

**SARA HILDÉNIN TAIDEMUSEON**  
**RISKIENHALLINTASUUNNITELMA**  
**2018**

## SISÄLLYSLUETTELO

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>1. JOHDANTO</b>                         | <b>2</b>  |
| <b>2. RISKIENHALLINTA</b>                  | <b>2</b>  |
| 2.1 Tavoitteet                             | 2         |
| 2.2 Vastuuttaminen                         | 3         |
| 2.3 Vakuuttaminen                          | 4         |
| 2.4 Työturvallisuusriskien hallinta        | 4         |
| 2.5 Työsuojaus ja turvallinen työympäristö | 5         |
| 2.5.1 Sisäilma                             | 5         |
| 2.5.2 Melu                                 | 5         |
| 2.5.3 Valaistus                            | 5         |
| 2.5.4 Tapaturmat                           | 5         |
| 2.6 Tietoturvallisuus                      | 6         |
| <b>3. TOIMITILARISKIT</b>                  | <b>7</b>  |
| 3.1 Tekninen valvonta                      | 7         |
| 3.2 Valvonta ja vartiointi                 | 7         |
| <b>4. RIKOSRISKIT</b>                      | <b>7</b>  |
| <b>5. LIIKERISKIT</b>                      | <b>8</b>  |
| <b>6. TUOTERISKIT</b>                      | <b>9</b>  |
| <b>7. SOPIMUSRISKIT</b>                    | <b>10</b> |
| <b>8. HENKILÖ- JA HENKILÖSTÖRISKIT</b>     | <b>11</b> |
| <b>9. YMPÄRISTÖ- JA OLOSUHDERISKIT</b>     | <b>12</b> |

## 1. JOHDANTO

Sara Hildénin taidemuseon toiminta perustuu sopimukseen, jolla Tampereen kaupunki ja Sara Hildénin säätiö 10.1.1975 perustivat Tampereen kaupungin ylläpitämän Sara Hildénin taidemuseon. Sopimuksen mukaan kaupunki sitoutui rakentamaan säätiön omistamia taidekokoelmia varten näyttely- ja varastotilat Särkänniemeen sekä vastaamaan rakennukseen ja näyttelytiloihin kohdistuvista käyttökustannuksista ja hoitomenoista.

Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan Sara Hildénin taidemuseon (SAHIM) organisaation häiriötön toiminta. Tärkeimpiä tehtäviä on organisaation ja henkilöstön uhka- ja vahinkoriskien tunnistus ja hallinta. Riskienhallinnalla pyritään varautumaan mahdollisiin uhkatekijöihin. Samanaikaisesti pyritään tukemaan organisaation muuta toimintaa, kuten henkilöstön hyvinvointia, työtehtävien turvallista suorittamista ja organisaation toimintojen jatkuvuuden varmistamista. On tärkeää, että jokainen huomioi ja kantaa vastuun turvallisuuden ylläpitämisestä Sara Hildénin taidemuseossa.

Sara Hildénin taidemuseon riskienhallintasuunnitelmassa tuodaan esille toimintaan liittyvät keskeisimmät riskit ja suunnitelma toimenpiteistä ja ohjeista riskien pienentämiseksi. Riskillä tarkoitetaan uhkaa, joka saattaa aiheuttaa yksikön toimintaan häiriön.

Uhat ja riskit voivat kohdistua ihmisiin, omaisuuteen ja toimintaan. Useasti riski kohdistuu samalla kertaa kaikkiin edellä mainittuihin kohteisiin. Toteutuneen riskin kohdalla on syytä tukeutua pelastussuunnitelmaan, johon on kirjattu yksityiskohtaiset vastuunjaot sekä ohjeet toimenpiteiksi useimpien riskilajien osalta.

Riskienhallintaa käsitellään useissa asiakirjoissa, laeissa ja määräyksissä (työturvallisuuslaki, Sara Hildénin taidemuseon johtosääntö, Sara Hildénin taidemuseon pelastussuunnitelma, Sara Hildénin taidemuseon sisäisen valvonnan suunnitelma, konsernihallinnon antamat määräykset ja ohjeet) sekä toimialan ja koko Tampereen kaupungin riskienhallintasuunnitelmissa.

Sara Hildénin taidemuseon johtosäännön 4 §:n kohdassa 9 todetaan, että johtokunnan tehtävänä on hyväksyä hyvään johtamis- ja hallintotapaan, riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan liittyvät menettelytavat.

## 2. RISKIENHALLINTA

### 2.1 Tavoitteet

Työturvallisuuslaki on laadittu työntekijöiden suojaamiseksi ja työolojen parantamiseksi. Lain tavoitteena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautoja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

(Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §).

Työturvallisuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät siihen ympäristöön, missä työtä tehdään. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työtilat, rakenteet ja kalusteet sekä niiden järjestys ja siisteys. Valaistuksen merkitys kasvaa erityisesti julkisessa museotilassa kulkuteiden, uloskäyntien ja pelastusteiden kohdalla. Koneet ja laitteet sekä erilaiset työvälineet saattavat väärinkäytettynä tai puutteellisina aiheuttaa erilaisia vaaratilanteita. Laitteet saattavat tuottaa melua ja tärinää.

Riskienhallinnan tarkoituksena on turvata Sara Hildénin taidemuseon toimintaedellytykset myös yllättävien tai toimintaan vahingollisesti vaikuttavien tapahtumien uhatessa tai sattuesssa. Samalla riskienhallinta tähtää taloudellisen riskin ja kustannusten minimointiin. Peruseriaatteena kaikessa riskienhallinnassa on ennalta ehkäisy, mikä on aina kustannuksiltaan halvempaa kuin toteutuneet riskit.

Riskienhallintasuunnitelman rinnalla Sara Hildénin taidemuseolla on pelastussuunnitelma, jota päivitetään tarvittaessa. Suunnitelmissa on huomioitu ne toimenpiteet, joilla tulipalon tai vastaavan vaaratilanteen sattuesssa toimitaan ja miten museossa oleva yleisö ja henkilökunta hälytetään ja saateetaan turvaan. Vartiointiohjeisiin on kirjattu, mihin valvontahenkilökunta voi ja saa ryhtyä ryöstön tai ilki-vallan uhatessa.

Museo pyrkii järjestämään henkilöstölle säännöllisesti palo- ja pelastusharjoituksia sekä ensiapukoulutusta.

## 2.2 Vastuuttaminen

Museon johtosääntö määrittelee ja määrää johtokunnan ja museonjohtajan tehtävät. Sara Hildénin taidemuseolla riskienhallinnasta vastaa museonjohtaja ja hänen varahenkilönsä ja määräämänsä henkilöt sekä johtokunta. Riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden kesken tehdään päivittäistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena on tunnistaa riskit ja uhat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä puuttua niihin välittömästi. Riskienhallintasuunnitelman hyväksyy johtokunta. Pelastussuunnitelmassa on esitetty toteutuneen riskin pelastusorganisaatio, vastuut sekä yksityiskohtaiset ohjeet toimenpiteistä.

Mikäli riskienhallinnasta vastaavat henkilöt katsovat riskin olevan normaalia suuremman tai sisältävän muutoin sellaisia elementtejä, että riskin osalta tulee tehdä tavanomaisesta poikkeavia päätöksiä, tuodaan tällaiset seikat asian laajuudesta riippuen museonjohtajan harkinnan mukaan joko museon johtoryhmän tai johtokunnan käsiteltäviksi.

Riskejä ja vahinkoja voidaan vähentää, kun jokainen työntekijä kiinnittää huomiota riskitekijöihin ja toimii oikein vahingon sattuesssa. Suurin osa riskeistä, onnettomuuksista ja vahingoista on estettävissä yksinkertaisin keinoin.

Riskienhallinta on jatkuva prosessi. Muuttuvien riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen on tärkeää. Tätä riskienhallintasuunnitelmaa tarkistetaan ja päivitetään vuosittain, tarvittaessa useamminkin. Museon johto raportoi johtokunnalle riskien toteutumisesta sekä mahdollisista vahingoista vuosittain, päättäneen kalenterivuoden osalta seuraavan vuoden ensimmäisellä vuosikolmanneksella. Kaupungin johdolle sekä muille vastaaville tahoille raportoidaan annettujen erillisohjeiden mukaan.

## 2.3 Vakuuttaminen

Sara Hildénin taidemuseon hallinnoima Sara Hildénin säätiön omistama taidekokoelma on vakuutettu säätiön puolesta.

Henkilövakuutukset museolla on hoidettu kaupungin keskushallinnon kautta. Henkilöstöllä on lainedellyttämät eläke-, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutukset. Lisäksi vakituinen henkilöstö kuuluu Tampereen kaupungin vakuutuskassaan, joka vastaa osittain työntekijöiden terveydenhoitokuluista. Henkilöstö on lakisääteisen työterveyshuollon piirissä.

Muu irtain omaisuus on vakuuttamatta. Tampereen kaupungilla on käytettävissään vakuusrahasto, mistä voidaan maksaa korvauksia henkilöstölle ja mahdollisesti ulkopuolisille aiheutetusta vahingosta.

Museon vakuutustoiminta keskittyy pääsääntöisesti näyttelytoimintaan liittyviin kuljetuksiin. Näyttelytoiminnan yhteydessä selvitetään aina mahdollisuus ns. valtiontakuuseen. Valtiontakuuta haetaan opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Näyttelytoiminnassa turvaudutaan myös suoraan vakuuttamiseen vakuutusyhtiöiden tarjoamien palveluiden kautta.

