

Opinnäytetyö (YAMK)

Luova tuottaja

YLUOVS15

2016

Kati Sirén

# RAJATAPAUS

Taiteilija-tuottaja sektorirajat ylittävää kulttuurista yhteistyötä rakentamassa

## **Tiivistelmä**

Kulttuurikentän nykyisiä ja tulevia haasteita voidaan ratkoa uudella tavalla yhteistyön tavoilla ja muuntuvilla eri sektoreiden välisillä toimintamalleilla. Ammattituottajien merkitys julkisen sektorin kulttuuriosaamisen kehittäjänä ja vahvistajana on tunnustettu jo pitkään. Dokumentoituja käytännön esimerkkejä julkisen sektorin ja yksityisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä on kuitenkin vähän.

Opinnäytetyössäni tutkin DraamaRäätälit-teatteriosuuskunnan toteuttamaa kaksivuotista kehittämishanketta Valkeakosken Sääksmäellä sijaitsevassa Voipaalan taidekeskuksessa vuosina 2014–2015. Hankkeessa toteutettiin sektorirajat ylittävää verkostomaista yhteistyötä taiteen ammattilaisten, kunnan, kolmannen sektorin ja paikallisten asukkaiden kanssa.

Hankkeen tuloksia arvioin verkosto-osapuolille toteuttamiini haastattelujen kautta. Yhteistyön rakentaminen vaatii aikaa ja luottamusta herättäviä kokemuksia. Haastattelujen pohjalta voidaan katsoa yhteistyön tuottaneen positiivisia vaikutuksia toimijaosapuoliin ja palvelutarjontaan taidekeskusympäristössä. Haasteista keskeisimmäksi osoittautui viestintä ja tiedon perille saattaminen. Artikkelissa esittelen hankkeen tuloksena syntyneitä havaintoja, kehittämiskohteita ja toimivia käytäntöjä.

Asiasanat: taideyrittäjyys, kulttuuriosallisuus, toimintamalli, verkostoyhteistyö, julkinen sektori, kolmas sektori

## **Abstract**

The current and oncoming challenges in the cultural field of a municipality could be resolved by new ways of co-operation between public and private sector. Although the importance of professional producers in the field of culture has been recognized, there is a lack of documented case studies.

In my thesis I examine the development project conducted by Theatre DraamaRäätälit cooperative in Voipaala Arts Center in Valkeakoski. In this project DraamaRäätälit produced various theatre performances and events in cooperation with professional artists, municipal and the third sector actors and local people during 2014–2015.

I evaluated the results of the project by interviewing the participants of co-operation. Workable co-operation requires time and trust-building. The main challenges turned out to be in communication and flow of information between participants. In this article I introduce observations, areas of development and best practices based on this case study.

Keywords: art as business, cultural participation, operating model, networking, public sector, third sector

## **SISÄLTÖ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. AMK-IDENTITEETILLÄ VERKOSTOJA LUOMASSA</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>2. RUOHONJUURESTA RAKENTEISIIN:<br/>VERKOSTOMALLIN PUITTEITA JA ULOTTUVUUKSIA</b> | <b>5</b>  |
| <b>3. EROTTUVAA TOIMINTAA RAKENTAMASSA</b>   | <b>9</b>  |
| <b>4. KOHTI LUOVIA VERKOSTOJA</b>  | <b>11</b> |
| <b>5. TAVOITTEENA YHDESSÄ TEKEMISEN YHTEISKUNTA</b>                                  | <b>13</b> |
| <b>6. KOKEMUKSELLISTA ARVIOINTIA</b>   | <b>14</b> |
| <b>7. JALOSTUKSEN TULOKSIA</b>   | <b>25</b> |
| <b>LÄHTEET</b>   | <b>27</b> |
| <b>LIITE</b>   | <b>29</b> |
| <b>Arviointitutkimuksen kyselylomake</b>   |           |

Se tässä [teatteri] toiminnassa on ollut arvokasta, että se herättää myös tekijyyden eetoksen ja identiteetin ihmisissä, mikä on tänä aikana hyvin arvokasta, siihen ollaan valmiimpia ja siihen ollaan menossa. Jos vaikka ajatellaan kolmatta sektoria, se aktivoituu siinä missä julkinen sektori passivoituu, siinä saumassa ketterän ammattimaisilla toimijoilla on edellytyksiä moneen, ne hakee uusia toiminnan muotoja kaikkialla. (Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja)

## **1. AMK-identiteetillä verkostoja luomassa**

Taiteen, kulttuurin ja muun yhteiskunnan rajapinnoilla työskentely edellyttää monialaista toiminnan otetta ja ajattelua. Taiteilija-tuottaja on ammatillinen hybridi-identiteetti, joka haastaa ja mahdollistaa. Yhdistelmä on samanaikaisesti rajoittava ja vapauttava. Rajoituksista puhutaan useammin: miten kahta tai useampaa asiaa yhtäaikaisesti tekemällä kumpikin osatekijä kärsii. Vapaus ilmenee mahdollisuutena yllättäville avauksille ja kohtaamisille.

Olen suomalaisen ammattikorkeakoulukoulutuksen esimerkkitapaus. Alkuperäiseltä koulutukseltani ja ammatilliselta profiililtani olen teatteri-ilmaisun ohjaaja. Minua ovat aina houkuttaneet välitilat, paikat ja olosuhteet, joissa on tilaa uudelle toiminnalle. Taide soluttautuu työssäni rakenteisiin ja pyrkii luomaan vuoropuhelua erilaisten osallistujien välille.

Tuottajaidentiteetti on yhtä lailla luonteva osa ammatillista tekijyyttäni, ja toisin kuin tavallisesti ajatellaan, taiteilijuus ja tuottajuus ovat tarkoittaneet minulle kiinnostavaa kokoelmaa erilaisia haasteita ja oppimisen paikkoja. Kaksoisidentiteetti on johdattanut minut moninaiisiin ympäristöihin tuottamaan ja toteuttamaan taiteen interventioita, tuotannollisia prosesseja ja esityksellisiä ulostuloja. Ammatillinen profiilini on rakentunut halusta ja pakosta: halusta asettua osapuolten väliin ja rakentaa vuoropuhelua heidän välilleen sekä pakosta täyttää omalla toiminnalla avoin tila, joka milloin missäkin on hiljaa odottanut täyttymistään.

Tämä artikkeli on tutkimuksellinen tapauskuvaus kunnallisen kulttuurilaitoksen, kolmannen sektorin sekä yritysmuotoisen teatterin ja ravintolatoiminnan välisestä yhteistyöstä Valkeakoskella vuosina 2014–2015. Toiminta rakentui Valkeakosken Sääksmäellä sijaitsevaan Voipaalan taidekeskuksen ympäristöön, ja tuottajana toimi helsinkiläinen DraamaRäätälit-teatteriosuuskunta. Toimin itse hankkeen taiteellis-tuotannollisena suunnittelijana ja toteuttajana. Artikkelin tavoitteena

on avata kokemuksia hankkeesta ja löytää malleja julkisen ja kolmannen sektorin sekä yritysyhteistyön kehittämiseksi myös muualla.

Artikkelin taustalla oleva tutkimus on toteutettu arviointitutkimuksen strategialla ja otteella. Arviointi toteutettiin haastatteleamalla verkosto- ja yhteistyöosapuolia. Teemahaastattelu perustui strukturointiin, jossa keskityin neljään toiminnan eri näkökulmia kuvaavaan peruskysymykseen. Kysymysten kautta pyrin selvittämään yhteistyötahojen edustajien kokemuksia toiminnan sisällöistä, merkityksistä ja vaikutuksista. Lisäksi kartoitin yhteistyön toimivuutta sekä osapuolten näkemyksiä toiminnan jatkuvuudesta ja tulevaisuudesta kyseisessä ympäristössä.

Haastattelutilanteissa syntyi myös joukko erilaisia spontaaneja lisäkysymyksiä, joiden avulla vastaukset tarkentuivat ja syventyivät. Haastattelukysymykset ovat luettavissa artikkelin liitteenä.

Artikkelini on kolmiosainen. Ensimmäisessä osassa avaan kehittämisprojektin taustoja ja tavoitteita sekä verkostomaisen toiminnan käynnistämisvaiheen prosessia. Artikkelin toinen osa koostuu lähdekirjallisuuteen nojaten katsauksesta julkisen sektorin ja muiden toimijoiden väliseen yhteistyöhön kulttuurin alalla, yhteistyön mahdollisuuksiin ja haasteisiin tulevaisuudessa. Artikkelin ytimen muodostavat teemahaastattelujen pohjalta rakentuva arviointi ja koonti sekä niitä seuraavat päätelmät.

