

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Taloudellisen toimintastrategian kehityssuunnitelma AdAstra- teatterille**

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05/2011

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Katja Leväinen	<b>Sivumäärä</b> 64 ja 42 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Taloudellisen toimintastrategian kehityssuunnitelma AdAstra- teatterille	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Kari Pirinen, Molla Walamies	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> AdAstra ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytteen tilaajana toimii Jyväskyläläinen harrastajateatteriyhdistys AdAstra ry. AdAstra ry on tuottanut laadukasta harrastajateatteria jo yli 25 vuotta ja menestynyt alan kilpailuissa valtakunnallistekin. Opinnäytteen tarkoituksena on parantaa yhdistyksen taloudellista toimintastrategiaa, mikä pitää sisällään niin taloushallinnollisten valmiuksien ja taloudellisen toiminnan kehittämisen yhdistyksen sisällä kuin myös rahoitusmahdollisuuksien selvittämisen ja hyödyntämisen organisaation toiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan kehitysprojekti, jossa on piirteitä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteista sekä toiminnallisesta tutkimuksesta. Opinnäytetyö on rakennettu keräämällä aiheen kannalta olennaista ja monipuolista materiaalia, tutkimus- ja kokemustietoa niin tilaajayhdistyksen sisältä kuin yleisesti aihealueen kentältä. Tietolähteistä on suodatettu kehitystyön kannalta olennaisimmat asiat ja tietoa hyödyntäen on luotu AdAstralle malleja toiminnan kehittämiseksi sekä työkaluja, kuten opinnäytetyön liitteenä olevat ”taloushallinnon pika-opas” sekä ”avustusten vuosi-info”, jotka on laadittu nimenomaan tilaajaorganisaation näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö on merkityksellinen ammattialalle, sillä monet pienet yhdistykset painivat samanlaisten ongelmien kanssa. Taloushallinnollinen osaaminen jää yhdistyksissä usein yhden tai muutaman ihmisen harteille eikä kaikkia kanavia toiminnan rahoittamiseksi osata etsiä ja hyödyntää. Työ osoittaa myös tuottajien tarpeellisuuden harrastajateattereiden toiminnassa sekä tarpeen toiminnan kehittämistä ammattimaisempaan suuntaan. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös muut samankaltaiset yhdistykset.</p>	
<b>Asiasanat</b> talous, taloushallinto, rahoitus, avustukset, järjestötoiminta, kulttuuriharrastukset, teatteri	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Katja Leväinen	<b>Number of Pages</b> 64 and 42
<b>Title</b> Development plan of economical strategy for theater AdAstra	
<b>Supervisor(s)</b> Kari Pirinen, Molla Walamies	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> AdAstra ry	
<b>Abstract</b> <p>The subscriber of this thesis is an amateur theater association AdAstra from Jyväskylä. AdAstra has been producing quality theater for over 25 years and has been successful in competitions also nationwide. The purpose of this thesis is to improve the association's economical strategy, which includes both improving the readiness for financial management and development of economical activities within the association, as well as maximize the awareness of different sources of finance that the organization may utilize in their action.</p> <p>This thesis can be held as a development project, which has features of research-development activities as well as the principles of operational research. The thesis is built on the collection of essential and versatile material, both research and experience information from the subscriber organization as well as generally from the field. Sources of information have been filtered, so that the most relevant information regarding the development issues has been found. Based on this information I have created ways to improve their actions and created tools for them, such as the "Quick-guide to financial management" and the "Annual info about grants" which are affixes in this thesis. These affixes have been created from subscriber organizations point of view.</p> <p>This thesis is relevant to the professional field, since many small associations are wrestling with similar problems. The knowledge and the "know-how" regarding the financial management issues is often left on the shoulders of one or few persons within the association. It is also often problematic to find and use all the channels to finance the action. This work also shows the need for producers in the operation of amateur theaters and the need to develop the operation in more professional direction. This thesis may also benefit other similar associations.</p>	
<b>Keywords</b> economic, financial management, finance, grants, associations, cultural activities, theater	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITYSTYÖN KYSYMYKSENASETTELU JA TAVOITTEET	6
2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	7
3 HARRASTAJATEATTERITOIMINTA SUOMESSA	9
3.1 Harrastajateatterit eilen ja tänään	10
3.2 Tilastotietoa harrastajateattereista Suomessa (v. 2009)	12
3.3 Teatteritoiminnan menestystekijät	14
4 ADASTRA - TEATTERI	17
4.1 Yleistä	18
4.2 Organisaatio ja tavoitteet v. 2011	18
4.3 AdAstran taloudellinen tilanne sekä talouden käytänteet	19
5 ADASTRAN TALOUSHALLINTO	21
5.1 Suunnittelu: Toimintasuunnitelma, talousarvio, laskelmat & budjetit	23
5.2 Toteutus: Kirjanpito	25
5.3 Seuranta: Tilinpäätös, tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus	26
5.4 Yhdistyksen verotus	30
5.6 Yhdistyksen valvonta: Hallituksen tehtävät ja tilintarkastus	31
5.7 Käytännön toimet ja kehitysehdotukset	33
6 RAHOITUSMAHDOLLISUUDET	37
6.1 Jyväskylän kaupunki	40
6.2 Keski-Suomen Taidetoimikunta	41
6.3 Säätiöt	44
6.4 Järjestöt	46
6.5 Sponsorointi ja yritysyhteistyö	48
6.6 Yhteistyö muiden yhdistysten/ toimijoiden kanssa	53
7 YHTEENVETOA/TULOKSET	55
7.1 Taloushallinto ja rahoitusmahdollisuudet	55
7.2 Arviointia	60
LÄHTEET	61
LIITTEET	64

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Jyväskyläläinen harrastajateatteri AdAstra. AdAstra on toiminut harrastajateatterikentällä jo yli kaksikymmentä vuotta menestyksellä ja heidän toimintansa on tunnettua valtakunnallisestikin. AdAstra voitti vastikään Mikkelissä 28.- 30.1.2011 järjestettyjen valtakunnallisten Työväen Näyttämöpäivien yleisöäänestyksen esityksellään ”*Kuin ensimmäistä päivää*”. Opinnäytteen tarkoituksena on kehittää AdAstra ry:n taloudellista toimintastrategiaa tulevia toimintavuosia ajatellen. Harrastajapohjainen toiminta asettaa omat haasteensa toiminnan rahoittamiseen sekä yleisten talousasioiden hoitoon ja seurantaan. Toimijat vaihtuvat ja tiedonkulku seuraajille voi olla katkonaista.

Taloudenhoitajan tai rahastonhoitajan tointa hoitaa yhdistyksissä usein yhdistyksen jäsenistöön kuuluva henkilö tai taloushallinnon toiminnot on kokonaan ulkoistettu tili-toimistoon. Harvoin, etenkin pienemmillä yhdistyksillä, on mahdollisuuksia palkata omaa kirjanpitäjää tai taloudenhoitajaa. Usein yhdistys valitsee kokouksessa rahastonhoitajaksi jäsenistöön kuuluvan henkilön, jolla saattaa olla vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta taloushallinnon prosesseista ja toimintakentästä.

Tämän työn yhtenä tavoitteena on rakentaa kattava tietoperusta yhdistystalouteen liittyvistä elementeistä joka konkretisoituu käytännönläheisenä oppaana, jonka avulla myös kokemusta vailla olevan henkilön on helpompi tarttua yhdistyksen taloushallinnon asioihin.

Toiminnan rahoittaminen voi usein olla haasteellista etenkin pienemmille kulttuuriyhdistyksille. Toiminta voi olla joko osittain tai kokonaan avustusten varassa. Erilaisten mahdollisten avustusten ja apurahojen kirjo on mittava, mutta niistä käydään myös kovaa kilpailua. Myös apurahojen hakeminen ja hakemusten laatiminen sekä aikataulutus voi olla haasteellista etenkin harrastajapohjaisessa toiminnassa, mikäli toimijat vaihtuvat tiheään ja tiedonkulku on katkonaista tai tietoa ei osata etsiä ja hyödyntää.

Opinnäytteeni toisena tavoitteena on kartoittaa erilaisia rahoitusmahdollisuuksia AdAstran kaltaiselle kulttuuriyhdistykselle. Vapaan kentän teatterit ja harrastajateatterit sekä valtiosuuksien (VOS) piirissä olevat teatterit painivat osittain samojen ongelmien kanssa, mutta harrastajateatterin toiminnan rahoittaminen on melko paljon haasteellisempaa. Toiminnan rahoittamiseen täytyy yrittää löytää myös innovatiivisia ratkaisuja, joihin myös opinnäytteessäni pyrin paneutumaan.

Kulttuurituottajana halusin tarttua tähän opinnäytteeseen, sillä taloushallinnon osaaminen ja rahoitusmaailman tuntemus on tärkeässä osassa tuottajan ammatissa. Eri-laiset organisaatiot toivovat tuottajaltaan usein osaamista juuri näillä alueilla. AdAstra on toiminnassaan hyödyntänyt jo monenlaisia ratkaisuja, mutta toimintamallien selkiinnyttäminen sekä yhteen kokoaminen ja erilaisten toimijatahojen välisten hyötyjen etsiminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa toiminnan kehittämisessä. Lähes-tyn opinnäytetyöni aihetta ensin tarkastelemalla yleisesti harrastajateatteritoimintaa Suomessa luvussa kaksi sekä käsittelemällä AdAstran toimintaa luvussa kolme. Myöhemmät luvut käsittelevät yhdistyksen taloutta ja rahoitusmahdollisuuksia.

## 2 KEHITYSTYÖN KYSYMYKSENASETTELU JA TAVOITTEET

Opinnäytteellä voidaan nähdä olevan kaksi selkeää tavoite-kokonaisuutta. Ensimmäinen kehityskysymys koskee taloushallinnollista osaamista. Ongelmana on etenkin taloudellisen tietouden siirtyvyys ja hallituksen jäsenten talousosaaminen. Ensimmäinen pääosio kattaa yhdistyksen taloudenhoidollisia asioita ja tarkoituksena on luoda keinoja, jolla taloushallinnolliset asiat ja talouden seuranta helpottuu AdAstran kaltaisessa yhdistyksessä, jossa toimijakunta on vaihtuvaa. Tavoitteena on kehittää yhdistykselle ajantasainen ohjeistus talouden hoidosta. Ohjeistus voi toimia pohjana talouden suunnittelussa ja talouden toteuttamisessa. Työ voi olla tukena perehdyttämisessä uuden rahastonhoitajan tai hallituksen jäsenen aloittaessa työnsä ja toimia myöhemmin käsikirjana taloushallinnon asioista. Tavoitteena on käytännönläheisyys ja helppotajuisuus, jotta myös kokematon henkilö voi tarvittaessa olla vastuussa taloushallinnosta.

Pienen yhdistyksen taloushallinto on verrattain kevyempää ja yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi yrityksen/ suuren yhdistyksen vastaava. Taloushallinnollisista asioista käsitellään nimenomaan pienelle yhdistykselle tärkeitä osa-alueita, kuten tilinpäätöksen sisältöä, kirjanpitoa, verotusta, talouden suunnittelun käytäntöjä ja muita yleisiä talouden hoidon menetelmiä. Näitä osa-alueita tarkastellaan yleisluontoisesti opinnäytteen luvussa 5, jonka pohjalta luodaan käytännönläheinen, sisällöltään ja rakenteeltaan looginen sähköinen yhdistystalouden opas, joka sisältää tarvittavat tiedot sekä mahdollisuuksien mukaan AdAstran käyttämiä työkaluja taloushallintoon ja talouden seurantaan. Oppaasta tulee olemaan hyötyä hallituksen toiminnassa ja esimerkiksi tilanteessa, jossa rahastonhoitaja yllättäen vaihtuu.

Toinen kehityskysymys koskee rahoitusmahdollisuuksia. Rahoitusmahdollisuuksien löytäminen ja yhteistyön kehittäminen ovat olennaisia toiminnan jatkuvuuden kannalta. Haasteena on myös avustusten myöntämisen vuosikierto, hakuaikoineen, hakuoikeuden välivuosineen ja uusien kulttuuria tukevien tahojen löytäminen. Työn toisessa pääosiossa selvitetään erilaisia rahoitusmahdollisuuksia AdAstralle. Kulttuurikentän rahoitusmahdollisuuksia on tarkoituksena käsitellä mahdollisimman kattavana jotta kaikki mahdolliset kanavat tulee huomioitua. Kulttuurikentän rahoitusmahdollisuuksia AdAstralle käsitellään opinnäytteen luvussa 6. Rahoitusmahdollisuuksiin liittyen luodaan myös ”avustusten vuosi-info”, joka kokoaa avustusmahdollisuudet yhteen kaikkine merkittävine tietoineen.

Teoriaosuudessa opinnäytetyön lähteinä on käytetty mm. aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia, seminaarimateriaaleja, tilastoja sekä lainsäädäntöä. Tutkimus on luonteeltaan toiminnallinen kehitysprojekti pohjautuen olemassa olevaan tutkimustietoon, toimeksiantajan esittämiin toiveisiin sekä toimeksiantajalta saatuihin tietoihin.

## 2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Opinnäytetyöni luominen menetelmällisesti sisältää runsaasti piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Kehittämistoiminta on keskeinen osa nykypäivän työelämää, tarkasteltiinpa asiaa yksittäisten organisaatioiden, alueiden tai koko yhteiskunnan tasolla. Aina ei kuitenkaan ole selvää, mitä kehittämistoiminnalla tarkoitetaan.

Kehittämistoiminnan käsitteen jäsentäminen on hankalaa, koska kehittämisen subjekti, menetelmät, kohde ja perustelut voivat vaihdella. Kehittämistoiminnasta voidaan puhua esimerkiksi tuotekehityksen, palvelujen kehittämisen, työyhteisöjen kehittämisen, menetelmien kehittämisen ja oman työn kehittämisen yhteydessä. Kehittäminen nähdään usein prosessina, joka sisältää perusteellisen tavoitteenmäärittelyn, huolellisen suunnittelun sekä niiden mukaisen toteutuksen. (Rantanen & Toikko 2009, 2.)

Kehittämistoimintaa on usein jäsennetty myös yksilöiden tai organisaatioiden oppimisen kautta. Tällöin korostetaan esimerkiksi vertaisoppimista sekä oppivia organisaatioita. Kehitetyt käytännöt ja toimintatavat voidaan asettaa muiden arvioitavaksi ja edelleen yhteisesti kehiteltäväksi. Oppimisverkostot keskittyvät sekä toimintatapojen kehittämiseen että kehitetyn tiedon levittämiseen. Kehittämistoiminta poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että sen ensisijaisena tavoitteena on tyypillisesti jonkin aineellisen tai aineettoman tuotteen kehittäminen tai esimerkiksi prosessin systematisointi ja tehostaminen. Kehittämistoiminta voi kohdistua myös organisaation rakenteisiin tai työyhteisön toimintaan. Tyypillisesti kehittämistoiminnassa pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen, mutta ei niinkään tiedon tuottamiseen tutkimuksen merkityksessä. Kehittämistoiminnan kohdalla olennaista on käyttökelpoisuus. Keskiössä on toiminta, jonka kautta pyritään tiettyyn tavoitteeseen. (Rantanen & Toikko 2009, 4.) Opinnäytetyöni pyrkii AdAstra ry:n taloudellisen toimintastrategian kohentamiseen niin työyhteisön sisällä kuin myös suhteessa ulkopuolisiin toimijoihin ja yhteistyökumppaneihin. Työni pyrkii luomaan yhdistykselle käyttökelpoista tietoa ja työkaluja tämän tavoitteen saavuttamiseen.

Kehittämistoimissa hyödynnetään usein aiempaan tutkimus- ja kokemustietoon perustuvia käsitteellisiä malleja, asetetaan tutkimusongelmia ja testataan hypoteeseja sekä tehdään kriittiseen tarkasteluun perustuvia johtopäätöksiä. Tällaista tarkastelutapaa, jossa hyödynnetään tutkimusta mutta lähtökohtana on kehittämistoiminta, voidaan kutsua *tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi*. Lähestymistapa voi liittyä esimerkiksi toimintatutkimukseen tai kehittävään työntutkimukseen. Kehittäminen voi palvella esimerkiksi toimintojen tehostamista tai työntekijöiden sekä asiakkaiden intressejä. Erilaisilla taustaselvityksillä ja prosessin aikaisella tiedontuotannolla on monissa kehittämisprosesseissa keskeinen rooli. (Rantanen & Toikko 2009, 5-9.)



Opinnäytteeni on luonteeltaan kehitysprojekti, jossa on piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Toimeksiantajaorganisaatio AdAstra on todennut taloudellisen toimintastrategiansa kaipaavan parannusta, ja kehitystyö on laitettu alulle ja pyritään toteuttamaan yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation edustajien kanssa. Opinnäytetyötä on rakennettu keräämällä työn aiheen ja kehitystyön ongelmien kannalta olennaista ja monipuolista materiaalia, tutkimus- ja kokemustietoa niin tilaajayhdistyksen sisältä kuin yleisesti aihealueen kentältä. Olen kerännyt tietoa ”kalastamalla” monista tietolähteistä sekä myös tiedustelemalla mm. eri rahoittajien toimintaperiaatteita. Olen suodattanut tietolähteistä ne asiat, joiden olen katsonut olevan merkityksellisiä AdAstran toiminnan ja toiminnan kehityksen kannalta. Keräämääni lähdeaineistoa ja kokemustietoa hyödyntäen olen mm. luonut AdAstralle sopivia työkaluja toimintaan, kuten taloushallinnon pikaoppaan (liite 1) sekä avustusten vuosi-infon (liite 2). Nämä opinnäytetyön liitteenä syntyneet aineistot on laadittu nimenomaan AdAstra ry:n näkökulmasta ja heidän kaltaisensa yhdistyksen tarpeita ja mahdollisuuksia silmällä pitäen. Opinnäytetyöni on monipuolinen kokonaisuus, joka valottaa ja pyrkii kehittämään taloushallinnollisia ja taloudellisia elementtejä perustuen AdAstran kaltaisen pienyhdistyksen tarpeille.

### 3 HARRASTAJATEATTERITOIMINTA SUOMESSA

AdAstra- teatteri kuuluu harrastajateattereihin. Suomalainen teatterijärjestelmä on kahtiajakautunut. On olemassa VOS- teattereita, valtionosuuksia nauttavia ”ammattilaitoksia”, joille teatteri- ja orkesterilaki yhdessä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain kanssa takaavat niiden piiriin päässeille teattereille valtion perusrahoituksen ja siihen kytkeytyvän kunnilta tulevan rahoituksen. Lain ulkopuolella toimii ryhmiä, joiden ohjelmisto, esitys- ja katsojamäärät ovat samankaltaisia lain piirissä toimivien teattereiden kanssa ja joita kutsutaan useimmiten vapaan kentän teattereiksi (valtionosuuksien ulkopuoliset ammattiteatterit) ja harrastajateattereiksi tai työväenteattereiksi. Lisäksi teatterin vapaaseen kenttään kuuluu erilaista kokeilevaa ja uusia yhteistyömuotoja hakevaa tuotantoa. Näitä toimintoja valtio ja kunnat tukevat harkinnanvaraisilla vuosittaisilla tai projektikohtaisilla avustuksilla. Suomalaiset ovat

aktiivista teatterikansaa ja suomalainen teatteri on koko historiansa ajan ollut kiinnittynyt yhteiskuntaan ja ollut näkyvä tekijä kansallisen identiteetin kehityksessä. Tässä luvussa tutustutaan hieman harrastajateatterin historiaan ja nykypäivään, käydään läpi tilastotietoa harrastajateattereista sekä tarkastellaan teatteritoiminnan menestystekijöitä.

### 3.1 Harrastajateatterit eilen ja tänään

Harrastajateatterilla on Suomessa pitkät juuret. Toimintaa tällä saralla on ollut jo useita vuosisatoja sitten. Harrastajateatteri nähtiin 1700-luvun loppupuolella Suomessa aatellisnuorille sopivana sivistävänä ja kasvatuksellisenä ajanvietteenä. 1800-luvulla teatteriharrastus levisi kaupunkiporvariston keskuuteen. Suomen kaupungeissa koettiin näyttelemiskuume 1840-luvun ja 1850-luvun vaihteessa, jolloin harrastajateatterista tuli kaikkialla kokeiltava muoti-ilmiö. Innoittajina olivat osaltaan ammattimaiset teatteriseurueet, jotka kiersivät esiintymässä ympäri maata. Teatterin merkitys nousi 1890-luvulta lähtien, kun nuorisoseurat ja työväenyhdistykset ryhtyivät rakentamaan omia kokous- ja juhlatiloja näyttämöineen. 1910-luvulle tultaessa seurojen- ja työväentalojen verkko peitti koko maan ja teatteriesityksistä tuli iltamien päänumero. Yksi näytelmäseurojen päätarkoituksista oli harjoitella sosiaalisia taitoja ja esiintymiskykyä eli julkista puhumista, äänenkäyttöä ja harkittua elehtimistä. (Seppälä 2010, 87.)

Suomen Työväen Näyttämöiden liitto perustettiin v.1917 työväenteattereiden kattojärjestöksi. Teatteritoiminnan massaluonteen takia myös harrastajateatterin taloudellinen ja kaupallinen merkitys kasvoi. Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu poikkeuksena siinä, että työväenteattereille myönnettiin 1900-luvun alkupuolella julkisia taidemäärärahoja, joiden turvin ne nousivat puoliammattilaisiksi. Ammattimaisten laitosteattereiden nousu alkoi vuonna 1926, kun Suomen Kansallisteatterille myönnettiin valtiollinen erikoisasema kansallisena taidelaitoksena ja näin ollen oikeus päästä kiinteällä prosentilla osalliseksi raha-arpajaisten voittovaroista. (Seppälä 2010, 88-90,160.)

Suomessa vaikuttaa nykyään ammattimaiset laitosteatterit ja teatterin vapaa kenttä. Teatterin vapaa kenttä (rahoituslain ulkopuoliset ammattiteatterit) ja harrastajateatte-

rit ovat jääneet laitosteattereiden rinnalle toisen kentän edustajina. Historiikin alussa mainitut teatterin erityispiirteet eivät enää päde: teatterin kasvatustehtävä on loppu, eikä kaiken teatterin yleisöksi voi enää edes juhlapuheissa havitella "koko kansaa". 90-luvulla tyypillinen ilmiö on ollut, että yhteen liittyvät teatterintekijät ovat pakotettuja perustamaan oman teatterin (yhdistyksen, organisaation) hakemaan toiminta-avustuksia, vaikka taiteellisessa mielessä teatterit toimisivat mieluummin vähemmän kiinteästi ja säännöllisesti. Tämä johtuu tukien suuntautumisesta aina helpommin sinne, missä rakenteet ovat kiinteät ja toiminta vakiintunutta. (Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 7.)

