaria ja tilaisuutta. Oman henkilökunnan toimesta valmistui neljätoista julkaisua. Instituutin kehittämisstrategiaan kirjattuja onnistumisen kriteereitä ovat tutkijoiden julkaisut, tohtorin tutkinnot ja professorin virkaan nimitykset sekä tutkijoiden kansallinen ja kansainvälinen näkyvyys ja vaikuttavuus, joita voidaan arvioida erityisesti akateemisilla vertaisarvioilla. Tavoitteena on neljästä kuuteen tohtorin tutkintoa kolmessa vuodessa.

Yksi instituutin keskeisistä tehtävistä on kouluttaa uusia tutkijoita antiikintutkimuksen eri aloille. Instituutin koulutustoiminta perustuu vuosittain järjestettäviin yhdestä kolmeen kuukauteen kestäviin kursseihin, joihin johtaja ja lehtori yhdessä intendentin kanssa tuottavat sisällön. Syksyisin järjestetään Johdatus antiikin-tutkimukseen -kurssi ja keväisin johtajan tutkimusprojektin aihepiiriin liittyvä tieteellinen kurssi, jonka tuloksista valmistellaan yhteisjulkaisu. Lisäksi joka kesä annetaan kuukauden ajan antiikin alan täydennys-koulutusta latinan, kuvaamataidon, historian ja uskonnon opettajille. Instituuttia ylläpitävä säätiö myöntää apurahoja kursseille osallistuville henkilöille.

## Instituutti ja Suomen näkyvyys

Instituutin näkyvyyttä ja sitä kautta myös Suomen näkyvyyttä Roomassa vahvistavat ennen kaikkea säännöllisesti pidetyt tieteelliset esitelmät ja konsertit sekä muu tieteellinen ja taiteellinen yleisötyö. Instituutin tilaisuuksia mainostetaan viikoittain paikallisissa lehdissä. Mustakallio korostaa, että Villa Lante ei saisi olla elitistinen paikka. Instituutin toiminnasta tiedottamista hän pitää ”velvollisuutena, kun yhteisellä rahalla toimitaan”. Suomessa instituutin näkyvyyttä on puolestaan lisätty ottamalla osaa Helsingin yliopiston Tiedekulman tapahtumiin ja Helsingin Kirjamesuille sekä ylläpitämällä *Fenestra Finnorum* -blogisivustoa.

Instituutin ja Suomen Rooman suurlähetystön välinen yhteistyöasiakirja vuodelle 2012 on laadittu koskemaan kulttuuritoimintaa. Yhteistyöasiakirjassa linjataan, että instituutin yleisölle suunnatut tilaisuudet ovat toimintaa, jonka katsotaan kuuluvaksi kulttuurin ja sen myötä yhteistyöasiakirjan piiriin. ”Tiedepainotteisella toiminnalla voidaan edistää julkisuusdiplomatian tavoitteita erityisesti maassa, jossa historialla ja sen tutkimisella on suuri kansallinen merkitys.”

## Yhteenveto

Suomen Rooman-instituutti on leimallisesti tiedeinstituutti, jota voidaan pitää myös tiettyyn teema-alueeseen keskittyvänä tutkimus- ja koulutuslaitoksena. Vaikka instituutilla on myös taide- ja kulttuuriohjelmaa, sen vaikutavuutta on kuitenkin syytä arvioida erityisesti tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta käsin. Sama koskee myös Suomen Ateenan-instituuttia ja Suomen Lähi-idän instituuttia. Näiden instituuttien tavoin Rooman-instituutin toiminta kytkeytyy myös vahvasti kulloisenkin johtajan tutkimusintresseihin ja tieteellisiin tavoitteisiin.

Instituutin piirissä on kuitenkin viime aikoina rakennettu myös toimintaympäristömuutokseen liittyviä ajallisesti kestävämpiä tavoitteita. Tutkimuksen tason yleisen kohottamisen lisäksi pyritään lisäämään tutkijanuran houkuttelevuutta. Lisäksi instituutin katsotaan toiminnallaan edistävän roomalaiseen kulttuuriperinteeseen kuuluvia arvoja kuten itsenäistä ajattelua, suvaitsevaisuutta ja myötätuntoa ihmisyyttä kohtaan sekä täten vahvistavan sivistyneen, hyvinvoivan ja kukoistavan yhteiskunnan henkistä perustaa. Rooman-instituutin toimintakertomukset antavat sen toiminnasta jopa varsin yksityiskohtaisen ja monella tapaa vakuuttavan kuvan. Instituutin onnistuneisuutta edellä mainittujen laajempien tavoitteiden saavuttamisessa on kuitenkin vaikea arvioida.

Tietoisuus instituutin olemassaolosta sekä Suomessa että asemamaassa on Rooman-instituutin tapauksessa omaa luokkaansa. Tähän on kaksi erityistä syytä: instituutin useimpia muita verkoston jäseniä huomattavasti pidempi historia sekä instituutin käytössä oleva erityinen kiinteistö, Villa Lante. Perinne ja fyysiset puitteet sekä vuosikymmenten aikana rakentuneet koti- ja ulkomaiset verkostot tarjoavat Rooman-instituutille hyvät edellytykset ylläpitää ja kehittää toimintaansa.

## 9. Instituuttien ja edustustojen välinen suhde ja työnjako

Erillisenä kokonaisuutena voidaan tarkastella Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien sekä niiden kanssa samassa asemamaassa tai samalla alueella toimivien Suomen ulkomaanedustustojen välistä työnjakoa ja muuta suhdetta. Tähän asiaan on kiinnitetty huomiota myös aikaisemmissa selvityksissä, joissa on pyritty kartoittamaan esimerkiksi eri tahojen välisten toimintojen päällekkäisyyttä. 1990-luvun lopulla toteutetun instituuttien arvioinnin päätelmissä todettiin kuitenkin, ettei instituuttien ja edustustojen välillä ilmennyt toiminnallista päällekkäisyyttä eikä muitakaan ongelmia. Instituuttiverkoston kehittämisohjelmassa ei siten katsottu olevan erityistä tarvetta puuttua tähän asiaan (Opetusministeriö 2000, s. 8).

Tarkemmin asiaan kiinnitettiin huomiota Net Effectin tekemässä selvityksessä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien ja edustustojen yhteistyöstä asemamaissaan kulttuuriviennin alueella. Raportissa kritisoitiin kahdenlaista selkeyden puutetta. Tarkasteltujen organisaatioiden näkökulmasta niiden toimintaa rahoittavien ja ohjaavien ministeriöiden tavoitteet ja ohjaus eivät olleet riittävän selkeitä. Vastaavaa ongelmaa ilmeni myös edustustojen ja instituuttien suunnitelmien ja toiminnan osalta suomalaisten vienninedistäjien perspektiivistä katsottuna. Vaikka instituuttien ja edustustojen välillä oli tietojen vaihtoa, hankeyhteistyötä ja muuta operatiivista toimintaa, pitkäjänteisessä ja suunnitelmallisessa yhteistyössä sekä ylipäätään keskinäisessä tuntemuksessa oli puutteita. (Niinikoski ja Kiiski s. 30–33).<sup>58</sup>

Kehittämis ehdotuksissaan Net Effectin raportti suosittaakin sekä ministeriöiden ohjauksen vahvistamista suhteessa instituuttien ja edustustojen kulttuuriviennin ja -toiminnan kehittämiseen, vuosittaisen yhteisen toimintasuunnitelman tai vastaavan asiakirjan laadintaa edustustojen ja instituuttien välillä että ylipäätään paikallisen yhteistyön kehittämistä suunnitelmallisemmaksi ja pitkäjänteisemmäksi. Lisäksi ehdotetaan muun muassa toimintilojen yhteiskäytön tehostamista, hallinnollisten tukipalvelujen integroimista sekä tällä tavoin säästyneiden resurssien kohdentamista esimerkiksi hanketoimintaan ja paikallisten osaajien rekrytoimiseen. (Mt., s. 34–35.)