## **2. Ruohonjuuresta rakenteisiin: verkostomallin puitteita ja ulottuvuuksia**

Kehittämishanke aktivoitui syksyllä 2013. Sen taustalla oli jo pidempään kypsyttelemäni idea teatterillisen kehittämistoiminnan rakentamisesta Sääksmäen seudulle. Voipaalan taidekeskus sijaitsee Valkeakoskea ympäröivällä maaseudulla Sääksmäellä. Alue on historiallisesti ja kulttuurisesti merkittävä johtuen etenkin Rapolan muinaislinnan läheisyydestä sekä alueen kartanoihin sijoittuneesta Suomen taiteen kultakauden kulttuuriperinnöstä. Taide- ja kulttuurihistorian innoittamana olin jo parinkymmenen vuoden ajan ollut toteuttamassa erilaisia taideprojekteja seudulla. Näiden kokemusten pohjalta kehittämishankkeen tukena oli jo valmiita kontakteja ja verkostoja. DraamaRäätäleiden ja Mallas-Pidot Oy:n kehittämisidea oli ollut vireillä jo pitkään ja toimijat etsivät sopivaa ympäristöä sen toteuttamiselle.

Tavoitteenamme oli rakentaa Voipaalan taidekeskuksen alueelle julkisen sektorin palvelutuotantoa laajentavaa taide- ja kulttuuritoimintaa, joka kutsuu mukaan kolmannen sektorin toimijoita sekä

kansalaisia. Idea perustui näkyyn teatteritoiminnasta kulttuurisena sillanrakentajana, joka kommunikoi osallistamalla eri tahoja ja ryhmiä ja tuottaa samalla kulttuurista pääomaa ja lisäarvoa kaikille osapuolille. DraamaRäätälit-teatteriosuuskunta toimi hankkeen koordinoijana ja moottorina. Ryhmällä on vahva kokemus osallistavista ja yhteisölähtöisistä teatteriprojekteista ympäri Suomea.

Rakensimme kehittämishankkeen perustan ”kaikki voittaa”-periaatteelle. Yrittäjät vuokrasivat käyttöönsä persoonallisen ja kiinnostavan työskentely-ympäristön. Tilanhaltija sai uutta sisältöä, toimintaa sekä asiakasvirtoja vailla tuotantopaineita ja –kuluja. Tuotannollinen sapluuna oli siis valmiina, eikä yhteistyötahoja lähestytty hattua kourassa.

Hankkeen käynnistyminen edellytti intressien kohtaamista ja vaati kärsivällistä taustatyötä. Voipaalan taidekeskus on Valkeakosken kaupungin hallinnoima kuvataiteen näyttelytoimintaan keskittyvä taidekeskus, joka sijaitsee Sääksmäen maaseudulla vanhassa ja idyllisessä kartanomiljöössä. Komeista puitteistaan huolimatta se on resursseiltaan pieni, ja toiminnan jatkuvuus on ollut merkittävästi suhdanteille alttiina ja haavoittuva. Kävijämäärät pikkukaupungin provinssissa sijaitsevassa taidekeskuksessa ovat kuntapäätäjien näkökulmasta liian pieniä. Voipaalan tilanne kärjistyi kunnallispoliittiseksi kiistakysymykseksi syksyllä 2013 ja sai aikaan pienen kansanliikkeen, johon itsekin osallistuin ja joka pyrki näkyvästi puolustamaan kulttuurihistoriallisen miljööni merkitystä kaupungille ja sen asukkaille. Näiden yhtäaikaisten osatekijöiden seurauksena kiteytyi ajatus teatterillisen kehittämistoiminnan tarjoamisesta juuri Voipaalaan.

Neuvottelu- ja verkosto-osapuolia teatteriosuuskunnalla oli Valkeakosken kaupungin suunnassa yhteensä viisi (5) kappaletta. Voipaalan taidekeskus kuuluu hallinnollisesti Valkeakosken kaupungin kulttuuripalveluihin. Kerroksellista hallintomallia johtaa sivistystoimen keskus, jonka päätöksenteossa on mukana sivistystoimen lautakunta. Taidekeskuksen pihapiirin rakennuksessa toimi hankkeen toteutusaikana lisäksi kaupunginkirjaston lähikirjasto, jonka tiloissa teatteritoiminta tapahtui. Kirjasto oli näin myös yhtenä verkosto-osapuolena. Lisäksi taiteellisten sisältöjen kautta yhteistyötahoiksi tulivat Valkeakosken seudun koulutuskuntayhtymän ja nuorisopalveluiden vastuulla olevat nuorten työpajat sekä kolmannen sektorin edustajana Kelhin maa- ja kotitalousseura vanavedessään suuri joukko paikallisia asukkaita.



Kuva 1. Verkostoyhteistyön muotoja ja laatua Voipaalan taidekeskuksessa 2014–2015.

Yhteistyösapuolena kunta on erilainen toimija kuin yritys- ja projektipohjalta toimiva teatteriosuuskunta. Hierarkkinen hallintorakenne imaisi etenkin toiminnan käynnistämävaiheessa runsaasti aikaa ja johti päällekkäisiin päätöksentekoprosesseihin, kun eri osapuolten kanssa yhdessä ja erikseen käytiin neuvotteluja toiminnan mahdollistamiseksi ja raamittamiseksi alueella. Erilaisten toimintakulttuurien, keskustelutapojen ja tarpeiden yhteensovittamisen haasteita kuvaa, että reilun puolen vuoden aikana käytiin yhteensä 17 virallista neuvottelua ennen kuin toiminta pääsi käynnistymään elokuussa 2014. Tilanteeseen toi oman hidasteensa kaupunginkirjastossa, Voipaalan taidekeskuksessa sekä sivistystoimen keskuksessa kesken neuvotteluprosessin tapahtuneet johtajanvaihdokset.

Kehittämisidea, jossa ulkopuolinen palveluntuottaja tarjoaa sisältöjä kunnalliselle kulttuuriyksikölle, oli myös kuntaosapuolelle uusi tilanne. Julkinen sektori on perinteisesti tottunut toimiaan maksumiehenä tai vähintäänkin osatuottajana ulkopuolisten palveluntarjoajien sisällöille. Tämä perinne saattoi osaltaan vaikuttaa neuvottelujen venymiseen, kun yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista pyrittiin kirkastamaan. Neuvottelujen pohjalta syntyi kaksi vuokrasopimusta, toinen teatteritoiminnalle ja toinen ravintolapalvelulle. Varsinaiset yhteistyömallit jäivät odottamaan tulevaisuuteen.

Teatteritoiminta sijoittui pihapiirissä olevaan vanhaan navettarakennukseen, jossa toimi Sääksmäen lähikirjasto. Ravintolapalvelu rakentui tapahtumaluonteisesti taidekeskuksen päärakennukseen. Palvelujen tuotantovastuu kuului kokonaisuudessaan DraamaRäätäleille ja Mallas-Pidoille. Taidekeskukselle ja kirjastolle ei mallista koitunut suoria kuluja lukuun ottamatta päärakennuksen siivousresurssia tapahtumien yhteydessä. DraamaRäätälit vastasi Navettanäyttämön siivouksesta ja huollosta. Valtaosa toiminnasta toteutettiin taidekeskuksen ja kirjaston aukioloaikojen ulkopuolella pyrkimyksenä olla häiritsemättä talojen perustoimintaa. Samalla tilanne mahdollisti esimerkiksi taidekeskuksen aukioloaikojen ajoittaisen laajenemisen, kun Mallas-Pidot vastasi taidekeskuksen pitämisestä avoinna tapahtumailtoina. Tavoitteena oli luoda käytäntö, joka ei vaadi Voipaalan henkilökunnalta ylimääräistä työpanosta. Mainittakoon, että normaalisti ulosvuokrauksen yhteydessä taidekeskuksen oma henkilökunta on työvuorossa. DraamaRäätälit ja Mallas-Pidot vastasivat itsenäisesti toiminnan markkinoinnista, josta Voipaalan taidekeskus toimintaympäristönä hyötyi monenlaisella näkyvyydellä.

Kahden hankevuoden aikana yhteistyötä tehtiin eri verkosto-osapuolten kanssa erilaisin käytännöin. Kaupunginkirjaston lähikirjasto oli teatteritoiminnan tukikohtana ja yhteistyötä tehtiin aktiivisesti tilankäytön ja viestinnän alueilla. Kirjasto otti teatteritoiminnan avosylin vastaan. Teatteri tarjosi kaivattua lisäsisältöä ja uudenlaista toimintaa osa-aikaisesti avoinna olevan kirjaston tiloille. Produktiot oli helppo sovittaa kirjaston aukioloaikoihin, ja kirjasto lähti heti alusta alkaen luomaan tilallisia puitteita teatteritoiminnan toteuttamiselle mahdollisimman vaivattomasti. Taiteellinen toiminta ja esitykset rakentuivat kuntaorganisaation ulkopuolisten tahojen kanssa.