Niin teatterin vapaan kentän ammattiteattereiden kuin harrastajateattereiden keskeinen piirre on monimuotoisuus: tuottamisen erilaiset muodot, teatterilliset näkemykset ja toimintatavat, työtehtävät ja esitykset varioivat laajasti. Teatterin vapaan kentän täsmällisempi ja ajanmukaisempi nimitys olisi esittävän taiteen vapaa kenttä, joka sisältää teatterin - myös lastenteatterin ja nukketeatterin, tanssin, sirkuksen, performansen ja erilaiset kokeilevat muodot, jotka liikkuvat teatterin äärirajoilla. Vakiintunut ryhmä käsittää vain yhden tuottamisen muodon. Toimijana voi olla ryhmän lisäksi myös projekti, kertaproduktio tai yksittäinen taiteilija. Vakiintuneilla ryhmilläkin on erilaisia toimintakulttuureja. Osa toimii omassa tilassa, osa esityksittäin vaihtuvissa tiloissa. Tyypillisin vapaan kentän ryhmä tai harrastajateatteri on rekisteröity yhdistys, jonka toimintaa ylläpitää useimmiten palkatta pienempi tai suurempi ydinryhmä. Myös AdAstra on rekisteröity yhdistys. Vakiintuneimmilla saattaa olla (osittain) palkallinen tuottaja. Keskimäärin vapaan kentän ryhmät tuottavat vuosittain 1-3 ensi-iltaa. Paitsi tuotantorakenteet, myös teatterilliset näkemykset ja toimintatavat vaihtelevat voimakkaasti. Vapaalle teatterikentälle ja harrastajateattereille keskeinen piirre on uusia aiheita, muotoja, estetiikkaa ja ilmaisua luova esittävä taide, mutta osa niiden esityksistä on lähellä laitosteattereissa tuotettua perinteisempää teatteria. (Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 11.)

Työtehtävät vapaalla kentällä ja harrastajatoiminnassa ovat usein paitsi monimuotoisia myös moninkertaisia; ammatteihin perustuva tehtäväjako sekä taiteellisen ja muun työn välinen kahtiajako ei näillä sektoreilla päde. On melko tavallista, että yhden ihmisen toimenkuvaan kuuluu "pahimmillaan" taiteellinen työ näyttelijänä, tanssijana, koreografina, ohjaajana ja käsikirjoittajana, teatterin johtajana ja rekrytoijana

sekä tuotannollinen työ tiedottajana, mainosmyyjänä, markkinointipäällikkönä, pr-suunnittelijana, apurahojen hakijana ja tilittäjänä, talouspäällikkönä, palkanlaskijana, arkistovastaavana ja keikkamyyjänä. Toimenkuvaan voi myös kuulua teatteritilan puitteissa aikatauluttajan, kunnostus-, remontti-, ja teknisen varustelun vastaavan, siivoajan, autokuskin sekä vuosiraporttien ja tilastointien laatijan tehtäviä. Monimuotoiset työtehtävät ovat joissakin kohdin käytännön sanelema pakko, mutta olennaisesti myös taiteellinen ja ideologinen valinta, johon vapaan kentän joustavuus ja reagoivuus paljolti perustuu. Työtehtävien päällekkäisyyteen ja työasenteeseen perustuu pitkälti myös organisaatioiden keveys: toimintaa pyritetään minimaalisilla rakenteilla. (Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 10.)

Suomenkieliset harrastajateatterit ovat Suomessa jakautuneet kahteen keskusjärjestöön: Suomen harrastajateatteriliittoon sekä Työväen näyttämöiden liittoon. Suomen harrastajateatteriliitossa on jäseniä sekä jäsenjärjestöjä (suuret valtakunnalliset järjestöt kuten Mannerheimin lastensuojeluliitto, Nuorisoseurain liitto jne.) sekä n. 600 jäsenyhdistystä. Työväennäyttämöiden liitossa jäseniä on noin 200. (OKM 2010, 18.) AdAstra on jäsenenä sekä Työväen näyttämöiden liitossa että Suomen Harrastajateatteriliitossa.

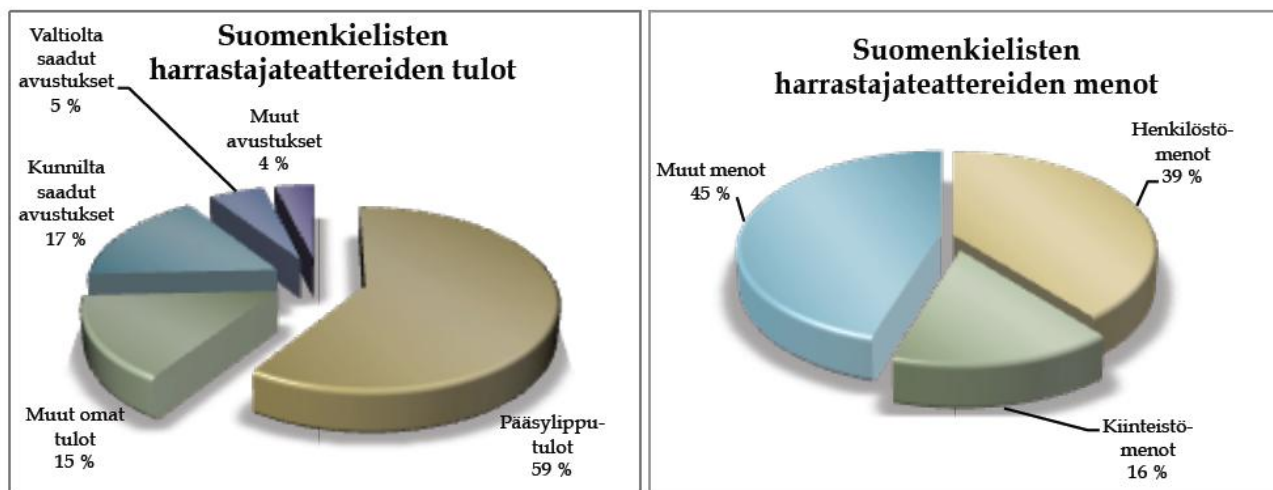
### 3.2 Tilastotietoa harrastajateattereista Suomessa (v. 2009)

Teatterin tiedotuskeskus kokosi vuonna 2009 ensimmäistä kertaa harrastajateatteritilastot suomenkielisten harrastajateattereiden osalta vuoden 2008 toiminnasta. Kysely lähetettiin lähes tuhannelle teatterille, joista noin puolet vastasi. Vuonna 2009 kullakin suomenkielisellä harrastajateatterilla oli katsojia keskimäärin n. 2169 kpl ja keskimäärin katsojia kussakin esityksessä 111 kpl ja esityksiä 19 kpl. (Hämäläinen 2009, 3.) Keski-Suomen alueella oltiin melko lähellä valtakunnallista keskiarvoa, sillä alueen kullakin harrastajateattereilla oli katsojia keskimäärin 2055 kpl, esityksiä 23 kpl ja katsojia kussakin esityksessä keskimäärin 87 kpl. (Hämäläinen 2009.)

AdAstra oli tilastollisesti vuonna 2009 katsojamäärältään lähellä valtakunnallista keskiarvoa sekä Keski-Suomen keskiarvoa, kun katsotaan katsojien kokonaismäärää, joka AdAstralla oli vuonna 2009 1964 kpl. AdAstralla oli kuitenkin suhteellisen runsaasti myös esityksiä (61 kpl) ja esityskohtainen katsojamäärä oli keskimäärin 32 kpl,

joka tässä valossa näyttäytyy melko paljon matalampana kuin valtakunnallinen tai Keski-Suomen alueen keskiarvo. Nimenomaan Jyväskylässä toimivilla harrastajateattereilla (AdAstra, Jyväskylän Huoneteatteri, Jyväskylän Kansannäyttämö, Jyväskylän Työväenteatteri ja Jyväskylän Ylioppilasteatteri ja Vastavoima) katsojia oli kullakin yhteensä keskimäärin 2138 kpl, esityksiä 48 kpl ja katsojia kussakin esityksessä keskimäärin 45 kpl. (Hämäläinen 2009.)

Vuoden 2009 tilastoissa kysyttiin ensimmäistä kertaa suomenkielisiltä harrastajateattereilta myös taloustietoja. Kyselyyn vastasi 171 teatteria. Suurin osa tuloista, 59 % tuli pääsylipputuloista. Omien tulojen osuus oli yhteensä 74 % ja avustusten osuus 24 %. Menoista henkilöstömenojen osuus oli 39 %, kiinteistömenojen osuus 16 % ja ja muiden menojen osuus 46 %. (Hämäläinen 2009.)



**KUVIO 1. Harrastajateattereiden tulot ja menot v. 2009.**

Tilastoaineistossa tarkasteltiin myös teattereiden ohjelmistoja. Harrastajateattereissa esitettiin vuonna 2009 yhteensä 829 näytelmää. Prosentuaalisesti tarkasteltuna ohjelmisto jakaantui seuraavalla tavalla: suomenkielisissä harrastajateattereissa esityksistä suurin osa (57 %) oli puhenäytelmiä, musiikkinäytelmiä 12 % ja lastennäytelmiä 17 %. Eri näytelmätyyppien mukaan mitattuna suomenkielisissä harrastajateattereissa puhenäytelmiä katsoi 59 % katsojista, musiikkinäytelmiä 22 % katsojista ja 12 % prosenttia katsojista katsoivat lastennäytelmiä. Näytelmien kansallisuuden mukaan tarkasteltuna katsojamäärä jakaantui siten, että kotimaiset näytelmät saivat n. 78 % kokonaiskatsojamäärästä, ulkomaiset näytelmät 18 % ja muut 4%. Eniten yleisöä harrastajateattereissa keräsivät ulkonäyttämöllä esitetyt kesäteatteriesitykset. Merkittä-

vä osa (n. 7,6 %) harrastajateattereiden esityksistä oli työryhmien itsensä käsikirjoittamia. (Hämäläinen 2009, 14.)

### 3.3 Teatteritoiminnan menestystekijät

Taloudellinen epävakaus on tuttua monelle toimijalle kulttuurikentän saralla. Tämä pätee myös osaan teatteritoiminnasta. Taloudellinen ahdinko on läsnä etenkin vapaan kentän teattereiden ja harrastajateattereiden toiminnan piirissä. Toimintaan vaikuttavat usein monenlaiset tekijät, jotka omalta osaltaan voivat joko vaikeuttaa tai edesauttaa toiminnan kehittymistä ja vakautumista. Cupore julkaisi vuonna 2006 Anna Kanervan ja Minna Ruusuvirran suorittaman selvityksen suomalaisen teatterin tulevaisuudesta teatterintekijöiden ja kuntien silmin. Tutkimuksessa olivat mukana myös vapaan kentän edustajat. Käsittelen tässä tutkimuksen tuloksia koskien teatterin vapaata kenttää, sillä harrastajateatteritoiminta on periaatteiltaan hyvin samankaltaista kuin näiden ryhmien. Vapaan kentän teatteritoiminnalle ominaisia menestystekijöitä ovat mm. ryhmien toiminnan säännöllisyys, produktiot ja esitykset sekä ryhmien taiteellinen erityisalue, yleisö, yhteistyö, tilat ja talous.

Kanervan ja Ruusuvirran tekemän selvityksen mukaan käy ilmi, että kaksi kolmasosaa (67%) kaikista kyselyyn vastanneista vapaan kentän toimijoista ilmoittaa toimintansa olevan jatkuvaa ja säännöllistä. Niiden kohdalla, jotka ovat toimineet kokonaan ilman toiminta-avustuksia, tilanne on hieman erilainen. Ilman toiminta-avustusta vuonna 2005 toimineista ryhmistä lievä enemmistö (57%) kuvasi toimintaansa produktiokohtaiseksi. Ryhmien toimintaikä, toiminnan säännöllisyys sekä ryhmien järjestäytyminen rekisteröidyiksi yhdistyksiksi kaikki kuvaavat toiminta-avustusten piirissä toimivia ryhmiä; vakinaista toimintaa ja toiminta-avustusten saamisen kriteereitä. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 49.)

Saman tutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneet ryhmät tekivät vuonna 2005 keskimäärin 3,2 produktiota ryhmää kohden. Valtion toiminta-avustuksia saaneet ryhmät tekivät keskimäärin 3,7 produktiota vuodessa, kun taas ilman toiminta-avustuksia toimineet ryhmät hieman vähemmän, keskimäärin 3,3 produktiota vuodessa. Kyselyssä ei kuitenkaan määritelty tarkemmin, minkälaisista produktioista on kyse. Vastausten perusteella ryhmät näyttäisivät listanneen produktioista ennen kaikkea

uudet ensi-illat ja ryhmän omat tuotannot. Produktiomäärä kasvaa jos otetaan huomioon vierailuesitykset, yhteis-, osa- ja vierailutuotannot sekä tilaustyöt. Kaikkien mainittujen produktiotyyppien lukumäärä ei vielä yksin riitä kuvaamaan vapaan kentän ryhmien toiminnan sekä tuotantotapojen laajuutta ja moninaisuutta. Ryhmät ovat järjestäneet vuoden 2005 aikana myös muita esityksiä, festivaaleja, klubitapahtumia, konsertteja, keskustelutilaisuuksia, työpajoja, kerhotoimintaa ja koulutusta – toimintatapoja, jotka saattavat olla ryhmän keskeisiä työmuotoja. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 50.)

Ryhmiä pyydettiin samassa kyselyssä myös määrittelemään taiteellisen toimintansa erityisalue, sekä pohtimaan ryhmän toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja, motiiveja ja tavoitteita. Vastaukset vahvistivat vapaan teatterikentän merkitystä teatterikentän tuulettajana: lähtökohdat ovat vahvasti sisällölliset, taiteelliset ja kunnianhimoiset. Ryhmät panostavat ohjelmalinjauksiinsa, ja niissä pyritään usein keskustelevuuteen ja kriittisyyteen. Taiteellisen työn painopisteessä on uuden draaman ja kantaesitysten tuottaminen. Uusi kotimainen draama oli eritoten kiinnostuksen kohteena. Kolmasosa teattereista korosti kokeellisen draaman merkitystä profiilissaan. Kokeellisuuteen liittyen osa keskittyy erityisesti eri taiteenalojen ja ilmaisun muotojen – useimmiten tanssin, musiikin ja kuvataiteen – yhdistämiseen teatterityöhön. Kuvatessaan arvojan ja tavoitteitaan ryhmät korostavat laajalti korkeaa taiteellista tasoa, tinkimättömyyttä, riippumattomuutta ja taiteellista vapautta. Taiteellisen toiminnan sisällössä nousevat vahvasti esiin kotimaisuus, paikallisuus, yleisökontaktien merkitys ja dialogi yleisön ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Motiivina toiminnassa ryhmillä on halu osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun teatterin keinoin sekä toiminta-alueensa kulttuurielämän rikastuttaminen. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 51-53.)

Ryhmät eivät useinkaan kohdistakaan esityksiään tietyille yleisölle. Esitykset suunnataan periaatteessa ”kenelle tahansa”, käytännössä etenkin nuorille ja aikuisille, aktiivisille kulttuurin kuluttajille. Vapaiden ryhmien esitykset ovat usein kuitenkin lähtökohtaisesti teemoiltaan erityisryhmien teatteria. Jos selkeä kohdeyleisö löytyy, on se useimmiten lapset ja nuoret. Erityisesti ilman toiminta-avustuksia toimivissa ryhmissä on niitä, jotka suuntaavat esityksiä lapsille. Esityksiä kohdennetaan jonkin verran myös produktiokohtaisesti. Produktiokohtaisia markkinointiponnistuksia suunnitellaan ja suunnataan valituille yleisöryhmille melko usein. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 56.)

Yleisösuhdetta ryhmissä ylläpidetään aktiivisesti ja yleisötyö on monin paikoin keskeinen toimintamuoto. Useimmilla ryhmistä on käytössään jonkinlaisia yleisötyön muotoja, joista keskeisiä ovat suorat kontaktit yleisöön; yleisökasvatus esimerkiksi kouluissa ja päiväkodeissa, produktioihin liittyvät keskustelutilaisuudet, kurssit ja työpajat, tapahtumien ja happeningien järjestäminen, asiakastilaisuudet, avoimet harjoitukset sekä osallistuminen tapahtumiin, joissa saadaan suora kontakti yleisöön (esim. Taiteiden yö). Yleisön pariin jalkaudutaan myös konkreettisesti esittämällä esi-tyksiä kadulla, tai tapaamalla heitä esim. teatteriesityksen yhteydessä baarissa. Ryhmät keräävät palautetta yleisöltä kyselyillä, sähköpostilla, internetsivujen kautta sekä keskustelutilaisuuksissa ja pyrkivät palautteen perusteella kehittämään toimintaansa. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 56- 57.)

Yhteistyö on myös teatteriryhmien toimintaan vaikuttava tekijä. Toiminta-avustusta vuonna 2005 saaneet ryhmät ovat tehneet 2000-luvun alkupuolella suhteessa selvästi enemmän yhteistyötä kuin ilman toiminta-avustusta toimineet ryhmät. Tämä on ymmärrettävää edellisten toiminnan ollessa vakiintuneempaa (jatkuvaa ja säännöllistä vs. produktiokohtaista). Toiminta-avustus tarjoaa luonnollisesti myös enemmän liikkumavaraa ja resursseja myös yhteistyöhankkeisiin. Nämä ryhmät ovat myös keskimäärin vanhempia, eli niillä on takanaan enemmän toimintavuosia ja vakiintuneempi asema kentällä. Eniten yhteistyötä ryhmät ovat tehneet festivaalien ja tapahtumien kanssa. Ilman toiminta-avustusta toimineet ilmoittavat tehneensä hieman useammin yhteistyötä koulujen ja päiväkotien kuin muiden vapaiden ryhmien kanssa. Ilman toiminta-avustusta toimineet ovat tehneet myös enemmän yritys yhteistyötä. Toiminta-avustuksia saaneiden ryhmien yleisimmät yhteistyökumppanit ovat olleet muita teattereita. Muita yhteistyökumppaneita ovat olleet muun muassa seurakunnat, eri kansalaisjärjestöt ja nuorisotoimi. Vähiten yhteistyötä on tehty matkailun kanssa. Yhteistyö mahdollistaa verkostoitumisen, toimintatapojen (kuten tuotantorakenteet) uudistamisen ja poikkitaiteellisten produktioiden valmistamisen. Yhteistyöllä voidaan myös saada lisää resursseja toimintaan ja uudistustyöhön. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 59-60.)

Ryhmän taloudellinen tilanne lienee yksi merkittävimmistä toiminnan edellytyksistä. Vapaan kentän ryhmien tulot muodostuvat valtion toiminta-avustuksesta, kunnan



avustuksista ja muista omista tuloista(jäsenmaksut, lipunmyynti, mainosmyynti ym.). Muut avustukset koostuvat avustuksista projekteihin, vierailuihin ym. ja ne voivat muodostaa merkittävän osuuden vapaan kentän ryhmän tuloista. Rahoittajat arvostavat toiminnan jatkuvuutta ja säännöllisyyttä myös rahoituslain ulkopuolisen kentän toiminnassa ja toiminta-avustusmäärärahoista päätettäessä pyritään tukemaan ensisijassa jo aiemmin avustusta saaneiden vapaiden ryhmien toimintaa. Uudet, produktiokohtaisesti koottavat ja muutoin erilaisen tuotantotavan omaavat ryhmät jäävät helposti tukien ulkopuolelle. Merkittävän osuuden vapaan kentän rahoituksesta muodostaa kentällä tehty palkaton tai alipalkattu työ. Tulevaisuudessakin luotetaan valtion ja kuntien tukeen toiminnan rahoituksessa: avustusten sekä apurahojen saaminen ja kasvattaminen on ryhmien tärkein tulevaisuuden strategia. Myös lipputuloja pyritään kasvattamaan panostamalla tiedottamiseen ja markkinointiin. Vain pieni osa mainitsee etsivänsä yhteistyökumppaneita tai sponsoreita ja pyrkivänsä tätä kautta saamaan lisärahoitusta. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 63-65.)

Käytettävissä olevat tilat ovat myös merkittävä tekijä liittyen ryhmien tuotantotapoihin ja tavoitteisiin. Tilat vaikuttavat keskeisesti ryhmien toiminnan suunnitelmallisuuteen ja jatkuvuuteen, ja tilakysymys on mitä suurimmassa määrin taloudellinen kysymys. Tilojen osalta valtion toiminta-avustusta saavat ja ilman sitä toimivat ovat selvästi erilaisessa asemassa ja tilakysymykset heijastavat toiminnan ja rahoituksen jatkuvuutta ja laajuutta. Toiminta-avustusta saaville tilaongelmat ovat harvinaisempia. Ilman toiminta-avustusta toimineista ryhmistä lievä enemmistö toimii produktiokohtaisesti, jolloin erityisesti esitys- ja harjoitustilat etsitään ja vuokrataan tarpeen ja tilanteen mukaan. Erityisesti harjoitustilojen etsiminen ja eri tiloissa kiertäminen rasittaa ryhmiä ja vaikeuttaa mahdollisuuksia jatkuvaan toimintaan sekä toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen myös esityskausien välillä. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 68-69.)

#### 4 ADASTRA - TEATTERI

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii Jyväskyläläinen Ad Astra ry, joka on yhdistysmuotoinen, kaikille avoin harrastajateatteriryhmä. Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin AdAstran toimintaan.

#### 4.1 Yleistä

AdAstra- teatterin toiminnan tavoitteena on edistää ja tuottaa teatteri- ja musiikkiharrastusta Jyväskylässä ja Keski-Suomen alueella. Tähän päämäärään AdAstra pyrkii järjestämällä ohjelmallisia yleisötilaisuuksia, teatteriesityksiä, konsertteja ja performansseja sekä koulutusta ja julkaisutoimintaa. AdAstra tarjoaa taiteellisesti korkealaatuista kokeilevaa harrastajateatteria ja on yli 20-vuotisen olemassaolonsa aikana löytänyt ja vakiinnuttanut oman paikkansa Jyväskylän kaupungin vastaavien yhdistysten joukossa. Yhdistyksellä ei ole omia virallisia toimitiloja. Teatteriesitykset ovat sijoittuneet mm. Vakiopaineen teatteritilaan, Mäki-Matin perhepuistoon ja Jyvälän Opiston piha-alueelle. Tiloja on toisinaan myös vuokrattu ja hallituksen jäsenet ovat kokoontuneet hallitusten jäsenten kodeissa. (AdAstra 2011.)

