

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Suomalaiskirjailijoiden maailmanvalloitusta käynnistämässä**

FILIn liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittäminen

*Merja Aho*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05/2012

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Merja Aho	<b>Sivumäärä</b> 49 ja 7 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Suomalaiskirjailijoiden maailmanvalloitusta käynnistämässä – FILIn liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittäminen.	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> FT Pekka Vartiainen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> FILI – Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskus	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyössäni käsittelen FILIn (Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskus, Finnish Literature Exchange) liikkuvuustukia, joilla pyritään edistämään kirjailijoiden kansainvälistymistä ja liikkuvuutta.</p> <p>Työni tavoitteena on selvittää, miten FILIn liikkuvuustukien hallinnointiprosesseja pitäisi kehittää, jotta ne palvelisivat niin matkalle lähteviä kirjailijoita kuin järjestäviä tahoja ulkomailla. Tärkeä näkökulma on myös FILIn sisäisten prosessien kehittäminen.</p> <p>FILIn tuella järjestetään vuosittain kirjailijamatkoja 50–70 kirjallisuustapahtumaan ympäri maailman. Kirjailijat esiintyvät kirjamessuilla, kirjallisuusfestivaaleilla sekä yhä enemmän käännöstensä julkaisu- ja markkinointimatkoilla. Suomi on teemamaana Frankfurtin kirjamessuilla vuonna 2014. Frankfurtin kirjamessut on maailman tärkein kirja- ja media-alan tapahtuma, ja sen vuoksi on teemamaastatus Suomelle, suomalaisille kirjailijoille, kustantajille ja koko kirja-alalle – ja sen toteuttavalle organisaatiolle FILille – haasteellinen vientiponnistus. Yksinomaan messuviikon aikana esiintyy noin 50 suomalaiskirjailijaa. Frankfurt-teemamaahanke on paljon muutakin kuin vajaan viikon kestävä kirjamessutapahtuma: se on koko vuoden mittainen suomalaisen kulttuurin vientihanke, jota toteutetaan yhdessä saksalaisen kulttuurikentän kanssa.</p> <p>Työni aluksi selvitän FILIn toimintaa ja toimintaympäristöä sekä sitä, mikä osuus kirjailijoiden liikkuvuuden tukemisella on FILIn toiminnassa. Hallinnointiprosessien kehittämisen taustaksi olen kartoittanut kolmen liikkuvuustukia hallinnoivan organisaation tukimuotoja: Euroopan unionin Kulttuuri-ohjelma, Pohjoismaiden kulttuuripisteen liikkuvuustukiohjelmat sekä Taiteen keskustoimikunnan ohjelmat. Vertailuanalyysin jälkeen kehittämisprosessien teoriataustaksi valitsin prosessien mallintamisen ja sen myötä toimintojen palvelumuotoilun. Kirjailijoiden näkökulmia tarkastelen analysoimalla matkaraportteja.</p> <p>Lopuksi esittelen konkreettisia kehittämisideoita, arvioin kehittämistyöni sovellettavuutta käytäntöön omassa organisaatiossa sekä kehittämieni toimintamallien soveltuvuutta muille taiteenaloille.</p>	
<b>Asiasanat:</b> apurahat, FILI, kirjallisuus, kulttuurivaihto, kustannustoiminta, liikkuvuus	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Merja Aho	<b>Number of Pages</b> 49 and 7 annex pages
<b>Title</b> Initiating Conquest of the World of Finnish Writers Development of the Administrative Systems of Mobility Support of FILI	
<b>Supervisor(s)</b> Ph.D. Pekka Vartiainen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> FILI – Finnish Literature Exchange	
<b>Abstract</b> <p>My thesis deals with internationalization and promotion of mobility of writers by FILI (Finnish Literature Exchange).</p> <p>The objective of my thesis is to examine how the administrative processes of FILI's mobility support should be developed, in order to serve both the traveling writers as well as the organizing parties abroad. An important aspect is also the development of FILI's internal processes.</p> <p>FILI supports annually writers' visits to 50-70 literature events around the world. The writers appear in book fairs, literature festivals and increasingly travel to launching and marketing events to publicize their translated works. Finland will be a Guest of Honor at the 2014 Frankfurt Book Fair. The Frankfurt Book Fair is the most important event of the world in the area of literature and media, and therefore the status of Guest of Honor is a challenging export effort for Finland, Finnish writers, publishing companies and the entire literature branch – as well as for the implementing organization FILI. Solely during the fair week around 50 Finnish writers will appear at the fair to present their work. The Frankfurt theme project is much more than merely a book fair event that lasts less than a week: it is an export project of Finnish culture that lasts the whole year and is implemented in cooperation with the German field of culture.</p> <p>My thesis starts by examining the activities and operating environment of FILI, and explaining the part that the mobility support for writers has in FILI's work. To form the background for the development of administrative processes I have charted out the support forms of three organizations managing mobility support: The Cultural Program of the European Union, the Mobility Support Programs of the Nordic Culture Point, and the programs of the Central Council of Art. After the comparative analysis I chose as the theoretical background the standardization of the processes and through this the service formulation of the activities. Viewpoints of writers are studied by analyzing travel reports.</p> <p>As conclusion I present concrete ideas for development, assess the applicability of my development initiative in practice in my own organization as well as the possibilities to adapt the developed activity models in other artistic sectors.</p>	
<b>Keywords</b> cultural exchange, FILI, grants, literature, mobility, publishing	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 FILI – SUOMEN KIRJALLISUUDEN TIEDOTUSKESKUS	9
2.1 FILIn liikkuvuustuet	12
2.1.1 Kirjamessuille osallistuminen	13
2.1.2 Kirjallisuusfestivaaleille ja kirjailijaresidensseihin osallistuminen	13
2.1.3 Julkaistujen käännösten markkinointimatkat	14
2.2 Liikkuvuuden tukemisen osuus FILIn toiminnassa	14
3 LIIKKUVUUSTUKIEN VERTAILUA	16
3.1 Euroopan unionin Kulttuuri-ohjelma	17
3.2 Pohjoismaisen kulttuuripisteen ohjelmat	19
3.3 Taiteen keskustoimikunnan matka- ja residenssiapurahaohjelmat	20
3.4 Vertailuanalyysi ja kehittämishaasteet	22
4 FILIN LIIKKUVUUSTUKIEN HALLINNOINTIPROSESSIEN KEHITTÄMINEN	27
4.1 Asiakasnäkökulmia	29
4.2 Kehittämisteorioita	35
4.2.1 Mallintaminen	36
4.2.2 Palveluprosessi ja palvelupolku	37
4.2.3 Palvelujen vakioiminen	40
5 LOPUKSI	42
LÄHTEET	47
LIITTEET	50
Liite 1 Prosessikuvausesimerkki: Kirjamessuille osallistumismatka	50
Liite 2 Prosessikuvausesimerkki: Kirjallisuusfestivaalimatka	53
Liite 3 Prosessikuvausesimerkki: Käännöksen promootiomatka	54

## 1 JOHDANTO

Euroopan yhdentyminen on edistänyt taiteilijoiden – myös kirjailijoiden – liikkuvuutta. Vapaan liikkuvuuden esteiden poistaminen EU:ssa on helpottanut valtavasti mahdollisuutta levittää taidetta muissa maissa sekä rakentaa verkostoja, laajentaa yleisöä ja samalla markkinoita. Menestyminen ulkomailla lisää usein suosiota myös kotimaassa. Tästä on osoituksena esimerkiksi kirjailija Riikka Pulkkinen, jonka romaani *Totta* julkaistiin suomeksi syyskuussa 2010. Kuukautta myöhemmin Frankfurtin kirjamesseilla myytiin kirjan käännösoikeudet kuuteen maahan; sittemmin oikeuksia on myyty lisää lähes kymmenelle kielialueelle. Julkaisuvuotenaan myös Finlandia-palkintoehdokkaana olleesta kirjasta on kotimaassa otettu jo kahdeksan painosta, tehty äänikirja, dramatisointi sekä elokuvan tuotantosopimus. (Otava-kustantamon kotisivu.)

Kirjan markkinointi perustuu yhä enemmän brändi-ajatteluun, jonka keskeinen tuote on kirjailija itse. Aikaisemmin kirjailija oli henkilö, joka tuotti kammiossaan tekstiä, jonka kustantaja paketoi kirjaksi ja myi lukijoille. Jatkossa kustantaminen keskittyy entistä enemmän kirjailijan persoonan ja brändin ympärille. Kirjailijan pitää olla läsnä mediassa, verkossa, kännykässä, livenä. (Eijkens 2010.)

Lisääntyvä kirjojen käännösoikeuksien myynti ja sen seurauksena kasvava suomalaiskirjailijoiden kansainvälistyminen nostavat tarvetta kehittää uudenlaisia palvelumalleja tukemaan kirjailijan, kotimaisen kustantajan tai agentin sekä ulkomaisen kustantajan yhteistyötä kirjallisuuden – myös kirjailijan – esittelemiseksi ja brändäämiseksi ulkomailla. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Tässä opinnäytetyössäni käsittelen Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskuksen (FILI – Finnish Literature Exchange) liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittämistä ja visioin FILIn roolia kirjailijoiden liikkuvuutta tukevana instituutiona. FILIn toiminnassa kirjailijoiden liikkuvuuden edistämiseksi on merkittävä osuus. Tavoitteena on lähettää suomalaisia kirjailijoita 50–70 ulkomaiseen kirjallisuustapahtumaan joka vuosi (FILIn toimintasuunnitelma vuodelle 2012). Vuonna 2010 FILI tuki 91 suomalaikirjailijan

matkaa eri puolille maailmaa kirjamesseille, kirjallisuusfestivaaleille, residensseihin ja käännösten julkistamis- ja markkinointimatkoille. Vuonna 2011 kirjailijat tekivät FILIn tuella 99 matkaa. (FILIn tapahtumakalenterit 2010 ja 2011.)

Suomi on valittu teemamaaksi Frankfurtin kirjamesseille 2014, ja yksinomaan tuolloin messuviikon aikana esiintyy noin viisikymmentä kirjailijaa (Frankfurtin kirjamesset 2014 -strategia). Frankfurtin kirjamesset on maailman tärkein kirjallisuuden ja media-alan vuosittainen ammattilaisten kohtaamispaikka ja Frankfurt 2014 -teemamaahanke Suomen suurin kulttuurivientitapahtuma. Tapahtumaa koordinoi kirjallisuuden vientiorganisaatio FILI. (Frankfurtin kirjamesset 2014 -blogi). Käytännössä teemamaan status merkitsee enemmän kuin vajaan viikon kestävät kirjamesset; se antaa vuoden mittaisen kehyksen esitellä suomalaista kulttuuria paitsi messuilla ja sen suuressa Suomi-näyttelyssä, myös yhteistyössä saksalaisen kulttuurikentän kanssa. Näin hanke avaa uusia kansainvälistymisen mahdollisuuksia koko kulttuurin kentälle ja sen monille toimijoille. (Frankfurtin kirjamesset 2014 -strategia.)