Kuva 2. Sääksmäen lähikirjasto muuntui notkeasti teatteritilaksi.

### 3. Erottavaa toimintaa rakentamassa

Ajatuksena oli brändätä teatteritoiminta uniikkiin navettaympäristöön. Tila nimettiin juurevasti Navettanäyttämöksi, joka osoittautui kansan suussa osuvaksi nimeksi. Ohjelmiston rinnalle luotiin yhteistyöidea Mallas-Pitojen ravintolatoiminnan kanssa. Esitysten yhteydessä toteutettiin erilaisia taiteen sisällöistä virittyviä illalliskokonaisuuksia. Illalliskokonaisuudet toteutettiin taidekeskuksen päärakennuksen kartanosaleissa. Rakennuksessa ei ole ammattikeittiötä eikä tiloja ruoanvalmistukseen, joten ravintolatoiminta toteutui pop-up-henkisesti nostokeittiö- ja ennakkotilausperiaatteella.

Teatteritoiminnan painopistealueena oli yhteisölähtöinen esittävä taide ja yhteistyö paikallisten asukkaiden kanssa. Sisällöllisenä tavoitteena oli integroitua alueen historia- ja luontoarvoihin sekä ympäröiviin yhteisöihin. Esitykselliset teemat kietoutuivat paikallisuuteen ja alueellisiin kysymyksiin. Kulttuuri-identiteetti, arvot ja arvostukset sekä ajankohtainen yhteiskunnallinen keskustelu olivat niin ikään sisällöllisinä profiileina. Yhteiskunnallisuus näkyi myös konkreettisesti

alueen ja seudun asukkaiden ja teatterinharrastajien pääsynä osaksi toimintaa. Puolentoista vuoden aikana toteutettiin yhteensä viisi (5) ensi-iltaa, joista kaksi oli ammattilaistuotantoja ja kaksi puoliammattilaisvoimin toteutettuja. Yhdessä tuotannossa lavalla nähtiin iso ryhmä paikallisia työpajanuoria pitkän yhteisötaiteellisen prosessin päätteeksi. Produktiotoiminnan rinnalla DraamaRäätälit käynnisti maaseudulla oman teatteriryhmän, jonka kolmevuotinen toiminta johti kehittämishankkeen jatkoksi suureen paikalliseen yhteisöteatteriesitykseen Kelhin seurantalolla syksyllä 2016.

Puolentoista vuoden aikana toiminta toi alueelle yli 2000 asiakasta, joista valtaosa vieraili ensimmäistä kertaa taidekeskuksessa. Lukua voidaan pitää hyvänä saavutuksena, olihan Navettanäyttämö esitystilana hyvin pieni. Tilaan mahtui 60 katsojaa. Esitykset olivat enimmäkseen loppuunmyytyjä ja samoin yhteistyössä toteutetut illalliset. Navettanäyttämö loi nopeasti oman imagonsa ja profiilinsa, mikä houkutti uudenlaisia kävijöitä alueelle. Syksyllä 2015 toteutin ohjelmistossa olleen tuotannon yhteydessä Luova tuottaja YAMK-opintoihin liittyvän kehittämishankkeen asiakassegmenttiä ja viestintää koskevan asiakastutkimuksen, joka puolsi edellisiä havaintoja. Eräs miespuolinen katsoja kommentoi tuolloin toimintaa seuraavasti:

Ei tänne olis tullut pelkän kuvataiteen takia lähdettyä, mutta kun täällä on tällainen kokonaisuus, niin sitten kyllä. (Asiakashaastattelu Laitakaupungin laulut-projektityössä 2015)



Kuva 3. Teatterin illuusioita lähikirjaston salissa.

#### 4. Kohti luovia verkostoja

Näkemykseni mukaan yhteiskunnan, samoin kuin teatterikentän nykyiset ja tulevat haasteet, ovat ratkaistavissa uudenaikaisilla yhteistyön tavoilla sekä rohkeasti rakentuvilla ja muuntuvilla eri sektoreiden välisillä toimintamalleilla. Julkinen sektori etsii myös kulttuurikentällä uudenlaista roolia. Sisältötuotanto, luova talous ja sosiaalisen median mullistukset edellyttävät uutta osaamista. Osallisuus ja vuorovaikutteisuus ovat kulttuurityölle tyypillisiä osaamisalueita, joista kunnat voisivat hyötyä yritys yhteistyönä (Halonen 2010, 15). Myös Opetus- ja kulttuuriministeriön Kuultohankkeen loppuraportissa kehoitetaan kuntia tulevaisuudessa hyödyntämään paikallisten ammattitaiteilijoiden osaamista osana alueellisen tasa-arvoisuuden ja korkeatasoisen taiteen saavutettavuutta (Kangas, Jakonen & Havimäki 2014, 14). Artikkelissa esittelemäni hanke pyrkii konkretisoimaan kulttuurisen yhteistyön mahdollisuuksia ja reunaehdoja esimerkkikokemuksen

puitteissa.

Pekka Uotila (2011, 18) avaa ekosysteemiä muotimetaforana. Hänen mukaansa käsitteellä viitataan useiden toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen riippuvuuteen. DraamaRäätäleiden esimerkkihankkeessa ekosysteemin muodostivat emo-organisaationa teatteriosuuskunta, Mallas-Pidot ravintolapalvelu, Voipaalan taidekeskus sekä Valkeakosken kaupungin kulttuuripalvelut ja kaupunginkirjasto. Lisäksi mukana oli produktiokohtaisesti joukko eri alojen taiteilijoita sekä kolmannen sektorin toimijoita ja kuntalaisia.

Uotilan (2011, 51) kuvaama kulttuuriekosysteemi on monialainen ja muuntautuva eri toimijoiden muodostama toiminnallinen yksikkö. Tämä edellyttää hänen mukaansa kykyä ymmärtää erilaisten toimijoiden puhetta, tekoja ja vaikuttimia. Tämän lisäksi on tunnettava projektityön ja elämäystoiminnan luonnetta sekä omattava kykyä sukkuloida sekä paikallisen että muiden kulttuuriekosysteemien välillä. Kun kulttuuriekosysteemin osapuolet pyrkivät kohti jaettua ymmärrystä, etenkin tiedonkulun ja viestinnän määrälliset sekä laadulliset osaamistarpeet korostuvat. Uotilan kuvaamat toimivan yhteistyön edellytykset tulivat näkyviksi myös kehittämishankkeemme vaiheissa.

Jutta Virolainen (2015, 32–33, 91) käsittelee osallisuuden tematiikkaa kulttuuripolitiikassa ja arjen käytänteissä. Kulttuuripolitiikan keskeisenä tavoitteena on sosiaalisen vaikuttavuuden (social impact) ja lisäarvon (added value) luominen. Virolaisen mukaan kiinnostus kulttuuriosallistumiseen liittyy kysymykseen kansalaisten yleisestä yhteiskunnallisesta osallistumisesta. Virolainen kuvaa kulttuuripolitiikan strategiaa 2020, jonka mukaan kulttuuripalveluiden saavutettavuus ja saatavuus ovat keskeisiä tavoitteita, jotka koskevat kaikkia ikäryhmiä, elämäkatsomuksia ja muita kulttuurisia viiteryhmiä. DraamaRäätäleiden hankkeen yhtenä toiminnallisena ulottuvuutena oli juuri vuorovaikuttaminen ympäröivien yhteisöjen kanssa. Yhteisölliset työtavat toivat kansalaiset näin myös julkisen palvelun ulottuville.

Kuntien järjestämistä kulttuuripalveluista valtaosa on harkinnanvaraista palvelua. Kuntalaisilla ei ole siis subjektiivista oikeutta tiettyihin palveluihin lukuun ottamatta kirjastopalveluita ja niin sanottua yleistä kulttuuritoimintaa, jotka ovat lakisääteisiä (Saukkonen, Ruusuvirta 2009, 145). Siitonen ja Valkama (2003, 14) esittelevät kuntien erilaisia vaihtoehtoisia palveluntuotantomalleja, jotka koskevat toimitilojen omistamista ja hallintaa, rahoitusmalleja, palvelujen tuottamista sekä tuotantovastuuta. Kunta hyödyntää toteutustapana usein tilaaja-tuottajamallia, ostopalveluita tai suoraa avustustoimintaa. Yksityisen yrityksen osallistuminen julkisten palveluiden tuottamiseen on

perinteisesti perustunut yksittäisiin alihankinnanomaisiin järjestelyihin (Saukkonen & Ruusuvirta 2009, 146). Tunnetusti tämä on tarkoittanut yhtiöitettyjä taidelaitoksia. Vaikka kuntien palvelutuotantorakenteen on oletettu muuttuvan ja yksityisten toimijoiden lisääntyvän toimialalla, tosiasialliset muutokset ovat olleet vähäisiä. Heiskanen, Kangas ja Michell (2015, 64) kuvaavat kuntien toimintaympäristössä tapahtunutta muutosta kulttuurin alalla. Myös heidän mukaansa dokumentoidut käytännön esimerkit ovat kuitenkin edelleen harvinaisia. Valmiista malleista ja esimerkkikokemuksista olisi varmasti ollut hyötyä rakennettaessa kuntayhteistyötä DraamaRäätäleiden kehittämishankkeessa.