## 2.4 Työturvallisuusriskien hallinta

Työturvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen perustana on riskien ja työympäristön arviointi, tapaturmien ja vaaratilanteiden läpikäynti ja niiden ennaltaehkäisy. Tavoitteena on panostaa ennakoivaan riskienhallintaan.

Toteutunut tapaturma on merkki aukosta työturvallisuudessa. Tapaturmat ja vaaratilanteet tutkitaan ja selvitetään niin, että tilanteet voidaan estää jatkossa. Vaarat ja riskit pyritään tunnistamaan. Lisäksi tulee kyetä varautumaan ennalta arvaamattomiin riskeihin, arvioida niiden todennäköisyyttä ja seurauksia.

Työturvallisuuteen ja työergonomiaan kiinnitetään jatkuvaa huomiota sekä toimistossa että asiakaspalvelupisteessä. Työturvallisuuteen liittyvät riskit koskevat erityisesti avoinnapidon henkilöstöä, jotka vastaavat kokoelmatoimintojen ohella näyttelyiden ripustuksesta.

Riskienhallinnan käytännöt on johdettu työturvallisuuslaista. Vahingoittumismahdollisuuksia minimoidaan mm. lisä- ja täydennyskoulutuksella, työhön perehdyttämisellä ja hankkimalla työvälineitä, jotka ovat turvallisia.

Kiire merkitsee kohonnutta tapaturmariskiä ja lisää henkistä kuormittumista. Näyttelyiden vaihtoihin ja kokoelmateosten käsittelyyn pyritään varaamaan riittävästi aikaa.

## 2.5 Työsuojelu, turvallinen ja terveellinen työympäristö

### 2.5.1 Sisäilma

Sara Hildénin taidemuseossa tehtiin ilmastointiremontti vuosina 2006–07. Tällöin uusittiin ilman-kostutusjärjestelmä ja asennettiin uusi ilmankuivauslaitteisto. Museon sisäilmaa on viimevuosina tutkittu liittyen galleriatiloissa ja erityisesti museon kahvilassa havaittuihin kosteusongelmiin. Korjaustoimenpiteitä rakennuksessa on tehty vuoden 2017 aikana. Tampereen kaupungin sisäilma-työryhmä kokoontui syksyllä 2017 ja kevään 2018 aikana kahdesti.

Ilmanvaihtoa ja sisäilman laatua seurataan turvallisen työympäristön takaamiseksi. Museon sisäilmaa säädetään ilmastointilaitteiston avulla siten, että suhteellinen ilmankosteus pyritään pitämään noin 50 %:ssa ja lämpötila 20 asteessa. Museon henkilökunta ilmoittaa Tampereen Tilapalvelut Oy:n huoltomiehille havaituista ilmastointiongelmista, jolloin säätötoimenpiteet tapahtuvat etäyhteyksien avulla.

### 2.5.2 Melu

Häiritsevää melua museolla aiheuttavat erilaiset työkalut ja laitteet. Meluhaitta on yleensä poran tai vastaavan käsityökalun aiheuttamaa. Ajoittaista melua syntyy näyttelyn vaihtojen aikana, jolloin työkaluja (esim. ripustuksessa käytettävä pora) käytetään. Museolla on kaikkien käytettävissä asianmukaiset kuulosuojaimet.

Em. työkalut aiheuttavat suurimman osan myös tärinälle alttiiksi joutumisesta. Työkalujen kerta-käyttö on lyhytaikaista ja toistuvana korkeintaan muutamia viikkoja kestävää ja myös työn suorittajat vaihtelevat.

### 2.5.3 Valaistus

Toimistotiloissa on normaalit loisteputkivalot. Loisteputkivalaisinten tekninen käyttöikä on päättymässä. Osa toimiston loisteputkista on vaihdettu led-pohjaisiksi, mikä lisää myös teknistä turvallisuutta ja vähentää palovaaraa. Työpisteissä on käytössä myös erikoisvalaisimia (esim. konservaattorin lamppu).

Näyttelytiloissa valaistukseen kiinnitetään erityistä huomiota, koska valaistuksella on vaikutusta sekä asiakasturvallisuuteen että näyttelyiden tavoiteltuun visuaaliseen ilmeeseen.

Ulkovalaistus käsittää museolle johtavan kävelysillan sekä veistospuiston että ympäröivät ulkoalueet.

### 2.5.4 Tapaturmat

Tapaturmista keskeisimpiä museolla ja työmatkoilla ovat erilaiset liukastumiset. Liukastumisien lisäksi työvälineiden ja materiaalien (paperi, pahvi, lasi, pelti, puu, muovi) käsittelyssä tulee piehköjä haavoja ja naarmuja. Museolla on käytössä monenlaisia suojakäsineitä eri tarkoituksiin.

Suojaamista tarvitsevien aineiden käsittely on museolla vähäistä. Museolla on käytössä myös hengityssuojaimia pölyn ja höyryjen aiheuttamien vaarojen ehkäisyyn.