Suomalaiskustantamot ovat lähteneet innokkaasti mukaan tavoittelemaan kirjallisuutemme kansainvälistä läpimurtoa Frankfurtin kirjamesseilla 2014. Samaan aikaan kun kustantajat miettivät, mitkä kirjat nousevat tulevien vuosien bestsellereiksi, joutuvat he pohtimaan myös kustantamokentän muutosten vaikutuksia. Viimeksi kuluneiden viiden vuoden aikana ovat suomalaisen kustannusmaailman peruskalliot järkevät rajusti. Perinteikkäiden isojen kustantamojen, kuten Otavan ja WSOY:n, keskeiset avainhenkilöt ovat vaihtuneet. Kustantamot Tammi ja WSOY ovat fuusioituneet ulkomaalaiseen mediajättiin Bonniersiin. Vuoden 2012 alussa sulautuivat yhteen kaksi suurinta, suomenruotsalaista kirjallisuutta julkaisevaa kustantamo, Schildts ja Söderströms. Lisäksi pienet ja keskisuuret kustantamot, kuten Teos, Karisto ja Kirjapaja, ovat kyenneet kasvattamaan kilpailukykyään. (Rauvola 2012). Kustantamojen ulkomaanoikeuksia myyvien Foreign Rights -osaajien rinnalle on perustettu kirjallisuusagentuureja, jotka osaltaan ovat tehostaneet käännösoikeuksien myyntiä.

Tämä kaikki on vaikuttanut myös kirjailijoiden kustantamouskollisuuteen: he vaihtavat kustantamoja tai heidän kirjojaan julkaistaan useissa kustantamoissa rinnakkain. Tapahtunutta muutosta on kommentoinut myös Suomen Kirjailijaliiton puheenjohtaja Tuula-Liina Varis, jonka mielestä

”koko kustannusmaailma on aikamoisessa turbulenssissa, ja se kuuluu turvalliseen menneisyyteen, että kun kirjailija meni jonkun kustantajan talliin, hän pysyi siellä ja oli hirveä uutinen, jos vaihtoi kustantajaa. Nykyään sitä tapahtuu hyvin paljon, molemmin puolin varmaan. Sopimukset tehdään jokaista kirjaa varten erikseen, eikä ole juridista työntekijä-työnantaja-suhdetta. Nykyään sekin on tavallista, että kirjoittaa useammalle kustantajalle.” (Varis 2010.)

Kotimaassa tapahtuvista kustannusalan myllerryksistä huolimatta suomalaiskirjailijoiden teoksia käännetään yhä enemmän ja kirjailijoita pyydetään julkistamis- ja markkinoitilaisuuksiin sekä Euroopan maihin että kauemmaksi.

Kehittämishankkeeni on paitsi ajankohtainen, myös tarpeellinen. Työni tavoitteena on FILIn myöntämien kirjailijoiden liikkuvuustukien käsittelyprosessien mallintaminen ja sekä sisäisten että ulkoisten palvelujen kehittäminen. Haluan myös tehdä näkyväksi työvaiheet, jotka kätkeytyvät toimintakertomuksissa ja tapahtumakalentereissa esitettyjen kirjailijamatkojen määrien taakse. Kirjailijoiden liikkuvuuden tukeminen on merkittävä osa FILIn toimintaa; tuettuja matkoja on vuosittain noin sata. Liikkuvuusprosessien käsittelystä puuttuvat yhtenäiset toimintatavat, mikä aiheuttaa epäselvyyttä niin sisäisessä työnjaossa kuin asioimisessa ulkopuolisten tuenhakijoiden kanssa. Tavoitteena on selkeyttää hakuohjeistusta sekä oman organisaation sisäistä tehtävienjakoa ja vastuualueita. Kehitettävän palvelun määrittely tarkoittaa palvelun sisällyksen ja toteutustavan täsmentämistä ja systematisoimista organisaation strategian ohjaamalla tavalla (Jaakkola ym. 2009, 39). FILIssä on tunnistettavissa kolme selkeästi erilaista kirjailijoiden liikkuvuustukilajia: kirjamessu-, tapahtuma- ja promootiotuki. On tärkeää ennen organisaation ydin- ja tukiprosesseihin pureutumista varmistua siitä, että kyseinen organisaatio hahmottaa toimintaympäristöään tarkoituksenmukaisella tavalla, on valinnut strategiset painopistealueensa, suuntaa toimintansa niiden perusteella ja on tunnistanut menestys- ja pullonkaulatekijänsä (Virtanen & Wennberg 2007, 82). Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelman ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19).

Työssäni lähestymistapana sovellan tapaustutkimusta, jonka pyrkimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta sekä uusia kehittämisehdotuksia (mts. 52–53). Usein tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutki-

mukseen ja aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallista aineistoa (mts. 55). Havainnointi mahdollistaa saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa, joten se sopii kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. FILI on luonteeltaan projektiorganisaatio, jossa hankkeita yhä enemmän suunnitellaan ja toteutetaan tiimeissä. Havainnointi on hyvä menetelmä myös silloin, kun tutkitaan vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita. (mts. 103.) Kehittämistyöhöni sovellan myös dokumenttianalyysia, joka menetelmänä sopii hankkeeseeni hyvin. Dokumenttianalyysissa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Sitä voidaan käyttää sellaisten aineistojen analysointiin, joita alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. (mts. 121.) Kerään aineistoa myös vapaamuotoisilla haastatteluilta ja keskusteluilla omassa työyhteisössäni.

Havainnoitsijana minulla on mahdollisuus tarkkailla toimintaa aitiopaikalta, sillä tehtävänkuvani kuuluu koko FILIn talousseuranta Viro-kirjallisuusvientihankkeiden tuottamisen lisäksi. Talousseurantaa varten valmistelen kaikki tositteet ennen niiden hyväksymis- ja maksukelpoisuutta. Tositteiden taustamateriaalin epäyhtenäisyys tai maksua varten tarvittavien tietojen puutteellisuus lisäävät osaltaan prosessien yhtenäistämisen tarvetta. Työssäni pyrin toimimaan fasilitaattorina, joka hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden linkittymistä toisiinsa lähtökohtana käytettävissä olevat resurssit. Havainnoitsijana toimin itsekin mukana prosesseissa, mutta siitä huolimatta pyrin tarkastelemaan tilannetta objektiivisesti. Tekemiäni havaintoja ja kehittämistarpeita tukevat keskustelut kollegojeni kanssa sekä asioiden käsittelyprosessit osasto- ja muissa palaverissamme.

Työni aluksi esittelen FILIn toimintaa ja sen osuutta kirjailijoiden kansainvälistymisessä ja liikkuvuuden tukemisessa. FILIn liikkuvuustukien haku-, käsittely- ja myöntämisprosessien kehittämiseen haen vertailukohtia muiden liikkuvuutta tukevien organisaatioiden ohjelmista sekä tietoperustaa kehittämistyöhön soveltuvasta kirjallisuudesta. Kuvailen FILIn nykykäytäntöjä, analysoin otoksen kirjailijoiden matkaraportteja sekä laadin liikkuvuustukien käsittelyn prosessikuvaukset soveltaen niihin palvelu-



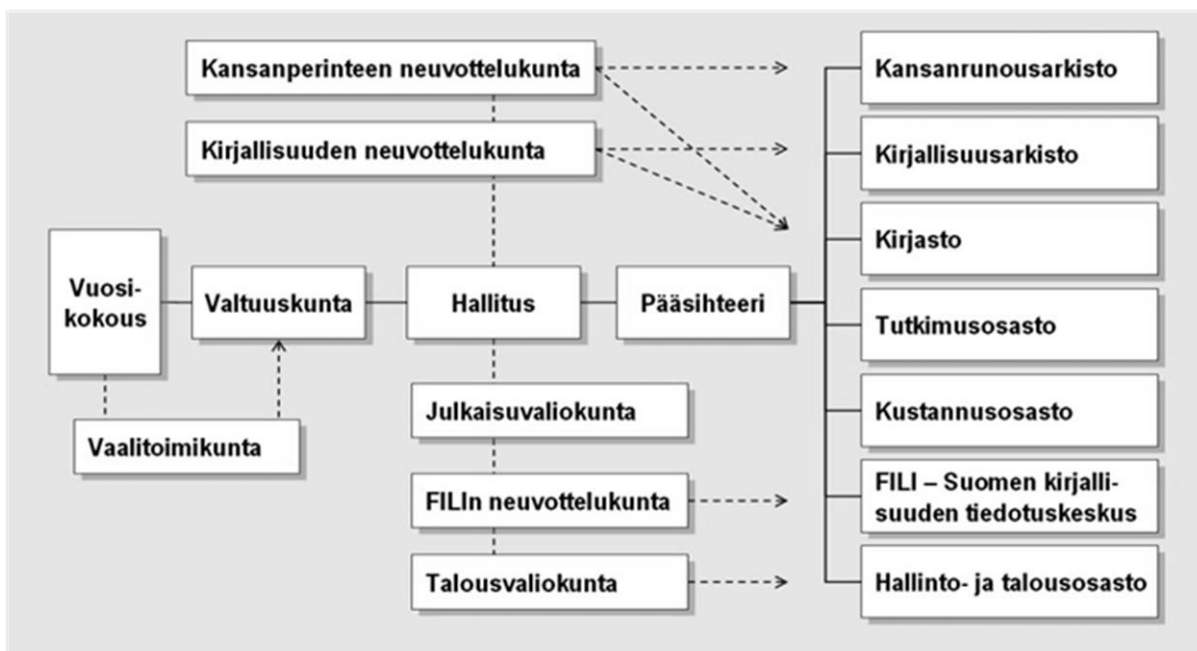
muotoiluajattelua. Prosessit määrittävät palvelun tuotantotavan. Palveluissa kaikki prosessit ja rutiinit voidaan määrittää pienintäkin yksityiskohtaa myöten. (Saffer 2007.) Lopuksi arvioin kehittämistyöni sovellettavuutta käytäntöön omassa organisaatiossani sekä kehittämieni toimintamallien soveltuvuutta muille taiteenaloille.

## 2 FILI – SUOMEN KIRJALLISUUDEN TIEDOTUSKESKUS

Kirjallisuusviennin keskeinen toimija on vuonna 1977 perustettu Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskus FILI. Se tukee kustantajia Suomessa ja ulkomailla käännössopimusten aikaansaamiseksi, kouluttaa ja tukee kääntäjiä monin tavoin sekä osallistuu suomalaisen kirjallisuuden markkinointiin ja sen näkyvyyden lisäämiseen ulkomailla laajasti kirjamessuilla, kirjallisuustapahtumissa ja monissa verkostoissa. (Onko kulttuurilla vientiä? ON!, 26.)