## **5. Tavoitteena yhdessä tekemisen yhteiskunta**

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on kuitenkin lisääntymässä. Etenkin palvelusektorilla asia on jo rohkeasti ilmaistuna jopa arkipäiväistynyt. Sosiaali- ja terveyspalveluissa tämä näkyy ulkoistamisina, mikä usein nimetään yhteistyöksi, mutta ei kuitenkaan ole sitä. Myllynpään (2015, 12–13) mukaan yhteistyö rakentuu yhteisistä tavoitteista ja yhteistyön tuottamasta lisäarvosta molemmille osapuolille. Ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu tehdään mahdollisimman pitkälle yhdessä. Varsinaisille PPP (public private partnership) -yhteistyöhankkeille olennaista on saavuttaa tasapuolinen riskien jako ja eräänlainen ”rahoille vastinetta”-asetelma. Myllynpää kuvaa ideaaliksi pitkän yhteistyösuhteen ja saumattoman yhteistyön kautta rakentuvaa prosessinomaista yhdessä tekemisen tapaa.

Artikkelin tapausesimerkkinä toimivassa DraamaRäätäleiden kehittämishankkeessa toiminta sisälsi erilaisia ja eritasoisia yhteistyön muotoja yhteisestä sisällöntuotannosta tekniseen ja muodolliseen toimintaan. Kaikilta osin yhteistyötavoitteisiin ei vielä ylletty. On ymmärrettävää, että toimintatapojen yhteensovittaminen pitkät perinteet omaavassa kulttuurirakenteessa vaatii aikaa, kokeiluja, kokemuksia ja yhteistä tahtoa. Kahden vuoden kokemusten jälkeen luottamus varsinaisen yhteistyön rakentamiseen on jo hyvällä oraalla.

Kunnalliset toimijat tarvitsevat tulevaisuudessa toimintansa tueksi yritys- ja kolmannen sektorin toimijoita. Tilanteeseen vaikuttavat näkyvästi taloudelliset tekijät, mutta myös aikamme kehitystrendit ja näkemys yhteistyön ja verkostoitumisen tuomista kumulatiivisista sisällöllisistä eduista. Suomen Kuntaliiton sivistyspoliittisessa ohjelmassa (Kuntaliitto 2015, 42–44) kerrotaan muun muassa monipuolisen yhteistyön muiden sektoreiden ja toimialojen kanssa lisäävän

kulttuurilaitosten asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Ohjelmassa nähdään kuntalaisilla olevan mahdollisuus osallistua taiteen ja kulttuurin tekemiseen osallistavan taiteen menetelmien avulla. Lisäksi Kuntaliiton mukaan tavoitteena on, että julkisesti rahoitetut kulttuuritilat palvelevat laajasti kulttuurin eri tuottaja- ja käyttäjäryhmiä.

Häyrysen (2015, 216–219) mukaan kulttuuriin kohdistettavien intressien moninaistuessa kulttuuritoimien virkamiehiltä ei voi enää odottaa paneutumista kulttuurikysymyksiin niiden edellyttämällä monipuolisuudella. Esimerkiksi saavutettavuuden päämäärä kaipaa uudentyyppistä ajattelua. Myös Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiassa 2020 (2009, 24–30) kannustetaan palvelujen saatavuuden ja laadun takaamiseksi taide-, kulttuuri- ja kirjastolaitoksia uudistamaan palveluiden järjestämistapoja esimerkiksi lisäämällä seudullista yhteistyötä ja verkostoitumista muiden kulttuuritoimijoiden kanssa. Tutkija Tiina Lamminen (2015, 127–128) arvioi Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirjassa ammattitaiteilijoiden asemaa kunnissa. Hänen mukaansa kulttuuritalouden vahvistamiseksi tarvitaan kulttuuritoiminnan järjestämiseen kunnissa ammattimaisuutta: ”Tavoitteena on että, taiteilija tekee kunnissa työtä yhteisöille ja yhteisöjen kanssa.”

Airaksinen, Nyholm ja Haveri (2004, 21) kuvaavat, kuinka perinteisestä kuntamallista ollaan siirtymässä verkostokuntaan. Tämä tarkoittaa palvelujen järjestämisen osalta sitä, että kunta vastaa edelleen palvelujen järjestämisestä, mutta se järjestää ne yhä enemmän erilaisten sopimus- ja yhteistyöjärjestelyjen kautta. Nykyään miltei kaikki kehitysprosessit toteutetaan laajapohjaisessa verkostomaisessa yhteistyössä. Tulokset edellyttävät monenlaisen asiantuntemuksen sekä erilaisten intressien, ihmisten ja organisaatioiden yhteensovittamista (Stähle ym. 2004, 5). Edellisiin esimerkkeihin nojaten voidaan sanoa, että DraamaRäätäleiden kehittämishanke Voipaalan taidekeskuksessa on osa laajempaa yhteiskunnallista kehityskulkua ja ilmiötä, jossa toiminnan rajaidat kaatuvat yhteiskunnallisten rakenteiden, yritysten sekä kansalaistoiminnan välillä ja syntyy uusia toimintamalleja sekä samalla mahdollisuuksia kulttuurin, taiteen ja yhteiskunnan kehittämiseksi.

## **6. Kokemuksellista arviointia**

Kehittämisprojektin tavoitteena oli synnyttää Voipaalan taidekeskuksen alueelle teatteritoimintaa, joka pienimuotoisuudestaan huolimatta rakentaa näkyviä sisältöjä ja vahvaa linkkiä ympäristöönsä



verkostoitumalla ja tarjoamalla taidesisältöjä paitsi katsojille niin myös osallistamalla eri yhteisöjä toimintaan. Näiden tavoitteiden toteutumista kartoitin verkosto-osapuolille tekemilläni teemahaastatteluilta keväällä 2016. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia ja tapahtuivat kasvokkain. Haastateltavina oli yhteensä kahdeksan projektin verkosto-osapuolta edustavaa henkilöä: Valkeakosken kaupungin kulttuuritoimenjohtaja, kirjastotoimenjohtaja, lähikirjaston osastonhoitaja, Voipaalan taidekeskuksen toiminnanjohtaja, Mallas-Pidot Oy:n toimitusjohtaja, Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja sekä Valkeakosken seudun koulutuskuntayhtymän ammatti- ja aikuisopiston Vaateri-nuorten työpajan päällikkö ja yksi pajaohjaaja.

Arviointitutkimuksessani luokittelin haastattelujen vastaukset karkeasti viiteen eri kategoriaan. Haastatteluissa esiin nousseiden huomioiden mukaan nimesin kategoriat seuraavasti: toiminnan arvo ja merkitys, yhteistyö verkosto-osapuolten kanssa, toimitilojen hyödyntäminen, asiakas- ja resurssinäkökulma. Kutakin kategoriaa avaan onnistumisen ja kehittämistarpeiden näkökulmasta.