Kyseiisiin asioihin on myös kiinnitetty huomiota viime vuosina. Instituuttien ja edustustojen välillä on vuodesta 2008 lähtien laadittu vuosittaiset asemamaakohtaiset asiakirjat.<sup>59</sup> Joissain tapauksissa on luotu lisäksi maa-kohtaisten julkisuusdiplomatioohjelmien pohjalle oma-aloitteisia yhteistyörakenteita, joissa on ollut mukana myös Finpro sekä mahdollisesti Tekes. (Opetus- ja kulttuuriministeriö ym. 2012, s. 9.)

Ulkoasiainministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö ovat myös antaneet edustustoille ja instituuteille yhteisen palautteen yhteistyöasiakirjan toimeenpanosta. Vuonna 2010 annetun palautteen yhteenvedossa lähes kaikille asemapaikoille, joissa oli kulttuuri-instituutti, suositeltiin keskeisten yhteisten vaikuttavuustavoitteiden määrittelyä kulttuuriviennin ja vientimahdollisuuksien edistämiseksi sekä yhteisten hankkeiden suunnittelua tämän määrittelyn pohjalta.

Yhteistyötä on pyritty edelleen tiivistämään sekä työnjakoa selkiyttämään ja muuten toimimaan paremman vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. *Team Finland* -toimintamallin rakentamisen puitteissa kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tuli vuonna 2012 yhdessä muiden paikallisten TF-verkoston jäsenten kanssa laatia yhteinen näkemys asemamaan toimintaympäristön kehityksestä, markkinoiden mahdollisuuksista, haasteista ja prioriteeteista sekä konkreettisista yhteistyöhankkeista.

<sup>58</sup> Valtiontalouden tarkastusvirasto laati vuonna 2012 erillistä tuloksellisuustarkastusta kulttuuriviennistä sekä erityisesti lähetystöjen ja instituuttien yhteistyöstä. Tarkastus valmistuu keväällä 2013.

<sup>59</sup> Joissain tapauksissa yhteistyöasiakirjoja ei laadita joka vuosi.

Selvityksen kokonaisaineiston valossa vaikuttaa siltä, että yhteistyö instituuttien ja edustustojen välillä toimii pääsääntöisesti vaikeuksista tai jopa hyvin. Yhteistyösuhteita luonnehditaan useissa haastatteluissa läheisiksi. Usein viitataan aikaisemmin esiintyneisiin ongelmiin, joiden lähteet ovat joko niin sanotuissa henkilökemioissa tai työnjakoa koskevissa epäselvyyksissä. Jälleen on syytä todeta, että instituuttiverkoston jäsenet ovat edustustoyhteistyön osalta keskenään hyvin erilaisessa asemassa. Kuvio on epäilemättä selkein niissä tapauksissa, joissa instituutti toimii vain yhdessä maassa, ja sen kanssa samalla paikkakunnalla – mahdollisesti jopa samassa kiinteistössä tai korttelissa – on myös Suomen suurlähetystö. Työnjaon ja yhteistyön järjestäminen vaatii erilaisia toimenpiteitä ja usein varmasti myös enemmän työtä niissä tapauksissa, joissa instituutti toimii monen eri maan alueella tai joissa keskinäisiä tapaamisia ja yhteydenpitoa on muuten vaikea järjestää.

Tapausanalyysiin valittujen instituuttien yhteistyöasiakirjat ovat keskenään varsin erilaisia, minkä lisäksi henkilövaihdokset sekä edustustossa että instituutissa näyttävät vaikuttaneen yhteistyöasiakirjan rakenteeseen.<sup>60</sup> Suomen Viron-instituutin ja Suomen Tallinnan-suurlähetystön yhteistyöasiakirjat vuosille 2011 ja 2012 alkavat SWOT-analyysin muotoon puetulla toimintaympäristön arvioinnilla kulttuuriviennin näkökulmasta, minkä jälkeen luetellaan tahojen yhteiset tavoitteet, toimenpiteet ja menetelmät sekä tarkastellaan resurssien yhteiskäytön tehostamismahdollisuuksia ja instituutin yhteistyösuhteita Suomen Latvian suurlähetystöön. Yhteisiä tavoitteita vuodelle 2011 olivat kulttuuriviennin yhteistyön pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen kehittäminen, konkreettisten hankkeiden toteuttaminen erityisesti musiikissa, elokuvissa, muodissa, muotoilussa ja kirjallisuudessa, Suomikuvan päivittäminen sekä suomen kielen käytön edistäminen.

Suomen Japanin Instituutin ja Suomen Tokion-suurlähetystön välisissä yhteistyöasiakirjoissa (2010, 2012) linjataan yhteistyön tausta sekä sen muodot ja kumppanit ja yhteistyön tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen keinot. Yhteistyöasiakirja todetaan alisteiseksi suurlähetystön, instituutin sekä Tekesin ja Finpron yhteiselle julkisuusdiplomatiaohjelmalle, joka on laadittu ensimmäisen kerran vuonna 2010. Vuoden 2012 tavoitteita ovat muun muassa kulttuurivientiyhteistyöhön liittyvien alakohtaisten verkostojen vahvistaminen ja hyödyntäminen sekä median kiinnostuksen ylläpito ja kasvattaminen, keskittyminen ensisijaisesti muotoiluun, musiikkiin ja arkkitehtuuriin, mutta myös kulttuuriviennin edellytysten luominen muille taiteen ja kulttuurin aloille, sekä tiedottamisen ja tiedotusmateriaalin keskinäinen koordinointi.

Lontoon instituutti on tehnyt yhteistyöasiakirjan sekä Suomen Lontoon että Dublinin suurlähetystöjen kanssa. Molemmat yhteistyöasiakirjat vuosille 2010–2011 keskittyivät yhteisten merkittävien hankkeiden kuvaukseen ja niiden suunnitteluun sekä toteutukseen liittyvään työnjakoon. Molemmat lähetystöt ja instituutti tapaavat kerran vuodessa vuorovuosina joko Dublinissa tai Lontoossa. Instituutin ja Lontoon suurlähetystön välisessä yhteistyöasiakirjassa vuodelle 2009 todetaan, että ”edustuston mielestä kulttuuriyhteistyö [on] ymmärrettävä laajana yläkäsitteenä, johon liittyy mitä monipuolisinta vuorovaikutusta, kanssakäymistä ja dialogia erilaisten toimijoiden kesken”.

Suomen Tanskan kulttuuri-instituutin ja paikallisen suurlähetystön yhteistyöasiakirjassa vuodelle 2009 todetaan, että molemmilla osapuolilla on omat toimintasuunnitelmansa ja strategiansa kulttuuriviennin edistämiseksi. Lähetystö toimii kulttuurihankkeissa lähinnä yhteyksien välittäjänä ja fasilitaattorina sekä osallistuu muun muassa tapahtumista tiedottamiseen ja avajaisjärjestelyihin. Työnjaosta sovitaan hankekohtaisesti erikseen. Yhteistyöasiakirja vuodelle 2010 on Lontoon instituutin asiakirjojen tapaan vahvasti hankepainotteinen. Sekä edustustolla että instituutilla katsotaan olevan tärkeä rooli suhteiden ja kiinnostuksen ylläpitämisessä ja edelleen vahvistamisessa sekä tilaisuuksien hyödyntämisessä.

---

<sup>60</sup> Selvityksen käytössä on ollut osa vuosien 2009–2012 yhteistyöasiakirjoista, yhteistyön toteutumista kuvaavista raporteista sekä ulkoasiainministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön instituuteille ja edustustoille antamasta palautteesta.

Suomen Rooman-instituutin ja Rooman suurlähetystön yhteistyöasiakirjat vuosille 2009–2010 ja 2012 ovat puolestaan suhteellisen suppeita. Ensiksi mainitussa todetaan, että yhteistyö kulttuurin ja kulttuuriviennin edistämiseksi perustuu osapuolten toimintasuunnitelmiin, joissa kulttuurivienti ei ole pääasiallisella sijalla. Instituutin ja edustuston kulttuuritoiminnan keskeisiä tavoitteita ovat kulttuurisektorin yhteyksien rakentaminen, tiedottaminen ja PR-toiminta, joilla pyritään tukemaan Italiassa järjestettäviä suomalaisia kulttuuritapahtumia. Vuoden 2012 yhteistyöasiakirjassa kulttuuriviennin kasvattamisen edellytysten katsotaan kasvaneen.