AdAstra on tehnyt vuosittain tuoretta ja ajatuksia herättävää ohjelmatoimintaa ja on saavuttanut hyvän maineen sekä näkyvyyttä paikallisissa medioissa. AdAstra voitti vastikään Mikkelissä 28.- 30.1.2011 järjestettyjen valtakunnallisten Työväen Näyttämöpäivien yleisöäänestyksen esityksellään ”*Kuin ensimmäistä päivää*” ja on näin ollen saavuttanut näkyvyyttä myös valtakunnallisessa mediassa. Vuonna 2011 AdAstra juhlii 25:tä toimintavuottaan, jonka kunniaksi tuotetaan 6 teatteriproduktiota. AdAstra on avoin kaikenlaiselle yhteistyölle muiden teatterien, oppilaitosten, taiteentekijöiden ja uusien harrastajateatterista kiinnostuneiden ihmisten kanssa. AdAstra kehittää toimintaverkostoansa jatkuvasti ja tekee yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa. AdAstralla on vuosittain ohjelmistossaan 4 – 5 näytelmää. Esitysten katsojamäärät liikkuvat vuosittain 1000 – 2000 katsojan välillä. (AdAstra 2011.)

#### 4.2 Organisaatio ja tavoitteet v. 2011

AdAstra on viime vuosina pyrkinyt aktiivisesti kehittämään hallintoaan. AdAstran hallituksen vuodelle 2011 muodostavat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, muut jäsenet sekä varajäsenet, jotka valitaan syyskokouksessa. Yhdistys kokoontuu kaksi kertaa vuosikokouksissa ja hallitus kokoontuu noin kerran kuussa päättämään käytännön toiminnasta. Hallituksen tehtävänä on tukea kaikkea teatterin toimintaa avustamalla

työryhmiä taitojensa mukaan ja talkootyöllä. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös viestinnästä ja markkinoinnista vastaaminen työryhmien kanssa kulloinkin sovituin periaattein. (AdAstra 2011.)

AdAstralla oli toimintavuonna 2009 41 jäsentä. Teatterin projekteissa toimi 55 aktiivista henkilöä. AdAstra on Suomen Harrastajateatteriliiton (SHTL), Työväen Näyttämöiden Liiton (TNL) sekä Keski-Suomen harrastajateatteriyhdistys (KEHY) jäsen. Varsinaista henkilökuntaa yhdistyksellä ei ole. (AdAstra 2009.)

Yhdistys on kokenut niin taiteellisen teatterintuottamisen kuin hallinnollisen toiminnan kehittämisen erittäin onnistuneiksi viimeisten toimintavuosien aikana. Arvostelut näytelmistä ovat olleet erittäin hyviä. Vuosi 2011 on AdAstran 25-vuotisjuhlavuosi. Tavoitteena AdAstran toiminnassa vuonna 2011 on saada näkyvyyttä keskisuomalaisille kantaesitysteksteille, järjestää mahdollisuuksia uusille toimijoille sekä lavalla että taustatoiminnassa, jatkaa onnistunutta yhteistyötä Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa harjoittelupaikkana sekä opinnäytetöiden ja oppimistehtävien käytännön suorittamismahdollisuuksien tarjoajana. Tavoitteena on myös osallistua ja menestyä alan kilpailuissa sekä näytelmäesitysten, että tekstien osalta. (AdAstra 2011.)

#### 4.3 AdAstran taloudellinen tilanne sekä talouden käytänteet

AdAstran taloudellinen tilanne on pidempään ollut erittäin haasteellinen tulojen vaikean ennustettavuuden ja epäsäännöllisen tulokertymän vuoksi. Vaikka yhdistyksen talous on ollut epävakaata, yhdistyksen aktiivien ansiosta se ei ole näkynyt taiteellisen toiminnan tasossa. Taloudellinen epävarmuus on tuntunut erityisesti produktioiden lavastus- ja puvustusbudjeteissa. Työryhmät ovat joutuneet työskentelemään minimiresursseilla. Talous niukoista varoistaan huolimatta on ollut suhteellisen vakaa ja tilikaudet positiivisia, mutta esimerkiksi vuoden 2008 tilikauden tulos oli tappiollinen. AdAstra on saanut avustuksia näytelmiin ja toimintaansa Jyväskylän kaupungilta, Jyväskylän Taidetoimikunnalta, Työväen näyttämöiden liitolta sekä Suomen harrastajateatteriliitolta. (AdAstra 2008.)

AdAstra rahoittaa toimintansa lippu- ja mainostuloilla sekä jäsenmaksuilla. Näillä tuloilla teatteri kattaa 2/3 toiminnan kuluista. Menot koostuvat pääasiassa ohjaajien

palkoista, tilavuokrista, erilaisista produktioiden toteuttamiskuluista sekä muista hallinnollisista kuluista. Vuonna 2011 yhdistys tulee hakemaan avustusta Jyväskylän kaupungin kulttuurilautakunnalta toiminnan toteuttamiseen ja produktioiden mahdollistamiseksi. Muut avustusten hakukohteet päätetään produktiokohtaisesti. Haasteena on avustusten myöntämisen vuosikierto, hakuaikoineen, hakuoikeuden välivuosiineen ja uusien kulttuuria tukevien tahojen löytäminen. (AdAstra 2011.)

Yhdistys on kaksinkertaistanut suunnitellun vuosibudjettinsa juhluvuoden tavallista suuremman produktiomäärän vuoksi ja tämä osaltaan vaikuttaa talouden hallintaan vuoden aikana. Produktiokohtaisten rahoitussuunnitelmien merkitys kasvaa. AdAstralla on kiinteänä omaisuutena valo- ja äänilaitteisto, joka on osittain vanhentunutta ja vaatisi uudistamista, mutta tällä hetkellä siihen ei ole varaa. Puvustus- ja lavastusmenot pyritään pitämään alhaisina ja yhdistys käyttää kierrätettyä ja lainattua materiaalia. Tarpeisto ja näytelmissä käytetty puvustus myydään mahdollisuuksien mukaan eteenpäin, koska AdAstralla ei ole varastotiloja. Taloudellisia haasteita pyritään ennakoimaan noudattamalla pitkäjänteistä tuotantosuunnittelun linjaa. (AdAstra 2011.)

Talouden kokonaisvastuu on yhdistyksen hallituksella, joka päättää toteutettavista produktioista ja muista projekteista. Hallitus laatii vuoden loppupuolella vuosittaiset talousarviot perustuen tulevan vuoden produktiosuunnitelmiin ja menneiden vuosien talouden toteutumien seurantaan. Talousarvio vahvistetaan yhdistyksen vuosikokouksessa marras-joulukuussa. Mainosmyynnin ja esitysten suoramarkkinoinnin merkitys produktioiden taloudellisen onnistumisen osana on kasvanut. Mainosmyynnin kehittäminen on yksi olennaisimpia asioita teatterin talouden kehittämisessä, koska mainosmyynti on mahdollista, mutta yhteistyökumppaneiden saaminen haasteellista. Suoramarkkinointi takaa ennakkoon myytyjä esityksiä onnistuessaan, mutta toistaiseksi ryhmävarauksia on ollut viime vuosina hyvin vähän. Hallitus laatii alustavat produktiokohtaiset budjetit hyvissä ajoin ennen produktion alkua ja neuvottelee yksityiskohdista ohjaajien kanssa. Budjetit vahvistetaan hallituksen kokouksessa. Produktiokohtaisen budjetin seurantavastuu jakautuu ohjaajan ja produktiovastaavan välillä produktion kuluessa. Produktiovastaava hoitaa produktion liittyvän laskutusliikenteen taloudenhoitajalle. Produktion päätyttyä produktiovastaava ja taloudenhoi-

taja tekevät toteutuneen budjetin, joka esitellään ja käsitellään hallituksen kokouksessa. (AdAstra 2011.)

Taloudenhoitaja vastaa yhdistyksen rahaliikenteestä: laskujen maksu, laskutus, tiliotteiden seuranta, lippukassan seuranta, lipputilitykset, kirjanpidon ylläpito ja tilinpäätöksen laatiminen. Yhdistyksen taloudenhoito vaatii koko hallitukselta taloudenhoitoon perehtymistä, koska hallitus vastaa yhdistyksen toiminnasta ja taloudesta. Kaikkien hallituksen jäsenten ottaminen mukaan säännölliseen talouden seurantaan ja suunnitteluun on olennaista ja jää usein muiden käytännön asioiden jalkoihin. Taloudellinen osaaminen on jäänyt, kuten yhdistyksissä usein käy, muutamien henkilöiden varaan. Toiminnan jatkuvuuden kannalta olisi todella tärkeää kehittää taloudellista hallintaa yhteisöllisemmäksi. (AdAstra 2011.)

## 5 ADASTRAN TALOUSHALLINTO

Taloushallinto on tärkeä osa-alue yhdistysten johtamista. Vaikka yhdistyksen toiminta ja rahavirrat olisivat luonteeltaan pienimuotoista, talouden asianmukaiseen hoitamiseen tarvitaan ehdottomasti tärkeimpien lakien tuntemista ja laskentakäytäntöjen osaamista. Yleinen kokous on yhdistyksen ylin päättävä elin, jolle hallitus on vastuussa toimistaan. Siellä yhdistyksen jäsenet vahvistavat toimintasuunnitelman ja talousarvion tulevaa vuotta varten, joiden asettamien suuntaviivojen mukaan taloudenhoito järjestetään. Jäsenet myös hyväksyvät menneen vuoden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen sekä myöntävät tilivelvollisille vastuuvapauden. Taloushallinto käsittää toiminnan sekä rahoituksen suunnittelua, taloussuunnitelmien valvontaa ja toteutusta sekä omaisuuden hoitoa. Tilivuoden aikainen taloushallinto on yhdistyksen hallituksen tehtävä. Hallitus koordinoi taloudenhoitoon liittyvät toimenpiteet ja valvoo taloudenhoitoa.

AdAstra ry on luonteeltaan yleishyödyllinen ja pieni kirjanpitovelvollinen yhdistys. Yleishyödyllisille ja pienvelvollisille yhdistyksille on laissa määritelty erikoisasema, joka vaikuttaa tämänkaltaisen yhdistyksen taloushallintoon. Yleishyödylliset yhteisöt ovat valtiolle verovelvollisia ainoastaan elinkeinotulosta. Kunnalle yleishyödyllinen

yhteisö on lisäksi verovelvollinen muuhun kuin yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai sen osan tulosta. Yhteisö on yleishyödyllinen jos:

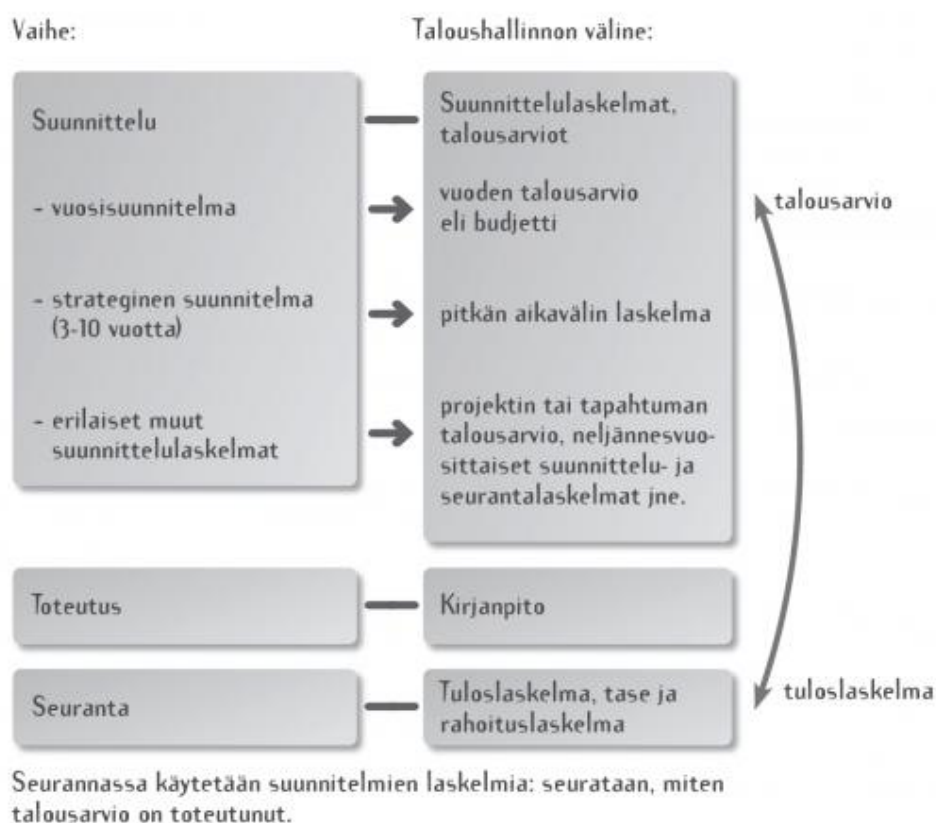
1. se toimii yksinomaan yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä
2. toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin (esim. perhe, suku, muu tietty suljettu henkilöryhmä)
3. se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä. (Perälä & Perälä 2006, 26.)

Tuloverolain 22.2 § mukaan yleishyödyllisenä yhteisönä voidaan pitää mm. nuorisoyhteisöjä ja urheiluseuroja ja näihin rinnastettavaa vapaaehtoiseen kansalaistyöhön perustuvaa harrastus- ja vapaa-ajantoimintaa edistävää yhdistystä. ( Perälä & Perälä 2006, 27.)

Pieniä kirjanpitovelvollisia ovat ne kirjanpitovelvolliset, joiden osalta sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi seuraavista rajoista:

1. liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000
2. taseen loppusumma 3 650 000 euroa
3. palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Kirjanpitolaki 3:9 §.)

Yhdistyksen taloushallinnon vaiheita voisi havainnollistaa seuraavanlaisella kaaviolla:



## KUVIO 2. Yhdistyksen taloushallinnon vaiheet

Tässä osiossa käsitellään AdAstran kaltaisen yleishyödyllisen yhdistyksen ja pienen kirjanpitovelvollisen kannalta tärkeitä taloushallinnollisia asioita, kuten kirjanpitoa, talouden suunnittelua (toimintasuunnitelma, talousarvio, tulosraportointi jne.), yhdistyksen tilinpäätöstä ja tasetta, verotusta, hallituksen toimintaa sekä tilintarkastusta. Tässä osiossa läpikäydyn suppean yleisesityksen pohjalta luodaan kattavampi taloushallinnon pika-opas AdAstralle (Liite 1), jota voidaan tulevaisuudessa hallituksen toiminnassa ja perehdytyksessä hyödyntää.

### 5.1 Suunnittelu: Toimintasuunnitelma, talousarvio, laskelmat & budjetit

Aatteellisten yhteisöjen ja säätiöiden toiminnan ja talouden suunnittelu alkaa toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta. Suunnitelmien pitää perustua yhteisön tai säätiön toiminta-ajatukseen. Niiden tulee olla ohjeita yhteisön johdolle, kuitenkin riittävän joustavia jotta ne eivät rajoita järkevää operatiivista toimintaa. Toimintasuunnitelmaksi kutsutaan seuraavalle tilikaudelle tehtyä suunnitelmaa yhteisön toiminnoista ja talousarvio on laskelma siitä, mitä toimintasuunnitelmassa esitettyjen toimintojen arvioidaan maksavan ja siitä, miten toiminnan rahoitus on suunniteltu hoidettavan.

(Perälä & Perälä 2003, 287.)

### Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelman lähtökohtana on yhteisön ja säätiön säännöt, toiminta-ajatus ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen on yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä. Toimintasuunnitelma voidaan laatia tavoitteiden ollessa selkeät. Olennaisena osana toimintasuunnitelmaan sisältyy myös yksityiskohtaiset suunnitelmat siitä, miten tavoitteisiin päästään. Yhdistysten toimintasuunnitelmat hyväksytään yleensä yhdistyksen kokouksessa ja sitä pidetään jäsenten hyväksymänä ohjeena, josta ei olisi syytä poiketa kuin poikkeustapauksissa. Käytännössä toimintasuunnitelman sitovuudesta ja siitä, milloin ja miten siitä voidaan poiketa, voidaan kuitenkin erikseen sopia. Kun toimintakertomus tehdään toimintasuunnitelman jaottelua noudattaen, toimintakertomus on samalla raportti toimintasuunnitelman toteutumisesta. Toiminnan suunnitelmallisen rahoituksen edellytyksenä on, että toimintasuunnitelma laaditaan yhdessä tulos- ja rahoitusbudjetin kanssa. (Perälä & Perälä 2003, 287-288.)

### Talousarvio eli budjetti ja tulosraportointi

Talousarvio on yhteisön seuraavaa tilikautta varten tehtävä tuottojen ja kulujen sekä rahoitustapahtumien arvio. Talousarviosta selviää, kuinka toiminta on suunniteltu rahoitettavan. Talousarvio on tärkeä johtamisen apuväline. Talousarvion perusteella voidaan esimerkiksi määrätä seuraavan vuoden jäsenmaksut sekä anoa mahdolliset avustukset. Usein myös avustuksen antaja vaatii yksityiskohtaisen budjetin. Talousarvion eli budjetin käsitteeseen sisällytetään yleensä tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti.

Tulosbudjetti on arvio tilikauden tuotoista ja kuluista sekä niiden erotuksesta eli tuloksesta. Samalla se toimii taloudenhoidon suunnitelmana ja toimintaohjeena yhteisön toimihenkilöille. Tulosbudjetti tehdään vastuualueittain, yleensä tuloslaskelman muotoon ja sen erien järjestystä noudattaen. Tällöin arvioitujen ja toteutuneiden tuottojen ja kulujen vertailu on helppoa. (Perälä & Perälä 2003, 289.)

Rahoitusbudjettia tarvitaan näyttämään yhteisön rahavarojen kehitystä ja niiden riittävyyttä kaikkiin tuleviin kassastamaksuihin. Tuloksen lisäksi rahoitukseen vaikuttavat



myös investoinnit sekä saamisten ja velkojen muutokset. Rahojen riittävyys on aina turvattava, ja mikäli rahoitusbudjettia laadittaessa todetaan, että rahavaroissa näyttää syntyvän vajausta, täytyy löytää lisää rahoituslähteitä tai supistettava rahojen käyttöä. Rahoitusbudjetti on aina saatava tasapainoon. (Perälä & Perälä 2003, 290.)

Budjetin toteumaa seurataan tilikauden aikana, ja ainakin suurempien erojen syyt tulisi selvittää yksityiskohtaisesti. Tulos- ja rahoitusbudjetit laaditaan yleensä koko seuraavaksi toimintavuodeksi. Tulevien kassatilanteiden ennakkoinnilla pyritään välttämään yllättäviä maksuvaikeuksia. (Perälä & Perälä 2003, 294.) AdAstra luo myös jokaiselle produktiolle produktiokohtaisen budjetin, jonka toteutumista seurataan.

Yksi hallituksen tärkeistä tehtävistä on huolehtia asianmukaisen raportointijärjestelmän luomisesta. Järjestelmän tulisi olla sellainen, että sen avulla saadaan kokonaiskuva yhteisön toteutuneesta toiminnasta, tuloksesta ja rahoitusasemasta. Aatteellisten yhteisöjen raportoinnissa korostetaan usein taloudellisten lukujen lisäksi toiminnan tuloksellisuutta. Aatteellisissa yhteisöissä toiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa. Tulosraportointi on silti tärkeää, sillä tuottojen on pitkällä tähtäimellä oltava menoja suuremmat, jotta toimintaedellytykset ja mahdollisuus kehittämistoimenpiteisiin/investointeihin eivät vaarantuisi. Hallitukselle raportoidaan yleensä 3-4 kertaa vuodessa. ( Perälä & Perälä 2003, 294- 296.)

## 5.2 Toteutus: Kirjanpito

Kirjanpito on ulkoisen laskentatoimen osa-alue, jonka tarkoituksena on tallentaa talousyksikön taloutta koskevat tiedot juoksevasti ja toimia tilinpäätöksen perustana. Kirjanpito on talousyksikön rahaprosessien kuvaus. Aatteellisessa yhteisössä ja säätiössä liikevaihtoa vastaava tuotto tarkoittaa varsinaisen toiminnan, varainhankinnan sekä sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuottojen yhteismäärää. Ulkopuolisille sidosryhmille tärkeimmät talouden informaatiolähteet ovat tilinpäätöksen tase ja sen liitetiedot, tuloslaskelma sekä toimintakertomus. (Perälä & Perälä, 2006, 37- 39.)

Aatteelliset yhdistykset ovat aina kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitovelvollisuus koskee kaikkia yhdistyksiä, myös rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Yhdistyksen ensimmäinen tilikausi alkaa perustamiskirjan allekirjoittamispäivästä, jolloin syntyy velvoite kirjanpi-

toimerkintöjen tekemiseen kirjanpitolaissa säädettyssä aika- ja asiajärjestyksessä. Kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpito tapaa. (Perälä & Perälä, 2006, 39-43.) AdAstra on lain silmissä pieni kirjanpito velvollinen.

Kirjanpitolain 2:1 § mukaan kirjanpito velvollisen on merkittävä kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Tällöin liiketapahtumilla tarkoitetaan eri kirjanpito velvollisten (yritykset, yhdistykset, säätiöt yms.) välisiä liiketapahtumia. Merkintää kirjanpitoon kutsutaan kirjanpito vienniksi, kirjanpito merkinnäksi tai yksinkertaisesti kirjaukseksi. (Perälä & Perälä 2003, 44.)

Kirjanpidon perusteet ja menetelmät, kuten kirjanpito viennit, tilit, kirjaamistavat, tositemien merkitys, kirjanpito kirjat ja kirjanpito muodot on esitelty tarkemmin AdAstralle tarkoitettussa taloushallinnon oppaassa (Liite 1).

### 5.3 Seuranta: Tilinpäätös, tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus

#### Tilinpäätös

Yhdistyksen täytyy tehdä jokaiselta tilikaudelta tilinpäätös. Tilikausi on yleensä yksi kalenterivuosi (12 kk). Myös AdAstralla tilikausi on 12 kk. Tilinpäätös sisältää seuraavat asiat:

- tuloslaskelma (näyttää miten tulokseen päästiin, mistä se muodostuu)
- tase (näyttää yhdistyksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä)
- liitetiedot
- vertailutiedot (verrataan tätä vuotta edelliseen vuoteen)
- rahoituslaskelma (ei pakollinen)
- toimintakertomus (ei pakollinen)

(Kirjanpitolaki 3:1§.)