Nykyisten turvallisuusmääräysten vuoksi tikkailla työskentely on vähäistä. Museolle on hankittu oma henkilönostin ja turvavaljaat, ja henkilökuntaa on koulutettu käyttämään nostinta, mikä on vähentänyt huomattavasti putoamisvaaraa.

Kohonnut työtapaturmariski on näyttelynvaihtojen aikaan sijoittuvat taide-esineiden ja niiden kuljetuslaatikoiden siirrot, nostot, kuljetukset, pakkaamiset ja purkamiset. Raskaiden esineiden, tavaroiden ja laatikoiden siirrot on tehty ostopalveluina ulkopuolisten pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden toimesta.

Työntekijöille on hankittu turvajalkineet liukastumisien ja esineiden putoamisesta aiheutuvien vammojen ehkäisemiseksi. Esimiesten tulee kehottaa työntekijöitä käyttämään turvajalkineita ja muita turvallisuuteen liittyviä suojaimia aina kun työ sisältää edellä mainittuja riskejä.

Kemiallisten riskien minimoimiseksi käytettävät aineet on, mikäli mahdollista, vaihdettu vähemmän vaarallisiin. Biologisten riskien torjuminen liittyy aiheuttajien ehkäisemiseen ja poistamiseen, ilmanvaihdon parantamiseen sekä saastuneiden materiaalien poistamiseen liittyviin ongelman ratkaisuihin. Näissä tilanteissa otetaan yhteys asiantuntijaan.

Museo toimii yhteistyössä kaupungin työterveyden asiantuntijoiden kanssa työergonomiaan liittyvissä asioissa.

## 2.6 Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuuden osalta Sara Hildénin taidemuseossa tukeudutaan Tampereen kaupungin yhteisiin määräyksiin ja ohjeisiin, joita on saatavilla sähköisesti Tampereen kaupungin sisäisillä intranetsivuilla. Tietoturvan perusteet tulevat tutuiksi suorittamalla kaupungin hankkimia verkkokursseja.

Tietotekniikan ja tietoteknisten sovellusten käyttö näyttelyissä lisääntyy vuosi vuodelta. Järjestelmien luotettavuuteen, turvallisuuteen ja yhteensopivuuteen kiinnitetään erityistä huomiota.

Sara Hildénin taidemuseolla on käytössä kokoelmanhallintaohjelmisto Muusa. Tiedot ja kuvamateriaali on tallennettu tietokantaan, jota käytetään selaimella verkon kautta. Tekijänoikeuskysymysten vuoksi Muusa ei ole asiakkaiden käytössä.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus tulee velvoittavaksi 25.5.2018. Tämä tarkoittaa, että henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan tietosuoja-asetusta. Samaan aikaan tietosuoja-asetuksen kanssa on ollut tarve hyväksyä tietosuojalaki, jossa säädetään tietosuoja-asetuksen soveltamisesta Suomessa (ns. kansallinen liikkumavara). Tietosuojalakia ei ole vielä hyväksytty, se tullaan hyväksymään kesäkuussa. Tässä yhteydessä henkilötietolaki kumotaan.

Tampereen kaupungilla tietosuoja-asetukseen liittyvien velvoitteiden toimeenpano on projektoitu. GDPR-projekti kestää 1.2.–30.6.2018, ja sen etenemisen myötä tullaan julkaisemaan yleisiä ohjeita ja prosessikuvauksia tietosuoja-asetuksen velvoitteiden huomioimiseksi henkilötietojen käsittelyssä.

### **3. TOIMITILARISKIT**

#### **3.1 Tekninen valvonta**

Museon tilojen tekninen valvonta on tärkeä osa toimitilaturvallisuutta. Rikosilmoitin-, kulunvalvonta-, kameravalvonta- ja kiinteistön ylläpitojärjestelmät ovat tärkeä osa toimitilaturvallisuutta. Tekninen valvonta estää ja ehkäisee ennalta ilkivaltaa ja murtoja toimitiloissa.

Syksyn 2017 aikana on ollut käynnissä Sara Hildénin taidemuseon museorakennuksen peruskorjaukseen tähtäävä tarvesuunnittelu. Rakennus valmistui 1978 ja avattiin yleisölle helmikuussa 1979. Rakennuksen LVI- ja sähkötekniikka ovat kunnostuksen tarpeessa. Vesivahinkojen riski rakennuksen iästä johtuen on olemassa.

Palo- ja LVI-järjestelmien kunnossapidosta vastaa Tampereen Tilapalvelut Oy. Huolto ja kunnossapito tulisi keskittää yhdelle henkilölle, joka yhteistyössä museomestareiden kanssa huolehtisi myös varamiesten teknisestä perehdyttämisestä.

#### **3.2 Valvonta ja vartiointi**

Vartiinnilla varmistetaan toimitilaturvallisuus yhdessä rakenteellisten ja teknisten ratkaisujen kanssa. Museon avoinnapidon henkilökunta käyttää työtehtävissään teknistä valvontalaitteistoa ja pyrkii reagoimaan mahdollisiin poikkeamiin turvallisuudessa.