Kuuden instituuttijohtajan<sup>61</sup> haastattelusta piirtyy kuva instituuttien ja edustustojen välisestä suhteesta, joka on toimiva mutta joka myös vaatii keskinäistä kunnioitusta, säännöllistä tietojen ja käsitysten vaihtoa sekä selkeää työnjakoa. Strategista suunnittelua tarvitaan myös niiden alueiden kartoittamiseksi, joilla yhteistyöstä on todellista etua, kun taas ”jätettäisiin ne alueet varjoon joissa ei kohdata”. Yhteistyön tiivistäminen on joissain tapauksissa vielä suhteellisen nuorta, ja yhteisen suunnittelun muuttumisen konkreettiseksi tekemiseksi katsotaan vievän vielä aikaa.

*Nyt on erittäin hyvä suhde lähetystöön ja tekemisen taso ihan toinen kuin aiemmin. Henkilökemioista kiinni. (Instituutin johtajan haastattelu)*

*Yhteistyö sujuu kohtuuhyvän, vaikka aina voisi tavata useammin ja tiedottaa aiemmin. (...) Kuulun niihin, jotka kannattavat yhteistyöasiakirjoja siksi, että se auttaa hahmottamaan kokonaisuutta: tarpeita ja yhteistä runkoa toimintavuodelle. (...) Yhteistyötä edistää se, että ei oteta toista kumppanina itsestäänselvyytenä. (Instituutin johtajan haastattelu)*

*Sanallisella tasolla yhteistyö on hyvää, mutta tekemisen ja konkretian tasolla ei ole löytänyt omaa hahmoaan. (Instituutin johtajan haastattelu)*

Team Finland -toimintamallin mukaisia järjestelyjä toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on ollut useissa instituuteissa jo muutamia vuosia käytössä. Mallin kehittämiseen edelleen suhtaudutaan avoimin mielin, mutta samalla siinä mielessä varauksellisesti, että liian vahvaksi koettua ohjausta ulkoasiainministeriön taholta kavahdetaan. Epäselvyys TF-mallin lopullisesta suunnasta häiritsi myös joitain haastateltuja johtajia.

*Team Finland pitäisi mennä vuoropuhelussa, sen kautta mikä on kustannustehokasta ja työvoiman kannalta mahdollista. Olisi hirveän tärkeää, että Suomi-tiimin sisällä voitaisiin avoimesti ja rakentavasti miettiä, mitkä painopistealueet todellisessa yhteistyössä olisivat. Kuvio ei missään nimessä toimi UM-vetoisesti, siellä on päällikkö/viras-to-mentaliteetti, eikä suurlähettiläillä ole edes aikaa. (...) Instituuttien onnihan on se, että pystytään toimimaan vapaasti, nopeasti, ilman tätä hierarkiaa. (Instituutin johtajan haastattelu)*

*UM on haaste, koska se ei näe instituuttien lisäarvoa, se myyräntyö ei ole loppunut. (...) Vaikutus vähenee, jos meidät integroidaan valtiolliseen järjestelmään. Ongelmana meillä kaikilla [instituutti, edustusto, Finpro] on ajanpuute. Siksi on suuri kynnys tavata kovin usein. Jos TF tarkoittaa jokaisen toimijan erityisosaamisen tunnistamista, silloin uskon siihen. (Instituutin johtajan haastattelu)*

*Me tehdään kaikkea mielellämme mikä edistää, mutta en tiedä mitä kaikkea Team Finland on. Siitä on ollut paljon keskustelua verkostossa, mutta se ei ole meidän varsinainen tehtävämme. Olen lukenut dokumentit, ja koordinoitua yhteistä pyrkimystä kannattaa olla. Mutta kun olemme kansalaisjärjestöpohjaisia, kaikilla on eri luonne ja osaaminen, sitä tulisi kunnioittaa. (Instituutin johtajan haastattelu)*

---

61 Tämän osion valmistelussa on hyödynnetty myös Suomen Ranskan instituutin johtajan ja paikallisen Suomen suurlähettilään haastatteluja.



Selvitystä varten haastatellut suurlähettiläät jakautuvat siinä mielessä kahteen ryhmään, että useimmat suhtautuvat sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutteihin yleensä että omassa asemamaassa toimivaan instituuttiin ja sen kanssa tehtävään yhteistyöhön myönteisesti. Instituuttien kustannustehokkuus tuli erikseen mainituksi. Yhdessä haastattelussa tuli esille enemmän kritiikkiä, joka tosin kohdistui enemmän suomalaiseen instituutti-instituutioon sinänsä kuin oman asemamaan suomalaiseen instituuttiin. Verkoston ohjausta pidettiin puutteellisena. Myös käytännön työnjakoa kyseinen suurlähettiläs piti sikäli epäonnistuneena, että vastuuta siirrellään yhä liian paljon toimijalta toiselle.

Muissa haastatteluissa instituutteihin ja niiden kanssa tehtävään yhteistyöhön oltiin siis varsin tyytyväisiä. Käytännön kommentteihin vaikuttavat sekä erilaiset työnjakoratkaisut että kiinteistöratkaisut, joita on käsitelty edellä tapausanalyysi-instituuttien esittelyssä. Hyviä henkilösuhteita pidetään tärkeinä, mutta niille edellytyksenä nousee esille jaettu käsitys siitä, mitä kummankin osapuolen on tarkoitus tehdä. Vastaavasti tämän yhteisymmärryksen puutteiden koetaan aiheuttavan ongelmia.<sup>62</sup>

*Aikaisempina vuosina kuuleman mukaan on yhteistyössä ollut ongelmia, joskus suuriakin. Viime vuosien aikana kaikki on sujunut mainiosti. (Suomen ulkomaanedustustojen edustajan haastattelu)*

*Instituutti on meille hyvin selkeästi ilmoittanut painopisteensä ja strategiansa, meillä ei ole semmoista epä-tietoisuutta, että mitähän ne mahtavat siellä puuhailla. (Suomen ulkomaanedustustojen edustajan haastattelu)*

*Kun ollaan lähdetty tähän jakoon, että kulttuuriyhteistyö hoidetaan instituutin kautta ja edustustolla ei ole siinä voimakasta roolia, tämä on hyvin toimiva malli. (Suomen ulkomaanedustustojen edustajan haastattelu)*

Suurlähettiläiden haastatteluista ilmenee myös sellaista käsitystä, jonka mukaan *Team Finland* -toimintamalli on monessa paikassa jo sillä tavalla juurtunut, ettei merkittävälle lisäkehittämiselle enää ole tarvetta. Joidenkin mukaan mahdolliset erimielisyydet ja reviiirikiistat koskevat enemmän valtion keskushallinnon eri tahoja, so. eri ministeriöitä kuin paikallistason toimijoita eri maissa.

Haastattelujen perusteella instituutit ja lähetystöt ymmärtävät toistensa erilaiset kohdeyleisöt, sidosryhmät tai tavat edistää Suomi-kuvaa tai Suomen näkyvyyttä suhteellisen hyvin. Ajatusta päällekkäisistä toiminnoista pidettiin yhdessä haastattelussa enemmän myyttisenä kuin todellisuus pohjaisena. Yksi suurlähettiläs toivoi kuitenkin instituuttiverkoston toiminnan arvioimista osana Suomen laajempia intressejä.

*Jos Team Finlandilla tarkoitetaan varsinaista organisoitumista, niin meillä se on jo tehty. (Suomen ulkomaanedustustojen edustajan haastattelu)*

*On aivan selvää, että yhdessä toimipaikassa suomalaisten tahojen edustajien tulee toimia yhdessä, ei siinä ole muuten mitään järkeä. Toinen asia on se, että aika monessa paikassa tämä on jo toiminut kauan, eli mistään varsinaisesti uudesta ei ole kysymys. (Suomen ulkomaanedustustojen edustajan haastattelu)*

---

62 Sekä näissä haastatteluissa että muussa selvityksen yhteydessä kerätyssä materiaalissa nousi esille myös toiminta Finpron kanssa. Ongelmallisena pidettiin sitä, että Finpro laskuttaa aina suorittamistaan palveluista.