Nämä tiedot on annettava suomeksi tai ruotsiksi euromääräisinä. (Kirjanpitolaki 3:5§.)

Tilinpäätös täytyy tehdä neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.. Taloudenhoitajan tehtävä on huolehtia, että tilinpäätös valmistuu ajallaan. Taloudenhoitaja

myös toimittaa tilinpäätöksen hallituksen ja tilintarkastajien käsiteltäväksi. Taloudenhoitaja esittelee tilinpäätöksen ja tilintarkastajien lausunnon vuosikokoukselle, joka päättää vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle. Uuden yhdistyslain asetuksen mukaan pienelle yhdistykselle voidaan tilintarkastajan sijaan valita toiminnantarkastaja (yksi toiminnantarkastaja ja yksi varatoiminnantarkastaja). (Yhdistyslaki 38 §.) Tilikaudesta tehty tilintarkastus lisätään liitteenä tilinpäätöksen yhteyteen. Tilintarkastajan ja varatilintarkastajan valitsee yhdistyksen vuosikokous. Tilinpäätös on tehty, kun yhdistyksen hallitus ja mahdollinen toiminnanjohtaja ovat hyväksyneet ja allekirjoittaneet sen. Yhdistyksen säännöissä on voitu myös määritellä, kuka/ketkä allekirjoittavat tilinpäätöksen. Esimerkiksi koko hallituksen ei tarvitse allekirjoittaa tilinpäätöstä: riittää kun toimi- ja päätösvaltainen allekirjoitushetkellä toimiva hallitus allekirjoittaa. (Kirjanpitolaki 3:6§.)

Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta tilinpäätöshetkellä. Tilinpäätöksen tulee sisältää kaiken toiminnan kaikki talousasiat ja niiden vertailuarvot edelliseltä tilikaudelta. Yhdistyksen ei tarvitse laatia rahoituslaskelmaa eikä liittää tilinpäätökseen toimintakertomusta ellei pienen kirjanpitovelvollisuuden kriteereistä ylity kuin korkeintaan yksi. Tilinpäätöstä varmentamaan on laadittava myös tase-erittelyt, joissa eritellään omaisuus- ja velkaerät sekä liitetietojen erittelyt, joissa eritellään liitetiedot. (Kirjanpitolaki 3:1§.)

Kirjanpitolain tilinpäätösperiaatteiden mukaan tilinavauksen tulee perustua edellisen tilikauden päättäneeseen taseeseen. Tilinavauksessa edellisen tilikauden päättäneen tasetilin saldot siirretään uuden tilikauden kirjanpidon tileille alkusaldoiksi (Perälä & Perälä 2003, 91.) Yhdistyksen talous on tasapainossa, kun tuloja ja menoja on yhtä paljon. Yhdistyksen tavoitteena ei siis ole tehdä voittoa, vaan pyrkiä nollatulokseen. Negatiivinenkaan tulos ei ole automaattisesti vaarallinen, mutta se pitää ottaa huomioon seuraavan vuoden talousarviossa ja toimintasuunnitelmassa. Negatiivisia tuloksia ei voi tulla monena vuonna peräkkäin tai yhdistys joutuu vaikeuksiin.

### Tuloslaskelma (järjestökaava)

Tilinpäätökseen kuuluva tuloslaskelma kuvaa tilikauden tuloksen muodostumista. Aatteellisen yhtiön ja säätiön tuloslaskelmakaavaa kutsutaan järjestökaavaksi. Tuloslas-

kelman rinnalla tilinpäätöksessä esitetään vastaavat laskelmat myös edelliseltä tilikaudelta. Esimerkiksi rinnakkaiset tuloslaskelmat tilikausilta 1.1.2009- 31.12.2009 ja 1.1.2010-31.12.2010. Tuloslaskelman esittämistapaa ei saa muuttaa, ellei tähän ole erityistä syytä (kuten toiminnan luonteen muuttuminen). Aatteellisten yhteisöjen ja säätiöiden tuloslaskelmakaava kutsutaan järjestökaavaksi. Järjestökaavan tarkempi esittely löytyy taloushallinnon pika-oppaasta (liite 1).

Aatteellisen yhteisön tai säätiön tilinpäätöksen laatijan on järjestökaavan perusrakenteen puitteissa harkittava, kuinka yksityiskohtaisesti erittelyt tuloslaskelmassa tai sen liitteissä on annettava, jotta oikeiden ja riittävien tietojen vaatimus täytyisi. Järjestökaavan esitysmuoto perustuu ajatukselle, että varsinaisen toiminnan tuotoilla pyritään ensin kattamaan varsinaisen toiminnan kulut niin pitkälle kuin on mahdollista. Aatteellisen yhtiön tai toiminnan tarkoitus usein on kuitenkin sellainen, etteivät varsinaisen toiminnan tulot riitä kattamaan sen menoja. Alikatteisesta varsinaisesta toiminnasta syntyy kuluja, joka on katettava muista rahallaisista saaduilla tuotoilla. Kun kaikki mahdolliset tuotot ja kulut on otettu huomioon, tuloslaskelma osoittaa tilikauden tuloksen. (Perälä & Perälä 2003, 97- 102.)

### Yhdistyksen tase

Tilinpäätökseen tulee sisältyä tase, joka kuvaa yhteisön tai säätiön tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa. Taseen avulla arvioidaan talousyksikön taloudellisia toimintaedellytyksiä, kuten maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta ja se on merkittävä informaation lähde ulkopuolisille yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta. Tase on laskelma, jonka ”vastaavaa” puolella esitetään kirjanpitovelvollisen varat ja ”vastattavaa” puolella pääomat. Taseen vastattavaa- puolen voidaan katsoa osoittavan sen, mistä rahat on saatu ja vastaavaa- puolen sen, miten ne on sijoitettu. Vastaavia ovat menot, rahat ja saamiset, jotka esitetään jaettuna pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Vastattavaa- puolen erät esitetään jaettuna omaan ja vieraaseen pääomaan. (Perälä & Perälä 2003, 131.)

Pienille kirjanpitovelvollisille on annettu kirjanpitoasetuksen 1:7 §:ssä erillinen lyhennetty taseen kaava, jonka tarkoituksena on helpottaa pienten yhteisöjen ja säätiöiden

tilinpäätöksen laadintaa. Tasekaavan tarkempi esittely löytyy myös taloushallinnon pika-oppaasta (Liite 1).

Lyhennyksessä taseessa tulee kuitenkin eritellä myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut. Aatteellisen yhteisön tai säätiön tulee myös ilmoittaa taseessa erikseen sellaiset varat tai pääoma, jonka käytön suhteen on olemassa rajoittavia erityismääräyksiä (paikka heti ”pysyvät vastaavat” pääryhmän jälkeen). Tällaisia ovat esimerkiksi omakatteiset rahastot. Jokaisesta taseen erästä esitetään myös tuloslaskelman tapaan vastaava luku edelliseltä tilikaudelta. Taseen esittämistapaa ei saa muuttaa, ellei toiminnan luonteen muuttuminen tätä edellytä. (Perälä & Perälä 2003, 139-140.)

Tarkempi kuvaus tasekaavan vastaavaa- puolen pysyvien sekä vaihtuvien vastaavien ryhmistä sekä vastattavaa – puolen oman- sekä vieraan pääoman ryhmistä löytyy AdAstralle laaditusta taloushallinnon oppaasta (Liite 1). Tilinpäätöksen varmentamiseksi on tase-eristä laadittava liitteeksi yksityiskohtaiset luettelot eli tase- erittelyt ja käyttöomaisuusluettelot. Erittelyt pitävät sisällään erien yksityiskohtaiset tiedot, kuten vaihto-omaisuus- ja käyttöomaisuusluettelot. Tilinpäätös pitää yhdistää myös tasekirjaan. Tasekirjan sivut on numeroitava. Sitä on säilytettävä vähintään 10 vuotta. Myös tase-erittelyistä ja tasekirjasta on lisätietoa edellä mainitussa oppaassa.

### Toimintakertomus

Kirjanpitolain mukaan pienten yhdistysten ei tarvitse liittää tilinpäätökseen toimintakertomusta. Jos toimintakertomuksen laittaa liitteeksi, sen täytyy täyttää tarkat muotovaatimukset. Virallinen, tilinpäätökseen liitettävä toimintakertomus voi olla suppea. Laajempi selvitys toiminnasta voidaan julkaista erikseen. Menneen kauden toiminta arvioidaan kirjallisessa toimintakertomuksessa. Toimintakertomus käsitellään yhdistyksen kevätkokouksessa. Toimintakertomus on tarkka selostus kuluneesta toimintakaudesta. Siinä kannattaa käyttää samantyyppistä jäsentelyä kuin toimintasuunnitelmassa. Kirjallinen toimintakertomus on tärkeä asiakirja. Se on historiallinen dokumentti, joka on välttämätön viimeistään silloin, kun halutaan kirjoittaa esimerkiksi yhdistyksen 10-vuotishistoria. Se on myös toiminnan kehittämisen tärkeä apuväline. Hyvä toimintakertomus sisältää paitsi selvityksen, siitä mitä yhdistys on tehnyt toimin-

takauden aikana, myös arvion siitä, miten hyvin toimintavuodelle asetetut, toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet, on saavutettu. Siihen kirjataan onnistumiset, sekä asiat, joiden toteutuksessa on parantamisen varaa ja opiksi otettavaa. Toimintakertomus on myös parlamentaarisen valvonnan väline. Sen avulla jäsenet voivat arvioida, miten hyvin hallitus on onnistunut tehtävässään eli toteuttamaan kyseiselle toimintakaudelle hyväksytyt toimintasuunnitelman. Yhdistyksen toimintakertomusta ei tarvitse lähettää millekään ulkopuoliselle taholle, mutta se tulee arkistoida asianmukaisesti myöhempää käyttöä varten. (Kirjanpitolaki 3:1§.)

#### 5.4 Yhdistyksen verotus

AdAstra ry on toiminnan luonteeltaan harrastajapohjaista. Jotta yhdistysmuotoisia, jäsenmäärältään pieniä esiintyjä- ja harrastajaryhmiä voitaisiin katsoa verotuksellisesti yleishyödylliseksi, täytyy yhteisön mm. olla avoin kaikille, eikä se saa tuottaa siihen osallisille TVL 22 §:n vastaisesti taloudellista etua. (Verohallinto 2007, 14.) Ad Astran toimintaan voivat osallistua kaikki halukkaat ja sen toiminta on luonteeltaan yleishyödyllistä ja voittoa tavoittelematonta, joten se voidaan katsoa verotuksellisesti yleishyödylliseksi.

Yleishyödyllinen yhdistys on pääasiassa verovelvollinen vain elinkeinotuloistaan. Elinkeinoiminnan tunnusmerkkejä ovat: itsenäisyys, jatkuvuus, säännöllisyys, riskinalaisuus, myynti kohdistuu rajoittamattomaan asiakaskuntaan ja kilpailee yleisillä markkinoilla, palkatun henkilökunnan käyttö ja mikäli toiminta tapahtuu ansiotarkoituksessa eikä liity varsinaiseen yleishyödylliseen tehtävään. Elinkeinoiminnasta saadusta tulosta maksetaan veroa valtiolle, kunnalle ja seurakunnalle. Elinkeinoiminnasta on suoritettava myös arvonlisävero laissa säädettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Veronmaksajain Keskusliitto toteaa nyrkkisääntönä, että mitä laajempaa yleishyödyllinen toiminta on, sitä suurempaa sijoitus- ja tulonhankkimistoimintaa siihen voidaan yhdistää. (Yhdistystieto 2011.)

Aatteellisen yhdistyksen elinkeinotuloina ei pidetä: yhdistyksen toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta sekä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu, myynti ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa, jäsenlehdistä

ja muista yhdistyksen toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa, adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojen keräyksestä saatua tuloa. Nämä tulot ovat ns. henkilökohtaisia tuloja, joista aatteellinen yhdistys ei joudu maksamaan veroa lainkaan. Verovapaaksi henkilökohtaiseksi tuloksi katsotaan myös lahjat ja avustukset. Korot ja osingot sekä omaisuuden luovutusvoitot ovat verovapaata tuloa, mikäli ne eivät liity aatteellisen yhdistyksen harjoittamaan elinkeinotoimintaan. (Verohallinto, 2011.)

### Arvonlisävero

Aatteellinen yhdistys on toiminnastaan arvonlisäverovelvollinen, jos sen harjoittamasta toiminnasta saatua tuloa pidetään tuloverolain mukaan yhdistyksen veronalaisena elinkeinotulona. Sellaisen tavaran tai palvelun myynti, josta saatua tuloa ei pidetä yhdistyksen tuloverolaissa tarkoitettuna elinkeinotulona, on arvonlisäverotonta myyntiä. (Perälä, 2006, 300–301.)

Yhdistyksen arvonlisäverovelvollisuuteen vaikuttavat samat tunnusmerkit kuin edellä on esitetty tuloverovelvollisuuden osalla. Yhdistyksen arvonlisäverotus on siis kytketty tuloverotukseen. Arvonlisäverovelvollisuuden ulkopuolelle on rajattu vähäinen toiminta. Yhdistys ei ole arvonlisäverovelvollinen, vaikka toiminta olisi liiketoiminta muotoista, mikäli tilikauden liikevaihtoa vastaava tuotto jää alle 8 500 euroa, kun tilikausi on kaksitoista kuukautta. (Verohallinto 2010.)

### 5.6 Yhdistyksen valvonta: Hallituksen tehtävät ja tilintarkastus

Yhdistyslain mukaan yhdistyksessä päätäntävalta kuuluu sen jäsenille. Jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa yhdistyksen kokouksessa, jossa he valitsevat yhdistykselle hallituksen. Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, jossa on vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja yhdistyksen päätösten mukaisesti huolehdittava yhdistyksen asioista, toiminnasta ja johtamisesta sekä järjestää toiminnan ja varainhoidon valvonta ja lisäksi edustettava yhdistystä. (Perälä, 2006, 333– 336.)

### Hallituksen tehtävät

Hallituksen tehtäviin katsotaan yleisesti kuuluvan yhdistyksen toiminnan järjestäminen ja johtaminen sekä valvonta. Hallituksen tehtäviin katsotaan kuuluvan myös kirjanpidon järjestäminen, tilinpäätöksen laatiminen ja varainhoidon valvonta. Jotta hallitus voisi toteuttaa tehtävänsä, on tärkeää, että hallitukseen valittavilla henkilöillä on riittävästi kokemusta ja aikaa tehtävän suorittamiseen. Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että hallituksessa käsiteltävät asiat ovat yhdistyksen tai säätiön kannalta olennaisia ja että asiat on huolellisesti valmisteltuja. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös valvonta ja hallituksen tulee varmistaa, että yhteisössä on riittävät sisäiset valvontajärjestelmät. Hallituksen tehtäviä ovat myös jäsenluettelon pito, yhdistyksen jäseneksi hyväksyminen, yhdistyksestä eroaminen, selvitystoimet yhdistyksen purkautuessa, ilmoitus yhdistyksen rekisteröitymisestä sekä ilmoitus yhdistyksen sääntöjen muutoksesta tai puheenjohtajan sekä yhdistyksen nimenkirjoittajan muutoksesta. Hyvän hallitustyöskentelyn edellytyksenä on myös hyvä taloudellinen raportointi. Aatteellisten yhteisöjen raportointi sisältää parhaimmillaan raportin toteutuneesta toiminnasta, tuloslaskelman, taseen ja rahoituslaskelman sekä analyysin budjettieroista. (Perälä & Perälä 2003, 340-342.)

### Tilintarkastus

Tilintarkastus käsittää yhteisön tai säätiön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastuksen. Jollei muualla laissa toisin säädetä, tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta yhteisössä, jossa sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
- 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
- 3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Yhdistyksellä on oltava toiminnantarkastaja, jos yhdistyksellä ei ole tilintarkastajaa. Jos valitaan vain yksi toiminnantarkastaja, on lisäksi valittava varatoiminnantarkastaja. Toiminnantarkastajan on oltava luonnollinen henkilö. Toiminnantarkastajalla on oltava sellainen taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus kuin yhdistyksen toimintaan nähden on tarpeen tehtävän hoitamiseksi. Toiminnantarkastajana ei voi

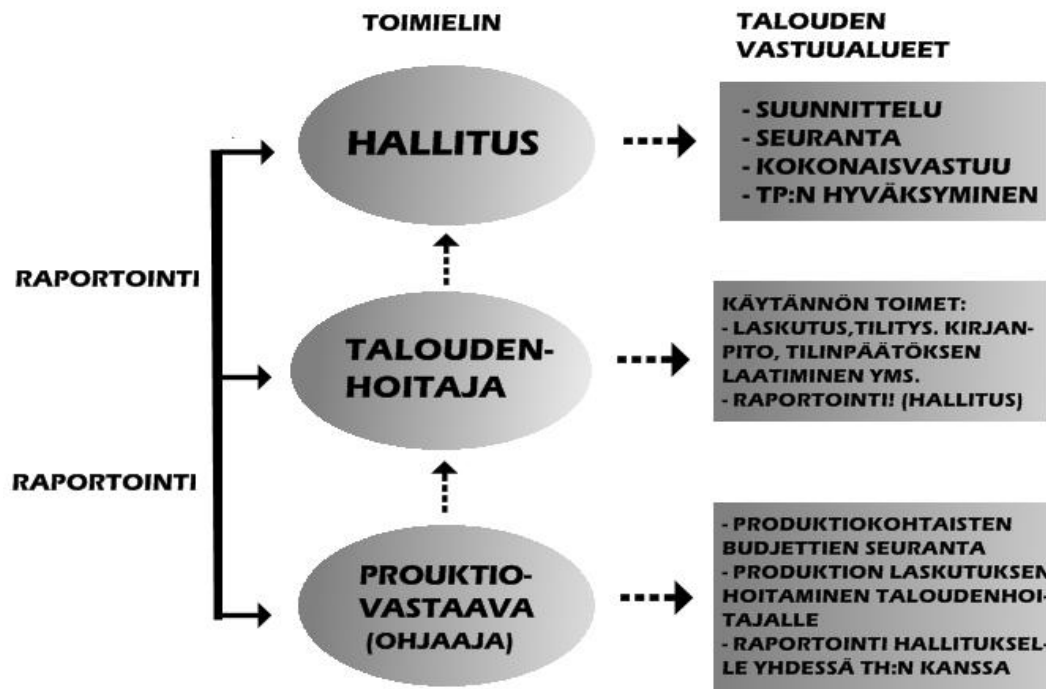


olla vajaavaltainen taikka se, joka on konkurssissa tai jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu. Toiminnantarkastajan on oltava riippumaton tarkastusta suorittaessaan. Lain mukaan toiminnantarkastaja ei ole riippumaton, jos tarkastajalla on taloudellisia tai muita etuuksia yhteisössä tai tarkastajalla on yhteisöön muu kuin tavanomainen liikesuhde. Toiminnantarkastaja ei ole myöskään riippumaton mikäli tarkastettavana on toiminnantarkastajan oma toiminta, toiminnantarkastaja toimii oikeudenkäynnissä yhteisön puolesta tai vastaan tai toiminnantarkastajalla on läheinen suhde henkilöön, joka kuuluu tarkastettavan yhteisön johtoryhmään tai kun tilanteessa toiminnantarkastajaa painostetaan. Tilintarkastuslain mukaan toiminnantarkastaja ei ole myöskään riippumaton, mikäli tarkastaja on tarkastettavan yhteisön taikka samaan konserniin kuuluvan yhteisön toimitusjohtaja, hallituksen jäsen, yhtiömies tai vastaavassa asemassa oleva. Toiminnantarkastajan on tarkastettava yhdistyksen talous ja hallinto yhdistyksen toiminnan edellyttämässä laajuudessa sekä annettava tarkastuksesta kirjallinen toiminnantarkastuskertomus tilinpäätöksestä päättävälle yhdistyksen tai valtuutettujen kokoukselle. Jos toiminnantarkastajaa ei ole valittu tämän lain tai yhdistyksen sääntöjen mukaisesti, aluehallintovirasto määrää ilmoituksesta toiminnantarkastajan. (Yhdistyslaki 38 a § (16.7.2010/678.)

Toiminnantarkastuksen pääpaino on tilinpäätöksen oikeellisuuden tarkastamisessa. Tämä edellyttää myös tilikauden aikaisten kirjausten, tositeaineiston ja yhdistyksen omien valvontajärjestelmien tarkastusta. Varsinaisen kirjanpidon toiminnantarkastaja tutustuu yhdistyksen hallintoa tarkastaessaan yhdistyksen kokousten pöytäkirjoihin, toimintakertomukseen ja –suunnitelmaan sekä yhdistyksen mahdollisiin sopimuksiin ja asiakirjoihin. Tarkastustyön laajuus riippuu oleellisesti siitä kuinka hyvin kirjanpito ja taloudenhoito on yhdistyksessä järjestetty. (Perälä, 2006, 348).