Avoinnapidon henkilökunta työskentelee organisaation toimitiloissa sovittuna aikana ja suorittaa sovit-  
tuja tehtäviä, kuten esimerkiksi valvontaa, opastuksia ja asiakaspalvelua. Lisäksi organisaatio voi tilata tarvittaessa muitakin vartiointipalveluja, kuten arvokuljetusta tai järjestyksenvalvontaa.

Salivalvonnasta huolimatta varkauden ja ilkivallan riski näyttelytiloissa on olemassa. Tätä pyritään ehkäisemään paitsi kameravalvonnalla myös riittävällä valvojamäärällä. Valvonnan tarve riippuu myös teosten suojauksesta, joka vaihtelee näyttelyittäin. Tilanteen niin vaatiessa turvaudutaan erillisen vartiointiliikkeen palveluihin.

### **4. RIKOSRISKIT**

Sara Hildénin taidemuseon osalta rikosriskit ovat tyypillisimmillään ilkivallan luonteisia esineisiin kohdistuvia rikoksia. Toimenpiteistä huolimatta riski on todellinen ja on konkretisoitunut joitakin kertoja. Museolla on käytössään vuosittain päivitettävä pelastussuunnitelma, jossa myös käsitellään rikosriskejä erityisesti henkilöihin kohdistuviin uhkiin nähden. Museo järjestää noin joka toinen vuosi erillistä koulutusta rikosriskien havaitsemiseksi ja ehkäisemiseksi, jotta niihin varautuminen olisi ammatti-

maista. Ammattimaiseen toimintaan kuuluu tilanteeseen liittyvä tarkkaavaisuus, huolellisuus, rauhallisuus ja yhteistyö.

Edellytys ja vallitseva käytäntö on, että asioista, jotka saattaisivat vaarantaa taideteosten ja sitä kautta myös henkilökunnan turvallisuutta, ei puhuta ulkopuolisille. Edellä mainittuja asioita ovat muun muassa taideteosten arvo, säilytyspaikka ja kuljetusaikataulu. Myös kaikki museorakennuksen turvallisuuteen liittyvä tieto on salassa pidettävää. Sara Hildénin taidemuseolla on kirjalliset ohjeet eri tilanteisiin ja lisäksi uusille työntekijöille jaetaan perehdytysmoniste, jossa ohjeistetaan mahdollisten rikosriskien havaitsemiseen.

Hallintoon liittyvien rikosriskien ehkäisemiseksi Tampereen kaupungilla on käytössä useita järjestelmiä. Näistä mainittakoon mm. sisäisen valvonnan ohjeistukset sekä SAP-järjestelmän laskujen erilliset tarkastajat ja hyväksyjät. Tietoteknisten murtojen tai hyökkäysten riski on Sara Hildénin taidemuseolla varsin pieni. Tietojärjestelmät ovat Tampereen kaupungilla keskitetysti tietotekniikasta vastaavien asiantuntijoiden jatkuvassa valvonnassa. Sara Hildénin taidemuseolla ei ole tietojärjestelmässään mainittavia liikesalaisuuksia tai muita rikokseen houkuttelevaa tietokantaa.

Vahingonteoissa ilkivalta kohdistuu pääasiallisesti sisätilojen, mutta myös ulkoveistosten sotkemiseen. Näyttelytiloissa on tallentava kamerajärjestelmä ja valvontahenkilöstö näyttelyiden aukioloaikana. Valvontahenkilöstö on todettu useasti ainoaksi oikeaksi tavaksi, jotta päästään ennalta ehkäisevään toimintaan.

Fyysistä väkivaltaa ei ole havaittu koko museon olemassaolon aikana ja uhkaakin on koettu vain kerran. Henkilökunnalle järjestetään säännöllisesti koulutusta väkivallan ja muiden uhkien varalle. Yhteistyötä vartiointiliikkeen kanssa tehdään esimerkiksi erityisen arvokkaiden näyttelyiden ja avajaisten aikana. Vartiointiin sekä muuhun hälytystoimintaan liittyen on poliisin kanssa tehtävä yhteistyö ollut kiitettävän hyvää ja aina tilanteen ilmaannuttua on toiminta ollut asiallista ja asiantuntevaa.

## 5. LIIKERISKIT

Sara Hildénin taidemuseon toiminta on julkista toimintaa, mikä omalta osaltaan tasoittaa liikeriskejä yksityisen sektorin yrityksiin verrattuna.

Merkittävien investointien osalta noudatetaan hankintamenettelylain mukaista menettelyä. Tarjouspyyntöjen laadinnassa Sara Hildénin taidemuseo käyttää apunaan Tuomi Logistiikka Oy:n palveluita ja investoinnit noudattavat tilaajan kanssa tehtäviä suunnitelmia. Tällä kaikella pyritään investointiriskien minimoimiseen.