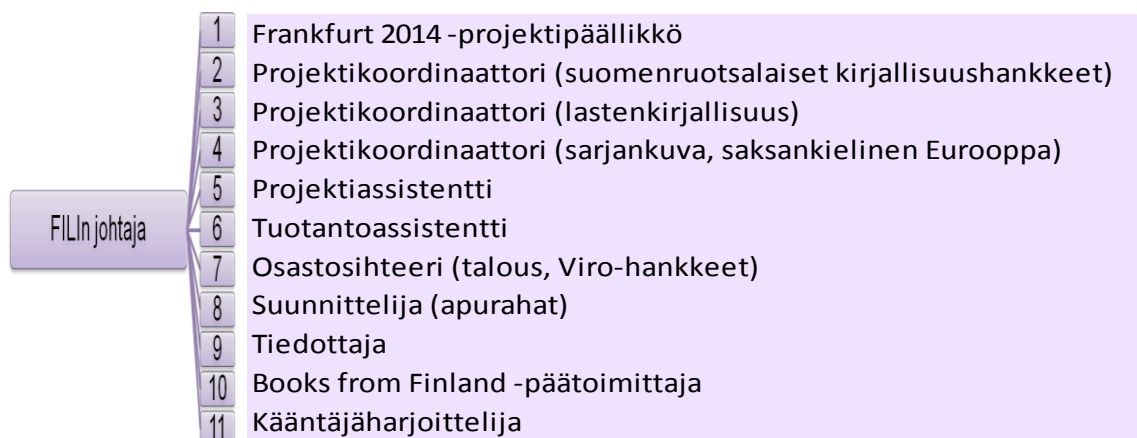
Hallinnollisesti FILI on osa Suomalaisen Kirjallisuuden Seuraa (SKS); sen yksi osasto (kuvio 1). SKS on yhdistyspohjainen kansallinen muistiorganisaatio, kansainvälinen tutkimuslaitos ja valtakunnallinen kulttuurijärjestö. SKS:n keskeistoiminnot liittyvät kansanperinteen, kielen ja kirjallisuuden tutkimukseen ja tunnetuksi tekemiseen. SKS on perustettu vuonna 1831, ja yksi sen perustajajäsenistä, Elias Lönnrot, keksi seuran nimeä varten sanan *kirjallisuus*. (SKS:n kotisivu.)

FILIn johtaja raportoi suoraan SKS:n pääsihteerille. Hän toimii myös SKS:n hallituksen nimeämän FILIn neuvottelukunnan sihteerinä. Neuvottelukunta, jonka kymmenjäseninen kokoonpano edustaa kirjallisuuden keskeisalvoja ja -toimijoita, päättää FILIn hallinnoimien käännös- ja painatustukiapurahojen jakamisesta (FILI, Neuvottelukunta).



Kuvio 1. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran organisaatiokaavio (SKS:n kotisivu).

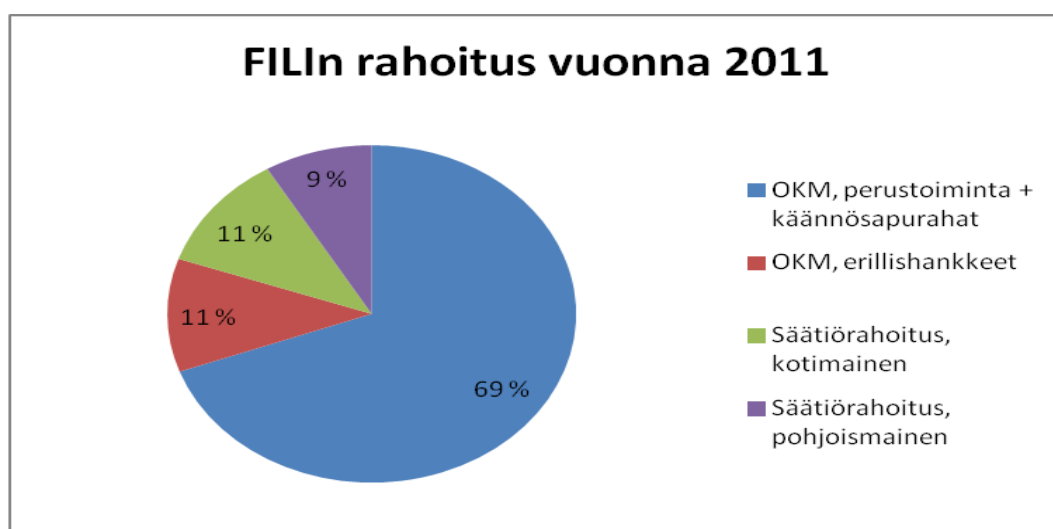
Vuoden 2012 alussa FILissä työskenteli, johtaja mukaan lukien, kaksitoista henkilöä, joista vakinaisessa työsuhteessa seitsemän, määräaikaisissa projekteissa kolme sekä yksi ulkomaisessa yliopistossa suomea opiskeleva kääntäjäharjoittelija (kuvio 2). FILI on kirjallisuusviennin asiantuntijaorganisaatio, jonka toimintaa määrittävät yhtäältä kirjallisuuslajikohtaisen genre-ajattelun – esimerkiksi lastenkirjallisuus tai sarjakuva – perustalle rakennetut hankkeet, toisaalta maakohtainen ajattelu, kuten Saksan tai Viron kirjallisuushankkeet.



Kuvio 2. FILIn organisaatio ja tehtävänimikkeet.

FILIn toiminta on suurelta osin kirjallisuusvientihankkeiden suunnittelua ja toteuttamista. FILI osallistuu vuosittain lähes kymmenille kansainvälisille kirjamessuille; vuonna 2012 Taiwanin, Angoulêmen, Leipzigin, Bolognan, Pariisin, Lontoon, Tokion, Göteborgin, Frankfurtin ja Moskovan kirjamessuille joko omalla tai yhteisosastolla alan muiden toimijoiden kanssa (FILIn toimintasuunnitelma 2012). FILI kouluttaa kirjallisuuden kääntäjiä, järjestää ulkomaisten kustantajien ja toimittajien vierailuja Suomeen ja tukee suomalaisten kirjailijoiden matka- ja residenssitoimintaa ulkomaille. Lisäksi FILI hallinnoi ja jakaa opetus- ja kulttuuriministeriön kirjallisuuden käännös- ja painatustukia. Vuonna 2011 FILIn jakamalla apurahoilla tuettiin 356 hanketta 588 000 eurolla ja julkaistiin 166 suomalaisen kirjallisuuden käännöstä 37 eri kielelle. Noin 78 % julkaistuista nimikkeistä oli saanut FILIn tukea. (SKS:n toimintakertomus 2011, 38–39.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö tuki vuonna 2011 FILIn toimintaa 1 350 000 eurolla; summa sisältää edellä mainitut ns. läpikulkuerän luontoiset käännös- ja painatustuet. OKM:n osuus FILIn kokonaisrahoituksesta oli lähes 70 % (kuvio 3). Kun lasketaan yhteen OKM:n erillishanketuki Frankfurtin kirjamessut 2014 -hankkeelle sekä sarjakuvan ja lasten- ja nuortenkirjallisuuden ja tietokirjallisuuden vientihankkeille – yhteensä 211 000 euroa – oli OKM:n rahoitusosuus 80 %. Kotimaiset säätiöt rahoittivat FILIn toimintaa lähes 220 000 eurolla, josta osa kohdistui Frankfurt 2014 -hankkeen käynnistämiseen, osa suomenruotsalaisen kirjallisuuden vienninedistämiseen. Rahoitusta saatiin myös pohjoismaisilta säätiöiltä runsaat 150 000 euroa. (mts. 38.)



Kuvio 3. FILIn rahoitus vuonna 2011 (SKS:n toimintakertomus 2011).

Mittavan Frankfurt-hankkeen myötä rahoitusta pyritään saamaan myös yksityiseltä sektorilta, ja neuvottelut monenlaisesta yritysyhteistyöstä ovat käynnissä. Koska rahoitus muuttuu yhä sirpaleisemmaksi, joudutaan toimintaa ja erilaisia hankkeita suunnittelemaan tarkemmin ja raportoimaan täsmällisemmin. Tämä lisää paineita kehittää hankkeiden hallinnointiprosesseja, joista yksi, erityisen paljon henkilöstöresursseja vaativa toiminto on kirjailijoiden liikkuvuuden tukeminen.

FILI on haluttu yhteistyökumppani kotimaassa ja ulkomailla. FILI tukee kirjallisuuden koko tuotanto- ja vientiketjua: kirjoittamista, kustantamista, kääntämistä, tunnetuksi tekemistä ja mahdollisuuksien mukaan markkinointia sekä jakelua. (SKS:n strategia 2008–2012.) Vuonna 2013 alkavan strategiakauden suunnittelu on käynnistetty, mutta sen painopisteiden määrittäminen on vielä kesken.

FILI on voittoa tavoittelematon välittäjäorganisaatio, joka tekee tiivistä yhteistyötä suomalaisten kustantamojen ja kirjallisuusagenttien, kirjailijoiden, kirjailijaliittojen ja alan muiden toimijoiden kanssa. Ulkomailla tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat ulkomaalaiset kustantajat, kirjallisuuden kääntäjät, kirjamesuorganisaatiot, kirjallisuusfestivaalit sekä Suomen kulttuuri-instituutit ja edustustojen kulttuuriattaseat. FILI toimii myös pohjoismaisessa NordLit-verkostossa sekä EU-rahoitteisessa LAF-verkostossa.

FILI tukee suomalaiskustantajia käännösoikeuksien myyntityössä ja kirjallisuuden esittelemisessä niin kansainvälisillä kirjamesuilla kuin myös rahoittamalla suomalaisten kirjailijoiden kansainvälistymistä ja liikkuvuutta.

## 2.1 FILIn liikkuvuustuet

FILI tukee kirjailijoiden liikkuvuutta monin tavoin. Tukimuodot voi karkeasti jaotella kolmeen ryhmään. Kirjailijoille järjestetään mahdollisuuksia esiintyä asiantuntijaseminaareissa kansainvälisillä kirjamesuilla, esimerkiksi Göteborgissa tai Moskovassa. Toinen tapa on tukea matkoja erilaisiin tapahtumiin, kuten kirjallisuusfestivaaleille tai ulkomaisiin kirjailijaresidensseihin. Yhä enemmän kirjailijoita pyydetään ulkomaille käännösten julkaisu- ja markkinointitilaisuuksiin.