## 10. Päätelmät

Tämän selvityksen ensisijaisena tarkoituksena on ollut syventää ja selkeyttää tietoa kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vaikuttavuudesta. Keskeiset kysymykset ovat olleet:

- Onko Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toiminta järjestetty siten, että vaikuttavuus suomalaisen yhteiskuntaan on huomioitu parhaalla mahdollisella tavalla sekä niin, että vaikuttavuuden toteutumista voidaan seurata ja arvioida systemaattisesti?
- Minkälainen kuva Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vaikuttavuudesta syntyy selvityksen käytettävissä olevan aineiston perusteella vaikuttavuuden eri osa-alueilla?
- Minkälaista vaikutusta tarkempaan tapausanalyysiin valituilla instituuteilla on ollut suomalaisen yhteiskuntaan?

Ensinnäkin voidaan sekä kaikkia instituutteja koskevan yleisanalyysin että tapausanalyysin osalta todeta, että Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on vaikuttavuutta eli sekä omia tavoitteita että keskeisen rahoittajatahon eli opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteita vastaavia myönteisiä vaikutuksia suomalaisen yhteiskuntaan. Koko instituuttiverkoston yhteisen vaikuttavuuden kuvaus ja analyysi on kuitenkin osoittautunut varsin haasteelliseksi. Tähän vaikuttavat instituuttien suuret keskinäiset erot, toiminnan ja sitä kautta myös vaikuttavuuden laaja-alaisuus, toiminnan painottuminen yhdessä muiden toimijoiden kanssa toteutettuihin hankkeisiin sekä lukuisien vaikutusten epäsuora, välillinen luonne. Lisäksi monien instituuttien strategiat ja toimintakertomukset eivät antaneet vaikuttavuuden täsmälliseen arviointiin riittävää informaatiota.

Instituuteilla ja etenkin niiden toimesta yksin tai yhdessä muiden kanssa toteutetuilla hankkeilla on joka tapauksessa suoria positiivisia seurauksia. Suomi tunnetaan maailmalla paremmin, ja lisäksi onnistuneet hankkeet ja niistä välittyvät mielenkiintoiset sisällöt ylläpitävät ja edelleen kehittävät uskottavaa ja kiinnostavaa kuvaa Suomesta. Suomalaiset tieteen, taiteen ja kulttuurielämän edustajat pääsevät kohdemaissa esille ja tietävät enemmän siitä, minkälaiset henkilöt ja toteutukset missäkin maassa voivat menestyä. Instituuttien harjoittelijat saavat kansainvälistä kokemusta, kehittävät kielitaitoaan ja kulttuurista kompetenssiaan sekä oppivat työskentelemään hankeperusteisissa organisaatioissa.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien yhteiskunnallinen vaikuttavuus koko sillä alueella ja kaikilla niillä aloilla, joilla ne maailmalla toimivat, ei välttämättä ole absoluuttisesti mitattuna kovin suuri, mutta sekä rahoittajien että sidosryhmien keskuudessa niitä pidetään miltei poikkeuksetta kustannustehokkaina toimijoina. Niillä on tietty funktionsa suomalaisen tiede- ja kulttuuriviennin ja -vaihdon kokonaisuudessa, oma paikkansa, joka erästä haastattelua lainaten täytyisi täyttää jollain muulla, jos instituutteja ei olisi. Pääasiassa valtion toiminta-avustuksesta sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hankeavustuksista koostuva julkinen rahoitus instituuteille näyttää myös panos-tuotos-näkökulmasta katsottuna varsin edulliselta sijoitukselta.

Selvityksen aineiston perusteella on kuitenkin ilmeistä, että instituuttien varsinainen yhteiskunnallinen merkitys syntyy sellaisen välillisen vaikuttavuuden kautta, josta instituutin itsenäistä panosta on usein vaikea erottaa. Kulttuuri- ja tiedeinstituutteihin kertynyttä paikallista asiantuntemusta eri alojen toimijat voivat hyödyntää suunnitellessaan ja toteuttaessaan omia toimintojaan. Niissä luodut ja ylläpidetyt sosiaaliset ja institutionaaliset verkostot toimivat tärkeänä tietopankkina, joka auttaa muita suomalaisia tahoja löytämään oikeat yhteistyökumppanit ja kontaktihenkilöt. Yksin tai yhdessä muiden kanssa toteutettujen hankkeiden hedelmät näkyvät kenties vasta useiden vuosien päästä, osana muiden tekijöiden laajaa kokonaisuutta.

Kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on siis tietty *vaikuttavuusdilemma*. Merkitys voi olla suurimmillaan silloin kun instituutit itse ovat miltei näkymättömissä, ainakin niin sanotulta suurelta yleisöltä. Instituuttien siirtyminen entistä enemmän välittäjäorganisaatioiksi omissa tiloissaan itse tuottavien toimijoiden sijasta voi vaikuttavuuden kannalta olla täysin oikea ratkaisu, mutta vaikuttavuuden kuvauksen ja arvioinnin kannalta se tuottaa joitain ongelmia, joista on hyvä olla tietoinen.

Haettaessa instituuteille olemassaolon oikeutusta vaikuttavuuden kautta on siten syytä ottaa huomioon niiden toiminnan luonne ja vaikuttavuuden selvittämisen haasteellisuus. Riskinä on suoran, mutta pienen vaikuttavuuden mittaaminen. Sen sijaan pitäisi kyetä arvioimaan välillistä, mutta laajaa vaikuttavuutta.

Instituuttiverkoston vaikuttavuutta arvioitaessa on myös syytä ottaa huomioon useiden instituuttien nuoruus, instituuttiverkoston kiinteämmän yhteistyön ja strategisen toiminnan viimeaikaisuus sekä monien instituuttien toimintaprofilin ja toimintatapamuutokset viime vuosina. Tieteen, taiteen ja kulttuurin alalla on lisäksi – erityisesti Suomen EU-jäsenyyden myötä – tapahtunut merkittävää kansainvälistymistä, ja esimerkiksi kansallisten kulttuuri-instituuttien EUNIC-verkoston paikallisilla klustereilla on merkitystä joidenkin instituuttien toiminnalle. Kansainvälisessä taloudessa ja globaalissa kanssakäymisessä Euroopan ulkopuolisten maiden, kuten Kiinan, Brasilian ja Intian merkitys on lisääntynyt. Sekä instituuttien toimintaympäristö että niiden toimintamuodot ovat siten nyt varsin erilaisia kuin niitä perustettaessa.

## 11. Kehittämisehdotukset

Selvityksen tehtävänä on myös ollut kehittää instituuttien vaikuttavuuden kannalta kriittisiä menestystekijöitä, tukea instituuttien tavoitteellista toimintaa ja yhteistyötä sekä tuottaa työvälineitä vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi. Näihin tehtäviin liittyvät kehittämisehdotukset voidaan jakaa instituuttien toiminnan kehittämiseen ja niiden oman vaikuttavuussuunnittelun ja -raportoinnin kehittämiseen.

### Instituuttien toiminnan kehittäminen

Niistä ehdotuksista, jotka opetusministeriön virkamies Paula Tuomikoski esitti kulttuuri- ja tiedeinstituuttien edellisellä arviointikerralla (ks. edellä luku 2), kaikki ovat toteutuneet kokonaan tai ainakin osittain. Instituutti-instituutio on kehittynyt merkittävästi, toiminnan vaikuttavuuden perustelemisessa on tapahtunut edistystä ja yhteistyö asemamaassa toimivien suomalaisten ja paikallisten tahojen kanssa on parantunut huomattavasti.

Monilla osa-alueilla on kuitenkin yhä mahdollisuuksia toiminnan edelleen kehittämiseen ja tuloksellisuuden vahvistamiseen. Instituuttiverkoston suurista sisäisistä eroista huolimatta selvityksen yhteydessä on noussut esille suhteellisen selkeä kuva Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tämänhetkisistä vahvuuksista ja heikkouksista.