Taloudellinen ajattelu on osa julkisten palveluiden tuotantoa. Julkisten palveluiden tuottamisessa asetetaan tavoitteita, jotka tulisi saavuttaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi menojen minimoimista tai tulojen maksimointia tavoitteen saavuttamiseksi. Tampereen kaupungin toteuttamassa toimintamallissa taloudellinen vastuu on yritystasolla. Toisaalta myös johtosäännöissä määrätään taloudellisesta vastuusta myös alemmilla tasoilla.

Taloudelliset riskit muodostuvat niistä riskeistä, jotka vaikuttavat suoranaisesti joka vuosi erikseen laadittavaan talousarvioon ja siinä pysymiseen. Yksikön tulee pystyä hallitsemaan kustannusrakennetta tehokkaasti voidakseen toimia kilpailukykyisesti myös tulevaisuudessa. Menestyminen edellyttää kykyä tuottaa palveluita samalla tai jopa edullisemmalla kustannusrakenteella kuin kilpailijat. Museopalveluista vain pieni osa on lakisääteistä ja sitä kautta julkisen rahoituksen kautta turvattua.

## 6. TUOTERISKIT

Sara Hildénin taidemuseo tuottaa museopalveluita ensisijaisesti asiakkailleen, joita ovat yksityiset henkilöt, yhteisöt, yritykset, kunnat ja valtio. Museopalveluita ovat kokoelmanhoito, näyttelytoiminta ja kahvilapalvelut (Café Sara). Näyttelytoiminta käsittää sekä kokoelma- että vaihtuvat näyttelyt.

Kokoelmasta huolehtiminen on museon perustehtävä. Taideteoksiin kohdistuvien riskien ehkäisyn kannalta olennaista on asianmukainen varastointi ja teosten käsittely. Lisää säilytystilaa museo sai keväällä 2012 valmistuneesta Kokoelmakeskuksesta. Varastoissa on teosten säilymisen takaavat optimaaliset kalusteet sekä riittävän väljät työskentelytilat. Riskienhallintaa olosuhteiden osalta kehitetään jatkuvasti.

Sara Hildénin säätiö vastaa kokoelman vakuuttamisesta. Sara Hildénin taidemuseo vastaa vaihtuvien näyttelyiden lainateosten vakuuttamisesta. Vaativissa kansainvälisissä näyttelyprojekteissa käytössä on opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä valtioneuvoston vakuutus. Vakuutuksiin ja näyttelysopimuksiin liittyviä ehtoja noudatetaan.

Museon veistospuiston teokset ovat alttiina ilkeille ja varkauksille. Turvallisuutta lisää rakenteellinen valaistus. Veistospuiston teoksia valvotaan ja huolletaan henkilökunnan ja konservattorein toiminnasta.

Sara Hildénin taidemuseolla ei ole omaa konservattoria, vaan konservointipalvelut hankitaan ostopalveluina.

Kokoelma- ja näyttelyesineiden kuntoa valvova ja vahinkoja ehkäisevä konservointiseuranta on yksi keskeisistä esineriskien ehkäisytoimista. Kokoelmiin liittyvä konservointitarve on suuri, ja systemaattinen seuranta uhkaa jäädä näyttelytoiminnan syrjäyttämäksi.

Sara Hildénin taidemuseon tuoteriskit liittyvät näyttelytoimintaan. Näyttelyrakenteiden suunnittelussa ja rakentamisessa kiinnitetään huomiota siihen, että rakenteet ovat yleisölle turvallisia eivätkä ne aiheuta loukkaantumiseriskistä tai ettei niiden materiaaleista voi koitua terveysriskejä. Museon kahvila-toiminnassa tuoteriskien hallinta perustuu lakisääteiseen omavalvontaan.

Palvelutuotteessa ilmenevästä virheestä tai puutteesta kantaa vastuun joko suoraan tai välillisesti palveluntuottaja. Palvelujen tuotannossa riskin muodostavat tuottajan (Sara Hildénin taidemuseon) brändin tai maineen saamat negatiiviset mielikuvat, jotka saattavat romuttaa vuosikautia rakennetun hyvän tuottajan maineen hyvinkin pienien laiminlyöntien vuoksi. Sara Hildénin taidemuseolla on erit-

täin hyvä imago sekä kansainvälisessä että kotimaisessa taidemaailmassa. Riskit tulee minimoida toimintatapoja ja omaa sisäistä valvontaa sekä koulutusta kehittämällä.

Tuoteriskien realisoitumiseen varautumiseksi Sara Hildénin taidemuseolla on vakuutukset näyttelykuljetuksia varten. Mikäli näyttelyteosten vakuutussumma ylittää arvoltaan OKM:n valtiontakuun saamiselle edellytyksenä olevan summan, on mahdollista anoa kuljetukselle ns. valtiontakuuta. Sara Hildénin taidemuseo hyödyntää valtiontakuumenettelyä aina kun se mahdollista. Viime kädessä lainaajataho määrittelee sen, kuinka lainattavat teokset vakuutetaan. Sara Hildénin säätiön kokoelmavakuutus on voimassa myös kuljetustilanteissa.