### 2.1.1 Kirjamessuille osallistuminen

Osa kirjailijoiden ulkomaanmatkoista saa lähtösysäyksen FILIn taholta. Tällöin useimmiten on kyse kirjamessuista, joille heitä halutaan esittelemään juuri julkaistuja käännöksiä tai keskustelemaan asiantuntijaseminaareissa. Seminaarien aiheet vaihtelevat kulloistenkin messujen teeman mukaan, ja FILIn asiantuntemusta käytetään hyödyksi sopivimpien esiintyjien valitsemisessa.

FILI tuki vuoden 2010 aikana yhdeksän kirjailijan messumatkaa; vuonna 2011 tuettuja matkoja oli 34 (FILIn tapahtumakalenterit 2010 ja 2011). Suuri muutos matkojen määrässä johtui lähinnä kahdesta seikasta: Pohjoismaat oli kutsuttu kunniavieraksi Pariisiin kirjamessuille 2011 ja sen vuoksi siellä esiintyi runsaat kymmenen suomalaiskirjailijaa. Myös vuoden 2011 Göteborgin kirjamessuilla järjestettiin monta suomalaista, suomenruotsalaista ja pohjoismaista kirjallisuutta käsittelevää seminaaria, joissa esiintyi kymmenkunta suomalaiskirjailijaa. (mts.).

### 2.1.2 Kirjallisuusfestivaaleille ja kirjailijaresidensseihin osallistuminen

FILI saa runsaasti aloitteita myös ulkopuolisilta tahoilta, kuten ulkomaisilta kirjallisuusfestivaaleilta, jotka pyytävät suosituksia sopivasta kirjailijasta. Tosin nykyään yhä useammin kirjailija on jo kutsuttu paikalle ja FILiltä haetaan vain rahallista tukea. Yleensä tukea pyydetään matka- ja majoituskuluihin sekä tekstien kääntämiseen, erityisesti silloin, kun kyseessä ovat runofestivaalit. Suomalaista runoutta julkaistaan jonkin verran ulkomaisissa kirjallisuuslehdissä, mutta ei juurikaan kokonaisten teosten käännöksinä. Festivaalit ovatkin merkittävä runouden ulkomailla esittelemisen muoto.

Vuonna 2010 kirjallisuusfestivaaleille ja muihin vastaavanlaisiin tapahtumiin osallistuvien kirjailijoiden FILIn tukemia matkoja oli 65, vuoden 2011 aikana 46 matkaa. (mts.) Matkojen suuri määrä vuonna 2010 johtui saksankielisen Euroopan 11 kirjailijatalossa järjestetystä kirjailijakiertueesta *Kaksinkertainen/Dubbelt/Doppelt - Finnland besucht die Literaturhäuser*, johon osallistui runsaat 20 suomeksi ja suomenruotsiksi kirjoittavaa kirjailijaa. Kiertue oli ensimmäinen suuri Suomen kirjallisuuden markkinointitapahtuma tähtäimessä Frankfurtin kirjamessut 2014.

FILI on rahoittanut vuosittain myös 1–2 kirjailijan osallistumisen ulkomaiseen kirjailija-residenssiin. Tällöin on kyse kirjailijan luovan työn ja verkostoitumisen tukemisesta. Residenssipaikkoja ovat olleet muun muassa Sangham House Intiassa sekä eurooppalaisen HALMA-verkoston kohteet. Sekä vuonna 2010 että 2011 FILI tuki yhden kirjailijan residenssimatkaa (mts.).

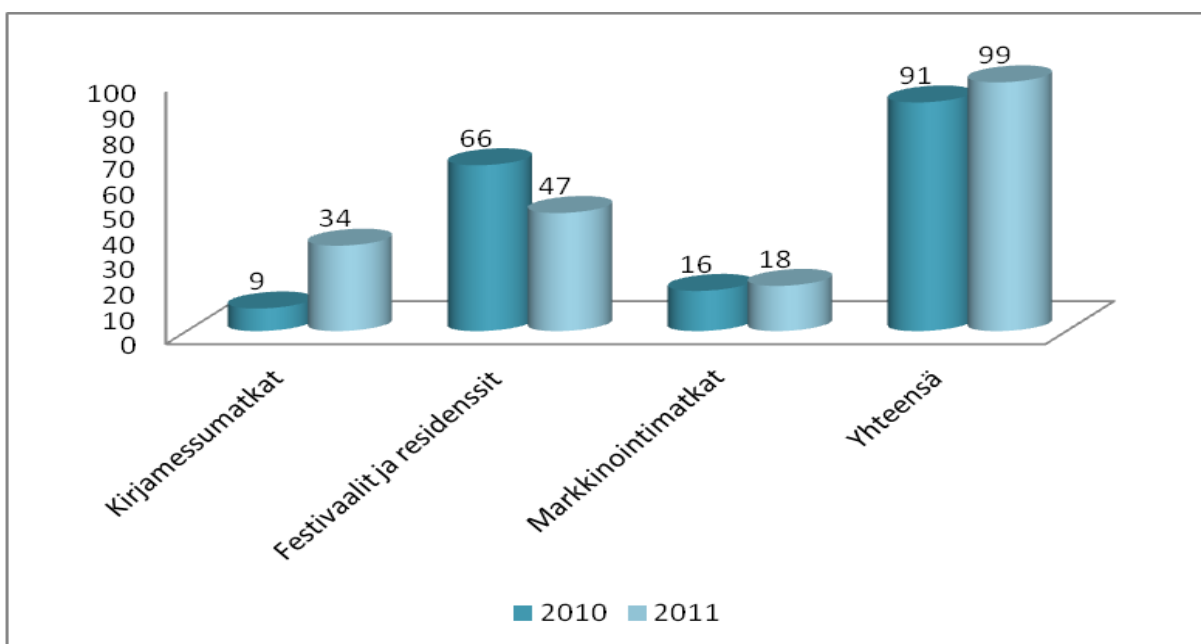
### 2.1.3 Julkaistujen käännösten markkinointimatkat

Kun kirjan käänös julkaistaan, järjestää ulkomainen kustantaja markkinointitilaisuuksia, joihin kutsutaan usein myös suomalainen kirjailija. Tilaisuuksia toteutetaan mitä erilaisimmissa paikoissa: kirjamessuilla, kirjakaupoissa, kirjallisuusklubeissa, kirjallisuusfestivaaleilla, kirjastoissa, yliopistoissa ja kouluissa. Yhä useammin, varsinkin Saksassa, järjestetään lukemistilaisuuksia, jossa kirjailija lukee näytteitä kirjaan alkukielellä ja joko kääntäjä tai paikallinen näyttelijä kohdekielellä. Ohjelmaan sisältyy myös haastatteluja sekä lehdistötilaisuuksia. Markkinointimatkan aloitteentekijänä on usein ulkomainen kustantaja mutta yhtä lailla Suomen kulttuuri-instituutti tai Suomen suurlähetystön kulttuuriattasea. Yhteistyö kohdemaassa toimivien suomalaisinstituutioiden kanssa on koettu tärkeäksi juuri niiden paikallistuntemuksen vuoksi. Verkostoituminen on silloin järkevää, kun sen avulla voidaan saada käyttöön osaamista ja resursseja, joita organisaatiolla ei ole omasta takaa (Jaakkola ym. 2009, 13). FILI tuki vuoden 2010 aikana 16 markkinointimatkaa; vuonna 2011 matkoja oli 18 (FILIn tapahtumakalenterit 2010 ja 2011).

### 2.2 Liikkuvuuden tukemisen osuus FILIn toiminnassa

Tuettujen kirjailijamatkojen määrä heijastuu selkeästi FILIn toiminnan painopisteistä. Vuonna 2011 tehtyjen messumatkojen määrä edellisvuoteen verrattuna lähes nelinkertaistui Pariisin messujen Pohjoismaiden yhteisen teemamaastatuksen sekä Göteborgin messujen laajan seminaariohjelman vuoksi. Kirjallisuusfestivaaleille ja kirjailija-residensseihin osallistuvien kirjailijoiden määrä – ilman vuonna 2010 saksankieliseen Eurooppaan suuntautunutta parinkymmenen kirjailijan kiertuetta – on lähes sama kumpanakin tarkasteluvuotena. Toisin sanoen lähes puolet FILIn tukemista kirjailijamatkoista oli kirjallisuusfestivaaleille ja erilaisiin tapahtumiin suuntautuneita matkoja. Useimmissa niissä aloitteentekijänä oli FILIn ulkopuolinen taho, kuten ulkomainen

tapahtumajärjestäjä tai kirjailija itse. Markkinointimatkoja tarkasteluvuosina on tuettu lähes saman verran (kuvio 4.).



Kuvio 4. FILIn tukemat kirjailijoiden matkat vuosina 2010 ja 2011.

Aivan viime vuosina on yhä enemmän yleistynyt ajattelutapa, että kirjailijatkin ovat esiintyviä taiteilijoita. Kirjailijoiden pitää oppia ajattelemaan työtään ammattimaisemmin ja kaupallisemmin (Eijkens 2010). Tätä ajattelutapaa tukee myös FILIn johtaja Iris Schwanck:

FILIn toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen on kirjailijoiden liikkuvuutta tuettaessa yhä enemmän keskityttävä uusien käännösten julkaisu- ja markkinointimatkojen tukemiseen (Schwanck 2012).

perustellen, että Suomessa tämäntyyppisten matkojen tukemiseen ei FILIn lisäksi ole muita rahoituslähteitä.

Markkinointimatkan tai -kiertueen järjestäjänä on ulkomailla toimiva taho, kuten ulkomaalainen kustantaja tai Suomen kulttuuri-instituutti. FILI toimii osarahoittajana. Käytännössä tämä tarkoittanee liikkuvuustukien painopisteiden muutosta, jolloin festivaaleille suuntautuvien matkojen tukemista vähennetään ja käännösten markkinointimatkojen tukea lisätään.

Liikkuvuustukia myönnettäessä pyritään yhä ammattimaisempaan toimintaan, jossa lähtökohtana on asiakkaalle – kirjailijalle ja tapahtuman järjestäjälle – tarjottava palvelu. Osana sujuvaa FILIn sisäistä palveluprosessin muotoilemista on tunnettava myös muut liikkuvuutta tukevat ohjelmat: niiden toimintamalleja voi soveltuvin osin lainata. Hyvään palveluun kuuluu myös se, että osaa ehdottaa asiakkaalle vaihtoehtoja; tässä tapauksessa muiden liikkuvuustukia myöntävien tahojen tarjoamia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia ja suunnittelua muotoilulähtöisesti. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan tavoitteita. (Koivisto 2008.)