Instituuttien keskeisenä vahvuutena pidetään niiden asiantuntemusta koskien sijaintimaan ja erityisesti sijaintipaikkakunnan erityisolosuhteita sekä tiede-, taide- ja kulttuurielämän ajankohtaisia virtauksia ja tärkeitä yksilötason ja institutionaalisia toimijoita. Tätä paikallistietoutta hyvät yhteydet ja verkostot sekä eri tieteen tai taiteenalojen sisältötuntemus täydentävät parhaimmillaan erinomaisesti. Organisaatioina instituuttien parhaita puolia ovat ketteryys ja mukautumiskyky sekä valmius tarttua uusiin, myös riskialttiisiin mahdollisuuksiin. Niiden kykyä olla jatkuvassa ”etsivässä” vuorovaikutuksessa ruohonjuuritason toimijoiden kanssa arvostetaan laajalti. Monissa maissa instituuttien sijoittuminen osaksi kansalaisyhteiskuntaa valtio-organisaation sijaan on myös etu.

Instituuttien aseman ja toiminnan suurimpiin ongelmakohtiin kuuluvat erot ja ristiriidat instituutin itsekäsityksen ja muiden tahojen instituuttien asemaa koskevien käsitysten välillä. Monet instituutit ovat merkittävästi muuttaneet toimintaansa viime vuosien aikana, mutta instituutteja koskevat tiedot ja näkemykset eivät välttämättä ole vastaavasti täysin päivittyneet. Nämä poikkeamat koskevat esimerkiksi instituuttien ja lähetystöjen välistä suhdetta, johtajien ammatillista profiilia sekä instituuttien roolia kulttuuriviennissä ja Suomi-brändin edistämisessä. Etenkin kulttuuriviennin käsitteestä olisi tarpeettomien ristiriitojen ja jännitteiden välttämiseksi syytä käydä Suomessa vielä lisää keskustelua, jotta keskeisillä toimijoilla on riittävän yhdenmukainen näkemys sen sisällöstä.

Ylipäättään instituuttien huonoa tunnettuutta Suomessa voidaan pitää ongelmana. Kuten eräässä haastattelussa mainittiin, instituuteilla olisi nyt profiilin noston paikka, kun yhteiskunnassa kulttuurin arvostus ja samalla myös odotukset kulttuuria kohtaan ovat merkittävästi kasvaneet. Kuten Helsingin Sanomien toimittaja Jukka Petäjä huomautti jo Hanasaareissa vuonna 1999 (Opetusministeriö 2000, s. 58), instituuttien toiminnan sisältö on se oljenkorsi, johon niiden pitää tässä yhteydessä tarttua. Hyvien ja kiinnostavien sisältöjen avulla suomalainen media haluaa ja joutuu reagoimaan instituuttien toimintaan ulkomailla.

Instituuttien vaikuttavuuden kannalta instituuttien heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että konkreettiset tulokset riippuvat hanketoiminnasta, joka puolestaan edellyttää usein joka vuosi erikseen eri lähteistä haettavaa hankerahoitusta. Pitkäjänteisen, kauaskantoisia strategisia tavoitteita saavuttamaan pyrkivän toiminnan toteuttaminen on tällaisissa olosuhteissa vaikeata, koska tosiasiallisesti toteutunut, vain osittain ennakoitavissa oleva varainhankinta suuntaa toimintaa merkittävästi. Instituuttien olisi hyvä kyetä laajentamaan taloudellista perustaansa, mutta mielellään sellaisella tavalla, joka ei estä ajallisesti kestävä ydintehtävän toteuttamista.

Ylipäättään selvityksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa esille nousi pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen toiminnan merkitys. Tässä yhteydessä kaikista suurimpana ongelmana pidettiin instituutin johtajan liian tiheään tapahtuvaa vaihtumista. Pienissä asiantuntijaorganisaatioissa johtajilla on tärkeä rooli toiminnan suuntaamisessa, ja kullakin johtajalla on omasta taustastaan juontuvat luonteavat painopisteet, verkostot ja toimintatavat. Ylipäättään toiminnan vahva riippuvuus ihmisistä tarjoaa instituuteille paljon mahdollisuuksia, mutta tuottaa myös riskejä.

Haastatteluissa nousi esille varsin vahvaa kritiikkiä kulttuurikeskustyyppistä toimintaa kohtaan, jolla siis tarkoitettiin sitä, että instituutit tuottavat omaa ohjelmaa, jota toteutetaan omilla tiloissa. Enemmistö instituuteista ei toimi tällä tavalla. Niissä instituuteissa, joissa omilla tiloilla ja omilla tuotannoilla on suuri merkitys, kannattaa kiinnittää huomiota tämän toimintamallin erityiseen perustelemiseen.

*Yhteenvedona: Osa instituuteista on laatinut itselleen selkeät toiminta-alue- ja kohderyhmäanalyysit, ja muidenkin on selvityksen tuottaman materiaalin valossa syytä tehdä sellaiset. Kaikilla instituuteilla on myös syytä olla toimintaa ja sen tavoitteita ohjaavat useampivuotiset strategiat. Tärkeätä on myös varmistaa asiantuntemuksen, yhteistyösuhteiden ja hiljaisen tiedon siirtyminen henkilövaihdostilanteissa. Instituuttien liiketoimintaosaamisen parantamisen mahdollisuudet esimerkiksi harjoittelijarekrytointeja kehittämällä kannattaa selvittää. Ylipäättään instituuttiverkostossa on edelleen hyvä kehittää tietojen ja kokemusten vaihdon järjestelmää ja hyvien käytäntöjen siirtymistä paikasta toiseen.*

## **Vaikuttavuusraportoinnin kehittäminen**

Lopuksi voidaan todeta, että Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toimintaa ei ole tällä hetkellä kaikilta osin järjestetty siten, että vaikuttavuus suomalaisen yhteiskuntaan on huomioitu parhaalla mahdollisella tavalla ja että vaikuttavuuden toteutumista voidaan seurata ja arvioida systemaattisesti. Paula Tuomikosken vajaan viidentoista vuoden takaista ajatusta, että olennaista on saada aikaan jatkuva arviointiprosessi, jossa instituuttien ja instituutti-instituution itsearviointi on kokoaikaista, voi siten yhä pitää ajankohtaisena. Kulttuuri- ja tiedeinstituutit voivat parantaa omaa vaikuttavuuttaan tai tarkemmin sanottuna tietoisuutta niiden vaikuttavuudesta kehittämällä toimintansa strategista ulottuvuutta, seuranta- ja arviointijärjestelmäänsä sekä raportointiaan. Nykyisellään instituutit eivät saa toiminnastaan irti tai esille kaikkea vaikuttavuuttaan.

On selvää, että tällaisissa asioissa on aina mietittävä tarkkaan saavutettavien hyötyjen suhde toiminnan kehittämiseen koituihin kustannuksiin. On kuitenkin ilmeistä, että joitain hyödyllisiä asioita voidaan onnistuneen työnjaon vallitessa tehdä suhteellisen vähäisillä resursseilla.

Näistä ensimmäinen koskee instituuttien toiminnan tavoitteiden määrittämistä. Useilla instituuteilla on useampivuotisista strategioista ja kunkin vuoden toimintasuunnitelmista esille nousevat pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet. Monilla instituuteilla ne kuitenkin joko puuttuvat tai ne on ilmaistu niin yleisellä tasolla, että tavoitteiden toteutumisen jälkikäteisarviointi on käytännössä mahdotonta. Kuten eräässä haastattelussa asia ilmaistiin, abstrakteihin tavoitteisiin ei voi vastata konkreettisesti. Vastauksena viennin edistämisen tavoitteen toteutumiseen ”me edistimme vientiä” ei ole kovin informatiivinen.