### 5.7 Käytännön toimet ja kehitysehdotukset

Kuten useissa yhdistyksissä, myös AdAstralle on käynyt niin, että talousosaaminen on jäänyt muutaman ihmisen harteille. Suurin käytännön työ on taloudenhoitajalla, joka vastaa yhdistyksen rahaliikenteestä. Kokonaisvastuu talouden suunnittelusta ja seurannasta kuuluu kuitenkin hallitukselle. Käytännön vastuualueita voisi havainnollistaa seuraavanlaisella kaaviolla:



**KUVIO 3. AdAstran taloushallinnon työnjako**

Problemaattista on kuitenkin se, että hallituksen jäsenet vaihtuvat usein ja AdAstran taloushallinnollisen tietouden siirtyvyys takkuaa. Myös rahastonhoitaja saattaa vaihtua usein tai yllättäen. Kun kyse on harrastajapohjaisesta toiminnasta, ei ole aikaa perehdyttää hallituksen jäseniä talousasioihin kunnolla yhdistyksen toimesta. Aikaa on kuitenkin mahdotonta taikoa lisää, joten tarvitaan muunlaisia keinoja hallituksen taloushallinnollisen osaamisen kohentamiseksi. Olennaisena voidaan nähdä hallitusten jäsenten omakohtainen panostus asioiden oppimiseen. Voitaisiin puhua tietynlaisesta ”itsenäisestä perehdytyksestä” hallitukseen liittymisen yhteydessä. Jokaisen yhdistyksen taloushallinnolla on kuitenkin omat erityispiirteensä ja menetelmänsä, joita ei esimerkiksi yleistietoudellisia teoksia läpikäydessä voi tai on hankala sisäistää. Tätä ongelmaa helpottamaan olen luonut AdAstralle jo edelläkin mainitun ”taloushallinnon pikaoppaan” (Liite 1), joka on laadittu nimenomaan AdAstran kaltaisen yhdistyksen näkökulmasta. Siinä on käsitelty niitä taloushallinnollisia elementtejä, joita AdAstran toiminnan volyyymi vaatii. Oppaassa on myös tietoa käytänteistä ja oppaaseen on upotettu konkreettisia esimerkkejä sekä niitä työkaluja, joita AdAstra taloushoidossa ja seurannassa käyttää. Oppaan huolellinen läpikäyminen helpottaa AdAstran taloushallinnollisten kysymysten sisäistämistä. Oppaan sisältämien asioi-

den sisäistäminen helpottaa hallituksen ja taloudenhoitajan välistä kommunikaatiota. Tulevaisuudessa taloushallinnon pika-oppaan sisältämistä asioista voisi luoda myös esimerkiksi yhdistyksen kotisivujen yhteyteen uudenaikaisen, internet-pohjaisen "taloushallinto-sivuston", joka toimisi ohjeistajana ja josta löytyisivät helposti myös kaikki tarvittavat työkalut. Sivusto voisi toimia esimerkiksi käyttäjätunnusten ja salasanojen avulla.

Yhdistystalouteen on mahdollista myös saada koulutusta. Jyväskylän seudulla kursseja ja seminaareja yhdistystaloudesta - ja toiminnasta järjestää ainakin JYY (Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta) sekä KYT (Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry) yhdessä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa, esimerkiksi Jyvälän kansalaisopiston kanssa. JYY:n järjestämät tilaisuudet aiheeseen liittyen ovat maksuttomia. KYT toteuttaa pienoiskursseja säännöllisesti maakunnan seutukeskuksissa alueelta valikoiduvien kumppaneiden kanssa. Ajankohtaisseminaarit ovat avoimia luentoja, joita myös järjestetään säännöllisesti eri seutukunnissa. Osa KYT:in koulutuksista on maksuttomia, osasta peritään pieni osallistumismaksu. Kurssien/koulutuksen ongelmana kuitenkin on, että ne pidetään vain tiettyinä ajankohtina. Myös maksullisiin kurssituksiin osallistuminen voi olla resurssikysymys, johon ei ole varaa. Koulutustahojen ilmoittelua kannattaa kuitenkin seurata ja mahdollisuuksien mukaan osallistua koulutukseen, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi ja mahdolliseksi.

Yhdistän siirtyvyyden ongelmaan myös tiedon säilytyksen. Jäsenten ja toimijoiden vaihtuessa voi käydä niin, että osa tärkeistä tiedoista jää "hajalleen" jonnekin tai pahimmassa tapauksessa katoaa kokonaan. Yhteiset taloudellisen tiedon säilytysmenetelmät nousevat myös tärkeäksi tekijäksi. Nykyään on paljon sähköisessä muodossa olevaa tietoa ja tiedostoja, joille on monia säilytyskeinoja. Ehdottaisin hankittavaksi teatterille muistitikun, joka olisi nimenomaan varattu taloushallinnollisten tietojen säilytystä varten. Tikulle voitaisiin tallentaa kaikki taloushallintoon liittyvä tieto, esimerkiksi kansiot jokaiselta vuodelta, joiden sisällä vuoden tiedot kansioitettuna aihealu-eittain. Nimenomaan teatterin omistuksessa ja taloushallinnon tiedoille varattu muistitikku olisi hyvä, sillä se on helppo siirtää käyttäjältä toiselle, esimerkiksi tilanteessa jossa rahastonhoitaja vaihtuu. Tiedoista voitaisiin polttaa myös varmuuskopiot CD-levylle jokaisen vuoden päätteeksi, jolloin varmennetaan tiedon säilyminen siinä tilanteessa, että muistitikku häviää tai rikkoontuu. Sekä muistitikut että CD-levyt ovat ny-

kyään edullisia hankkia. Tietoa voi tallentaa myös erilaisiin sähköisiin lähteisiin (esim. google docseihin), joka on myös kätevää arkipäiväisessä tarkastelussa. Tietojen tarkastelu tällaisessa lähteessä vaatii kuitenkin aina Internet-yhteyden olemassaolon, eikä näin ollen ole 100 % luotettava. Tiedoista on aina olemassa myös paperisia versioita (esim. tasekirja), joita toimessa oleva taloudenhoitaja säilyttää. Taloudenhoitaja voisi myös luonnollisesti säilyttää teatterin ”taloushallinnon muistitikkua” ja mahdollisesti myös varmuuskopioita. Varmuuskopioita voisi vaihtoehtoisesti säilyttää myös hallitus tai joku sen jäsenistä.

AdAstra toteuttaa pitkäjänteistä, useamman vuoden strategista taloussuunnittelua, jota kannattaa myös tulevaisuudessa jatkaa. Teatteri voisi myös miettiä, olisiko käytännöllistä ottaa toimintaan mukaan pitempiaikainen tuottaja. Tuottajan yleisiä työalueita voivat olla rahoitus eli budjetin laatiminen ja hallinta, tiedotus, markkinointi ja myynti, aikatauluttaminen sekä tuotannon edistymisen takaaminen ja tarkkailu. Taloushallinnon yleiset käytännön työt ovat rahastonhoitajan vastuulla ja produktiokohtaiset talousasiat produktiovastaavilla. Koska produktiokohtaiset työryhmät/produktiovastaavat sekä produktiot vaihtuvat, mielestäni organisaatio kaipaisi ”linkkiä” tuotannon työryhmien ja hallituksen/rahastonhoitajan sekä muiden toimijoiden välille. Pitempiaikainen tuottaja olisi perillä AdAstran käytännöistä ja voisi toimia perehdyttäjänä niin produktiovastaaville kuin olla apuna hallituksen uusien jäsenten perehdyttämisessä talousasioihin. Lisäksi tuottaja voisi kartoittaa erilaisia mainosmyynti/yhteistyökumppanuuksia valmiiksi tuleville produktioille ja päivittää olemassa olevia tietoja ja tietokantoja sekä kehittää toimintaa. Tuottaja voisi olla myös suunnittelemassa ja toteuttamassa avustusten hakemista tuleville produktioille ja selvittää uusia kulttuurin tukevia tahoja ajankohtaisesti.

Tuottaja toimisi produktiovastaavaa yleisemmällä ja kokonaisvaltaisemmalla tasolla, ns. ”kokoavana voimana” ja eteenpäinviejänä. Asioiden kirjoittaminen paperille on myös yhteinen sopimus työryhmän kesken, ja siksi olisikin tärkeää laatia selkeitä suunnitelmia ja ohjeita vaihtuville toimijoille. Mustaa valkoisella on parempi kuin ideoita ilmassa ja hyvin laadittu suunnitelma säästää energiaa sekä aikaa tulevalta työltä. Tällaisen tuottajan löytäminen ja sitouttaminen voi kuitenkin olla haasteellista, sillä tuottajan palkkaamiseen ei resursseja ole. Tavoitteena voisi olla eräänlainen ”puoliammattilaisuus”, joka mahdollistaisi tuottajan läsnäolon toiminnassa. Tuottajaa voisi

sitouttaa toimeen tarjoamalla hänelle vaikka tiettyä % - osuutta esimerkiksi mainosmyyntien ja myönnettyjen avustusten tuotosta.

## 6 RAHOITUSMAHDOLLISUUDET

Yleisellä tasolla tarkasteltuna kulttuuritoiminnan tukemiseen on kymmeniä rahoitusmahdollisuuksia paikallisesta toiminnasta alueellisen ja kansallisen toiminnan kautta kansainväliseen yhteistyöhön. Paikallisella tasolla voidaan tarkoitetaan kylän, kunnan ja seutukunnan tasoa, alueellisella koko maakuntaan kohdistuvaa toimintaa ja valtakunnallisella tasolla koko Suomeen kohdistuvaa toimintaa. Kansainvälistä toimintaa rahoitetaan Pohjoismaiden ja lähialueiden (lähinnä Venäjä) tasolla, kaikkien Euroopan unionin jäsenmaiden tasolla ja myös EU:n ulkopuolisten maiden kanssa. (Alanko 2008.) Perinteisesti on katsottu, että kulttuuritoimintaa rahoitetaan pääasiallisesti julkisin valtion ja EU:n myöntämien tukien välityksellä, mutta koska nämä tuet tuskin tulevat tulevaisuudessa ainakaan lisääntymään, pitäisi pyrkiä hyödyntämään myös muita yksityisempiä rahoituskanavia sekä yritys yhteistyötä ja sponsorointia.

Yhteistä kaikille rahoitusmahdollisuuksille on se, että mahdolliseen rahoittajaan kannattaa ottaa yhteyttä ja hakea lisätietoa mieluummin ennemmin kuin myöhemmin. Toimijan täytyy usein osallistua hankkeen rahoitukseen aina myös itse, joko rahallisesti tai työpanoksella, tai hankkeelle pitää hakea rahoitusta useammasta lähteestä joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Yhteisenä rahoitusmahdollisuuksille on myös se, että usein rahoitusta saa vasta jälkikäteen toteutuneiden kustannusten mukaan, joten hankkeen alkuvaiheen toimintaa voi joutua rahoittamaan väliaikaisesti oman organisaation varoista. (Alanko 2008.)

Kulttuurin ja kansalaistoiminnan kentällä toimivien yhteisöjen toiminnan rahoittamiseen on olemassa lukuisia kanavia. Merkittävimpiä näistä lienevät toimijoille myönnettävät lakisääteiset avustukset (toimintarahoitus), kunnille ohjattu valtion rahoitus, EU:n rakennerahastojen alue- ja toimijoiden kehittämiseen myöntämät avustukset, taidetoimikuntien kautta avustuksina ja palkkauksina annettava rahoitus, apurahoina

annettava julkinen, säätiöity tai yksityinen rahoitus (säätiöt, yhteisöt, järjestöt, mesenaatit ym.), RAY:n toimesta yhdistyksille ja yhteisöille suunnatut avustukset sekä sponsoroinnin ja yritys yhteistyön kautta hankitut varat. Suurin osa valtion rahoituksesta kulttuurille jaetaan kansallisille kulttuurilaitoksille ja kunnille lakisääteisinä valtionosuuksina tai – avustuksina, mutta Opetusministeriö (OPM) jakaa myös harkinnanvaraisia avustuksia kulttuurialan yhteisöille, kuten taiteen parissa toimiville yhdistyksille, taide- ja kulttuurikeskuksille ja kulttuurin tiedotuskeskuksille.

Poliittiset linjaukset sanelevat pitkälti sen, miten paljon julkista rahaa yhdistyksille jaetaan. Julkinen rahoitus on vähentymään päin ja yhdistysten on haettava vaihtoehtoisia rahoitusmalleja toimintaansa. Kolmannen sektorin toimijoista on toivottu apua sosiaaliseen työhön ja kulttuuriyhdistyksillä on tässä kuviossa oma osansa. EU-rahoituksia pitäisi osata ja voitaisiin varmasti hyödyntää paljon nykyistä tehokkaammin. (Haatainen 2011, 23.)

Rahoitusmahdollisuudet ovat myös sidoksissa kulttuuritoimijoiden toiminnan luonteeseen, laajuuteen ja vaikuttavuuteen. Opinnäytteeni tilaajayhteisö AdAstra ry on luonteeltaan harrastajapohjainen yleishyödyllinen yhdistys. Yhteisön toiminta on luonteeltaan melko pienimuotoista ja toiminta on myös alueellisesti rajoittunutta. Käsittääkseni toimintaa ei ole tarkoituskaan laajentaa ainakaan alueellisesti merkittävässä määrin. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan AdAstran kaltaisen yhdistyksen rahoitusmahdollisuuksiin. Esimerkiksi suuri kulttuuritoiminnan tukija Raha-automaattiyhdistys (RAY) rahoittaa pääsääntöisesti suhteellisen laajoja kansallisia yleishyödyllisten yhteisöjen hankkeita, joissa toteutetaan esim. hyvinvointia, osallistumista, kansanterveysongelmien ehkäisemistä ja uusien palvelujen kehittämistä. AdAstra ry:n toiminta on todennäköisesti liian pienimuotoista osuakseen RAY:n tukeman toiminnan piiriin.

Myös toinen suuri rahoituskanava EU- rahoitus (rakennerahastoista myönnettävät avustukset) tähtää erityisesti laajemmalle alueelle sijoittuvan kehitystoiminnan tai innovatiivisen toiminnan tukemiseen. Rahastoista tuetaan kyllä myös pienempiä alueellisia hankkeita. ESR eli Euroopan sosiaalirahasto rahoittaa kehittämishankkeita alueellisella tasolla yleensä TE- keskusten, maakuntaliittojen ja lääninhallitusten kautta. Se on monipuolinen rahoituskanava, joka tukee esim. työllisyyttä, osaamisen edistämistä ja erilaisia palvelurakenteita kehittäviä hankkeita. Kulttuuritoiminnan pai-

nopeudet sijoittuvat useimmiten hyvinvointisektorille, kuten syrjäytymisen ehkäisemiseen ja työssä jaksamiseen. Yksi esimerkki keskisuomalaisesta EU-tukea saaneesta kulttuuriyhdistyksestä on lastenmusiikkiorkesteri Loiskis ry, joka on saanut tukea toimintaansa heti toiminnan alkuvuosista (v. 2000) lähtien. Toiminta oli hankemuotoista, innovatiivista, valtakunnallista ja kyseessä ammattiorkesteri. (Haatainen 2011, 16.) Mikäli AdAstra ei ole valmis laajentamaan toimintaansa joko toiminnallisesti tai alueellisesti, on EU- rahoituksen saaminen hankalaa ja epätodennäköistä. AdAstra on kuitenkin kiinnostunut tekemään yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa. Eu- rahoituksen hakeminen ja siihen liittyvä kammoksuttu ”EU-byrokratia” voi myös tuntua hankalalta ja luotaantyöntävältä etenkin ensikertalaiselle.

AdAstran kaltaiselle yhdistykselle potentiaalisimmat rahoituskanavat löytynevätkin todennäköisesti pienemmästä mittakaavasta niin alueellisessa kuin organisatorisessa mielessä. AdAstran toiminta Jyväskylässä on vakiintunutta, tunnettua sekä arvostettua, ja yhdistys on menestynyt myös valtakunnallisesti (Työväen Näyttämöpäivät). Suomalaiset ovat myös innokasta teatterikansaa. Opetusministeriön julkaisusta ”Suomen kulttuuri eurooppalaisessa vertailussa” löytyy tilasto, jonka mukaan vain Virolaiset ovat innokkaampia teatterissa vierailijoita kuin suomalaiset. (OPM 2009.) Teatteritoiminta on Suomessa hyvin monimuotoista, runsasta ja aktiivista.

Kuten luvussa 2 kävi ilmi, vuonna 2009 koottujen harrastajateatteritilastojen mukaan 74 % prosenttia harrastajateattereiden tuloista oli omia tuloja (pääsylipputulot, jäsenmaksut, yms.). Loput toimintaan tarvittavasta rahoituksesta on löydettävä muualta. AdAstran kaltaiselle yhdistykselle tärkeitä rahoituskanavia oman rahoituksen lisäksi ovat mm. Jyväskylän kaupunki, Keski-Suomen taidetoimikunta, erilaiset säätiöt, yhteisöt, järjestöt sekä yritysyhteistyö yhteistyökumppanuuden, mainosmyynnin ja sponsoroinnin merkeissä. Myös yhteistyö muiden yhdistysten kanssa voi toimia merkittävänä voimavarana yhdistyksen toiminnassa. Tässä luvussa käyn läpi mahdollisia rahoituskanavia AdAstralle. Lukuun koottujen tietojen perusteena on käytetty mm. eri tahojen kotisivuja, tilastoja, sähköpostin välityksellä tehtyjä tiedusteluja sekä kirjallisuutta ym. materiaaleja. Lukuun koottujen ja liittyvien tietojen perusteella olen luonut AdAstralle myös ”Avustusten vuosi-infon” (Liite 2), joka kokoaa monipuolisesti tietoa avustusmahdollisuuksista ja toimii myös kalenterimaisessa mielessä.

## 6.1 Jyväskylän kaupunki

Valtionhallinnon tärkein taiteen ja kulttuurin rahoittaja on opetus- ja kulttuuriministeriö. Taiteen ja kulttuurin osuus valtionbudjetissa oli vuonna 2010 noin 385,5 miljoonaa euroa ja siitä 51 % rahoitettiin veikkausvoittovaroilla. Rahoituksesta ohjataan vuosittain suuri osa kansallisille kulttuurilaitoksille ja kunnille lakisääteisinä valtionosuuksina ja -avustuksina. Harkinnanvaraisia valtionavustuksia opetusministeriö jakaa mm. kulttuurin parissa toimiville yhteisöille. (OKM 2011.)

Kuntien toimintaa säätelee laki kulttuuritoimesta, jonka mukaan kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa kunnassa. Kulttuuritoiminnalla tarkoitetaan taiteen harjoittamista ja harrastamista, taidepalvelusten tarjontaa ja käyttöä, kotiseututyötä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista ja edistämistä. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmä on osa kuntien valtionosuusjärjestelmää. Valtionosuus kunnan kulttuuritoimintaan määräytyy kunnan asukasmäärän ja asukasta kohden määrätyn yksikköhinnan perusteella. Opetusministeriö vahvistaa kulttuuritoiminnan yksikköhinnan kunnan asukasta kohden vuosittain valtion talousarvion rajoissa.

Huomionarvoinen seikka on yhdistysten järjestämä toiminta kunnissa. Kolmas sektori vastaa suuresta osasta kuntien kulttuuritarjontaa. Kunnat ovat riippuvaisia yhdistyssektorista ja sen luomista mahdollisuuksista, koska se monipuolistaa kunnan vapaaajan palveluja tarjoamalla mahdollisuuksia joko osallistua itse yhdistystoimintaan tai olla mukana kulttuuriyleisössä osallistujana tai asiakkaana. Useissa kunnissa suuria osia kulttuuripalveluista on ulkoistettu yhdistysten tehtäväksi. (Haatainen 2011, 18.)

Jyväskylän kaupunki jakaa luonnollisesti vuosittain avustuksia kansalais-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimintaan. Avustuksilla tuetaan ja luodaan edellytyksiä jyväskyläläiselle kansalais-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoiminnalle. Avustusten hakijan kotikaupungin tulee olla Jyväskylä. Hakijalta edellytetään myös omarahoitusta ja aktiivista panosta avustuksen kohteena olevan toiminnan toteuttamisessa. Kulttuuriavustuksilla tuetaan sekä luodaan edellytyksiä kulttuuri- ja taidepalvelujen tarjonnalle, taiteen harjoittamiselle ja harrastamiselle sekä kotiseututyölle. Jyväskylän kaupunki myöntää avustuksia kulttuurijärjestöjen toimintaan (toiminta-avustukset), työryhmille ja yksityi-



sille henkilöille kulttuuripalvelujen tuottamiseen, työskentely- ja toimitilojen vuokra-kustannuksiin sekä ulkomaille suuntautuvien esiintymis- tai kilpailumatkojen kuluihin. (JKL 2011.)

Avustuksia voidaan myöntää joko toiminta-avustuksena tai kohdeavustuksena. Toiminta-avustuksia myönnetään Jyväskylään rekisteröidyille yhdistyksille ympärivuotiseen toimintaan. Avustus on tarkoitettu yhdistyksen hakemuksessaan esittämän toimintasuunnitelman mukaisiin menoihin. Avustushakemukseen tulee sisältyä yhdistyksen toimintasuunnitelma ja talousarvio toimintakaudelle. Avustuksen maksatuksen edellytyksenä on, että yhdistys on toimittanut edellisen toimintakauden hyväksytyt toimintakertomuksen, tuloslaskelman, taseen ja tilintarkastus- tai toiminnantarkastuskertomuksen. Kohdeavustuksia myönnetään yhdistyksille, työryhmille tai yksittäisille henkilöille johonkin tiettyyn hakemuksessa esitettyyn tarkoitukseen. Avustus maksetaan hakijan esittämän meno- ja tulolaskelman ja siihen liittyvien tositteiden perusteella. Avustuksia voi hakea joko sähköisesti Jyväskylän kaupungin kulttuuripalveluiden kotisivuilla tai paperilomakkeella. (JKL 2011.) AdAstra on saanut Jyväskylän kaupungilta toiminta-avustusta useampana vuotena ja se onkin merkittävin AdAstran saamista avustuksista.

## 6.2 Keski-Suomen Taidetoimikunta

Opetusministeriön alaisia taiteen alan asiantuntijaelimiä ovat yhdeksän valtion taide-toimikuntaa ja näiden yhdyssiteenä toimiva taiteen keskustoimikunta. Alueellisen taide-elämän edistämistä varten on kussakin läänissä yksi tai useampi alueellinen taidetoimikunta. Suomessa on yhteensä 13 alueellista taidetoimikuntaa. Alueelliset taidetoimikunnat jakavat määrärahoistaan taiteilija-apurahoja sekä kohdeapurahoja, valtionavustuksia yhteisöille, palkkaavat läänintaiteilijoita sekä toteuttavat itse tai yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa erilaisia hankkeita. (TKT 2011.)