Taloudellisesti merkittäviä ovat taideteosten käsittelyyn, lainaamiseen ja kuljetuksiin liittyvät riskit. Lainaustoiminta on kaksisuuntaista. Kokoelman teoksia lainataan muille museoille näyttelyihin ja Sara Hildénin taidemuseo lainaa vastaavasti järjestämiinsä näyttelyihin teoksia ulkopuolelta. Taideteosten materiaalit vaihtelevat ja kuljetuksia on läpi vuoden. Osa materiaaleista on erittäin herkkää ilmankosteuden tai lämpötilan vaihteluille. Kuljetukset ovat yksi suurimmista esineisiin kohdistuvista riskeistä museon toiminnassa. Taideteosten pakkaaminen ja kuljettaminen vaativat museoammattillista osaamista, huolellisuutta, hyvää suunnittelua ja tarkkaa käytännön toteutusta. Museon toiminnassa on edellä mainittuihin seikkoihin kiinnitetty erityistä huomiota. Kuljetuksiin liittyvät riskit on pyritty minimoimaan. Kuljetuspalveluihin käytetään pääsääntöisesti ulkoistettua luotettavaksi todettua kuljetuspalvelua, ja taiteen kuljetukseen tarkoitettua lämmitettävää ja ilmajousitettua taideteosten kuljetusautoa. Toimintaa valvotaan ja kuljetuksiin liittyviin toimenpiteisiin osallistutaan mahdollisuuksien mukaan. Pääsääntöisesti lainaaja vastaa kuljetuksen aikaisesta vakuuttamisesta.

Teosten kuljettamiseen ja pakkaamiseen liittyy aina kohonnut riski. Toiminta suunnitellaan siten, että siirtoja ja kuljetuksia on mahdollisimman vähän ja että niistä vastaa ammattitaitoinen henkilökunta. Osa kuljetusriskeistä liittyy tilojen epätarkoituksenmukaisuuteen, lastaussiltojen puutteeseen ja vaikeakulkaisuuteen.

## 7. SOPIMUSRISKIT

Museon toiminnan kannalta merkittävin sopimus on Tampereen kaupungin ja Sara Hildénin säätiön välinen sopimus (1975), jossa määritellään museon olemassaoloon, säätiön kokoelman säilyttämiseen ja esilläpitoon liittyvät keskeiset asiat.

Toinen tärkeä asiakirja on palveluiden tuotantosopimus (PaVu), joka on kaupungin sisäinen sopimus ja sisältää määrittelyt vuosittaisille tuotteille ja tuoteryhmille sekä niiden tuottamiseen annetut määrärahat. Toiminta mitataan sekä määrällisin että laadullisin mittarein. Taloudellinen seurantaraportti tehdään kuukausittain ja laajempi väliraportti kolmannesvuosittain kaupungin yleisen raportointiohjeen mukaan. Vastuu museon taloudesta on museonjohtajalla ja johtokunnalla.

Museon toiminnassa eräänlaisen riskin muodostaa alihankintasopimukseen sisältyvät sopimusriskit. Viime kädessä vastuu sopimusriskin tunnistamisesta on sopijapuolella itsellään ja sopimukseen tulee paneutua huolella. Sopimusta laadittaessa tulisi pyrkiä varautumaan sellaisiin ennalta arvaamattomiin ja hankittavan tuotteen tai palvelun kannalta oleellisiin seikkoihin, jotka eivät sopimusta teh-

täessä näyttäisi realistisilta. Huomiota tulee kiinnittää myös sopimukseen sisältyviin kustannusvaihteluihin hankinnan huollon tai ylläpidon osalta.

Näyttelysopimuksissa määritellään näyttelyn järjestäjän ja yhteistyökumppaneiden sekä lainaajien vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Sopimukset sisältävät myös taideteosten fyysistä turvallisuutta koskevia kohtia. Sara Hildénin taidemuseossa varaudutaan näyttelyitä koskeviin riskeihin käyttämällä muun muassa kaupungin lakimiesosaston palveluita. Fyysiseen riskiin varaudutaan käyttämällä asiantuntijoita. Näyttelyyn tulevat ja näyttelystä palautettavat teokset tarkistetaan konservaattorin toimesta. Konservaattori allekirjoittaa tekemänsä raportin.