*Jokaisen instituutin on siis syytä tarkastella omia tavoiteasiakirjojaan kriittisesti ja pyrkiä muodostamaan sekä useampivuotiselle strategiakaudelle että kullekin toimintavuodelle joitain sellaisia instituutin olemassaoloon ja yhteiskunnalliseen merkitykseen liittyviä tavoitteita, joiden toteutumista voidaan konkreettisesti analysoida ja arvioida.*

Samassa yhteydessä on syytä todeta, että myös opetus- ja kulttuuriministeriö voisi kehittää ja täsmentää instituuttiverkostoa sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutteja koskevaa näkemystään ja tähän liittyviä strategisia tavoitteitaan. Voimassa olevat linjaukset (Opetusministeriö 2005) ilmaisevat ministeriön tavoitetilan varsin yleisellä, tavoitteiden toteutumisen arvioinnin kannalta haasteellisella tasolla. Tavoitetilaa täsmentämään tarkoitettuja

ministeriön ja instituuttien ylläpitäjäyhteisöjen välisiä määräaikaisia tavoiteasiakirjoja ei ole laadittu. Kulttuuri- viennin keskeisen strategisen merkityksen vuoksi käsitteen sisältöä olisi hyvä täsmentää ja siihen liittyviä erityisiä tavoitteita määritellä tarkemmin.

Toinen kriittisen tarkastelun ja toiminnan kehittämisen osa-alue on instituuttien toimintakertomukset. On ilmeistä, että suuri osa niistä on laadittu instituuttia ylläpitävien hallituksen vuotuista keskustelua ja päätöksentekoa varten. Voi myös olla, että instituutteja on joissain tapauksessa ohjeistettu pitämään toimintakertomukset lyhyinä, ytimekkäinä ja sisällöstä muutenkin perillä oleville hallituksen jäsenille helposti avautuvina. Toimintakertomukset ovat kuitenkin keskeinen lähde myös säätiöiden ulkopuoliselle maailmalle, kun haetaan tietoa siitä, mitä instituuteissa tavoitellaan, mitä niissä tapahtuu ja kuinka ne katsovat onnistuneensa toiminnassaan. Näiden asioiden kertomisessa monissa instituuteissa oli merkittäviä puutteita, so. niitä lukemalla oli vaikeata tai jopa mahdotonta saada kunnollista kuvaa instituutin merkityksestä ja toiminnan onnistuneisuudesta.

*Jokaisen instituutin kannattaa siten tarkastella toimintakertomuksiaan myös tästä perspektiivistä käsin ja tuoda esille tietoja siitä, miten se seuraa ja arvioi toimintaansa ja kuinka se katsoo saavuttaneensa omat ja rahoittajiensa tavoitteet. Kannattaa myös miettiä sitä, voisiko toimintakertomuksesta olla olemassa kaksi versiota, joista toinen on säätiön sisäiseen käyttöön ja toinen tarkoitettu sen rahoittajille, sidosryhmille ja muille instituutista kiinnostuneille tahoille.*

Yhtenä edellytyksenä viimeksi mainitulle kehittämisalueelle voidaan pitää instituuttiverkoston piirissä ja sitä varten laadittua seurantajärjestelmää, joka systemaattisesti, luotettavasti ja mahdollisimman kustannustehokkaasti tuottaa tietoa kunkin kulttuuri- tai tiedeinstituutin sekä koko verkoston toiminnasta. Tämän järjestelmän kehittämiseen instituuteilla itsellään on paras asiantuntemus. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin tuoda esiin joitain yleisen tason asioita ja konkreettisia esimerkkejä, joita verkostossa voidaan ottaa huomioon.

Seurantajärjestelmä kannattaa lähtökohtaisesti jakaa kolmelle eri tasolle. Kaikilla instituuteilla olisi ensinnäkin hyvä olla käytössään samat toiminnan perusrakenteista, etenkin sen taloudesta ja hallinnosta, kertovat *ydinmittarit*. Toiseksi, instituuttiverkostolla voisi olla käytössään toiminnasta ja sen onnistuneisuudesta kertova *tunnuslukupaletti*, jonka eri osia instituutit voisivat valita itselleen oman toimintaprofilinsa ja tavoitteidensa mukaisesti. Seurantajärjestelmän kolmas osa-alue koostuisi puolestaan *vaikuttavuusindikaattoreista*, jotka kertoisivat enemmän instituuttien ja koko instituuttiverkoston olemassaolon ja toiminnan merkityksistä ja laajemmista yhteiskunnallisista vaikutuksista Suomessa ja kohdealueella.

Eri tasoille sisältyviä toiminnan seurannan ja arvioinnin välineitä havainnollistetaan seuraavalla sivulla muutamilla esimerkeillä. Olennaista instituuttien toiminnan seurannan ja arvioinnin kannalta olisi luoda sellainen järjestelmä, jota voidaan yhdenmukaisesti toteuttaa osana jokavuotista toimintaa. Kunkin vuoden tuottamaa poikkileikkaustietoa arvokkaampaa on monessa tapauksessa päästä selville siitä, millä tavalla toiminta kehittyy vuodesta toiseen.

## Ydinmittarit

### Talous

#### Tulot

- valtion toiminta-avustus
- valtion vuokra-avustus
- valtion hanke-avustukset
  - opetus- ja kulttuuriministeriö
  - muut tahot
- muu julkinen rahoitus
- yksityinen perusrahoitus
- yksityinen hankerahoitus
  - säätiöt ja rahastot
  - yritykset
  - muut tahot
- muu yksityinen rahoitus
- oman toiminnan tulot
- rahalliselta arvoltaan merkittävät *in kind* -tuet

#### Menot

- henkilöstömenot
- kiinteistömenot
- muut menot
  - hallintomenot
  - hankemenot: mahdollisuuksien mukaan toiminnan osa-alueittain
  - muut menot

### Hallinto

- henkilökunta
  - kiinteä henkilökunta: määrä, henkilötyövuodet
  - harjoittelijat: määrä, henkilötyövuodet
  - muu henkilökunta

## Tunnuslukupaletti

### Hankkeet

- omat tuotannot: lukumäärä, kävijämäärä
- kumppanuushankkeet: lukumäärä, kävijämäärä, hankkeista mahdollisimman tarkka erittely eri osapuolten panoksesta ja vastuunjaosta

### Tapahtumat

- seminaarit: lukumäärä, kävijämäärä
- konsertit: lukumäärä, kävijämäärä
- näyttelyt: lukumäärä, kävijämäärä
- muut tapahtumat: lukumäärä, kävijämäärä

### Vierailut

- tieteen ja taiteen ammattilaisten vierailut: lkm
- nuorten ja opiskelijoiden vierailut: lkm

### Residenssitoiminta

- kävijämäärä
- kävijäkuukaudet

### Julkaisut

- painetut kirjat: lkm
- muut painetut ja sähköiset julkaisut: lkm

### Tiedottaminen ja viestintä

- tiedotustilaisuudet: lkm
- tiedotteet ja esitteet: lkm
- verkkosivuvierailut: lkm
- ”tykkääjät” sosiaalisessa mediassa: lkm

### Näkyvyys mediassa

- maininnat hankkeista ja tapahtumista: paikallinen media, suomalainen media, lkm
- maininnat instituutista paikallinen media, suomalainen media, lkm

### Yhteistyökumppanit

- sopimuslumppanit: paikalliset, suomalaiset, lkm
- hankekohtaiset partnerit: paikalliset, suomalaiset, lkm

## Vaikuttavuusindikaattorit

### Suomen näkyvyys maailmalla

- Suomen paikallisen näkyvyyden määrällinen muutos: instituutin suora vaikutus; arvio välillisestä vaikutuksesta
- Suomen paikallisen näkyvyyden laadullinen muutos: instituutin suora vaikutus; arvio välillisestä vaikutuksesta

### Kulttuuriviennin ja -vaihdon edistäminen

- suoran kulttuuriviennin arvo: arvio instituutin osuudesta
- suomalaisten toimijoiden käsitys instituutin merkityksestä toteutuneelle kulttuuriviennille ja -vaihdolle
- institutionalisoituneet tiede- ja kulttuurivaihtosuhteet maiden välillä

### Verkostojen luominen ja ylläpito

- institutionalisoituneet yhteistyösuhteet
- lista paikallisista hankepartnereista
- paikallisten ja suomalaisten toimijoiden käsitys instituutista tiedon välittäjänä ja verkostojen ylläpitäjänä

### Varainhankinta

- hankerahoituksen määrä ja osuus kokonaiskustannuksista
- yksityisen rahoituksen määrä ja osuus kokonaiskustannuksista
- merkittävimmät *in kind* -tuet

### Työllisyyden edistäminen

- instituutti työllistäjänä: oma henkilökunta ja harjoittelijat
- asianomaisten kokemus instituutin merkityksestä työllistäjänä, uran edistäjänä ja kapasiteettien kartuttajana: tutkijat/taiteilijat; harjoittelijat

### Taiteen ja tieteen edistäminen

- toimijarekisteri, joka sisältää instituutin kannalta merkittäviin hankkeisiin osallistuneiden toimijoiden urakehityksen pääpiirteet
- instituutin osallisuus merkittävien taiteen ja tieteen saavutusten/läpimurtojen toteutumisessa

*Yhteenvetona:* instituuttiverkoston kannattaa siis jatkaa instituutteja parhaiten palvelevan seurantajärjestelmän luomista askel kerrallaan siten, että ensin saavutetaan luotettava kokonaisnäkemys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toiminnan perusteista ja asteittain edetään kohti instituuttien ja instituuttiverkoston vaikuttavuudesta kertovien indikaattoreiden käyttöönottoa.