Taulukko 1. Haastattelututkimuksen tuloksia onnistumisten ja kehittämiskohteiden näkökulmista.

|                   | Toiminnan arvo ja merkitys   | Yhteistyö verkosto-osapuolten kanssa  | Toimitilojen hyödyntäminen  | Asiakasnäkökulma  | Resurssinäkökulma   |
|-------------------|--|---|---|---|---|
| Onnistumiset      | *Huomioarvo ja imagon nousu<br>*Kulttuuritarjonnan laajentuminen alueella<br>*Osallistumista lisäävä teatteriyhteisö | *Toiminta markkinoi myös julkista palvelua<br>*Kehittämisiäideoita ja kokemuspohjaa yhteistyölle jatkossa | *Kirjaston tilojen kehittäminen monialaiseksi<br>*Voipaalan tilojen ja mahdollisuuksien laaja-alaisempi hyödyntäminen | *Tuo uutta väkeä taidekeskukseen ja kirjastoon<br>*Paikallinen merkitys ihmisten osallistajana ja aktivoijana | *Lisää toimintaa taidekeskukselle<br>*Hyvä ja luotettava ruokapalveluntoimittaja alueelle |
| Kehittämiskohteet | *Vaikuttavuuden mittaaminen etenkin julkisen sektorin verkosto-osapuolten näkökulmasta                               | *Viestintä ja tiedonkulku<br>*Asenteet<br>*Yhteismarkkinointi   | *Toistuvat roudaukset   | *Verkosto-osapuolten keinot hyödyntää teatterin tuottamia asiakasvirtoja                                      |   |

DraamaRäätäleiden kehittämishankkeessa tuottamat ja toteuttamat teatterituotannot edustivat omintakeista taiteellista ja yhteisöllistä linjaa. Taidekeskus tapahtumamiljöönä tarjosi osaltaan mahdollisuuden rohkealle esitysprofilille. Teatteritoiminnan toteutusympäristö, Navettanäyttämö, oli esitystilana pieni ja toivoimme tavoittavamme puitteeseen riittävän määrän ennakkoluulotonta teatteriyleisöä. Näin myös kävi. Taiteellinen ja toiminnallinen linja otettiin jopa ennakoitua

paremmin vastaan sekä yleisön että verkosto-osapuolten näkökulmasta. DraamaRäätäleiden kehittämistoiminta nähtiin sisällöllisesti ja imagollisesti tärkeänä. Kulttuuritoimenjohtaja kuvaa haastattelussa toiminnan tuottamaa huomioarvoa ja merkitystä seuraavasti:

No, jos ajatellaan paikallista kulttuurielämää, mää olen kokenut teidän esitykset hyvin vaihtoehtoisina, semmoisina mitä meillä ei muuten pystytä tarjoamaan ja ihan selvästi niille on ollut tilaus, koska esitykset on menneet niin hyvin. Tämän tyyppisillä produktiona te haastatte yleisön ja siitä on tykätty. (Kulttuuritoimenjohtaja)

Pekka Uotilan (2011, 55) mukaan on tunnistettava ja uskallettava ottaa riskejä, sillä vain tämä on matkailullisen vetovoiman kehittämistä. Kulttuuriset sisällöt voivat Uotilan mukaan tarjota kokemuksellisuutta, esteettisiä elämyksiä, kyseenalaistamista, paikallisen ja yleisen tai menneen ja tulevan yhdistelmiä, vaihtoehtoisia kokemuksia, merkityksiä, eettistä pohdintaa ja yksilöllisiä kokemuksia. Tällaisten sisältöjen kautta kulttuuriekosysteemi voi tuottaa muista erottuvaa toimintaa.

Osa vastaajista kuvaili teatteritoiminnan merkitystä paikallisesti erottuvana ja markkinoinnillisena tekijänä.

Tämä on ollut jonkinlainen lipunkantaja. Se on tullut tähän ja on herättänyt ihmisiä, niitäkin jotka ei ole olleet tekijäjoukossa mukana. Toimintaa ei kummeksuta, mikä myös voisi olla mahdollista täällä. (Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja)

...tää on kaikista parasta Voipaalan markkinointia mitä voi olla. Että se tuo ihmisiä, liikuttaa. Mä uskon, että ne on kumminkin lähtökohtaisesti jo tällaisia taiteesta kiinnostuneita ihmisiä. Saadaanhan me sinne muillakin tapahtumilla ja kaikella houkuteltua ihmisiä, mutta tässä on lähempi kontaktipinta kuvataiteeseen, teatterilla kuin monella muulla asialla. Nää on niin kuin samaa kuormaa. (Kulttuuritoimenjohtaja)

Teatteritoiminnan nähtiin tuoneen lisäarvoa alueen muulle toiminnalle.



Voipaala sinällään on hieno ympäristö kaiken kaikkiaan ja vajaalla käytöllä, että kaikki pöhinä mikä sinne saadaan, on hyväksi. Monilta asiakkailta on tullut kommentteja, että hyvä kun täällä tapahtuu. (Mallas-Pitojen toimitusjohtaja)

Kehittämishankkeesta seurasi myös ennakoimattomia välillisiä vaikutuksia etenkin kirjastolle.

Kirjaston imago kulttuurisena toimijana on kirkastunut. Jo se, että mainitaan, että kirjasto tilana on tässä mukana, on positiivinen signaali, taustatekijä. On ollut myös kiinnostavaa henkilökunnan mielestä, että on voitu kertoa, että olemme tämmöisessä toiminnassa mukana. Ehkä tämä on myös päättäjien suuntaan tärkeä asia. Tämä on avaus muuhunkin suuntaan kuin olla vain kirjallisuuden asiantuntijana. (Kirjastotoimenjohtaja)

Yhteistyön toimivuutta haastateltavat arvioivat erilaisista näkökulmista. Osa korosti yhteistyön helppoutta.

On toiminut tosi hyvin, teiltä tuli avaimet käteen kaikkine lipunmyynnin tukitoimineen ja niin edelleen. Me ei juuri edes keritty tehdä omaa markkinointia muutaman hassun Facebook-seinällisen lisäksi molempina vuosina, ei ennätetty huutelemaan omaa roolia siihen. (Mallas-Pidot Oy:n toimitusjohtaja)

Yhteistyö on sujunut hyvin, teillä on ollut idea ja ajatus mitä tehdään ja olette halunneet kuunnella meitä ja me on saatu vaikuttaa siihen. Mutkattomasti on mennyt, ei oo tarvinnut kyräillä vaan on voitu reagoida, mitä pitäis tehdä, on voitu puhua avoimesti ja jatkuvuus on olemassa, heti käydään koko vuoden vaiheet läpi, päämäärä on siellä jossain. (Vaateri-nuorten työpajaohjaaja)

Alkuun mietittiin, kuinka paljon ihmiset kuormittaa meidän lipunmyyntiä. Mutta sitten oli positiivinen yllätys, että kaikkiaan meille on tullut ehkä vain 1-2 kyselyä kassalle, siis tosi vähän, koska teatteri markkinoi itse omat toimintansa ja se ohjasi ihmisiä. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Haastatteluissa nousi esiin myös yhteistyön tuottamia välillisiä positiivisia vaikutuksia. Toimitilojen hyödyntäminen monialaisesti koettiin kiinnostavaksi. Teatteri ulkopuolisena toimijana aktivoi etenkin kirjastoa toteuttamaan tilallisia ratkaisuja, joita voisi hyödyntää myös tulevaisuuden kirjaston kehittämisessä.

Ensinnäkin olen tykännyt hirveästi toiminnan aktiivisesta otteesta, se on vaikuttanut piristävästi Sääksmäen kirjaston toimintaan. Tämä oli jonkinlainen mahdollisuus päästä eteenpäin. Nyt kun tuli ulkopuolinen buusti, saatiin muun muassa hyllyjä pyörille, ilman tätä ulkopuolista syytä se ei olis varmaan onnistunut. (Sääksmäen lähikirjaston osastonhoitaja)

Kun ensimmäisen kerran astui tilaan kun se oli muuttunut teatteriksi oli häkellyttävää, miten paljon tila oli muuttunut. Antoi uskoa siihen, miten kirjastosta voi olla aika moneksi ja toiminta on vetänyt paljon ihmisiä, jotka ei ole koskaan käyneetkään siellä. (Sääksmäen lähikirjaston osastonhoitaja)

Elina Ala-Nikkola (2015, 16) on tutkinut opinnäytetyössään pääkaupunkiseudun kunnallisten kulttuurilaitosten yhteistyötoimintaa eri sektoreiden kanssa sekä kykyä rakentaa osallisuutta toimintaympäristössään. Ala-Nikkolan mukaan kuntien rakennuksilta ja palveluilta odotetaan nykyisin laajempaa kaiken kattavuutta, eivätkä ne voi toimia vain yhtä tarkoitusta varten. Tässä tarkoituksessa on kyse muustakin kuin tilojen vuokraamisesta. Ala-Nikkola esittelee Helsinki-mallin toimenpide-ehdotuksia (2015), joissa taidelaitoksia kannustetaan toimintaan omien seinien ulkopuolella ja lisäämään yhteistyötä alueen toimijoiden ja muiden taideyhteisöjen kanssa.

Tähän suuntaan kirjastoissa ollaan menossa, että niistä pystytään tekemään monipuolisia tiloja, että kalusto taipuu. Ehkä tämä huomioidaan myös uudessa talossa. [Viittaus pääkirjaston tulevaan remonttiin.] (Kirjastotoimenjohtaja)

Monien eri toimijoiden ja toimintakulttuurien yhteensovittaminen vaati sopeutumista ja toimintalogiikoiden hahmottamista. Aiemmin esittelemäni Uotilan (2010, 51) kuvaama kulttuuriekosysteemi ilmentyy kiinnostavalla tavalla haastateltavien vastauksissa. Osapuolet kuvasivat yhteistyön haasteita toisistaan poiketen.