Sopimukseen sisältyy aina riski. Koska riskejä ei voida koskaan täysin välttää, on tärkeää, että sopimusta tehtäessä riskit tiedostetaan ja pyritään minimoimaan tasolle, jolla ne ovat toiminnan kannalta siedettäviä. Näyttelytoimintaan liittyy poikkeuksetta jonkinlainen takuu- tai vakuutusjärjestely riippuen lainaajan toiveista ja yleisistä taideteosten lainaamiseen liittyvistä sopimusehdoista. Museon on oltava tietoinen kaikista edellä mainituista takuu- ja vakuutusehdoista. Ne ovat osa kansainvälistä ja kotimaista museotoiminnan laadullista arviointia. Tärkeää on myös hyviksi ja luotettaviksi kokemuksen kautta havaittujen yhteistyökumppanien käyttäminen kaikessa toiminnassa.

## **8. HENKILÖ- JA HENKILÖSTÖRISKIT**

Arvokkaan taideomaisuuden hallinta, sen esilläpito, sekä kansainvälinen näyttelytoiminta ja yleisötyö merkitsevät sitä, että myös henkilöstöön kohdistuva väkivallan riski on olemassa. Museon asiakaspalvelu- ja valvontahenkilöstön koulutukseen sisältyy henkilökunnan toimintaohje ryöstön tai ilkivallan uhatessa. Pelastussuunnitelmassa on toimintaohjeet vaaratilanteen varalle. Museossa järjestettäviin tilaisuuksiin kuten näyttelyiden avajaisiin palkataan harkinnan mukaan ammattivartijat.

Työyhteisön toiminnassa ja johtamisessa pyritään oikeudenmukaiseen työntekijöiden kohteluun. Hyvällä tiedonkululla ja avoimella johtamistyyllillä saadaan työntekijöiden luottamus aikaan. Työilmapiiri ei ole vain johdon asia, vaan ilmapiiristä huolehtii jokainen työyhteisön toimija. Työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työpaikan ilmapiiriin. Mahdolliset työpaikkakiusaamiseen liittyvät tilanteet käsitellään ja asiasta keskustellaan osapuolten kesken.

Määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen museon näyttelyiden valvojiksi ja lipunmyyjiksi sisältää henkilöstöriskejä. Turvallisuuden kannalta valvontahenkilöstön tulisi olla vakinaista. Henkilöstöriskien ehkäisy perustuu henkilöstövalintojen onnistumiseen, töiden oikeaan jakamiseen, töihin perehdyttämiseen ja henkilöstöä tukevaan esimiestyöhön. Rekrytoinnissa onnistuminen on keskeistä työsuhteriskien minimoimiseksi. Onnistunut rekrytointi palvelee työnantajaa, turvaa museon toiminnan ja se palvelee myös työntekijää.

Museotyö on vaativaa. Tehtävät edellyttävät henkilöstöltä jatkuvaa ammatillista uudistumista ja uuden omaksumista, mikä vaatii työilmapiiristä huolehtimista.

## 9. YMPÄRISTÖ- JA OLOSUHDERISKIT

Ympäristöriskien hallinnassa on kyse riskien tunnistamisesta (kemikaalit ja jätteet, päästöt ja toimintahäiriöt, ympäristön haavoittuvuus, ennakoivan toiminnan laatu ja muut riskiä aiheuttavat tekijät). Ympäristöriskien hallinnan tavoitteena on säilyttää ympäristö turvallisena ja puhtaana ja luoda edellytykset yritystoiminnan keskeytymättömään jatkuvuuteen.

Oleellista on kaikkien työntekijöiden vastuullinen asenne ympäristöstä huolehtimiseksi. Nopeasti syntyviä riskejä saattavat olla esim. kuljetusten tai teosten siirrossa tarvittavien välineiden yhteydessä tapahtuvat mahdolliset öljy-, tms. vuodot. Esineiden ja tavaroiden purkamisessa on kuitenkin mukana aina useampia henkilöitä, jolloin havaitseminen on tehokasta.

Sara Hildénin taidemuseo noudattaa toiminnassaan kestäväää kehitystä ja pyrkii huomioimaan erilaiset ympäristöriskit. Museolla on nimettynä kestävään kehityksen yhteyshenkilö.

Museossa olosuhderiski kohdistuu lähinnä säilytettävään omaisuuteen. Säilytettäväksi tarkoitettu omaisuus, taideteokset, tarvitsee oikeanlaiset olosuhteet, jotta säilyvyys voidaan taata. Muutokset kiinteistön kunnossa saattavat olla riski toiminnalle, joko ihmisille tai taideteoksille. Esimerkiksi mahdollinen homeongelma on selkeä olosuhderiski. Kiinteistönpidon päävastuu on Tampereen kaupungilla. Raportointivastuu havaituista ongelmista on museon henkilökunnalla ja museonjohtajalla johtosäännön perusteella. Olosuhteiden tarkkailu on yksi henkilökunnan keskeisimmistä tehtävistä, sillä toivotut lämpö-, vesi- ja ilmastointiolosuhteet museossa eivät ole aina toteutuneet. Ongelmat on pyritty selvittämään ja ratkaisemaan asiantuntijoiden avulla.