### 3 LIIKKUVUUSTUKIEN VERTAILUA

Kirjailijoiden liikkuvuuden tukemiseksi on useita rahoituslähteitä niin kansainvälisellä kuin kansallisella tasolla. Osa tuista pyrkii edistämään verkottumista, osa tukee kirjailijoiden luovaa toimintaa ja osa kirjailijan ja kirjan tunnettavuutta ja markkinointia. Liikkuvuustukien myöntöperusteiden uudelleenarviointi on ajankohtaista: parhaillaan on käynnissä Euroopan unionin vuosille 2014–2020 ajoittuvan Luova Eurooppa - kulttuuriohjelman sisältöjen ja painopisteiden suunnittelu. Kotimaassa taas on meillä merkittävä lainsäädäntöuudistus, jossa valtion taidehallintoa kehitetään muuttamalla Taiteen keskustoimikunnan toimintoja – jopa instituution nimi muutettaneen Taiteen edistämiskeskukseksi. (Taiteen keskustoimikunta, Uutiset).

*Benchmarkingin* pohjaksi valitsin kolme liikkuvuutta edistävää instituutiota: Euroopan unioni, Pohjoismainen kulttuuripiste ja Taiteen keskustoimikunta. Keskenään ne ovat erilaisia toimijoita, mutta yhteistä niille on kansainvälinen ulottuvuus. Suomessa on toki muitakin taiteilijoiden liikkuvuutta rahoittavia tahoja, kuten Pohjoismaiset rahastot tai Koneen säätiö, mutta niiden tämänkaltainen tukitoiminta on valitsemiini tahoihin verrattuna sekä vakiintumatonta että epäsäännöllistä. EU:n Kulttuuriohjelmasta rahoitetaan mm. kirjallisuustoimijoiden verkoston Literature Across Frontiers (LAF) toimintaa, jonka jäsenorganisaatio FILI on. Pohjoismainen kulttuuripiste rahoittaa Pohjoismaiden ja Baltian maiden välisiä hankkeita myöntämällä sekä liikkuvuus- että residenssitukia. Taiteen keskustoimikunnalta voivat kirjailijat hakea matka-



ja residenssiavustuksia. Tavoitteenani oli löytää yhtäältä vakiintuneita tukien hakemisen-, käsittelyn- ja raportoinnin prosessien malleja ja hyviä käytäntöjä, toisaalta taas tietoa siitä, miten ohjata FILiltä liikkuvuus- tai residenssitukea hakevia tahoja muiden avustuksia myöntävien instituutioiden puoleen.

Niin sanottuja free mover -kirjailijoita pyritään ohjaamaan yhä enemmän muiden tuenmyöntäjien, kuten Taiteen keskustoimikunnan suuntaan. Sama koskee myös kirjailijaresidensseihin hakeutujia. (Schwanck 2012.)

*Benchmarking* on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,163). Analysoin valitsemieni tukimuotojen sovellettavuutta FILIn toimintaan käymällä läpi eri instituutioiden kotisivuilla olevat hakukriteerit ja -lomakkeet, joiden perusteella tai joita testaamalla tein päätelmiä.

### 3.1 Euroopan unionin Kulttuuri-ohjelma

Euroopan unioni tukee taiteilijoiden liikkuvuutta Kulttuuri-ohjelman avulla. Nykyinen ohjelmakausi käsittää vuodet 2007–2013. Hankkeita rahoittaessaan EU haluaa vahvistaa eurooppalaista kulttuurialuetta ja kehittää kulttuuritoimijoiden yhteistyötä Euroopassa. Ohjelman erityistavoitteena on edistää kulttuurialalla työskentelevien henkilöiden liikkuvuutta kansallisten rajojen yli, kannustaa taideteosten sekä taide- ja kulttuurituotteiden levitystä yli rajojen ja edistää kulttuurienvälistä vuoropuhelua. (CI-MO, EU:n kulttuuriohjelman tavoitteet.)

Kirjallisuuden alalla Kulttuuri-ohjelma on merkinnyt kirjallisuuden käännöstukia ja kirjallisuusorganisaatioiden verkostoitumista joko järjestettyjen tapahtumien tai pysyvempien verkostojen muodossa. Kulttuuri-ohjelman tavoitteiden toteutumista tukevaa eurooppalaista hankeyhteistyötä on esimerkiksi taideteosten, esitysten tai kulttuuritapahtumien luominen, yhteistuotanto ja kansainvälinen levitys, tiedon- ja kokemusten vaihto, ammattilaisten täydennyskoulutus, osaamisen levittäminen ja teosten ja tekijöiden liikkuvuus ja vaihto. Sen sijaan eurooppalaista yhteistyötä eivät edusta yksinomaan paikalliset, alueelliset tai kansalliset hankkeet, esimerkiksi yksittäisten taiteilijoiden ja/tai ryhmien esiintymismatkat tai yksittäisen julkaisun / verkkosivuston tuottaminen eikä yksittäisen seminaarin järjestäminen. (Euroopan unionin virallinen lehti 2006.)

Kulttuuri-ohjelman tuet haetaan sähköisillä vakiolomakkeilla suoraan EU:n Koulutuksen, audiovisuaalialan ja kulttuurin toimeenpanovirastosta (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency – EACEA) Brysselistä. Virasto vastaa hakukierrosten järjestämisestä ja tuettavien hankkeiden valinnoista. Hakemusten käsittelyaika on 5–7 kuukautta. (CIMO, Hakuohjeet.) Tietoa EU:n Kulttuuri-ohjelman rahoitustuista ja hakuprosessista saa Kulttuurin yhteyspisteistä, joita on jokaisessa ohjelmamaassa. Suomessa Kulttuuri-ohjelman yhteyspisteenä toimii CIMO.

FILI osallistuu EU:n rahoittamaan, eurooppalaisten kirjallisuusalan vientiorganisaatioiden verkoston, LAF – Literature Across Frontiers, toimintaan. LAF-verkosto on perustettu vuonna 2001 ja tällä hetkellä siihen kuuluu päätoimijoina lähes 40 kirjallisuuden vientiorganisaatiota sekä noin 20 yhteistyökumppania. (LAF, kotisivu.) LAF järjestää yhteistyöorganisaatioilleen vuosittain yhteisiä suunnittelukokouksia. Hankkeen omarahoitusosuuden kattamiseksi kukin toimija lähettää kirjailijoita eri puolilla maailmaa järjestettäviin konferensseihin, kirjallisuusfestivaaleille ja kirjamessuille. FILIn omarahoitusosuus kuluvalle raportointikaudella 2011–2013 on 15 000 euroa.

LAF-hankkeen puitteissa tehtäville kirjallisuusfestivaali- ja muille matkoille suomalaiskirjailijat osallistuvat kutsuttuina. Walesissa sijaitseva LAF-toimisto lähettää FILIn kutsun ja pyytää suosituksia kuhunkin tapahtumaan sopivasta kirjailijasta. FILI varaa ja maksaa kirjailijan matkan, LAF-toimisto huolehtii muista matkajärjestelyistä.

LAF-osallistumisensa lisäksi FILI seuraa EU:n liikkuvuustyöryhmän työskentelyä. Työryhmä laati väliraportin vuosilta 2008–2010 ja esitti sen perusteella suosituksia. Niistä kaikkein näkyvin on uuden, vuosien 2014–2020 Luova Eurooppa -kulttuuriohjelman puitteissa perustettavan yhteyspisteiden verkoston luominen. Jokaiseen jäsenmaahan perustetaan nykyisten Kulttuuri-yhteyspisteiden (CCP – Cultural Contact Point) yhteyteen liikkuvuutta edistävien toimien tiedotuspisteverkosto (MIS – Mobility Information Service). MIS-pisteistä saadaan vaivattomasti tietoa muun muassa EU-maiden verotukseen, sosiaaliturvaan ja terveydenhoitoon liittyvissä kysymyksissä. (EU:n liikkuvuustyöryhmän väliraportti.)

Toimivan tiedotuspisteverkoston luominen onkin paikallaan, sillä tulevan Luova Eurooppa -ohjelmaehdotuksen painopisteenä on myös toimijoiden ja teosten liikkuvuuden lisääminen (EU:n Kulttuuriohjelman asiantuntijaryhmän kokousmuistio 2012).

### 3.2 Pohjoismaisen kulttuuripisteen ohjelmat

Vuoden 2012 alussa pohjoismaisten kulttuuri-instituutioiden rintamalla toteutettiin uudistus, kun Pohjoismaiden Suomen-instituutti Nifin ja Kulturkontakt Nord – KKN yhdistettiin. Kyse on pikemminkin hallinnollisesta yhdistämisestä, sillä kummankin instituution toiminta jatkuu lähes kuten ennen. Pohjoismainen kulttuuripiste toimii sihteeristönä kahdelle, vuonna 2007 perustetulle kulttuuriohjelmalle: Pohjoismaisen ministerineuvoston taide- ja kulttuuriohjelma sekä Pohjoismaiden ja Baltian maiden kulttuurialan liikkuvuusohjelma (Kulturkontakt Nord, Tukimuodot).

Pohjoismaisen kulttuuripisteen liikkuvuustuki on suunnattu Pohjoismaiden ja Baltian maiden koko taide- ja kulttuurikentälle: kaikkien taiteenalojen ammattitaiteilijoille, kaunokirjailijoille, kääntäjille, kuraattoreille, tuottajille, kulttuuritoimittajille, kulttuurintutkijoille jne. (Kulturkontakt Nord, Liikkuvuusohjelma). Tukea voivat hakea kaikkien taiteenalojen ammattilaiset. Tuki on oleskeluapurahaa, jota voi hakea toiseen Pohjoismaahan tai Baltian maahan suuntautuvaan oleskeluun. Tuen hakijana on aina matkustava henkilö. Tukea voi saada korkeintaan kuuden (6) hengen ryhmä, mutta tuolloin ryhmän kaikkien jäsenten tulee matkustaa samana ajankohtana, samasta paikasta samaan määränpäähän. Matkustusajankohta saa olla aikaisintaan kaksi (2) kuukautta viimeisen hakupäivän jälkeen. Tukisumma määräytyy kiinteän päivärahan, kiinteän keskimääräisen matka-apurahan mukaan sekä matkustuspäivien ja määränpään mukaan. (mts.)

Liikkuvuustukia myönnettiin vuonna 2010 yhteensä 225 kappaletta, joista 43 suomalaishakijoille (19,1 %); näiden joukossa oli vain kaksi kirjailijaa. Vuonna 2011 vastavat luvut olivat: 305 myöntöä, joista suomalaisille 36 (11,8 %), tuen saajista vain yksi oli kirjailija. (Kulturkontakt Nord, Rahoitetut projektit.)