## Lähteet

Harris, Hanna ja Rauma, Sara: *Taiteilijaresidenssit taiteen viennin moottoreina*. Suomen Lontoon instituutti 2009, Lontoo.

Isacsson, Bert: *Raportti Suomen ulkomailla toimivien kulttuuri-instituuttien arvioinnista*. 1999.

Koivunen, Hannele: *Onko kulttuurilla vientiä? Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti-hanke. Selvitysmiehen raportti*. Opetusministeriön julkaisuja 2004:22. Opetusministeriö 2004, Helsinki.

Mäkipää, Heikki: *Suomi–Japani-sillalle tarvitaan kulkijoita. Tieteessä tapahtuu 7/2010*.

Niinikoski, Marja-Liisa ja Kiiski, Esko: *Kulttuuriviennin vahvistaminen edustustojen ja instituuttien yhteistyötä kehittämällä*. NetEffect Oy 2007, Helsinki.

Nisula, Saija: *Nuorten taiteen- ja kulttuurialan ammattilaisten kansainvälistymis- ja työllistämishanke 2010–2011*. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry 2012, Helsinki.

Opetusministeriö: *Suomen ulkomailla toimivien kulttuuri-instituuttien arviointi*. Opetusministeriö: kansainvälisten suhteiden yksikkö. Opetusministeriö 2000, Helsinki.

Opetusministeriö: *Strategiset linjaukset kulttuuri- ja tiedeinstituuttien tukemiselle*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja -selvityksiä 2005:26. Opetusministeriö 2005, Helsinki.

Opetusministeriö: *Onko kulttuurilla vientiä? ON! Esitys Suomen kulttuuriviennin kehittämissuunnitelmaksi 2007–2011*. Opetusministeriön julkaisuja 2007:9. Opetusministeriö 2007, Helsinki.

Opetusministeriö: *Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien valtionavustusten hakuohjeet*. Opetusministeriö 2009a, Helsinki.

Opetusministeriö: *Kulttuuripolitiikan strategia 2020*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. Opetusministeriö 2009b, Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö: *Kulttuurivienti näkyy, uudistaa ja vaikuttaa. Suomen kulttuuriviennin kehittämissuunnitelman 2007–2011 loppuraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:20. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö ja ulkoasiainministeriö: *Selvitys Suomi-talo/Suomi-tiimi-mallista*. 18.1.2012.

Paasivirta, Juhani: *Suomen kulttuurisuhteet 1800- ja 1900-luvuilla*. Turun yliopisto 1991, Turku.

Salokannel, Juhani ym.: *Suomen Viron-instituutti. Kuvaus ja arviointi instituutin resursseista ja toiminnasta*. 1999. Suomen Viron-instituutti 1999.

Setälä, Päivi ym. (toim.): *Suomen ulkomailla toimivat kulttuuri- ja tiedeinstituutit*. Opetusministeriö ja Edita 1998, Helsinki.



Siikala, Kalervo: *Suomen kansainväliset kulttuurisuhteet*. Yhteiskirjapaino 1975, Helsinki.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry: *Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkoston strategia 2008–2013*. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry, Helsinki.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry: *Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien indikaattorit 2011*. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry 2011, Helsinki.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry: *Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien lausunto taloudellisten ulkosuhteiden työryhmän loppuraportista*. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry 2012, Helsinki.

Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä: *TEAM FINLAND*. Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto 2012, Helsinki.

Tilastokeskus: *Kulttuuritilasto 2011*. Tilastokeskus 2012, Helsinki.

Ulkoasiainministeriö: *Ulkoasiainministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma sekä kehusehdotus 2012–2015*. Ulkoasiainministeriö 2010, Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Selvityksessä käytetty kyselylomake instituuttien johtajille ja niitä ylläpitävien säätiöiden hallitusten puheenjohtajille

#### TAUSTATIEDOT

1. Kyselyn vastaaja:

2. Instituutin ja sitä ylläpitävän säätiön nimi:

3. Henkilökunta vuonna 2012: (vain johtajille)

3a. Kokoaikainen henkilökunta:

3b. Osa-aikainen henkilökunta (mainitkaa henkilöiden osa-aikaisuuden prosenttiosuudet):

3c. Harjoittelijat ja muut määräaikaiset työntekijät:

#### I INSTITUUTIN TEHTÄVÄ, TOIMINTA JA RAHOITUS

1a. Mikä on instituutin nykyinen tehtävä?

1b. Mitkä ovat instituutin tärkeimmät strategiset tavoitteet?

1c. Mitkä näistä tavoitteista ovat mielestänne sellaisia, joilla on eniten vaikutusta suomalaiseen yhteiskuntaan?

2. Mitkä ovat instituutin tärkeimmät rahoituslähteet opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustuksen lisäksi?

2a. Asemamaassa

---

2b. Kotimaassa

---

2c. In kind

---

2d. Millä tavoin valtionosuuden suhteellinen pieneneminen instituutin kokonaisrahoituksessa vaikuttaa instituutin toimintaan ja ohjaukseen?

---

Lisätietoja ulkopuolisesta rahoituksesta:

---

3. Nimetkää instituutin 3-5 tärkeintä yhteistyökumppania (vuonna 2011)

3a. Asemamaassa

---

3b. Kotimaassa

---

4. Nimetkää instituutin pääasialliset kohderyhmät

4a. Asemamaassa

---

4b. Kotimaassa

---

## II SUOMEN KANSAINVÄLISEN NÄKYVYYDEN EDISTÄMINEN

1. Millä tavoilla instituutti lisää tietoa Suomesta sen asemamaassa?  
Kertokaa konkreettisia esimerkkejä, miten tietoa Suomesta on lisätty.

---

2. Millä tavoilla instituutti parantaa toiminnallaan Suomen kansainvälistä mainetta asemamaassa?  
Kertokaa konkreettisia esimerkkejä, miten Suomen mainetta on parannettu.

---

## III SUOMALAISEN TIETEEN JA TAITEEN KANSAINVÄLISTYMINEN SEKÄ KULTTUURIVIENTI JA KULTTUURIVAIHTO

1. Millä tavoilla instituutti edistää suomalaisen tieteen ja taiteen kansainvälistymistä?  
Kertokaa esimerkkejä, miten kansainvälistymistä on edistetty ja minkälaisia tuloksia siitä on saatu.

---

2. Millä tavoilla instituutti edistää suomalaista kulttuurivientiä?

---

2a. Miten kulttuurivienti toimii käytännössä?

---

2b. Mitä tuloksia kulttuuriviennistä on saatu?

---

2c. Missä kulttuuriviennissä instituutti ei ole onnistunut? Perustelkaa, miksi.

---

3. Millä tavoilla instituutti edistää suomalaista kulttuurivaihtoa?

---

3a. Miten kulttuurivaihto toimii käytännössä?

---

3b. Mitä tuloksia kulttuurivaihdosta on saatu?