Jossain toisessa ympäristössä voisi olla mahdollista vähentää hidastavia ja jäykistäviä elementtejä esimerkiksi pöytien roudausta. [Viittaus Voipaalan taidekeskuksen näyttelysaleissa toteutettuihin illallisiin, joita varten tehtiin aina erillinen roudaus.] (Mallas-Pidot Oy:n toimitusjohtaja)

Teatteritoiminnan sovittaminen kirjasto-ympäristöön herätti myös pohdintaa, vaikka kirjasto pyrki aktiivisesti kehittämään tilaratkaisuja helposti muunneltaviksi.

Olis varmaan teidän kannalta varmaan löytynyt helpompiakin paikkoja, missä ei olisi aina tarvinnut tehdä roudaamista. (Sääksmäen lähikirjaston osastonhoitaja)

Myllynpää (2015, 24-30) erittelee menestyksekkään yhteistyösuhteen piirteitä, joita ovat muun muassa osapuolten ymmärrys toistensa tavoitteista, kyky nähdä toinen toisensa liikekumppaneina sekä yhteinen toiminnan fokus ja yhteinen riskienhallinta. Näihin tekijöihin vaikuttavat vahvasti tiedonkulku ja ongelmanratkaisutahto ja -taidot. Yhteistyön haasteet liittyivät seuraavassa Voipaalan toiminnanjohtajan huomiossa tiedonkulkuun ja toimintojen yhteensovittamiseen:

Meistä kaikki oli kiireisiä, yhteydenpito jäi huonoksi. Liian tiivis suunnittelu-aikataulu, vois olla ennakoitua. Olisin toivonut, että näytöspäivät olisi voitu lyödä lukkoon yhteisessä pöydässä. Olisi ollut helpompaa, jos markkinat ja näyttelyiden avajaiset olisivat olleet eri aikaan kuin esitykset. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Erilaiset työkuultuurit vaikuttivat osaltaan yhteistyöhön.

Yhteistyön kannalta meillä on oikeasti semmoisia ongelmia, että ihmiset haluaa tehdä vain kahdeksasta neljään töitä. Tää on ollut aika yllättävää tässä nyt, siinä on semmoisiakin taustoja, että kun on pitkään ollut ihmiset semmoisissa töissä missä on tehty niitä iltoja, niin ne väsähtää siihen, ne tekee melkein mitä tahansa, että ne pääsee niistä. (Kulttuuritoimenjohtaja)

Taidekeskusympäristössä ravintolatoiminnan sovittaminen näyttelyjen lomaan tuotti myös ajoittaista kitkaa.

Jouduimme joidenkin taiteilijoiden kanssa tappelemaan, ruoka ja taide ei ollut kiva kaikille taiteilijoille. Osa ymmärsi sen lisäarvona, kaikki taiteilijat ovat toki ymmärtäneet mutta osalle ollut myös vaikeaa tajuta kuviota. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Asiakasnäkökulma oli yksi haastateltavien keskeinen huomion kohde. DraamaRäätäleiden luotsaama toiminta tuotti Voipaalan alueelle yli 2000 teatteriasiakasta puolentoista vuoden kuluessa. Lukemaa voidaan pitää merkittävänä huomioiden alueen tavanomainen kävijämäärä, joka on alle 8000 asiakasta kalenterivuoden aikana. Voipaalan toiminnanjohtaja kokee uudenlaisen asiakaskunnan löytäneen esitystoiminnan kautta taidekeskuksen:

Teillä ne aiheet sopii hienosti meidän asiakassegmentin kanssa. Taidekeskuksen yleisö on naisvoittoista ja eläkeläisiä. Teatterin kautta tulee myös miehiä ja työyhteisöjä, jotka muuten ei tulisi meille. Jos ei muuta niin näkevät paikan.

Mallas-Pitojen toimitusjohtaja kommentoi asiakashankinnan näkökulmaa:

Me ei olla tehty tässä omaa asiakashankintaa, se on tullut teatteritoiminnan kautta. Molempina vuosina on yritetty soveltaa ruokatuotetta ottamalla vaikutteita teatterista, ja asiakkaat löytäneet ideat. Siinä ollaan onnistuttu. Normaalisti catering- asiakkaasta kun puhutaan, osaltaan on ollut samojakin asiakkaita, mutta lisäksi tullut selvästi variaatiota teatteriproduktioiden myötä.

Myös toiminnan osallistuva luonne nähtiin tärkeänä. Uotila (2011, 52) penää kulttuurituotannon asiantuntemusta, joka perustuu asiakaskokemuksen tunnistamiseen ja siihen eläytymiseen.

Olosuhteet ja palvelut on osattava rakentaa elämyksen mukaisesti. Lisäksi kulttuuriekosysteemissä on kyettävä luomaan uusia innovaatioita ja improvisoimaan uusia merkityksellisiä kokemuksia.

Olisi hienoa viedä kirjaston toimintaa enemmän kansalaiskeskustelun suuntaan, missä tällainen teatteritoiminta voisi olla tukena. (Sääksmäen lähikirjaston osastonhoitaja)

Yhtenä asiakasosapuolena voidaan pitää paikallista kolmatta sektoria ja kuntalaisia, joita teatteri otti mukaan toimintaansa. Kolmannen sektorin toimijan näkökulmasta ympäristössä operoiva teatteritoiminta mahdollistaa kansalaisten aktivoimisen ja lisää osallisuutta.

Se, että tehdään itse ja ollaan mukana, on yleistymässä ja se on väistämätöntä, jos halutaan, että jotain tapahtuu. (Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja)

Sama haastateltava lisää keskusteluun vielä monialaisen taidekeskuksen vetovoimanäkökulman:

Esittävä taide on asia, mikä tuo ihmisiä eri lailla yhteen ja yhteisen kokemuksen äärelle ja sitoo tekijöinä ja tilankäyttöllisesti. Jos on taidekeskus, mitä enemmän ja mitä useammanlaisia sisältöjä, sitä täyteläisemmästä taidekeskuksesta voidaan puhua.

Kehittämiskohteeksi etenkin kuntapuolen haastateltavat kokivat asiakasvirtojen hyödyntämisen.

Vaikuttavuuden mittaaminen vaikeaa, emme pysty tietämään. En tiedä millä, mutta vois miettiä, miten vois jatkaa asiakkaan kohdalla tätä kokemusta. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Kyllä mun mielestä olis pitänyt hyödyntää enemmän, se oli alun perin idea. (Kulttuuritoimenjohtaja)

Verkostomainen toiminta lisäsi myös julkisen palvelun resursseja. Voipaalan taidekeskus hyötyi tästä muun muassa mahdollisuutena tuottaa rakennukseen kävijöitä omien aukioloaikojen ulkopuolella.

Se, että toiminta tapahtuu meidän toiminnan aukioloaikojen ulkopuolella, on tärkeää. Lisäksi hieno asia, että esityksiin tultiin muualta myös talviaikana. Talvi on meille haastava, todella hiljainen. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Toiminnanjohtaja näki toiminnan myös vahvistavan pieniä henkilöresursseja.

Meillä on niin pieni henkilöstö, kaikki verkostot tuovat meille lisää toimintaa. Myös tapahtumien jatkuvuus on ollut tärkeää, ei vain yksittäinen tapahtuma. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Luotettavan yhteistyökumppanin saaminen on tärkeää myös laajemmassa mittakaavassa.

Mallas-Pidot on suosittuja aina. Voipaalalle se tarkoitti, että saimme hyvän suositeltavan kumppanin, sillä meiltä kysytään tosi paljon pikkujouluja, häitä jne. Se että meillä on tiedossa pitopalvelu, jota voidaan suositella. Meillä on kokemuksia kun tulee pitopalvelu joka ei tunne taloa, siitä tulee ongelmia. Se, että voimme suositella Mallasta ei johdu vain siitä, että tekevät hyvää ruokaa, vaan me myös tiedämme, että häiskät tietävät talon, kuinka täällä toimitaan ja siihen voimme luottaa. On meille etu, että voimme suositella. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Verkostomaisen toiminnan koettiin mahdollistaneen yhteistyön tiivistymistä myös muiden kuin teatteriosapuolen kanssa.