Pohjoismainen tukipiste tarjoaa Pohjoismaisille ja Baltian maissa toimiville residensseille, jotka tarjoavat työskentelypaikkoja taiteen ja kulttuurin ammattilaisille, mahdollisuuden hakea tukea. Residenssistipendit kattavat matkakustannukset ja hakijan elinkustannukset. Residenssikonsepti luo ammattimaiset puitteet taiteen ja kulttuurin ammattilaisille sekä tutkijoille keskittyneeseen ja tuottoisaan työskentelyyn, synnyttää

tapaamisia taiteen ammattilaisten välillä ja auttaa luomaan kontakteja paikallisiin taiteen- ja kulttuurinalojen toimijoihin. Residenssituen haku on kerran vuodessa, yleensä tammikuussa. (Kulturkontakt Nord, Residenssikeskusten tuki.)

Vuonna 2012 liikkuvuusohjelmalla on käytettävissä 1,6 miljoonaa euroa. Liikkuvuusohjelman varoista noin 382 000 euroa menee residenssikeskuksille, loppu jakautuu liikkuvuustuen ja verkostotuen kesken. (Kulturkontakt Nord, Liikkuvuusohjelma.)

Liikkuvuus- ja residenssitukien lisäksi voi tukea hakea myös tuotantopainotteiseen toimintaan. Sellaisiksi luokitellaan muun muassa teokset, projektit ja aloitteet, joihin sisältyy luova prosessi tai tuotantoihin, jotka luovat taiteilijoiden tai kulttuuritoimijoiden ja/tai yleisön välisiä kohtaamispaikkoja. (Kulturkontakt Nord, Tuotantopainotteinen toiminta.) Kun liikkuvuustukien kohdemaakohtaiset enimmäismäärät on ennalta määriteltä, vaihtelevat tuotantopainotteisten tukien summat muutamasta tuhannesta eurosta useisiin kymmeneen tuhansiin euroihin hankkeen laajuuden mukaan (mts.).

Vuonna 2010 tuotantopainotteista tukea myönnettiin 80 hankkeelle, joista suomalaisten järjestämiä 9 (14,8 %). Vastaavat luvut vuonna 2011 olivat: 91 tuettua hanketta, joista suomalaisia 13 (11,2 %). Kirjallisuusalan suomalaistahojen järjestämiä hankkeita vuonna 2010 oli 2 ja vuonna 2011 ainoastaan 1 hanke. (Kulturkontakt Nord, Taide- ja kulttuuriohjelma.)

Pohjoismaisen kulttuuripisteen tukia haetaan sähköisillä hakulomakkeilla, jotka ovat avoimena hakukierrosten ajan kotisivulla. Samalla sivulla on hankeneuvontaa antavan erityisasiantuntijan yhteystiedot.

### 3.3 Taiteen keskustoimikunnan matka- ja residenssiapurahaohjelmat

1960-luvun loppupuolella perustetun Taiteen keskustoimikunnan toimintaa on uudistettu aika ajoin, samoin kuin sen toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä. Meneillään olevan lakimuutuskäsittelyn myötä muutetaan Taiteen keskustoimikunta vuoden 2013 alussa Taiteen edistämiskeskukseksi. Esitys perustuu valtioneuvoston vuonna 2010 laatimaan selontekoon kulttuurin tulevaisuudesta, johon Eduskunnan sivistysvaliokunta on ottanut kantaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Nykyisenmuotoinen Taiteen keskustoimikunta myöntää matka-apurahoja ammattitaiteilijoille, taiteen asiantuntijoille ja heidän muodostamilleen työryhmille. Matkan tulee liittyä taiteellisesti tai taiteenlajin kannalta merkittävään hankkeeseen. Hakijan tulee edustaa aktiivisesti Suomea esimerkiksi esittämällä tai esiintymällä, järjestämällä näyttelyn tai esitelmöimällä seminaarissa. (Taiteen keskustoimikunta, Kirjallisuus, Matka-apurahat.)

Vuosittaisia hakuaikoja on neljä: helmi-, huhti-, elo- ja marraskuussa. Hakemus on aina jätettävä ennen matkaa. Apurahan suuruus on 300–5000 euroa. Apurahan saajan tulee tehdä kirjallinen selvitys ja laskelma apurahan käytöstä. (mts.)

Yksityishenkilöiden on mahdollista hakea myös residenssiapurahaa. Yleensä hakuaika on maaliskuussa. Residenssiapurahat on tarkoitettu matka- ja elinkustannuksiin taiteilijoille, jotka on hyväksytty vahvistettuihin, ulkomailla toimiviin kansainvälisiin taiteilijavierasohjelmiin. Oleskelun tulee kestää vähintään kaksi kuukautta. Apurahan suuruus on valtion taiteilija-apurahan suuruinen (vuonna 2012 noin 1 600 euroa kuukaudessa). Lisäksi voi hakea tukea edestakaisiin matkakuluihin residenssipaikakunnalle. (Taiteen keskustoimikunta, Kirjallisuus, Residenssiapurahat.)

Kansainvälisen kulttuuriyhteistyön, -viennin ja -vaihdon hankkeisiin voivat ammattitaitelijat, taiteen asiantuntijat tai heidän muodostamansa työryhmät hakea apurahaa; hakuaika on yleensä huhtikuu (Taiteen keskustoimikunta, Kirjallisuus, Hankeapuraha). Apurahat on tarkoitettu eri taiteenalojen kansainvälisiin kulttuuriyhteistyön, kulttuurin viennin ja vaihdon hankkeisiin. Apurahoilla pyritään edistämään suomalaisten taiteen- ja kulttuurialan toimijoiden kansainvälistymistä ja liikkuvuutta. Apurahan voi saada vain yksittäiseen hankkeeseen, ei jatkuvaan toimintaan. Hakemukseen liitetään kuvaus hankkeesta. Apurahan suuruus on 1 000–5 000 euroa. (mts.)

Vuonna 2010 Taiteen keskustoimikunta (=Valtion taidetoimikunta ja alueelliset taide-toimikunnat) jakoi avustuksia 30,8 miljoonaa euroa, josta kirjallisuuden osuus oli 18,6 %. Kansainväliseen toimintaan tukea jaettiin 975 670 euroa, josta kirjallisuuden osuus oli 4 %. (Taiteen keskustoimikunta, Apurahatilastot.)

Apurahoja haetaan Taiteen keskustoimikunnan kotisivulla olevalla lomakkeella. Hakemuksen voi täyttää sähköisesti, mutta sen jälkeen se on tulostettava ja lähetettävä postitse. Hakuohjeistuksen yhteydessä on myös yhteystiedot, joista hakija voi tarvittaessa kysyä lisätietoja.

### 3.4 Vertailuanalyysi ja kehittämishaasteet

Verratessani Euroopan unionin, Pohjoismaiden kulttuuripisteen ja Taiteen keskustoimikunnan liikkuvuustukien haku-, käsittely- ja raportointiohjeistusta löysin joitakin hyviä FILIn toimintaan soveltuvia malleja. Vertailukohteille yhteistä on se, että kunkin tahon kotisivulla on hakemista varten riittävä ohjeistus sekä hankeneuvojen yhteystiedot. Kotisivuilla on esitelty myös tukien arviointikriteerit, hakuajat sekä selkeä maksamisen ja loppuraporttien laatimisen ohjeistus.

FILIn liikkuvuusasioiden käsittely on hajautettu työntekijöiden tehtäväkuvien ja vastuualueiden mukaan. Yhtenäisen käsittelyohjeistuksen puute johtaa epäyhtenäisiin toimintatapoihin, jotka vievät tarpeettomasti työaikaa ja saattavat viivästyttää asiakkaalle – tapahtuman järjestävälle taholle tai kirjailijalle – vastaamista.

Euroopan unionin Kulttuuri-ohjelman liikkuvuustuet ovat kytköksissä taiteenalojen laajoihin hankkeisiin, joten yksittäisten kirjailijoiden matkoihin tukea ei myönnetä. Poikkeuksena on LAF-verkosto, jonka jäsenorganisaatioiden – kuten FILIn – kautta myös yksittäiset kirjailijat pääsevät osallistumaan alan kansainvälisiin tapahtumiin. Kulttuuri-ohjelman tukien hakeminen on byrokraattista ja käsittelyprosessi kestää kuukausia, mutta hyvänä puolena täytyy nostaa esiin oikeudenmukaisuus: päättäjät ovat kaukana hakijoista. Hyvin laadittu ja perusteltu hankehakemus saanee positiivisen päätöksen, eikä liene pelkoa siitä, että henkilökohtaiset suhteet tai hyvä veli -järjestelmä vaikuttaisivat päätöksentekoon.

EU:n liikkuvuustyöryhmän väliraportin suosituksista MIS-palvelupisteiden (Mobility Information Service) ajatusmalli antaa pohjaa myös omien hallinnointiprosessien kehittämiseksi. Kun kirjailija on lähdessä FILIn tukemalle matkalle – olkoonpa matkan

syy mikä tahansa – selvitetäisiin etukäteen muun muassa verotusta, vakuutuksia sekä sairauden- ja terveydenhuoltoa koskevat seikat.

Pohjoismaisen kulttuuripisteen ohjelmilla tuetaan Pohjoismaiden ja Baltian maiden välistä liikkuvuutta, joten oletettavaa on, että – aivan kuten EU-tuissa – eniten painoarvoa on hankkeen sisällöllä sekä huolellisesti laaditulla hankehakemuksella. Toiminta on avointa ja läpinäkyvää.

Testasin Pohjoismaisen kulttuuripisteen asiakaspalvelua lähettämällä sähköpostiviestin koskien keksimääni kirjailijavierailua. Tiedustelin, vastaisiko esittelemäni vierailu heidän tukiohjelmiaan sekä milloin ja miten tukea voisi hakea. Sain perustellun vastauksen sähköpostilla kahden päivän kuluttua kysymykseni lähettamisestä. Testivierailuni ei sopinut heidän arviointikriteereihinsä, mutta sain lisäohjeistusta, miten voisin kehittää hankettani, jotta sille voitaisiin tukea myöntää. Asiakaspalvelu oli nopeaa, ystävällistä ja asiantuntevaa.

Myös Taiteen keskustoimikunnan kotisivujen hakuohjeistus on yksiselitteinen. Sivuilla kerrotaan tarkasti hakukriteerit sekä milloin hakijalle ilmoitetaan hakemuspäätöksestä ja miten maksaminen ja matkaraportointi toimivat. Hakemuslomakkeen täyttäminen on helppoa ja yksinkertaista selkeän ohjeistuksen vuoksi; ainoa huono puoli on se, että lomaketta ei voi lähettää sähköisesti vaan se täytyy tulostaa ja postittaa.