Keski-Suomen taidetoimikunta on opetusministeriön alainen valtion taidehallinnon yksikkö. Taidetoimikunnan pääasiallisena tehtävänä on taiteen ja kulttuurin edistäminen Keski-Suomessa, alueellisen kulttuuri-identiteetin vahvistaminen ja kulttuurin nostaminen osaksi aluekehitystyötä. Toimikunta käyttää itsenäistä päätösvaltaa tulosalueinaan yleinen taide- ja kulttuuripolitiikka, taiteellisen työskentelyn sekä kulttuu-

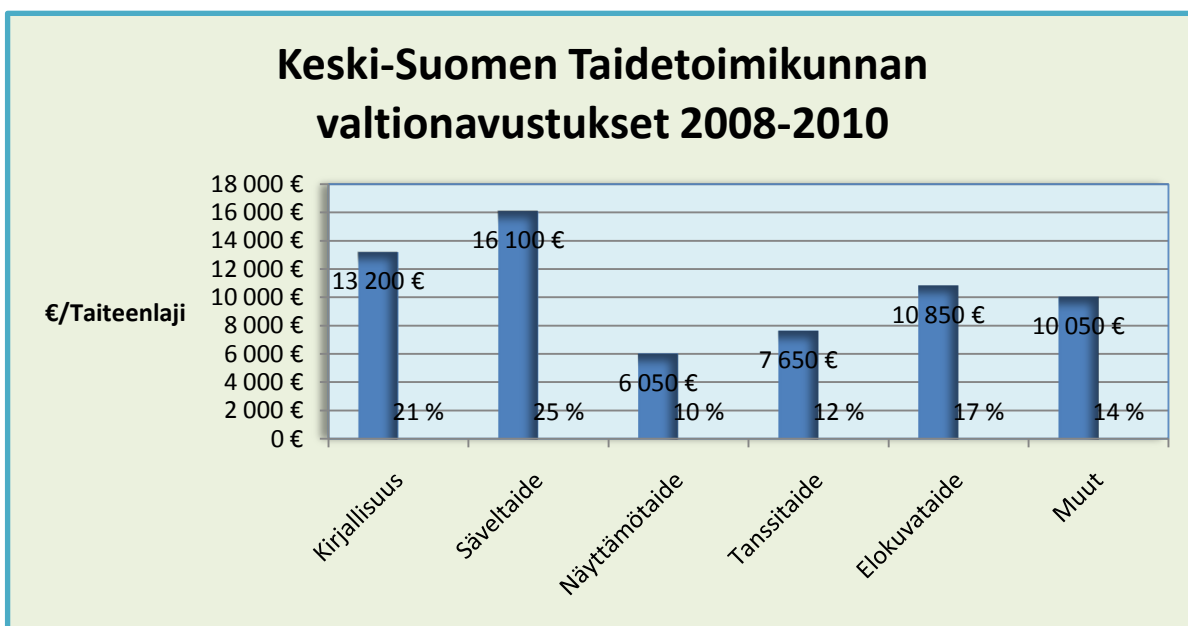
riin osallistumisen edistäminen, taide- ja kulttuuripolitiikan selvitys- ja informaatiotoiminta sekä kansainvälinen yhteistyö. Taidetoimikunnan tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat alueen ammattitaiteilijat, mutta toimikunta pyrkii tekemään yhteistyötä myös Keski-Suomen maakuntaliiton, Työ- ja elinkeinokeskuksen sekä matkailun kanssa. (Keski-Suomen Taidetoimikunta 2011.)

Keski-Suomen taidetoimikunta tukee taiteen ja kulttuurin ammattilaisia, työryhmiä ja yhteisöjä sekä järjestöjä vuosittain noin kahdella sadalla tuhannella eurolla. Apurahoja myönnetään taiteelliseen työskentelyyn ja taide- ja kulttuurihankkeiden toteuttamiseen. Yhteisöjä, järjestöjä ja harrastajaryhmiä Keski-Suomen taidetoimikunta tukee myöntämällä valtionavustuksia kerran vuodessa erilaisten projektien toteuttamiseen. Yhteisöjen valtionavustuksia myönnetään ensisijaisesti keskisuomalaisten taide- ja kulttuurialan yhteisöjen, järjestöjen ja laitosten toteuttamiin kulttuuriprojekteihin. Hankkeiden ja toiminnan alueellinen kulttuuripoliittinen vaikuttavuus ja tuloksellisuus ovat keskeisiä perusteita avustuksista päätettäessä. (Keski-Suomen taidetoimikunta 2011.) Yleishyödyllisenä yhdistyksenä AdAstralla on mahdollisuus hakea nimenomaan yhteisöille myönnettäviä valtionavustuksia.

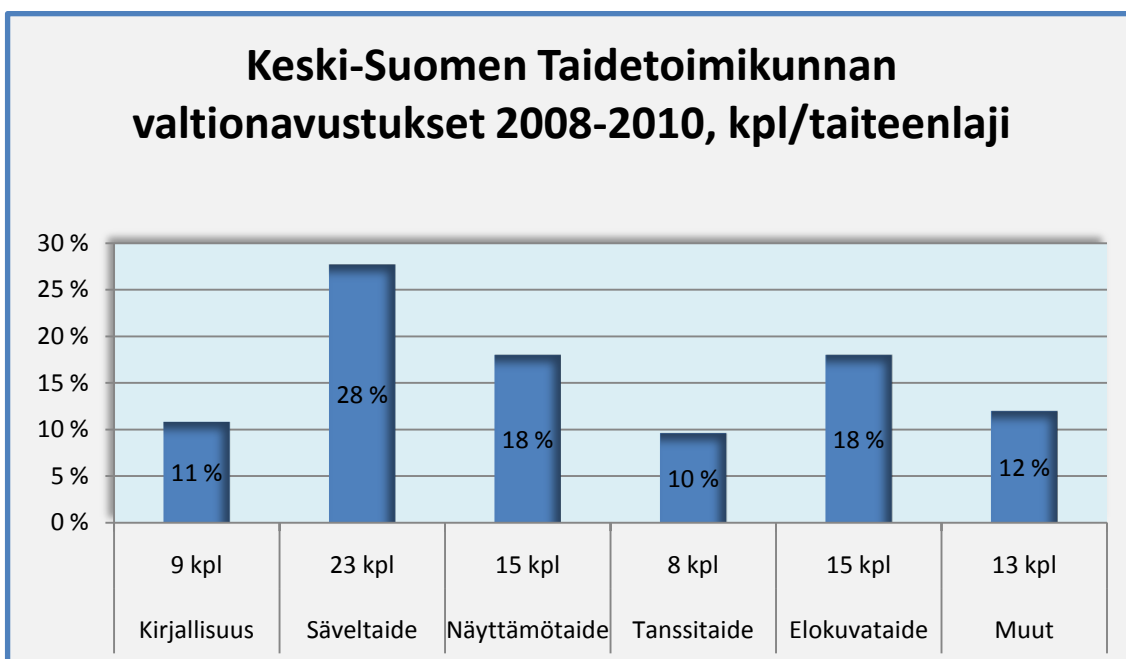
Yleinen linja avustuksia jaettaessa on ollut myös se, että uudet yhdistykset ja tapahtumat ovat voineet saada eräänlaisen ”starttirahan” tyyppistä avustusta. Yhdistykset, joiden toiminta on ollut erittäin merkittävässä asemassa, ovat myös saattaneet saada avustusta useampana vuotena. Taidetoimikunnan tulee toimia opetus- ja kulttuuriministeriön määrittämässä budjettiraamissa ja taiteen keskustoimikunnan kanssa tehdyssä tulossopimuksessa. Taiteen edistämiseen osoitetusta määrärahasta jaetaan avustukset niin taiteilijoille kuin yhteisöillekin. (Haatainen 2011, 30.)

Keski-Suomen taidetoimikunnan kotisivuilta löytyy myös tietoa organisaation viime vuosina myöntämistä avustuksista. Viimeisten kolmen vuoden aikana (2008-2010) Keski-Suomen taidetoimikunnan myöntämistä valtionavustuksista 18 % on myönnetty näyttämötaiteen edustajille. Näille avustuksille on tyypillistä se, että yksittäinen avustus ei ole määrältään kovin suuri, yleensä muutamia satoja euroja. Viimeisten kolmen vuoden aikana näyttämötaiteen edustajien saamat valtionavustukset vastaavat rahallisesti 10 % kaikista toimikunnan jakamista valtionavustuksista. (Keski-Suomen taidetoimikunta, 2011.) AdAstra-teatteri on hakenut Keski-Suomen Taide-

toimikunnalta avustuksia toimintaansa useampana vuotena ja on saanutkin avustusta ainakin vuosina 2006 ja 2009.



**KUVIO 4. Keski-Suomen Taidetoimikunnan myöntämät valtionavustukset vuosina 2008-2010 (€ / taiteenlaji)**



**KUVIO 5. Keski-Suomen Taidetoimikunnan myöntämät valtionavustukset vuosina 2008-2010 (kpl / taiteenlaji)**

Yhteisöavustuksille on kulttuuriyhdistyskentällä suurta tarvetta. Erityisesti pienemmillle yhdistyksille kaikki raha tulee tarpeeseen. Jaettavien avustusten yhteissumma on tällä hetkellä vähäinen. Joillakin kulttuuriyhdistyksillä on tunne, että heitä syrjitään taidetoimikunnan rahanjaossa. Taidetoimikunta ei kuitenkaan voi myöntää avustusta kaikkiin projekteihin, sillä siihen ei yksinkertaisesti ole resursseja. (Haatainen 2011, 28- 30.) Taidetoimikunnalta kannattaa hakea avustusta, mutta voi miettiä, mihin tarkoitukseen ja minkälaiseen projektiin avustusta hakee. Vaikka idea olisi kuinka hyvä, ei avustusta aina myönnetä. Täytyy myös varautua siihen, ettei avustusta tule joka vuosi.

### 6.3 Säätiöt

Suomessa toimii satoja yksityisiä säätiöitä ja rahastoja, jotka jakavat vuosittain kymmeniä miljoonia euroja mitä erilaisimpiin tarkoituksiin. Yhteiskunta on jo vuosikymmenien ajan osoittanut arvostusta tieteen ja taiteen tukemiselle sekä muulle kulttuuri-toiminnalle myöntämällä yleishyödyllisille säätiöille ja yhdistyksille verovapauksia. Säätiön perustaminen on voinut toteutua lahjoituksella, testamenttilahjoituksella taikka keräyksellä ja perustamisen yhteydessä annetut tarkoituseräykset ovat mitä moninaisimmat. Yhteistä on, että varallisuus on saatu tietyn, sääntöihin kirjatun tarkoituksen toteuttamista varten ja toteuttaminen tapahtuu pääasiassa apurahoja ja palkintoja jakamalla. (Säätiöpalvelu 2011.) Kulttuuriyhdistyksille apurahoja, avustuksia ja palkintoja myöntävistä yksityisistä säätiöistä suurimpia lienevät Suomen kulttuurirahasto sekä Kansan Sivistysrahasto.

Suomen kulttuurirahasto koostuu keskusrahastosta, 17 maakuntarahastosta sekä yli 700 nimikkorahastosta. Suomen kulttuurirahasto tukee maamme kulttuurielämää myöntämällä apurahoja tieteen, taiteen ja kulttuurielämän eri aloilla toimiville yksityishenkilöille ja yhteisöille. Taiteen ja kulttuurin aloilla tuetaan työskentelyä, erilaisia hankkeita ja rajoitetusti opintoja. Apurahat myönnetään pääasiassa yksityishenkilöille ja työryhmille. Yhteisöt voivat hakea apurahoja lähinnä erilaisten kulttuurihankkeiden toteuttamiseen. Maakuntarahastot tukevat ensisijaisesti oman maakuntansa alueella tehtävää kulttuurityötä, kuten maakunnassa tapahtuvaa tai siihen kohdistuvaa taiteellista ja tieteellistä työtä sekä maakunnallisesti merkittäviä kulttuuri- ja kehittämishankkeita. (SKR 2011.)

Yhteisöt voivat hakea avustuksia niin Suomen kulttuurirahaston keskusrahastosta kuin kaikista maakuntarahastoista ja näihin kuuluvista nimikkorahastoista. Maakuntarahastot myöntävät avustuksia kuitenkin pääsääntöisesti oman seutunsa toimijoille, joten hakemukset kannattaa kohdistaa oman seutukuntansa maakuntarahastoon. Keskusrahastosta myönnetään avustuksia toimijoille valtakunnallisesti toimijan sijainnista riippumatta. AdAstra kuuluu Keski-Suomen maakuntarahaston piiriin. Apurahapäätöksissään Keski-Suomen rahaston hoitokunta painottaa alueellisen elinvoimaisuuden tasapainoista tukemista ja kulttuuritarjonnan saavutettavuutta niin, että etusijalla ovat keskisuomalaiset hakijat ja maakunnassa tapahtuva tieteellinen ja taiteellinen työ. (KSR 2011). Yhteisö voi hakea avustusta Keski-Suomen maakuntarahastosta joka vuosi, vaikka sille olisi esimerkiksi vasta edellisenä vuonna myönnetty avustus rahaston toimesta. Käytännössä kuitenkin perättäisinä vuosina samalle hakijalle myönnetyt avustukset ovat harvinaisia. Myös Suomen kulttuurirahaston keskusrahastosta avustuksia voi hakea avustuksia vuosittain edellisistä myönnettyistä avustuksista riippumatta. Yhteisön kannattaa tarkistaa vuosittain myös keskusrahastoon ja maakuntarahastoon kuuluvat nimikkorahastot, jotka ovat jakovuorossa kuluvana vuonna. Nimikkorahastot saattavat tukea tietyn tyyppistä toimintaa, ja nämä periaatteet voivat vastata oman yhteisön toimintaperiaatteita, jolloin avustuksen saantimahdollisuudet mahdollisesti kasvavat.

Kansan Sivistysrahasto on yksityinen säätiö, joka toimii läheisessä yhteistyössä ammattiliittojen ja työväenjärjestöjen kanssa. Rahasto jakaa hakemuksesta apurahoja tieteen ja taiteen tekijöille, opiskelijoille, harrastajille, järjestöille ja työryhmille. Apurahojen kokonaismäärä on vuosittain 250.000 – 350.000 euroa. Apurahoja jakavia rahastoja on yli 80. Keskimäärin myönnetyt apurahat ovat 1.000 – 3.000 euron suuruisia. Säätiön tarkoituksena on tukea työväen ja työväenliikkeen sivistyksellisiä pyrkimyksiä. Säätiö tukee mm. historian tutkimusta, muuta yhteiskunnallista tutkimusta, opiskelua ja koulutustoimintaa, työväenliikkeen perinteiden vaalimista, yleistä kulttuuritoimintaa ja kansainvälistä solidaarisuutta sekä näihin liittyvää tiedotusta ja valistusta. Säätiön opiskeluun ja harrastusluonteiseen toimintaan jakamat apurahat vaihtelevat 100 – 1.000 euroon. (KSR 2011.) Hakemuksen voi lähettää Kansan Sivistysrahastoon vuosittain, sitä ei ole missään rajattu. Joissakin apurahapäätöksiä tekevissä hoitokunnissa saatetaan kiinnittää huomiota siihen, jos taho on saanut edellisenä

vuotena apurahan. Myös Kansan Sivistysrahastoon kuuluu lukuisia nimikkorahastoja, joiden tukema toiminta ja jakoperiaatteet kannattaa tarkistaa, sillä hakemuksen voi osoittaa myös tietylle nimikkorahastolle. Vuonna 2010 Kansan Sivistysrahasto myönsi useita avustuksia näyttämötaiteiden edustajille joiden suuruus vaihteli 500 € - 3000 € välillä.

Suomessa toimii myös lukuisia muita yksityisiä säätiöitä jotka jakavat vuosittain avustuksia kulttuuritoimintaan. AdAstran kaltaisen näyttämötaiteiden edustajan toimintaan voisivat avustuksia myöntää mm. Alfred Kordelinin Yleinen edistys ja sivistysrahasto, Jane ja Aatos Erkon rahasto, Jenny ja Antti Wihurin säätiö, Majaoja-rahasto sekä Oskar Öflunds stiftelse. Säätiöiden toimintaperiaatteita, avustuksia ja niiden hakemista, hakuajoja ja hakuohjeita on käsitelty tarkemmin ”Avustusten vuosi-infossa” (Liite 2). Myös Suomen kulttuurirahaston ja Kansan Sivistysrahaston vastaavat tiedot löytyvät kyseisestä liitteestä.

AdAstra on viime vuosien avustushakemus-tilastojen perusteella hyödyntänyt varsin vähän säätiöiden myöntämien avustusten kaltaista yksityistä rahoitusmahdollisuutta. Säätiöitä tulee jatkuvasti lisää, ja yksi hyvä portaali niiden löytämiseen on verkossa toimiva Säätiöpalvelu. Palvelusta ei kuitenkaan löydy kaikki Suomessa toimivat säätiöt, ja omaan tarkoitukseen sopivien säätiöiden löytämiseen vaikuttaa myös oma aktiivisuus. Säätiöiden jakamia avustuksia kannattaisi ehdottomasti hakea aktiivisesti.

#### 6.4 Järjestöt

Useat eri taiteenalojen edustamat kulttuuriyhdistykset verkostoituvat ja järjestäytyvät tyypillisesti oman alansa toimijoiden kesken. Mikäli yhdistyksen edustamalla kulttuurin alalla on olemassa jokin kattojärjestö, kuuluu se tavallisesti siihen. Harrastajateatterit ovat järjestäytyneet Suomessa kahteen suureen kattojärjestöön, Työväen Näyttämöiden Liittoon (TNL) sekä Suomen Harrastajateatteriliittoon (SHTL). AdAstra on kummankin kattojärjestön jäsen. Lisäksi AdAstra kuuluu Keski-Suomen Harrastajateatteriyhdistykseen (Kehy) ry:hyn.

Toimijoita kokoavien kattojärjestöjen tarkoituksena on usein tukea jäsenyhdistyksiensä toimintaa monin eri tavoin. Työväen Näyttämöiden Liiton ja Suomen Harrastajateatteriliiton toiminnassa painottuvat mm. koulutustoiminta, teatteritapahtumat, jäseneteattereiden edunvalvonta, tiedotus, kansainvälinen toiminta sekä liittojen myöntämät erilaiset palkinnot/nimitykset sekä tuotantoavustukset.

Työväen Näyttämöiden Liitto on toiminut vuodesta 1920 ammatti- ja harrastajateattereiden yhteisenä järjestönä. Liitolla on yhteensä n. 200 jäsentä. TNL jakaa jäsennäyttämöilleen projektiavustuksia tuotantoihin kaksi kertaa vuodessa. TNL on asettanut projektiavustusten myöntämiselle tiettyjä ehtoja. Hakijan täytyy luonnollisesti olla TNL:n jäsen ja jäsenmaksut täytyy olla maksettuna. Hakemus täytyy toimittaa määräaikaan mennessä, eikä avustusta myönnetä samalla yhteisölle joka vuosi. Edellisestä TNL:n myöntämän avustuksen myöntöpäivästä on täytynyt kulua 2 kalenterivuotta, ennen kuin seuraavaa avustusta voidaan myöntää. TNL myöntää avustuksia pääsääntöisesti harrastajateattereille taiteelliseen työhön, esimerkiksi ohjaajan palkkioon ja tuotantokustannuksiin. (TNL 2011.)

Suomen Harrastajateatteriliitto on vuonna 1948 perustettu kulttuurijärjestö. Liittoon kuuluu yhteensä yli 570 harrastajateatteria. SHT myöntää tuotantoavustuksia jäseneteattereilleen erilaisiin tarkoituksiin kerran vuodessa. Avustushakemusten tulee koskea joko tuotantoa tai koulutusta (SHTL 2011.) Koska SHTL:n jäseneteattereiden määrä on niin suuri, tuotantoavustusta ei voida myöntää peräkkäisinä vuosina samalle hakijalle.

AdAstra on hakenut avustuksia sekä SHTL:lta että TNL:lta ja myös saanut niitä. AdAstralle on näiden kattojärjestöjen toimesta myönnetty avustuksia ainakin vuosina 2006, 2008 ja 2010. Nämä kattojärjestöt eivät kuitenkaan myönnä avustuksia joka vuosi, joten niiden tukeen ei voi vuosittain turvata. On kuitenkin selvää, että kattojärjestöt tulevat olemaan tulevaisuudessakin osa AdAstran ”avustusviidakkoa”. Kattojärjestöjen tarjoamat edut jäsenilleen on tärkeää hyödyntää. Lisää informaatiota SHTL:n ja TNL:n myöntämistä tuotanto- ja projektiavustuksista ja niiden hakemisesta, hakuohjeista sekä hakuajoista löytyy ”Avustusten vuosi-infosta” (Liite 2).

## 6.5 Sponsorointi ja yritys yhteistyö

Sponsorointi on alue, joka herättää kulttuurikentällä aina mielipiteitä. Suomalaisessa teatterikentässä on luonteenomaista, että erilaiset julkiset tuet nähdään olennaisena osana rahoitus pohjaa, kun taas sponsorointiin liittyy paljon negatiivisia mielleyhtymiä. Maissa, joissa ei julkista rahoitusta ole samalla tavalla, tilanne on päinvastainen. Julkiset tuet tuskin tulevat tulevaisuudessa lisääntymään. On siis mahdollista ja odotettavaakin että kehitys Suomessa johtaa yhä enemmän suuntaan, jossa taustatuke- na rahoituksessa ovat yritystahot. Onnistunut sponsorisopimus on sellainen, josta hyötyvät molemmat osapuolet niin imagollisesti kuin taloudellisestikin.

Sponsorointi on painotukseltaan selvästi siirtymässä lahjoittamisesta yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Yritysten tuki kulttuurille, urheilulle ja tieteelle on ollut voimakkaasti kasvussa viime vuosina, sponsorointiin yritysten käyttämä rahamäärä on noussut 6 miljoonasta eurosta n. 94 miljoonaan euroon vuosina 1991-2001. Yritysrahoituksen osuus on kuitenkin edelleen vähäistä, noin kaksi prosenttia valtion vuotuisista kulttuuri- ja taidemenoista. Yhteistyöhön kuuluu kuitenkin paljon muutakin kuin rahansiirtoa. (Wilenius 2004, 130.)

Yritysten tuki taidelaitoksille voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: lahjoituksiin, taideostoihin ja yritys yhteistyösopimuksiin. Yrityksen tukevat enimmäkseen vakiintuneita taiteenaloja, kuten kuva- ja säveltaidetta. Yrityksille sponsorointi voi olla uusi tapa toteuttaa markkinointiviestintää. Sponsoroinnin kautta yritys hakee näkyvyyttä (yrityksen nimen ja tunnuksen yhdistämistä tiettyihin suorituksiin) että elämyksiä asiakkaille. Brandiajattelun kasvaessa sponsoroinnin nähdään yhä enemmän olevan yksi keskeinen keino luoda erottumiskykyistä brandiprofiilia ja imagoa. Kulttuurialan toimijat ovat kokeneet sponsoroinnin parantaneen taloudellista tilannetta ja tuoneen julkisuutta sekä resursseja ohjelmien kehittämiseen. Kehityksen halutaan suuntautuvan kaipa-alaisesta sponsoroinnista laaja-alaiseen yritys yhteistyöhön. Sponsorointi ei välttämättä ole pelkkää rahan liikuttelua, vaan se voi olla esimerkiksi yrityksen tuotteiden luovuttamista käyttöön tai muiden tuottamien palveluiden kustantamista. Sponsorointisuhteille on tärkeää, että organisaatioissa on niin sanottuja suhdepromoottereita, eli ihmisiä, jotka ymmärtävät kummankin osapuolen kentän logiikkaa ja arvomaailmoja. (Wilenius 2004, 133.)