Yhteistyö Starttipajan kanssa on vaikuttanut siihen, että nykyään meillä ei ole mitään ongelmaa vaikkapa yhteisissä urheiluihissa. Ennen oli kaikenlaista. Nykyään teemme muussakin yhteistyötä. [Viittaa Vaateri- ja Startti-työpajojen nuorten ja vetäjien tutustumiseen toisiinsa yhteisessä teatteriprojektissa.] (Vaateri-nuorten työpajaohjaaja)

Yhteistyön kokemukset synnyttivät erilaisia tulevaisuuskuvia ja ajatuksia toiminnan mahdollisuuksista ja tarpeista jatkossa. Myllynpään (2015, 18) mukaan yhteistyöhankkeille on olennaista saavuttaa tasapuolinen riskien jako ja eräänlainen ”rahoille vastinetta”-asetelma. Ideaalina voisi ajatella olevan pitkän yhteistyösuhteen ja saumattoman yhteistyön kautta rakentuva prosessinomainen yhdessä tekemisen tapa. Tulevaisuutta enteileviä ja siihen liittyviä toiveita ja ideoita oli lähtenyt kehittymään haastateltavien ajatuksissa hankkeen myötä.

Kulttuuritoimen ja Voipaalan taidekeskuksen näkökulmasta ajatus toiminnan jatkumisesta vaikuttaa tärkeältä ja toiveita yhdessä tekemisestä on ilmassa.

Toivon, että toimintaa jatketaan. Vanhojen rakennusten parasta on, että niitä käytetään. Tulevaisuudessa mua edelleen kiinnostais, että kehitettäis yhdessä sisältöjä, että saatais joku yhteinen kuvio. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Näen tällaisen toiminnan pysyvänä osana Voipaalaa ja sen imagoa, riippumatta volyymistä, siis kuinka isoja tuotantoja tai kuinka usein. (Kulttuuritoimenjohtaja)

Markkinointia vois miettiä, että miten sitä vois tehdä yhdessä. (Voipaalan toiminnanjohtaja)

Sisällöllisen yhteistyön mahdollisuudet nousevat esiin myös kirjaston henkilökunnan vastauksissa.

On avannut kirjastossa silmiä, mitä tarpeet on myös aineiston hankinnassa. Sitä vois miettiä, olisko meillä yhteisiä sisältöjä, joihin vaikka asiakkaat vois palata. (Kirjastotoimenjohtaja)

Se jäi kokeilematta, että olis nostettu kirjallisesta maailmasta jotain yhteistä, vaatisi pitempiaikaista yhteistyötä. Kirjasto mielletään enemmän palvelulaitokseksi kuin taidelaitokseksi. Olen oppinut ajattelemaan kirjallisuutta tietyllä tavalla, tässä voisin oppia ajattelemaan kirjallisuutta myös sisältönä. (Sääksmäen lähikirjaston osastonhoitaja)

Ravintolapalveluiden näkökulmasta yhteistyön intensiteettiä voisi kehittää entisestään.

Jos haluaa, että ruoka ja esitys lähestyy enemmän toisiaan, voitais olla heti projektin alkuvaiheessa enemmän tekemisissä ja ideoida vielä enemmän. Tosin asiakkaat ovat nytkin löytäneet koukkuja, eli ollaan oltu aika lähellä onnistumista. (Mallas-Pidot Oy:n toimitusjohtaja)

Luulisin että se on laajemmassa mitassa tukenut ja pönkittänyt itseymmärrystä, mitä meillä täällä on. Täällä on ollut tupa täysi aina ja onhan se hienoa, että kylällä on myös tämmöistä kulttuuritoimintaa, kun meillä on sivukirjasto, miksei sitten sivuteatteri. (Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja)

Kolmannen sektorin sekä ammattikoulutuksen ja työpajojen edustajien mielestä toiminta aktivoi osallistujia ja tarjoaa merkityksiä, joka eroaa muusta toiminnasta.

Sehän on yksi taiteen tehtävistä, sanoittaa tai jollain muulla lajille ominaisella tavalla tuoda esiin asioita, joita muuten on vaikea sanoa. Taide on väline. Ja taas toiminnan tasolla, jos emme voi osallistua päätöksentekoprosessiin on arvokasta, että meillä on tämä taide- ja teatteriyhteisö, johon voidaan osallistua. (Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja)

Kun kerran on päästy kokeilemaan jotain tällaista, millä on hyviä vaikutuksia ryhmään ja nuoriin, totta kai haluttais tehdä lisää. (Vaateri-nuorten työpajan päällikkö)

## 7. Jalostuksen tuloksia

DraamaRäätäleiden kehittämishanke lähti liikkeelle tekijöiden intohimosta, halusta tutkia ja kehittää sekä omaa että kohdeympäristön toimintaa ja halusta luoda jotain itselle tärkeää ympäristössä, jossa oli toimintaan kutsuva potentiaali. Myös yhteistyön kehittäminen julkisen sektorin, yritystoiminnan sekä kolmannen sektorin kanssa motivoi meitä tekijöinä. Kunta keskeisenä verkostotahona toimi erinomaisena yhteistyön edellytysten kehittämisalustana. Hanke havainnollisti taitelija-tuottajan tehtävänkuvia ja ammatillisia haasteita verkostomaisessa työskentelyssä eri alojen ja etenkin kuntasektorin rajapinnoilla. Monialainen yhteistyö vaatii pelisilmää yhteisen ymmärryksen sekä tavoitteiden hahmottamiseksi ja asettamiseksi verkosto-osapuolten kesken. Lisäksi mielenkiintoisia ja asiakkaita tavoittavia kulttuurisisältöjä on tehtävä rohkealla otteella samaan aikaan kohderyhmiä kuunnellen ja ymmärtäen. Nämä vaatimukset konkretisoituivat hankkeen myötä.

Leena Björkvistin (2011, 6–9, 14) mukaan luovien alojen kasvun myötä on viimeisen kymmenen vuoden aikana havahduttu myös tuottajaosaamisen tärkeyteen. Julkisen sektorin strategioissa pidetään tuottaja- ja manageriosaamista luovien alojen kehittämisen kannalta välttämättömänä. Björkvist pohtii, mitä on tämän hetken ja tulevaisuuden kulttuurituottajan osaaminen. Hän kyseenalaistaa verkostoitumisen käsitteen itsestäänselvytenä ja kysyy miten usein verkostoituminen jää vain ideaaliksi, jonka toteutumisedellytyksiä ei osata rakentaa. Näihin



haasteisiin törmättiin myös esimerkkihankkeessa. Hankkeen käynnistymistä hidastivat johtajien vaihdoksista joutuneet sattumatekijät. Mukana oli varmasti myös ripaus molempien osapuolten kokemattomuutta yhteistyön rakentamisesta. Tästä johtuen toiminta kuntaosapuolen kanssa käynnistyi enemmän perinteisenä vuokraussuhteena kuin yhteistyönä. Eväät yhteistyölle alkoivat kehittyä vähitellen hankkeen myötä.

Leena Björkvistin ja Katri Halosen (2012, 36) näkemyksen mukaan tulevaisuuden tuottaja on mahdollistaja, fasilitaattori, organisaattori, verkostoituja, kyvykäs tiimityöntekijä, yleisön roolin mahdollistaja ja yhteisöllisyyden tukija. Myös kyky managerata sisältöjä eri kielillä (taidekieli, bisneskieli, politiikkakieli, hallintokieli, hankekieli ja muden toimialojen kieli) ovat Björkvistin ja Halosen mukaan tulevaisuuden tuottajan tärkeitä ominaisuuksia. Esimerkkihanke todentaa konkreettisesti näiden osaamiskriteerien läsnäolon. Yksi keskeisimpiä yhteistyön edellytyksiä on juuri kyky sanoittaa toimintaa ja siihen liittyviä tarpeita tavalla, jonka erilaiset vastaanottajat kokevat omakseen. On erilaista käydä yhteistyö- tai sisältöneuvotteluja ravintolayrittäjän, kulttuuritoimenjohtajan tai maamiesseuran puheenjohtajan kanssa. Kyky ymmärtää erilaisia tarpeita yhteisen projektin sisällä on olennaista, jotta toiminta voi onnistuneesti käynnistyä ja rullata maaliin. Viestinnän haasteisiin viittasivat myös haastattelututkimuksen osapuolet, jotka kiinnostavalla tavalla nostivat esiin toisistaan poikkeavia matkan varrella kaihertaneita kipupisteitä. Käytännön tarpeet erosivat toisistaan, eikä kaikkiin kyetty projektin aikana vastaamaan. Kokemuksen läpikäyneenä osapuolet pystyivät tarvittaessa jatkossa konkreettisempaan tiedonkulkuun ja viestintään.