Kolmen edellä selvitetyn liikkuvuustukiohjelman lisäksi tutustuin FILIn sisarorganisaation Teatterin tiedotuskeskuksen (Tinfo) kotisivulla julkaistuun *Liikkuvuuden työkalupakkiin*, jossa esitellään käytännönläheisesti, mitä ulkomaille lähtevän taiteilijan matkajärjestelyissä tulisi ottaa huomioon. Työkalupakista löytyi muutamia myös FILIn liikkuvuustukien hallinnointiprosesseihin soveltuvia malleja. Esimerkiksi kun taiteilijaa pyydetään osallistumaan ulkomaisille festivaaleille, on hänen hyvä saada järjestäjältä virallinen kutsu, joka voisi olla jopa pakollinen apurahahakemuksen liite. Vieraillevan ja järjestävän tahon välillä laadittu sopimus varmistaa sen, mistä velvoitteista, kuten palkkioista ja tekijänoikeuskorvauksista, on sovittu. Työkalupakissa muistutetaan myös monista käytännöllisistä yksityiskohdista: onhan matkalle lähtijällä asianmukaiset matkustusasiakirjat, esimerkiksi kyllin kauan voimassa oleva passi ja mahdolli-

sesti tarvittava viisumi? Entä ovatko matkustajan rokotukset kunnossa? (Tinfo, Kansainvälisen liikkuvuuden työkalupakki.)

Vaikka kaikkien liikkuvuustukia hallinnoivien tahojen päämäärä on yhteinen – taiteilijoiden kansainvälistyminen – on käytössä, organisaatioiden rakenteista johtuen, erilaisia käsitteitä: mm. apuraha, avustus, rahoitus, tuki ja niiden eri variaatioita. Niin EU:n Kulttuuri-ohjelmalla, Pohjoismaisella kulttuuripisteellä kuin Taiteen keskustoimikunnalla on tukia varten ennalta määritellyt vuosittaiset jaettavat summat sekä julkistettut hakuajat ja myöntökriteerit. FILIn liikkuvuustukiin sitä vastoin käytetään erilaisia vuosittaisia hankerahoja sekä toiminnan painopisteiden että ulkopuolelta saapuvien yhteydenottojen ja tukipyyntöjen mukaan, mistä johtuen käytettävissä olevaa rahamäärää ei ole ennalta määritely. Myös yhtenäiset arviointiperusteet puuttuvat. Tämä osaltaan vaikuttanee siihen, että kirjailijoiden matkoja ei FILIn aina mielletä liikkuvuuden tukemiseksi, vaikka periaatteessa kysymys on juuri siitä.

Edellä esitellyt liikkuvuustukia myöntävien tahojen hakuohjeistukset sekä Tinfon muistilistankaltainen työkalupakki antavat suuntaviivoja mutta myös asettavat haasteita FILIn työtapojen ja -prosessien systematisoinnille ja tehostamiselle koskien niin kirjamesu-, festivaali- kuin markkinointimatkoja.

Ulkomaisille kirjamesuille esiintymään kutsutaan kirjailijat pääsääntöisesti FILIn toimesta. FILIn nykyisessä toimintamallissa kirjamesuille osallistumista suunnittelemaan kootaan messutiimi, jota johtaa etukäteen nimetty tiimin vetäjä. Tiimin kokoonpano vaihtelee messuittain. Joko tiimin vetäjä tai joku sen jäsenistä vastaa messuohjelman asiantuntijaseminaarien ja kirjailijaesiintymisten suunnittelusta. Näin ollen myös kirjailijoiden kutsuminen ja heidän matkajärjestelyjensä vastuuhenkilö vaihtelee messuittain. Tiimityöskentelyn toiminta- tai hankesuunnittelussa käytännön työskentelytavat poikkeavat toisistaan: kun yksi suunnittelee ja hoitaa koko matkajärjestelyprosessin alusta loppuun itse, saattaa toinen delegoida osan tehtävistä muille. Jokin tärkeä yksityiskohta voi jäädä huomioimatta tai tiedonkulussa olla aukkoja. Kirjamesuille osallistuvien kirjailijoiden matkojen järjestämisen muistilistan pohjaksi voisi soveltaa Tinfon *Liikkuvuuden työkalupakkia*.



Festivaaleille ja muihin tapahtumiin matkaavien kirjailijoiden tukemisessa on kirjavuutta. Vuodesta 2007 FILIn kotisivulla ollut *Yhteistyöehdotus*-niminen hakulomake päätettiin syksyllä 2010 korvata *Tapahtumatuki*-nimisellä lomakkeella. Tukea saattoi hakea erilaisiin tapahtumiin kohdistuviin matka- ja majoituskuluihin, kirjailijan esiintymispalkkioihin sekä esitettävien tekstien kääntämiseen. Uusi lomake otettiin käyttöön vuoden 2011 alussa. Tällöin sovittiin, että kaikkia hakijatahoja pyydetään täyttämään kyseinen lomake. (FILIn palaverimuistio 20.12.2010.) FILIn yhteiseen sähköpostiosoitteeseen saapuneet tapahtumatukihakemukset käsiteltiin osaston viikkopalaverissa, mikä kulutti tarpeettomasti tehokasta kokousaikaa. Kokoukseen osallistujat eivät aina olleet perehtyneet käsiteltäviin hakemuksiin, joten päätöksentekoprosessi saattoi venyä tai päätökset tehtiin liian kevyin perustein. Käsittelyä hidasti myös selkeän arviointiperustan puuttuminen, mihin hankerahaan tuki kohdistetaan ja kuka hakijalle vastaa. Hyvänä puolena oli se, että saapuneet hakemukset olivat muodoltaan yhteneväisiä ja ne pystyttiin tallentamaan sähköiseen arkistoon. Päätöksentekovaiheessa tuli kirjatuksi myös rahoituslähde, mikä helpotti hankkeiden talousseurantaa.

Tapahtumatukihakemusten käsittely koettiin FILIn sisällä liian kuormittavaksi, joten syyskuussa 2011 lomakkeen käytöstä päätettiin luopua. Toinen painava syy oli se, että liikkuvuustukia halutaan kohdistaa yhä enemmän käännosten julkaisu- ja markkinointimatkoihin, joiden tukemiseen muilla suomalaistahoilla ei ole mahdollisuuksia. Uutta *promootiotuki*-lomaketta ja hakuohjeistusta valmistelemaan perustettiin viisi-henkinen työryhmä. (FILIn osastopalaverimuistio 20.9.2011.) Työryhmän valmistelemia ehdotuksia käsiteltiin viikoittaisessa osastopalaverissa, jossa päätettiin lomakeuudistuksen lisäksi laatia vakiomuotoinen vastauskirje. Kokouksessa päätettiin myös luopua kirjailijoiden residenssimatkojen tukemisesta. (FILIn osastopalaverimuistio 11.1.2012.) Tuen uudistamisen käsittelyä jatkettiin seuraavassa osastopalaverissa, jolloin päätettiin, että tapahtumatukilomake suljetaan 1.3.2012 saakka, kunnes uusi lomake ja hakuohjeistukset käännoksineen ovat valmiit. Jos tällä välin tulee tukikyselyjä, niihin vastaavat maa- tai genrevastaavat koordinaattorit, jotka myös tallentavat saapuneet kyselyt yhteiseen sähköiseen arkistoon. Samassa kokouksessa päätettiin myös, että kun uusi promootiotukilomake saadaan käyttöön, tukipäätösten tekeminen siirretään osastopalaverin käsittelystä johtajalle ja vastaavalle koordinaat-

torille, joka lähettää hakijalle vastauksen ja sopii jatkotoimista. (FILIn osastopalaverimuistio 17.1.2012.)

Tapahtumatukilomakkeen poistaminen ja uuden promootiotukilomakkeen käyttöönotto eivät kuitenkaan poistaneet festivaalimatkoille ja muihin tapahtumiin tukea hakevia tahoja. Tehty sisäinen painopisteen muutos matkatukien myöntämisessä vaikutti siten, että yhä enemmän festivaaleille ja muihin tapahtumiin tai residensseihin liikkuvuustukea koskevia yhteydenottoja tulee sähköpostilla. Pyyntö kirjailijan osallistumisen tukemisesta voi tulla käytännössä kenelle tahansa FILIn työntekijälle; todennäköisesti sen mukaan, kenelle hakija arvelee FILIn kotisivulla olevien yhteystietojen perusteella ko. viestin kuuluvan. Jotkut hakijat lähettävät tukitiedusteluja FILIn yhteiseen sähköpostiosoitteeseen, jotkut taas suoraan johtajalle. Järjestelmä on jäsenytymätön niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Viestien käsittely saattaa viivästyä tai pahimmassa tapauksessa jopa unohtua. Viesteihin vastaamista ja niiden jatkokäsittelyä hankaloittaa myös epäselvä päätöksentekoprosessi. Kun esimerkiksi Taiteen keskustoimikunnalla on vastaavanlaisia matkatukia varten neljä vuosittaista hakuaikaa, velvoittavat ne tuen hakijaa lähettämään hakemuksensa hakuajan päättymiseen mennessä. FILIn festivaali- ja muiden tapahtumien hakuajoja tai muodollisuuksia ei ole tarkasti määriteltä. Näiltä osin toiminta on hakijoiden kannalta joustavaa, mutta hallinnollisesti erittäin haastavaa. Hakemusten käsittely vaikeuttaa myös sisäistä tiedonkulkua, talouden suunnittelua ja seurantaa sekä dokumentointia.

Vuoden 2012 alkupuolella FILIn kotisivulle ripustetun, julkaistujen käännösten markkinointimatkojen promootiotukihakemuslomakkeen täyttöohjeissa kerrotaan, että tukea voi hakea ulkomainen kustantaja tai tapahtuman järjestävä organisaatio promootiotapahtumassa tai käännöksen julkistamistilaisuudessa esiintyvän suomalaisen kirjailijan matkakulujen kattamiseen. Tukea on haettava vähintään kaksi kuukautta ennen tapahtumaa. Myönnetty tuki maksetaan hakijalle todellisia kuluja vastaan sen jälkeen, kun hakija on lähettänyt FILIn eritellyn laskun liitteineen ja pankkiyhteystietoineen sekä vapaamuotoisen tapahtumaraportin. (FILIn kotisivu, Promootiotuki.) Tuen käyttöönotosta tiedotettiin uutiskirjeellä sekä kotimaisille että ulkomaisille yhteistyötahoille. Promootiotuen haku on jatkuva. Suunnitteilla on, että promootiotukea varten kohdennetaan tietty vuosittainen rahamäärä ja että tukihakemusten käsittely keskitetään yhdelle henkilölle. Näin toteutettuna sekä päätöksentekoprosessi että talo-

usseuranta helpottuvat. Koska tukimuoto on uusi, kokemukset käsittelyprosessista ovat vielä vähäisiä.