Kulttuuritoimijoiden ja yritysten vuorovaikutusta estäviä tai vähentäviä tekijöitä ovat erityisesti asenteet, ennakkoluulot, erilainen kieli, käsitteet, ajattelumallit tai erilaiset toimintakulttuurit. Asenteet ovat molemmin puolin yhtä lukkiutuneita. Kulttuuritoimijat tuntevat vieläkin sangen puutteellisesti kaupallista keskustelu- ja tapakulttuuria ja tulevat usein valmiin tuotteen kanssa etsimään sille maksajaa, vaikka tuote ei sellaisenaan välttämättä sovi yrityksen imagoon. Sponsorioija lainaa aina tukikohteen imagoa omiin tarpeisiinsa ja varoo pilaamasta tuotemerkkiä väärillä mielleyhtymillä. Ihan-teeksi nähdään molemminpuoliseen ammattitaitoon, osaamisen arvostukseen ja kunnioitukseen perustuva yhteistyö. Talouden ja kulttuurin välinen kuilu on ymmäryksen puutteen ja tavoitteiden erilaisuuden takia Suomessa kuitenkin yhä syvä. (Wilenius 2004, 136.)

Yritysten lähtökohdat sponsorointikohdetta valittaessa ovat enimmäkseen liiketaloudellisia ja liittyvät yrityskuvaan, näkyvyyteen ja markkinointiin. Kulttuurin edustamien mielikuvien, arvojen ja arvostusten tulee tukea yritystoimintaa. Mahdollisuus hoitaa suhteita omiin sidosryhmiin kulttuurin yhteydessä on oleellisempaa kuin varsinainen kulttuurin edistäminen, eikä yhteiskuntavastuu kulttuurikohteen valintaperusteena ole vielä kovin yleistynyt. Keskeisiä ongelmia sponsoroinnissa ovat tiedon saanti eri kulttuurimuodoista kattavasti ja yrityksille sopivassa muodossa sekä sponsoroinnin tuloksellinen hyödyntäminen. Yritysrahoituksen katsotaan kohdentuneen pääasiassa useimmiten suuriin kulttuurikohteisiin ja tiettyihin taiteenaloihin. (Oesch 2002, 6.)

Pekka Oeschin v.2002 tekemään selvitykseen kulttuurisponsoroinnista vastasi myös 77 teatteria. Vastanneista ammattiteattereista 81 %:lla oli yritys yhteistyötä. Pääosa vastanneista ilmoitti, että yritys yhteistyön kautta saatu taloudellinen hyöty ei ollut vaikuttanut julkiseen tukeen. Muu yritysrahoitus oli myös pysynyt pääasiallisesti ennallaan. Yritysrahoituksen lisääntyminen oli kuitenkin julkista tukea yleisempää. Yritysrahoituksen ensisijaisesti merkittävimmät kohteet olivat talouden kehittäminen ja yhteistyön tuoma julkisuusarvo. Julkisuus ja näkyvyys esimerkiksi yrityslogon muodossa painotuotteissa, lipuissa tai mainonnassa ei osoittautunut kovinkaan tärkeäksi. Niiden katsottiin olevan tarpeellisia vain muun muassa yrityksen nimenmuutoksen tai uuden liiketunnuksen käyttöönoton yhteydessä. Kulttuurilla sen sijaan on kesto vaikutus joka tulee suoraan myönteisenä palautteena. Perinteinen mainonta ja korostunut

näkyvyys eivät toimi niin hyvin kuin esimerkiksi kohteeseen liittyvä lehtikirjoittelu. Kaupallisessa sponsoroinnissa yrityksen hyödyt ovat kaupallisesti mitattavissa ja ne liittyvät esimerkiksi yritys- ja tuotekuvan rakentamiseen, myynnin edistämiseen ja tilaisuuksien järjestämiseen. Tämän rinnalla tuli esiin myös näkemys yhteiskuntavastuusta, jolloin yritys lähtee mukaan kulttuurihankkeeseen siihen liittyvien ja sillä hetkellä tärkeiksi koettujen yhteiskunnallisten arvojen vuoksi. (Oesch 2002, 59, 67-68.)

Taiteilijoiden suunnatessa toimintansa yhä useammin yhteiskunnan eri sektoreille – tiedottamiseen, opetukseen, taidekasvatukseen ja erilaiseen yhteisölliseen toimintaan – heille avautuu uusia mahdollisuuksia ja suhteita sekä rajapintoja niin yritysmaailmaan kuin julkisenkin sektorin toimintakenttään. On väläytelty myös erilaisia vastavuoroisia tapoja yhteistyöhön, kuten esimerkiksi teattereiden tai orkestereiden hyödyntämistä alueen yritys-elämän henkilöstökoulutuksessa ja yritysjohtajien osallistumista kulttuuriorganisaatioiden hallitukseen ja antamaan talousneuvoja- sekä näkemyksiä. Alueellisessa mielessä voitaisiin toteuttaa vaikka yhteinen markkinointikampanja, jossa yritysten tarjoamilla työpaikoille ja kulttuuripalveluiden tarjoamilla vapaaajan mahdollisuuksilla houkuteltaisiin alueelle lisää väestöä. (Wilenius 2004, 143.) Sijoitustoiminta on myös keino tuottaa yhdistykselle rahaa. Mikäli tilikausi on ylijäämäinen ja ylijäämästä on varaa perustaa (aluksi vaikka pienimuotoinenkin) sijoitusrahasto, voitaisiin yhteistyötä harjoittaa myös finanssialalla toimivien kanssa vaikkapa tarjoamalla oman yhdistyksen virkistyspalveluja sijoitusneuvontaa vastaan.

Yritysten kanssa tehty yhteistyö ei aina perustu rahaan. Se voi olla myös johtamis- asiantuntemuksen ja muun osaamisen vaihtoa, teknologiaa, vapaaehtoistyöntekijöitä ja tuotteita. Yrityksille voidaan perustella kulttuurin tukemisen hyötyjä mm. hyvän yrityskansalaisuuden ajatuksella, imagon paranemisella, ympäröivän yhteisön elämänlaadun paranemisella sekä ”goodwillin” saavuttamisella asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Kulttuuriorganisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa organisaation johtamisesta tulee yhä tärkeämpi osaamisen alue varsinaisen sisältöosaamisen rinnalla. Johtaminen on muodostumassa koko ajan haasteellisemmaksi varsinkin, kun kulttuurilaitokset joutuvat hankkimaan yhä suuremman osan rahoituksestaan ulkopuolelta. Tasapainottelu liiketoiminta-osaamisen ja kulttuuriosaamisen välillä on erityisen tärkeää. Kumppanuuden ja yhteistyön menestys riippuu useista tekijöistä, joiden avulla maksimoidaan hyötyjä ja minimoidaan riskejä.

Ensin on asetettava tavoitteet, millainen yhteistyö ja kenen kanssa auttaisi saavuttamaan tavoitteet. Tärkeitä elementtejä ovat myös yhteisymmärrys, keskinäinen luottamus sekä tehokas kommunikointi. (Wilenius 2004, 148-154.)

Pekka Oeschin v. 2002 laatimassa selvityksessä kulttuurin sponsoroinnista ja yritysyhteistyöstä tärkeimpänä keinona sponsoroinnin lisäämiseksi nousi esiin kulttuurin perustoimintojen ja -tarjonnan ylläpitäminen riittävän julkisen rahoituksen avulla. Se osaltaan viestittäisi elinkeinoelämälle kulttuurin yhteiskunnallisesta arvostuksesta ja tärkeydestä sekä tukisi niitä mielikuvia, joita sponsoroinnin kautta halutaan liittää yritystoimintaan. Yritykset tarvitsevat taloudeltaan vakaita ja toiminnaltaan kehittyneitä sponsorointikohteita. Yritykset kertoivat yleensä noudattavansa ennalta laadittua sponsorointipolitiikka, jonka tärkeimpänä tavoitteena on myönteisen mielikuvan hankkiminen sidosryhmien keskuudessa. Suoran rahallisen sijoituksen sijasta pk-yritysten pienimuotoinen kulttuuriyhteistyö tapahtuu usein myös tavaroina, palveluina tai niistä annettavien alennusten muodossa. Käytännössä kasvun mahdollisuudet löytyvät laajentamalla sponsorointia useammille kulttuurin alueille ja kehittämällä uusia yhteistyömuotoja toimijoiden kesken. Yhteistyökumppanin löytäminen liike-elämästä on ensisijaisesti ollut kulttuuritoimijoiden innokkuuden varassa. (Oesch 2002, 8,52.)

Lilla Teaternin johtaja Esko Sarkola on todennut, että koska valtio ei tule enää rahoittamaan kulttuuripalveluja yhtä paljon, viisaiden liikkeenjohtajien pitäisi nähdä tässä mahdollisuus investoida kulttuuriin. Heillä on mahdollisuus valita, mikä kulttuurielämys sopii yrityksen ”henkeen” parhaiten, mikä tukee omaa toimintaa parhaiten ja mistä henkilöstö saa eniten. Yritykset näkisivät, että se on eduksi toiminnan, henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta. (Sarkola 2003.)

Keskisuomalaisten yhdistysten sponsorihankinta tapahtuu pääsääntöisesti hyödyntämällä verkostoja. Yhdistysten aktiivijäsenet ja viime kädessä tapahtumasta vastaavat henkilöt ovat ratkaisevan tärkeässä asemassa sponsoreja hankittaessa. Hyvin usein on niin, että tapahtuman tulot riippuvat yhden tai kahden ihmisen verkostojen laajuudesta ja suhteiden luonteesta. Henkilökohtaisia ja ”tutun tuttu”-tyyppisiä kontakteja hyödynnetään yhdistystoiminnan rahoituksessa paljon. Sponsoreita voi saada myös yksinkertaisesti järjestämällä onnistunut tapahtuma. Yrittäjät ovat mielellään

mukana toiminnassa, joka on laadukasta ja kiinnostaa näin ollen myös yleisöä. Joskus yrittäjät saattavat tarjoutua myös itse sponsoriksi. Tavallisempaa kuitenkin on, että yrittäjä on kuullut tai kokenut tapahtuman hyvänä ja lähtee sitten pyydettyään mukaan sponsorointiin. Kulttuuriyhdistyksillä on sponsorihankinnassa parantamisen varaa. Sponsorointi mielletään etenkin isompien tapahtumien asiaksi. Paljon riippuu yritysmaailman asenteista, tuetaanko volyymitaan isompaa toimintaa vai olisiko yrityksillä halukkuutta tukea myös pienimuotoisempaa, spesifimmälle kohderyhmälle suunnattua toimintaa. (Haatainen 2011, 35.)

Sponsorinäkyvyys mielletään usein yrityksen logoksi erilaisissa markkinointimateriaaleissa tai banderolliksi lavan reunalla. Näkyvyyttä voidaan parantaa myös esimerkiksi jakamalla sponsorin ilmapalloja, kyniä tms. jaettavia mainostuotteita, jotka vievät tapahtuman ja sponsorin näkyvyyttä tapahtumapaikalta myös katukuvaan. Kysymyksiä herättää myös sponsoroivan yrityksen markkinointiosaaminen. Kaikilla yrityksillä, varsinkin pienemmillä yrityksillä tai kulttuuriyrityksillä, ei ole kovin tehokkaita markkinointisuunnitelmia tai kokemusta/ideoita näkyvyydestä tapahtumissa. Kulttuuritoimijoiden tulisi pystyä tietyssä mielessä myymään omaa markkinointiosaamistaan, mikäli tavoitteena on löytää yhteistyötaho markkinointikontekstissa. Ideat kannattaa tehdä yhdessä vaikkapa verkostossa olevien teatterien tai toimijoiden kanssa ja esittää ehdotuksia yritykselle.

AdAstra on tehnyt yritys yhteistyötä mm. perinteisen mainosmyynnin kautta. Yritykset ja muut toimijat ovat pientä korvausta vastaan voineet ostaa mainostilaa AdAstran tuottamien produktioiden käsiohjelmista, julisteista ja flyereista. AdAstran pyytämät hinnat mainoksista ovat erittäin huokeat, mikä madaltaa yhteistyökumppaneiden kynnystä lähteä mukaan. Myös muunlaiset mainonnan keinot ovat mahdollisia. Savonlinnan Teatteri on esimerkki teatterista, joka on kokeillut mainonnan sijoittamista näytelmätekstiin (esim. näytelmään kuuluva radiosta kuuluva yrityksen mainos) sekä entistä näkyvämpää tuotesijoittelua yhtenä yritys yhteistyön muotona. Palaute on ollut positiivista, yleisö ei ole pitänyt tätä mitenkään häiritsevänä, tämänkaltaisten ”tempauksien” on katsottu sopivan hyvin näytelmään. (YLE 2011.) Tällainen mainonta sopii erityisesti näytelmiin jotka haluavat kuvastaa tätä päivää ja näytelmiin, joissa halutaan korostaa paikallisuutta tuomalla paikallisia toimijoita esiin. Paikallista yhteistyötä voisi yrittää tehostaa myös seudun matkailu-toimijoiden kanssa. Seutumatkailu ja

turismi voivat olla merkittäviä alueellisia tulonlähteitä, mikäli alue on vetovoimainen. Kesäteatteritoiminnassa voisi harkita esimerkiksi yhteistyötä paikallisten hotellien ja muiden majoittajien kanssa tarjoamalla heille korvausta vastaan markkinointimahdollisuuksia sekä esimerkiksi vapaalippuja esityksiin hotellivarausten yms. käytänteiden yhteydessä asiakkaille arvottaviksi. Matkailun ja paikallisen kulttuuritoiminnan yhteistyössä on varmasti paljon yhteistyön mahdollisuuksia.

Onnistuneen mainosmyynnin ja suoramarkkinoinnin tueksi tulisi koota yhdistyksen käyttöön ns. ”mainosmyynti- ja suoramarkkinointirekisteri”. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koottaisiin rekistereihin kattavasti toimialoittain potentiaaliset ja ajankohdattaiset mainosmyyntikumppanit sekä ryhmät, jotka olisivat potentiaalisia ryhmiä ostamaan lippuja esityksiin suoramarkkinoinnin kautta. Olemassa olevat rekisterit helpottavat mainosmyynnin- ja suoramarkkinoinnin suunnittelua ja toteutusta. Jokaisesta produktiosta tulisi suunnittelun myötä löytää joko yhteiskunnallisesti vaikuttavat teemat tai muut tahoja mahdollisesti kiinnostavat teemat, siis se, mitä imagoa kulloinkin millekin taholle myydään. Jokaista toimijaa lähestyttäessä korostetaan nimenomaan niitä teemoja, joiden oletetaan olevan kiinnostavia mahdollisen kumppanin kannalta. Lisäksi olisi hyvä laatia kirjalliset suunnitelmat ja ohjeet kunkin produktion markkinoinnista ja mainosmyynnistä vaihtuville toimijoille. Lisäksi olisi hyvä laittaa ylös yleisiä käytäntöjä yritys yhteistyön saralta. Tuottaja tai vastaava (ks. luku 5.7) voisi olla se henkilö, joka yhdessä produktiovastaavien/hallituksen kanssa tällaisia laatisi ja päivittäisi.

## 6.6 Yhteistyö muiden yhdistysten/ toimijoiden kanssa

Yhdistyksillä on usein vireät yhteydet myös muihin oman kulttuurialan yhdistyksiin. Keskisuomalaiset saman alan yhdistykset toteuttavat yhteisiä projekteja. Joskus yhteistyötä tehdään myös maakunnan ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Paikallista yhteistyötä voisi luonnehtia vahvaksi. Etenkin keskisuomalaiset harrastajateatterit ovat hyvä esimerkki onnistuneesta yhdistysten välisestä yhteistyöstä. Teatterit lainaavat toisiltaan kalustoa ja tekijöitä. Myös esitystilat ovat usein useamman teatteriyhdistyksen yhteiskäytössä. Vakiopaine yhdistää harrastajateattereita tarjoamalla niiden käyttöön harjoittelu- ja esiintymistilan. Lisäksi yhteistyötä tehdään muun muassa Jelmury:n kanssa tavaroiden vaihdon ja konsultaation muodossa sekä muiden kaupunkien

teattereiden kanssa. Jyväskylän seudulla on harvinaisen vireä harrastajateatterikenttä, jota olisi syytä tutkia enemmänkin. Usein yhdistyksille tärkeitä verkostoja muodostuu niiden paikallisessa toimintaympäristössä. Yhdistysten toiminta on tullut ajan saatossa tunnetuksi toimintapaikkakunnalla ja se poikii yhteydenottoja ja yhteistyötarjouksia (Haatainen 2011, 33, 35.)

Yhdistysten välinen yhteistyö ei ole kuitenkaan niin vahvaa kuin se voisi parhaimmillaan olla. Toiset yhdistykset eivät ole kulttuuriyhdistysten tavallisimpia yhteistyökumppaneita. Haasteena yhdistysten keskinäisessä yhteistyössä on erityisesti saada eri alojen osaajat kohtaamaan toisiaan. Kilpailuasetelman sijaan voitaisiin lähteä rakentamaan poikkitaiteellista toimintaa yhdessä. (Haatainen 2011, 34). Pienille ja keskikokoisille toimijoille verkottuminen toisten kulttuuritoimijoiden kanssa – vaikka yhdistämällä hallinnollisia toimintoja ja yleiskustannuksia voi tuoda merkittäviä etuja, kuten yleisökentän laajentumista ja kustannusten jakoa laadun parantamiseksi. Yhdistysten välisien poikkitaiteellisten yhteisprojektien tekeminen avaa luonnollisesti uusia mahdollisuuksia yhdistyksille niin toiminnallisessa kuin rahoituksellisessa mielessä. Innovatiiviset ja poikkitaiteelliset projektit ovat usein sellaisia, jotka tuovat kentälle jotain ”uutta” ja kiinnostavat mahdollisia sponsoreita ja yhteistyökumppaneita sekä voivat herättää huomiota myös eri tahoilla avustuksia jaettaessa. Verkostoitumisen kautta on mahdollista jakaa kalliita tuotantokustannuksia toimijoiden kesken. Vaikka taloudellinen tilanne olisikin pääsyy yhteistyötapojen etsimiseen, positiivisina seurauksina voidaan nähdä ohjelmistojen kautta uusien tekijöiden ja tulkintojen tuominen yleisön eteen.

Pienet teatterit voisivat myös hyötyä yhteistyökuvioiden kautta suurten teatterien tai laitosten resursseista. Vastavuoroisesti suuret teatterit ja laitokset saisivat ohjelmistonsa uutta ja erilaista sisältöä. Mm. espoolainen vapaan kentän kokeileva lastenteatteri Totem on tehnyt tällaista yhteistyötä Helsingin Kaupungin Teatterin ja Svenska Teaternin kanssa. Tässä tapauksessa suuret teatterit antoivat Totemille tilojaan käyttöön, ja Totemin esitykset tulivat osaksi suurempien teatterien ohjelmistoa. Tällainen liikkuvuus julkisen tahon toimijoiden ja vapaan kentän tekijöiden kanssa madaltaa raja-aitoja yhteistyölle. Teattereiden yhteistyöstä sekä muiden teattereiden että toimijoiden kanssa voi olla muitakin hyötyjä: Toimintaan saadaan synergiaetuja, kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse, saadaan uusia virikkeitä sekä mahdollisuus esittää erilaisia

ja monipuolisia sisältöjä teatterissa. Haasteita yhteistyöhön voivat luoda aikataulujen sovittaminen, yhteisten näkemysten löytäminen tai tekijänoikeuskysymykset. (Maja-backa 2010, 62- 64.)

## 7 YHTEENVETOA/TULOKSET

Opinnäytetyöni lähtötilanteessa tilaajaorganisaatio AdAstra on havainnut taloudellisessa toimintastrategiassaan puutteita. Hankaluuksia on aiheuttanut eritoten hallituksen toimijoiden vaihtuvuudesta johtuva tiedonkulun katkonaisuus ja talousosaamisen jääminen muutaman ihmisen harteille. Yhdistys toivoi lisäksi lisäinformaatiota rahoitusmahdollisuuksista ja mainosmyynnin kehittämisestä. Pääaiheita on pohjustettu esittelemällä tietoa harrastajateatteritoiminnasta Suomessa ja käsittelemällä teatterin yleisiä menestystekijöitä. Esitettyihin ongelmiin ja toiveisiin on etsitty ratkaisuja edeltävissä luvuissa ja lopputuloksen kannalta olennaiset asiat on esitelty tiivistettynä tässä luvussa. Luvussa arvioin myös opinnäytetyöprosessia sekä työn onnistuneisuutta.

### 7.1 Taloushallinto ja rahoitusmahdollisuudet

Opinnäytteeni pääluvun 5 käsittelee AdAstran kaltaisen pienvelvollisen yhdistyksen kannalta olennaisia taloushallinnollisia asioita, kuten talouden suunnittelua (toimintasuunnitelma, talousarvio, laskelmat ja budjetit), toteutusta (kirjanpito), seuranta (tilinpäätös, tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus), verotusta sekä yhdistyksen valvontatehtäviä, jotka kuuluvat hallitukselle. AdAstran rahaliikenteestä on vastuussa rahastonhoitaja, joka hoitaa käytännön rahaliikennettä. Rahastonhoitajan kanssa yhteistyössä toimivat produktiokohtaisesti produktiovastaavat sekä ohjaajat. Näiden toimijoiden vastuulla on raportoida talousasioista hallitukselle. Ongelmana on se, että hallituksella ei välttämättä ole riittävää talousosaamista astuessaan hallituksen tehtäviin. Tätä ongelmaa ratkaisemaan olen luonut pääluvussa 5 käsiteltävien asioiden pohjalta taloushallinnon pika-oppaan (liite 1), joka sisältää informaatiota AdAstran taloushallinnosta sekä työkaluja talouden seurantaan - ja hoitoon. Opas on tarkoitettu

opiskeltavaksi lähinnä itsenäisesti silloin, kun uusi hallituksen jäsen/rahastonhoitaja astuu tehtävään. Olen ehdottanut myös, että tulevaisuudessa taloushallinnon pikaoppaan sisältämistä asioista voitaisiin luoda myös esimerkiksi yhdistyksen kotisivujen yhteyteen uudenaikainen, internet-pohjainen ”taloushallinto-sivusto”, joka toimisi ohjeistajana ja josta löytyisivät helposti myös kaikki tarvittavat työkalut. Tämä sivusto voisi toimia esimerkiksi käyttäjätunnusten ja salasanojen avulla. Olen selvittänyt myös alueen toimijoita, jotka kouluttavat yhdistystalouteen ilmaiseksi tai pientä korvausta vastaan. Koulutusmahdollisuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksien mukaan.