Kuntien kyky reagoida yhteiskunnallisiin muutoksiin arveluttaa Ala-Nikkolaa (2015, 59). Hän pohtiikin, pystyvätkö kunnat todellisuudessa vastaamaan strategioissaan esitettyyn laajan kulttuurikäsitteksen mukaiseen ajatteluun. Ala-Nikkola listaa kuntien kulttuuritoimijoiden keskeisiksi osaamistavoitteiksi verkosto-osaamisen kasvun, toiminnan jalkautumisen talojen ulkopuolelle sekä sosiaalisen median käytön lisäämisen. DraamaRäätäleiden toimintamallina Voipaalan taidekeskuksessa on ollut toimia yhteistyön rakentajana eri sektoreiden sekä kansalaisten ja taidelaitoksen välillä. Vajaan kahden vuoden mittainen projekti osoitti, että yhteistyön tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen ei synny automaattisesti. Se vaatii luottamuksen rakentamista, itsereflektiota ja toiminnan jatkuvaa uudelleen arviointia sekä osapuolten tahtoa kohti yhteistä päämäärää.

Vaikka yhteistyö oli osittain varovaista, hanke toimi hyvänä avauksena ja antoi runsaasti kokemusta, jonka pohjalta arvioida ja kehittää yhteistyön muotoja tulevaisuudessa. Hanke loi

etenkin pohjaa luottamukselle ja dialogille. On luonnollista, että eri osapuolilla on erilaisia odotuksia ja tarpeita. Sopimus- ja suunnitteluvaiheessa oli ennakkoluuloja kokeilutoimintaa kohtaan, mutta kuten haastattelututkimuksista voi tulkita, kahden vuoden ja useiden käytännön esimerkkien jälkeen verkosto-osapuolet kuvasivat kokemuksia positiivisina.

Tulevaisuustutkija Markku Wilenius (2015, 173) puhuu kulttuurista arvokkaana pääomana, joka vetovoimallaan houkuttaa myös aineellista pääomaa. Wileniuksen mukaan tulevaisuudessa ihmisen huomio kiinnittyy yhä enemmän aineettoman pääoman muotoihin: oppimiseen, elämyksiin, hyvinvointiin ja luontosuhteeseen sekä tasapainoiseen elämään. Ketterästi toimivat yritykset voivat tuoda merkittävästi lisää huomioarvoa julkisen sektorin toimijalle. Wilenius pitää paikkaan sitoutuneen taiteilijan, kuntataiteilijan, työnkuvan rakentamista toimivana tapana tuottaa ammattimaista taidetta, kulttuuriosaamista sekä asiantuntijuutta kuntasektorin muutoksessa (emt. 130).

Voipaalan taidekeskus on kuluvana vuonna käynnistänyt oman kehittämisprosessin, jonka pyrkimyksenä on vuokrata alueen rakennuksia laajemminkin kulttuuri- ja hyvinvointipalveluyritysten käyttöön. Taidekeskuksen alueen rakennuksissa on aloittanut toimintansa useampi hyvinvointi- ja palvelualan yrittäjä. Yritystoimintaa voidaan pitää positiivisena signaalina taidekeskuksen jatkuvuuden ja tulevaisuuden kannalta. DraamaRäätäleiden luoma malli on mahdollisesti toiminut tässä tienraivaajana. Teatteritoiminnan jatko on muutostilanteessa avoin. Lähikirjastotoiminta lakkautettiin kesäkuussa 2016. Samalla myös teatteritoiminta alueella päättyi lähikirjaston entisen tilan eli Navettanäyttämön nyt odottaessa remonttia, joka muuttaa rakennuksen juhla- ja kokoustilaksi.

Teatteritoiminta on nykyisissä olosuhteissa siirtynyt pois Voipaalan taidekeskuksesta ja yhteistyötä tehdään nyt aktiivisemmin Sääksmäen seudun muiden toimijoiden kanssa. Tähän ovat kehittämishankkeen verkostoprojektit luoneet hyvän pohjan. Teatteriyhteistyö Voipaalan alueella palvelisi varmasti kaikkia osapuolia myös tulevaisuudessa. Tilojen muutostyöt ja uuden sisällöllisen idean yhteensovittaminen teatteritoiminnan kanssa edellyttävät kuitenkin tilanteen uudelleenarviointia. Lähitulevaisuus näyttää, löytyykö edellytyksiä yhteistyölle samoissa puitteissa. Intoa ja kehittämisideoita tekijöillä riittää.

## **Lähteet**

### **Aineisto**

Kelhin maa- ja kotitalousseuran puheenjohtaja, haastattelu 10.4.2016.

Mallas-Pidot Oy:n toimitusjohtaja, haastattelu 9.3.2016.

Vaateri-nuorten työpajapäällikkö ja ohjaaja, haastattelu 4.3.2016.

Valkeakosken kaupunginkirjaston Sääksmäen lähikirjaston osastonhoitaja, haastattelu 17.3.2016.

Valkeakosken kaupunginkirjaston kirjastotoimenjohtaja, haastattelu 21.3.2016.

Valkeakosken kaupungin kulttuuritoimenjohtaja, haastattelu 26.2.2016.

Voipaalan taidekeskuksen toiminnanjohtaja, haastattelu 4.3.2016

### **Kirjallisuus**

Ala-Nikkola, E. 2015. Konserttisaleista kaupunkiaktivismiin. Osallisuuden suuntia kunnallisten kulttuurituottajien työssä. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Anttila, N. 2010. Kumppanuus kunnallisissa kulttuuripalveluissa. Monipuolisten kulttuuripalvelujen kehittämisen mahdollisuus? Pro Gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Björkvist, L. (toim.) 2011. Kulttuuri kutoo. Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajana. Tuottaja 2020-osaraportti 4. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.

Halonen, K. (toim.) 2010. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Kulttuuri ja luova ala. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.

Halonen, K. 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Väitöskirjatyö. Department of social Sciences and Philosophy. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Heiskanen, I. & Kangas, A. & Mitchell R. 2015. Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Häyrynen, S. 2015. Kulttuuripolitiikan liikkuvat rajat. Kulttuuri suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa. Vantaa: Hansaprint Oy.

Jäppinen, T. 2015. Kunta- ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Helsinki: Kuntaliitto.

Habermas, J. 2006. Julkinen toiminta ja sen ongelmat. Suom. Renwall, M. Tampere: Vastapaino.

Kangas, A. & Jakonen, O. & Havimäki, S. 2014. Osallistumista ja aktivointia. KUULTO-toimintakokeilun matkassa. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja.

Myllynpää, A. 2015. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhankkeet. Pro Gradu-tutkielma. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Pyykkönen, M. (toim.) 2015. Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja 2015. Helsinki: Kulttuuripolitiikan tutkimuksen seura r.y.

Rahunen, M. 2008. Yksityisrahoitusmalli kunnan vaihtoehtoisena palvelutuotannon investointien toteutus- ja rahoitusmuotona. Pro Gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Saukkonen, P. & Ruusuvirta M. 2009. Toiveet tavoitteet ja todellisuus. Tutkimus kulttuuripolitiikasta 23 kaupungissa. Helsinki: Yliopistopaino.

Tarjanne, P. & Kaunisharju, K. 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Uotila, P. 2011. Kulttuuri kyydittää. Kulttuuri ekosysteemi ja matkailu. Tuottaja 2020-osaraportti 7. Kulttuuri ja luova ala. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.

Virolainen, J. 2015. Kulttuuriosallistumisen muuttuvat merkitykset. Katsaus taiteeseen ja kulttuuriin osallistumiseen, osallisuuteen ja osallistumattomuuteen. Helsinki. Cupore. Viitattu 1.4.2016 [http://www.cupore.fi/documents/Kulttuuriosallistumisenmuuttuvatmerkitykset\\_000.pdf](http://www.cupore.fi/documents/Kulttuuriosallistumisenmuuttuvatmerkitykset_000.pdf).

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

## Liite

### HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Toiminnan arviointia
  - Miten arvioit teatteritoimintaa ja sen sisältöjä?
  - Millaisena olet kokenut teatteritoiminnan omassa ympäristössänne?
2. Toiminnan vaikutuksia
  - Millaisia vaikutuksia arvioit teatteritoiminnalla olleen omalle toiminnallenne?
  - Onko teatteritoiminta vaikuttanut teidän asiakaskuntaanne?
3. Yhteistyön arviointia
  - Millaisena näet yhteistyön toteutuneen?
  - Miten olette pystyneet hyödyntämään kävijämäärään oman toimintanne hyväksi?
  - Mitä muita havaintoja oman toimintanne kannalta olette tehneet ulkopuolisen sisällöntuottajan kanssa työskentelystä?
4. Tulevaisuuden näkymiä
  - Millaisia tarpeita tämä kehittämis- ja kokeilutoiminta on herättänyt?
  - Millaisia mahdollisuuksia näet jatkossa yhteistyölle teatteritoiminnan ja ravintolapalvelun kanssa?