---

3c. Missä kulttuurivaihdossa instituutti ei ole onnistunut? Perustelkaa, miksi.

---

4. Millä tavoilla instituutti edistää toiminnallaan suomalaisten taiteilijoiden ja/tai tieteentekijöiden kansainvälistä verkostoitumista?

---

4a. Mitä tavoitteita verkostoitumisella on?

---

4b. Mitä tuloksia verkostoitumisesta on saatu?

---

4c. Mitä uusia toimijoita verkostoihin on saatu mukaan?

---

4d. Missä verkostoitumisessa instituutti ei ole onnistunut?

---

5. Millä tavoin instituutti edistää alansa tieteellistä tutkimusta?

---

#### **IV SUOMALAISTEN TOIMIJOIDEN AMMATILLINEN PÄTEVYYS JA TYÖLLISTYMINEN**

1. Millä tavoilla instituutti edistää suomalaisten taiteilijoiden ja/tai tieteentekijöiden ammatillisen pätevyyden kasvua ja työllistymistä?

Kertokaa konkreettisia esimerkkejä taiteilijoiden ja/tai tieteentekijöiden kannalta.

---

2. Millä tavoilla instituutti edistää suomalaisten harjoittelijoiden ammatillisen pätevyyden kasvua ja työllistymistä? Kertokaa konkreettisia esimerkkejä harjoittelijoiden kannalta.

---

## V YHTEISTYÖVERKOSTON TOIMIVUUS JA TULEVAISUUS

1. Miten Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry edesauttaa instituutin toimintaa?

---

2. Miten instituuttien keskinäinen yhteistyö tukee instituutin omaa toimintaa?

---

3. Miten instituutin yhteistyö asemamaan muiden suomalaistoimijoiden kanssa tukee instituutin omaa toimintaa?

---

4. Millaisena näette instituuttiverkoston vuonna 2020?

---

## VI YLEISARVIO

1a. Millä tavoilla instituutti katsoo onnistuneensa omien tavoitteidensa saavuttamisessa?

---

1b. Mitkä instituutin strategiset tavoitteet on saavutettu?

---

1c. Mitkä tavoitteet eivät ole toteutuneet?

---

2. Millä tavoilla instituutti katsoo edistävänsä opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteiden saavuttamista?

---

3a. Mitä etuja instituutin säätiöpohjainen toimintamalli tuo instituutin toimintaan?

---

3b. Mitä haittaa instituutin säätiöpohjaisesta toimintamallista on instituutin toiminnalle?

---

3c. Miten säätiöpohjainen toimintamalli poikkeaa muista organisaatioista, joista Teillä on johtamiskokemusta?

---

**vii Mitä muuta haluaisitte kertoa instituuttinne toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta?**

---

Onko instituutista tehty selvityksiä tai arviointia, joihin olisi hyvä tutustua, ja jos, niin mitä?

---

## **Liite 2. Selvityksen yhteydessä haastatellut henkilöt**

### **Instituuttien johtajat**

Esa Alanne, Suomen Tanskan kulttuuri-instituutti

Riitta Heinämaa, Suomen Viron-instituutti

Raija Koli, Suomen Lontoon instituutti

Kauko Laitinen, Suomen Japanin Instituutti

Katariina Mustakallio, Suomen Rooman-instituutti

Marja Sakari, Suomen Ranskan instituutti

### **Suomen ulkomaanedustustojen edustajat**

Pekka Huhtaniemi, Suomen Lontoon suurlähetystö

Aleksi Härkönen, Suomen Tallinnan suurlähetystö

Maarit Jalava, Suomen Tanskan suurlähetystö

Petri Tuomi-Nikula, Suomen Rooman suurlähetystö

Pilvi-Sisko Vierros-Villeneuve, Suomen Pariisin suurlähetystö

### **Valtionhallinto ja eduskunta**

Kimmo Aulake, Opetus- ja kulttuuriministeriö

Hannele Lehto, Opetus- ja kulttuuriministeriö

Marja Pulkkinen, Opetus- ja kulttuuriministeriö

Timo Heino, Ulkoasiainministeriö

Raila Kehälinna, Työ- ja elinkeinoministeriö

Raija Vahasalo, Eduskunta



## **Taiteen ja kulttuurin tiedotuskeskukset ja vientiorganisaatiot**

Kalle Hakkola, Sarjakuvakeskus

Petra Havu, Frame-säätiö

Hanna Helavuori, Teatterin tiedotuskeskus

Mikko Kalhama, Design Forum Finland

Heli Lampi, Suomalaisen musiikin tiedotuskeskus

Jaana Puskala, Suomen elokuvasäätiö

Sanna Rekola, Tanssin tiedotuskeskus

Iris Schwanck, FILI - Finnish Literature Exchange

Petra Theman, Finnish Film & Audiovisual Export (Favex)

## **Muut sidosryhmät ja asiantuntijat**

Antti Arjava, Suomen Kulttuurirahasto

Iiris Autio, Tero Saarinen Company

Tiina Forsman, Suomen Akatemia

Rosa Liksom, kirjailija ja kuvataiteilija

Kirsti Merikanto, CIMO

Arto Mustajoki, Suomen Akatemia

Ilkka Niiniluoto, Helsingin yliopisto

Outi Raatikainen, Pink Eminence

Leila-Mari Rynnänen, Finpro

Merja Salonen, Tekes

Laura Sarvilinna, Huippu Design Management

Catharina von Schoultz, Svenska Kulturfonden

### **Liite 3. Haastatteluissa käytetyt haastattelurungot**

*Haastattelujen tarkoituksena on ollut saada selville instituuttien toimintaa rahoittavien, niiden yhteistyökumppanien tai niiden toimintaa hyvin tuntevien tahojen sekä tapausanalyysiin valittujen instituuttien johdon käsitys instituuttien toiminnasta ja toiminnan vaikuttavuudesta. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden sisältö vaihteli jonkin verran haastateltavan edustaman tahon mukaan.*

#### **Haastattelurunko A: valtionhallinto, eduskunta sekä osa sidosryhmistä ja asiantuntijoista**

1. Tunnettuus- ja imago vaikutus: instituuttien merkitys Suomen kansainvälisen näkyvyyden lisääjänä.
2. Verkostoitumisvaikutus: instituuttien toiminnan kautta syntyneet yhteistyöverkostot ja niiden merkitys.
3. Työllistävä vaikutus: instituuttien työllistämisaikutukset ja työllisyyden edistäminen.
4. Taloudellinen vaikuttavuus: instituuttien toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus.
5. Yleinen vaikuttavuus: kulttuuri- ja tiedeinstituutit rahoittajatahojen strategisten tavoitteiden edistäjinä.

#### **Haastattelurunko B: taiteen tiedotuskeskukset, kulttuurivientitoimijat ja tuottajat**

1. Instituuttien kanssa tehdyt yhteistyöhankkeet ja yhteistyön onnistumisen arviointia.
2. Instituuttien toiminnan tunnettuus, näkyvyys ja merkitys.
3. Instituutit toimialan ja/tai suomalaisen taiteen ja kulttuurin kansainvälistymisen edistäjänä.
4. Instituuttien yleinen vaikuttavuus toimialan näkökulmasta.

### **Haastattelurunko C: tapaustutkimusosuuteen valittujen instituuttien johtajat**

1. Instituutti Suomen näkyvyyden ja kansainvälisen imagon edistäjänä.
2. Instituutti yhteistyöverkostojen luojana, edesauttajana ja ylläpitäjänä.
3. Instituutti suomalaisten taiteilijoiden ja tieteentekijöiden kansainvälistäjänä ja ammatillisen kompetenssin lisääjänä.
4. Instituutin vaikutus suomalaisen kulttuuriviennin edistäjänä.
5. Instituutti organisaationa.
6. Käsitys toiminnan yleisestä onnistumisesta/yleinen vaikuttavuus.
7. Tulevaisuuden haasteet.

### **Haastattelurunko D: Suomen ulkomaanedustustojen edustajat**

1. Suurlähettilään kokemukset tehdystä yhteistyöstä instituutin kanssa.
2. Edustuston ja instituutin tehtävien ja työnjaon organisointi.