Toimijoiden vaihtuessa tulee kuvioon mukaan myös tiedon säilytyksen ja siirtyvyyden ongelma. Tieto voi jäädä edellisille toimijoille tai se on muuten hankalasti saatavilla. Olen ehdottanut, että tiedon säilytystä ja siirtämistä helpottamaan hankittaisiin teatterin käyttöön nimenomaan talousasioille/tiedostoille varattu muistitikku, johon teatterille muistitikun, joka olisi nimenomaan varattu taloushallinnollisten tietojen säilytystä varten. Tikulle voitaisiin tallentaa kaikki taloushallintoon liittyvä tieto, esimerkiksi kansiot jokaiselta vuodelta, joiden sisällä vuoden tiedot kansioitettuna aihealueittain. Teatterin yhteisessä omistuksessa ja taloushallinnon tiedoille varattu muistitikku olisi hyvä, sillä se on helppo siirtää käyttäjältä toiselle, esimerkiksi tilanteessa jossa rahastonhoitaja vaihtuu. Tiedoista voitaisiin polttaa myös varmuuskopiot CD-levylle jokaisen vuoden päätteeksi, jolloin varmennetaan tiedon säilyminen siinä tilanteessa, että muistitikku häviää tai rikkoontuu. Tietoa voi tallentaa myös erilaisiin sähköisiin lähteisiin (esim. google docseihin), joka on myös kätevää arkipäiväisessä tarkastelussa, mutta toiminnot ovat puutteellisia. Varmuuskopioita voisi säilyttää joku hallituksen jäsenistä (tieto olisi aina saatavilla) ja muistitikkua mahdollisesti toimessa oleva rahastonhoitaja.

Olen ehdottanut myös, että teatteri voisi ottaa toimintaan mukaan pitempiaikaisen tuottajan. Tuottajan yleisiä työalueita voivat olla rahoitus eli budjetin laatiminen ja hallinta, tiedotus, markkinointi ja myynti, aikatauluttaminen sekä tuotannon edistymisen takaaminen ja tarkkailu. Rahaliikenteen käytännön työt ovat rahastonhoitajan vastuulla ja produktiokohtaiset talousasiat produktiovastaavilla. Koska produktiokohtaiset työryhmät/produktiovastaavat sekä produktiot vaihtuvat, tuottaja voisi toimia eräänlaisena linkkinä toimijoiden välillä. Pitempiaikainen tuottaja olisi perillä AdAstran käy-



tännöistä ja voisi toimia perehdyttäjänä niin produktiovastaaville kuin olla apuna hallituksen uusien jäsenten perehdyttämisessä talousasioihin. Lisäksi tuottaja voisi kartoittaa erilaisia mainosmyynti/yhteistyökumppanuuksia valmiiksi tuleville tuotteille ja päivittää olemassa olevia tietoja ja tietokantoja sekä luoda uusia ja kehittää toimintaa. Tuottaja voisi myös suunnitella ja toteuttaa avustusten hakemista tuleville tuotteille ja selvittää uusia kulttuurin tukevia tahoja ajankohtaisesti. Tuottaja toimisi produktiovastaavaa yleisemmällä ja kokonaisvaltaisemmalla tasolla. On tärkeää laatia selkeitä suunnitelmia ja ohjeita vaihtuville toimijoille. Tuottajan tilalla voisi mahdollisesti myös toimia joku/jotkut hallituksen jäsenistä, mikäli he viihtyvät toimessaan pidempään. Palkkaa ei kuitenkaan voida maksaa, joten tällaisen henkilön sitouttaminen voi tuottaa ongelmia. Sitouttamisen ongelman ratkaisemiseksi olen ehdottanut eräänlaista ”puoliammatillisuutta”, joka mahdollistaisi tuottajan läsnäolon toiminnassa. Tuottajaa voisi sitouttaa toimeen tarjoamalla hänelle tiettyä % - osuutta esimerkiksi mainosmyyntien ja myönnettyjen avustusten tuotosta.

Opinnäytteeni pääluvussa 6 olen selvittänyt mahdollisia rahoituskanavia AdAstralle. Suurin osa menoista pyritään kattamaan omilla tuloilla, mutta kuluista koostuva menoajamä täytyy kattaa muilla tuloilla, kuten avustuksilla ja erilaisilla yhteistyön muodoilla. Luvussa on käsitelty mm. Jyväskylän kaupunkia, Keski-Suomen taidetoimikuntaa, erilaisia säätiöitä ja järjestöjä sekä sponsorointia ja yritys-yhteistyötä. Myös yhteistyötä muiden yhdistysten/toimijoiden kanssa on käsitelty. Osa luvussa käsitellyistä organisaatioista on AdAstralle ennestään tuttuja. Avustuksia haettaessa haasteena on etenkin avustusten myöntämisen vuosikierto, hakuaikoinen, hakuoikeuden välivuosineen ja uusien kulttuurin tukevien tahojen löytäminen. Tätä ongelmaa ratkaisemaan olen luonut AdAstran käyttöön ”Avustusten vuosi-infon” (liite 2), joka koostuu AdAstran kaltaiselle toimijalle mahdollisesti avustusta myöntäviä tahoja. Vuosi-infoon on koottu kattavasti tietoa avustusta myöntävistä organisaatioista hakuaikoinen, hakuoikeuksien välivuosineen, yhteystietoineen ja infoon on joko linkitetty tai upotettu myös hakemuslomake ja hakuohjeet. Infossa on myös tietoa edeltävänä vuosien haetuista ja myönnettyistä avustuksista sekä yleisiä ohjeita rahoitushakemuksen laatimiseen. Tietoa infoon on kerätty eri organisaatioiden kotisivuilta ja sähköpostitse tiedustelemalla. Olen ”haravoinut” yksityisen avustuksia myöntävän ken-

tän mahdollisimman tarkkaan AdAstran näkökulmasta katsottuna ja listannut ne kaikki tietoineen infoon. Tulevaisuudessa erilaisten uusien tahojen löytämiseen vaikuttaa ratkaisevasti oma aktiivisuus. Vuosi-info on luotu word- dokumenttina, mutta tarkoitus on luoda siitä ajan salliessa myös mahdollisimman samansisältöinen internet-versio esimerkiksi google-docseihin. Olennaista on se, että avustuksia myöntävistä tahoista ”pienemmät” toimijat ovat potentiaalisempia AdAstran toiminnan rahoittajia. EU:n ja RAY:n kaltaiset ”suurrahoittajat” eivät ole tässä vaiheessa kovinkaan varteenotettavia rahoittajia AdAstran harjoittamalle toiminnalle.

Mainosmyynnin/yritysyhteistyön kehittäminen tulevaisuudessa on myös eräs haaste rahoituksessa. Vaikka mainosmyynnin/yritysyhteistyön osuus kokonaiskustannusten kattamisesta ei ole kovinkaan suuri, voi sillä hankkia hyviä lisätuloja toimintaan. Mainosmyynnistä/yritysyhteistyöstä puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä sponsorointi. Ongelmana on etenkin halukkaiden yhteistyökumppaneiden löytäminen. Yritysyhteistyön kehittämisessä olennaista on ymmärtää myös yritysmaailman lähtökohdat ja tarpeita. Sponsorointisuhteille on tärkeää, että organisaatiossa on niin sanottuja suhdepromoottereita, eli ihmisiä, jotka ymmärtävät kummankin osapuolen kentän logiikkaa ja arvomaailmoja (esim. tuottaja!). Kulttuuritoimijoiden ja yritysten vuorovaikutusta estäviä/vähentäviä tekijöitä ovat erityisesti asenteet, ennakkoluulot, erilainen kieli, käsitteet, ajattelumallit tai erilaiset toimintakulttuurit. Kulttuuritoimijat tuntevat puutteellisesti kaupallista keskustelu- ja tapakulttuuria usein tullaan valmiin tuotteen kanssa etsimään sille maksajaa, vaikka tuote ei välttämättä sovi yrityksen imagoon. Yritys lainaa aina tukikohteen imagoa omiin tarpeisiinsa ja tuotemerkkiä ei haluta pilata väärillä mielleyhtymillä. Yritysten lähtökohdat sponsorointikohdetta valittaessa ovat enimmäkseen liiketaloudellisia ja liittyvät yrityskuvaan, näkyvyyteen ja markkinointiin. Kulttuurin edustamien mielikuvien, arvojen ja arvostusten tulee tukea yritystoimintaa. Mahdollisuus hoitaa suhteita omiin sidosryhmiin kulttuurin yhteydessä on oleellisempaa kuin varsinainen kulttuurin edistäminen. Julkisuus ja näkyvyys esimerkiksi yrityslogon muodossa painotuotteissa, lipuissa tai mainonnassa ei osoittautunut kovinkaan tärkeäksi. Niiden katsottiin olevan tarpeellisia vain muun muassa yrityksen nimenmuutoksen tai uuden liiketunnuksen käyttöönoton yhteydessä. Kulttuurilla sen sijaan on kesto vaikutus joka tulee suoraan myönteisenä palautteena. Perinteinen mainonta ja korostunut näkyvyys eivät toimi niin hyvin kuin esimerkiksi kohteeseen liittyvä lehtikirjoittelu. Pk-yritykset myös usein mielellään tukevat kohdetta rahan sijas-

ta tavaroilla tai palveluilla. Tätä kutsutaan ns. oravannahkakaupaksi. Pienemmät, tuntemattomammat yritykset saattavat myös olla innokkaampia ostamaan mainostilaa/ muuten tukemaan sellaista kulttuuritoimintaa, jonka piirissä heidän sidosryhmänsä mahdollisesti liikkuu. Yritysyhteistyötä voidaan myös harjoittaa myös esim. pyytämällä talousneuvoja yritysmaailman päteviltä henkilöiltä. Olennaista on ottaa huomioon yritysyhteistyön eri mahdollisuudet laajemmassa mittakaavassa ja muistaa myös yrityslähtöinen ajattelu.

AdAstra on tehnyt yritysyhteistyötä mm. perinteisen mainosmyynnin kautta. Yritykset ja muut toimijat ovat pientä korvausta (joko rahallista tai tuotetta/palvelua) vastaan voineet ostaa mainostilaa AdAstran tuottamien produktioiden käsiohjelmista, julisteista ja flyereista. Mainoksien hinnat ovat erittäin huokeat, mikä madaltaa yhteistyökumppaneiden kynnystä lähteä mukaan. Myös muunlaiset mainonnan keinot ovat mahdollisia. Mainonnan sijoittaminen näytelmätekstiin (esim. näytelmään kuuluva radiosta kuuluva mainos) sekä entistä näkyvämpi tuotesijoittelu esityksen yhteydessä voisivat olla tällaisia keinoja. Paikallista yhteistyötä voisi tehostaa myös seudun matkailu-toimijoiden kanssa. Kesäteatteritoiminnassa voisi yrittää harjoittaa vaikka yhteistyötä paikallisten hotellien ja muiden majoittajien kanssa tarjoamalla heille korvausta vastaan markkinointimahdollisuuksia tai esim. vapaalippuja esityksiin hotellivarausten yms. käytänteiden yhteydessä asiakkaille arvottaviksi. Yhteistyön lisääminen myös alueen muiden yhdistysten kanssa voisi parantaa resursseja. Kilpailuasetelman sijaan voitaisiin rakentaa poikkitaiteellista toimintaa yhdessä. Yhdistysten välisien poikkitaiteellisten yhteisprojektien voi avata uusia mahdollisuuksia yhdistyksille niin toiminnallisessa kuin rahoituksellisessa mielessä.

Olen ehdottanut, että mainosmyyntiä ja suoramarkkinointia varten voitaisiin koota yhdistyksen käyttöön ns. "mainosmyynti- ja suoramarkkinointirekisteri". Käytännössä koottaisiin rekistereihin kattavasti toimialoittain potentiaaliset ja ajankohtaiset mainosmyyntikumppanit sekä ryhmät, jotka olisivat potentiaalisia ryhmiä ostamaan lippuja esityksiin suoramarkkinoinnin kautta. Olemassa olevat rekisterit helpottaisivat mainosmyynnin- ja suoramarkkinoinnin suunnittelua sekä toteutusta. Jokaisesta produktiosta tulisi suunnittelun myötä löytää kohteisiin vaikuttavat ja kohteita kiinnostavat teemat eli yhteistyökumppanille myytävä imago. Olisi hyvä laatia kirjalliset suunnitelmat ja ohjeet produktioiden markkinoinnista ja mainosmyynnistä vaihtuville toimijoille.

Tässäkin asiassa olisi taas työnsarkaa tuottajalle, mutta myös muut voivat osallistua tällaisten käytänteiden luomiseen.

## 7.2 Arviointia

Opinnäytteeni tuloksena on syntynyt kaksi erillistä tuotosta, ”taloushallinnon pika-opas” (liite 1) sekä ”avustusten vuosi-info” (liite 2). Nämä ovat konkreettisia tietopaketteja, jota yhdistys voi toiminnassaan hyödyntää. Yhdistyksen mainosmyyntiä on pyritty kehittämään tuomalla esiin niitä lähtökohtia, jotka ovat yritysmaailmalle tärkeitä lähtiessä mukaan tukemaan kulttuuritoimintaa. Lisäksi yhdistykselle on ehdotettu erilaisten rekisterien perustamista, ohjeiden laatimista sekä toimintamalleja, kuten tuottajan tai vastaavan sitouttamista tai mahdollisesti tekstissä esiteltyjen tuottajalle kuuluvien työtehtävien jakamista muiden toimijoiden kesken. Ne tavoitteet, jotka alussa opinnäytetyölleni alussa asetettiin, täyttyivät mielestäni kohtuullisen hyvin.

Vielä parempaan lopputulokseen olisi voinut päästä, mikäli olisi ollut enemmän aikaa keskustella tilaajaorganisaatio AdAstran kanssa. Organisaatio oli minulle aivan uusi kun aloitin opinnäytteeni työstämisen, joten asioiden sisäistäminen ja toimintaan tutustuminen ovat vieneet paljon aikaa enkä vieläkään tiedä kaikkea organisaatiosta. Tämä on osaltaan hankaloittanut opinnäytteeni työstöä. Aika on ollut siis ongelmana myös tätä opinnäytettä tehtäessä, sillä prosessiin varattu aika oli verrattain lyhyt ja osapuolet hyvin kiireisiä.

Päätin rajata aiheeni keskittyen kahteen suureen ”pääongelmaan”, taloushallinnolliseen osaamiseen ja rahoitusmahdollisuuksiin. Keskittymällä vain toiseen olisi lopputulos ollut varmasti vielä parempi. Esimerkiksi keskittymällä vain rahoitusmahdollisuuksiin ja mainosmyynnin kehittämiseen olisi yhteistyön muodoille voitu löytää konkreettisempia muotoja ja kenties jo alustavasti rakentaakin uusia yhteistyömalleja. Tässä aiheessa olisi tilaa vielä toisellekin opinnäytteelle.

Olen mielestäni kuitenkin käsitellyt aihetta näillä aika- ja tietoresursseilla melko kattavasti ja saanut aikaan yhdistystä hyödyttävää tietoa. Käytännönläheisyyttä mm. taloushallinnon pika-oppaassa olisi toki vielä voinut pyrkiä lisäämään, mutta täytyy kui-

tenkin ottaa huomioon, että taloushallinnolliseen osaamiseen ei oikeastaan ole oikeita reittejä, asiat on opeteltava tavalla tai toisella. Mielestäni laatimani opas on kuitenkin kohtuullisen hyvä lähtökohta tutustua AdAstran taloushallintoon. Uskon myös, että laatimastani avustusten vuosi-infosta tulee olemaan hyötyä avustusten hakemisen suunnittelussa ja toteutuksessa ja että muut ehdotetut kehitysehdotukset ovat varteenotettavia ja käytännössä mahdollisia toteuttaa vaikka hieman pitemmällä aikavälillä.

## LÄHTEET

AdAstra 2011. Toimintasuunnitelma.

AdAstra 2009. Toimintakertomus.

AdAstra 2008. Toimintakertomus.

Alanko, Jari 2008. Rahoitusmahdollisuuksia maaseudun kulttuuritoimintaan. Viitattu 24.2.2011.

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/kulttuuri/kulttuurin\\_rahoitusmahdollisuuksia](http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/kulttuuri/kulttuurin_rahoitusmahdollisuuksia)

Haatainen, Jussi 2011. Tekijät tapahtuman takana. Raportti keskisuomalaisista kulttuuriyhdistyksistä. Keski-Suomen taidetoimikunta 25.1.2011.

Hämäläinen, Päivi 2009. Harrastajateatteritilastot 2009. Teatterin tiedotuskeskus ry:n julkaisuja. .

Jyväskylän kaupunki 2011. Avustusperiaatteet ja käytännöt. Avustusten hakeminen. Viitattu 24.2.2011. <http://www.jkl.fi/kulttuuri/palvelukeskus/avustukset/ohjeet>

Kanerva, Anna & Ruusuvirta, Minna 2006. Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin. Yhteenveto teatteriselvityksestä. Cuporen julkaisuja 14/2006. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cupore

Kansan Sivistysrahasto (KSR) 2011. Sivistysrahasto lyhyesti. Viitattu 3.3.2011.

[http://www.sivistysrahasto.fi/esittely\\_Viitattu\\_2.3.2011](http://www.sivistysrahasto.fi/esittely_Viitattu_2.3.2011)

Keski-Suomen taidetoimikunta 2011. Toiminta, jäsenet. Viitattu 25.2.2011

<http://www.kstaide.net/toiminta.htm>

Keski-Suomen taidetoimikunta 2011. Apurahat. Viitattu 25.2.2011

<http://www.kstaide.net/apurahat.htm>

Keski-Suomen taidetoimikunta 2011. Aiemmin myönnettyt valtionavustukset. Viitattu 3.3.2011. <http://www.kstaide.net/apurahat.htm>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kokkonen, Tuija & Loppi, Karla & Karjalainen, Annamari 2002. For free – selvitys suomalaisen teatterin vapaasta kentästä.

- Majabacka, Benny 2010. Seikkailupuiston Teatterin kehittäminen. Lastenteatteri haasteiden edessä. Humanistinen Ammattikorkeakoulu, kulttuurituotannon koulutusohjelma: Opinnäytetyö.
- Oesch, Pekka 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritysysteistyö. Kehitys ja käytännöt. Taiteen Keskustoimikunnan julkaisuja n:o 25. Helsinki: Nykypaino Oy.
- OKM 2010. Kulttuurialan kolmas sektori. Opetus- kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:24, kulttuuri-, liikunta ja nuorisopolitiikan osasto. Valtioneuvosto: Yliopistopaino.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. Kulttuurin ja taiteen julkinen rahoitus ja ohjaus. Viitattu 24.2.2011.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/rahoitus\\_ ja\\_ ohjaus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/rahoitus_ ja_ ohjaus/?lang=fi)
- Perälä, Samuli & Perälä, Johanna 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Helsinki: WSOY.
- Perälä, Samuli & Perälä, Johanna 2003. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Vantaa: Dark oy
- Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 3.3.2011 <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/1088/919>
- Sarkola, Asko 2003. Asko Sarkolan haastattelu 21.11.2003; ”Ristiriidat ovat osa huonoa prosessia” Art Goes Työelämä Goes Art- seminaari 11.6.2003. Kansallisteatteri; Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä. WM-Data Kasanen Oy:Helsinki 2000.
- Seppälä, Mikko-Olavi & Tanskanen, Katri (toim.) 2010. Suomen teatteri ja draama. ”demokraattinen teatteri- harrastajateatterin vuosisata”. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Suomen kulttuurirahasto (SKR) 2011. Esittely. Viitattu 3.3.2011.  
<http://www.skr.fi/default.asp?docId=12303>
- Suomen Harrastajateatteriliitto (SHTL) 2011. Liiton esittely. Viitattu 3.3.2011.  
<http://www.shtl.fi/sht/esittely>
- Säätiöpalvelu 2011. Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta – hyvä säätiötapa. Viitattu 3.3.2011. <http://www.saatiopalvelu.fi/fi/saatioiden-ja-rahastojen-neuvottelukunta/hyva-saatiotapa/>
- Taiteen Keskustoimikunta 2011. Esittely. Viitattu 25.2.2011.  
[http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/default.asp?WCI=wciFrames&strlanguage\\_id=fi](http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/default.asp?WCI=wciFrames&strlanguage_id=fi)
- Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459.
- Tomperi Soile 2009. Tilintarkastus normeista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Työväen Näyttämöiden Liitto (TNL) 2011. Projektiavustukset. Viitattu 3.3.2011.  
[http://www.tnl.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42&Itemid=137](http://www.tnl.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=137)
- Verohallinto, 2011. Yleishyödyllisten yhdistysten tuloverotuksesta. Viitattu 9.2.2011.  
<http://www.vero.fi/?article=1226&path=5,40,89,98&language=>
- Verohallinto 2010. Verohallinnon julkaisuja. Viitattu 9.2.2011.  
<http://www.vero.fi/doc/download.asp?id=629;52241>

Verohallinto, 2007. Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille. Ohje Dnro 384/349/2007,30.4.2007. Viitattu 9.2.2011.

<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=5478;298999>.

Wilenius, Markku 2004.Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yhdistystieto.2011. Ohjeita yhdistyksen taloudenhoitoon. Entä verot? Viitattu 9.2.2011. [http://www.yhdistystieto.fi/tapahtumat/tuottojen\\_verotus/](http://www.yhdistystieto.fi/tapahtumat/tuottojen_verotus/)

YLE (Etelä-Savo) 2011. Aatami ja Eeva mainostaa Savonlinnassa. Juttu julkaistu 8.2.2011. Viitattu 7.3.2011.

[http://yle.fi/alueet/etelasavo/2011/02/aatami\\_ja\\_eeva\\_mainostaa\\_savonlinnassa\\_2347395.html](http://yle.fi/alueet/etelasavo/2011/02/aatami_ja_eeva_mainostaa_savonlinnassa_2347395.html)

## LIITTEET

1. Taloushallinnon pika-opas AdAstra- teatterille
2. Avustusten vuosi-info AdAstra- teatterille