Kehittämishankkeeni aluksi esittelin FILIn toimintaympäristöä ja toimintaa sekä kirjailijoiden liikkuvuuden volyymeja parilta viime vuodelta. Niiden perusteella voi päätellä, että liikkuvuuden tukeminen on tärkeä osa FILIn toimintaa. Prosessikehittämisen välineeksi tarvitaan kuitenkin muutakin kuin pelkkien lopputulosten esitleminen. Toimintakertomusten ja tapahtumakalenterien numeeriset tiedot kertovat määristä, mutta eivät riittävästi toiminnan laadusta tai siitä, millä keinoin esitetyt tulokset on saavutettu. Hallinnointiprosessien kehittämisen tavoitteena on luoda rutiineja samankaltaisina toistuvien tehtävien suorittamiseen ja vapauttaa resursseja sisältöjen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

#### 4 FILIN LIIKKUVUUSTUKIEN HALLINNOINTIPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

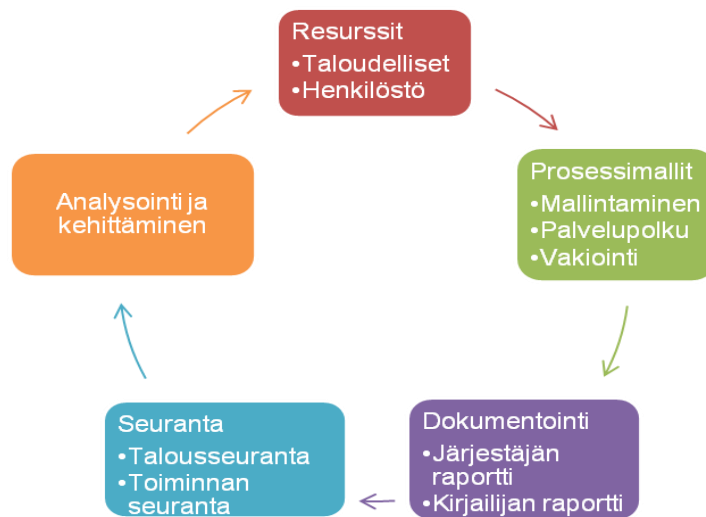
Opinnäytetyöni etenemisen aikana tekemiäni havaintojen perusteella FILIn liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittämisen keskeisimmät tavoitteet ovat

- liikkuvuustukilajien tunnistaminen ja niiden hakemis- ja myöntökriteerien selkeyttäminen
- kirjailijoiden matkojen käytännön järjestelyjen selkeyttäminen
- henkilöstöressurssien käytön optimointi ja ajankäytön suunnittelu
- dokumentoinnin yhdenmukaistaminen
- taloussuunnittelun ja -seurannan kehittäminen
- sisäisen ja ulkoisen asiakaspalvelun kehittäminen ja FILIn ulkoisen imagon säilyttäminen.

Prosessien kehittämisessä asiakkaalla tarkoitetaan joko ulkomaista järjestäjätahoa tai suomalaista kirjailijaa.

Tällä hetkellä liikkuvuustukien käsittelystä puuttuu systemaattisuus. Ennen kehittämistyön aloittamista on syytä kartoittaa käytettävissä olevat niin taloudelliset kuin

henkilöstöresurssit. FILIn rahoitus on sirpaleista, mistä johtuen eri rahoituslähteistä monenlaisten hankkeiden toteuttamiseen saatujen avustusten käyttö on suunniteltava yhä tarkemmin. Suunnittelussa on ennakoitava myös kirjailijoiden liikkuvuuden tukemiseen käytettävä rahoituksen määrä. Henkilöstön ajankäytön suunnittelussa on otettava huomioon asiantuntijuutta vaativien tehtävien ja rutiiniluonteisten tehtävien suorittamisen suhde. Näitä kaikkia pyrin selkeyttämään kehittämisen lähtökohdiksi valitsemieni prosessien mallintamisen ja palvelupolkuajattelun avulla. Palvelujen kehittämisessä on otettava huomioon myös asiakkailta kerättävä palaute. Palveluprosessien etenemistä seurataan niin talouden kuin toiminnan osalta. Prosesseja analysoidaan ja kehitetään edelleen. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Liikkuvuustukien hallinnoinnin kehittämisvaiheet.

FILI noudattaa liikkuvuustukien hallinnoinnissa organisaatiokeskeistä ajattelutapaa, joka itse määrittelee palvelun laadun. Esimerkiksi nykyisen ohjeistuksen mukaan pyydetään festivaaleilla tai muihin tapahtumiin osallistuvilta kirjailijoilta vapaamuotoinen matkaraportti, mutta se ei ole tuen maksamisen edellytys. Promootiotuen ehdoissa taas pyydetään tapahtuman järjestäjältä vapaamuotoista raporttia. Olisikin tärkeää miettiä, mihin pyydettyjä raportteja tarvitaan ja miten niiden sisältöä voidaan käyttää hyödyksi. Jos raportteja halutaan käyttää palvelujen kehittämiseen, palaute pitäisi pyytää käyttäen strukturoituja kyselylomakkeita, joilla kerätään aineistoa nimenomaan palvelun kehittämistä varten. Johtamismallin muutoksella organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta prosessikeskeiseen ajattelutapaan pyritään toiminnan parempaan ymmärtämiseen ja vastuiden

selkeyttämiseen. Prosessijohtamisen keinoin nähdään selkeästi eri toimintojen rooli kokonaisuudessa. Prosessijohtaminen pyrkii toimintatapojen yhdenmukaistamiseen, läpinäkyvyyteen ja systemaattisuuteen. Se myös tehostaa sisäistä ja ulkoista viestintää. (Wennberg 2006.)

Kuvio 6 havainnollistaa joitakin organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan piirteiden eroja. Hallinnointiprosessien kehittämisen kannalta prosessikeskeinen ajattelutapa johtanee nopeammin tavoiteltaviin tuloksiin.

<b>Organisaatiokeskeinen ajattelutapa</b>	<b>Prosessikeskeinen ajattelutapa</b>
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma (työ)prosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessien sujuvuutta
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virheiden lähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

Kuvio 6. Organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan eroja (Paakkanen 2006).

Prosessikehittäminen ja prosessilähtöisen organisaation rakentaminen edellyttävät organisaatiolta sekä rohkeutta että johtajuutta. Rohkeutta vaaditaan nimenomaan sen vuoksi, että prosessikehittäjät joutuvat painostamaan organisaatiota ajattelemaan uudella tavalla tekemisiään, eikä tässä aina voi välttyä muutosvastarinnaltaan. Prosessikehittämisessä etsitään jotain sellaista, mitä ei vielä ole. (Virtanen & Wennberg 2007, 77.) Prosessien kehittäminen merkitsee uuden luomista ja vanhasta luopumista (mts. 33). Prosessikeskeisen ajattelutavan mukaan kehitetään prosesseja ja arvioidaan niiden sujuvuutta.

#### 4.1 Asiakasnäkökulmia

Hallinnointiprosesseihin sovellettavan ajattelutavan muutoksen taustaksi esittelen sekä teoreettisia näkemyksiä että kirjailijoiden matkaraporteista nousseita näkökulmia.

Kansainvälisille markkinoille palveluja kehittävät organisaatiot tarvitsevat uutta osaamista erityisesti asiakkaan kanssa toimimisen suhteen. Kansainvälisessä organisaatiossa palveluprosessit voivat vaatia uudelleen suunnittelua. Vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteissa on erittäin tärkeä tekijä palvelun laadun kokemuksessa ja tämä laatukokemus ratkaisee usein asiakassuhteen jatkumisen. Käytännössä kansainvälisen organisaation palveluprosessin eri vaiheissa tarvitaan uusia taitoja ja toimintatapoja aina kielitaidosta alkaen. Organisaation kannattaa virittää palveluprosessinsa osat hyvissä ajoin muuttuvaa toimintaympäristöä varten. (Jaakkola ym. 2009, 40.) Kirjailijoiden liikkuvuus lisääntyy käännösoikeuksien myynnin kasvaessa. Yksinomaan teemamaavuonna 2014 Frankfurtin kirjamesuviikon aikana nousee esiintymislavoille viitisenkymmentä suomalaiskirjailijaa. Sen vuoksi olisi tärkeää kartoittaa hyvissä ajoin etukäteen, mitkä ovat vastaanottavan tahon eli kirjamesuorganisaation tavoitteet ja odotukset sekä mitä kirjailijoilta edellytetään ja mitkä ovat heidän odotuksensa. Tarkasteltava on myös, miten FILI messujen järjestelyvastuullisena toimijana voisi parhaiten tukea messuohjelman onnistumista.

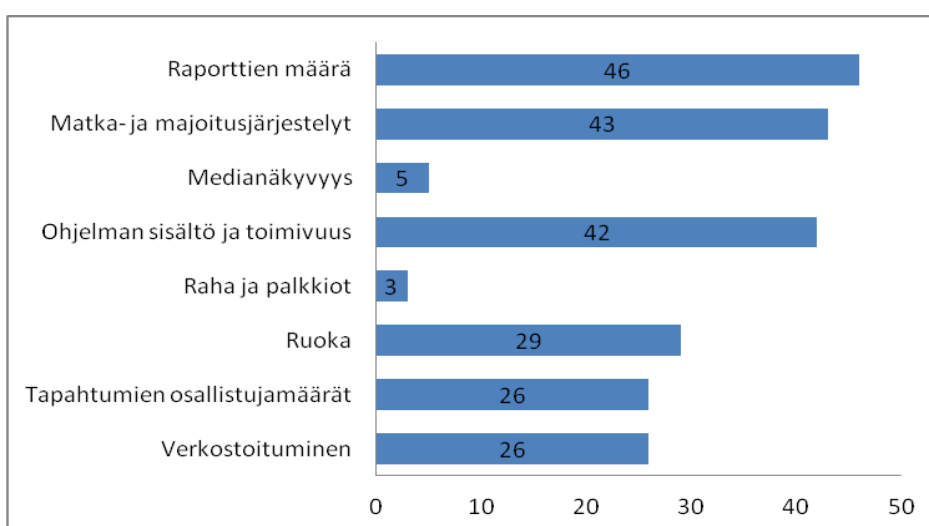
Kun maaliskuun 2012 alussa lanseerattiin promootiotuki kirjailijan julkaistun käännöksen markkinointimatkaa varten, asetettiin matkatuen maksamisen edellytykseksi, että hakija lähettää tapahtuman jälkeen eritellyn laskun liitteineen sekä vapaamuotoisen tapahtumaraportin. Tukimuoto on uusi, joten kokemuksia tuen käytöstä tai hakijoiden tapahtumaraporteista ei vielä ole. Kun ajatellaan uuden tukimuodon käyttöönottoa palvelujen kehittämisen kannalta, olisi hyödyllisempää kerätä hakijoiden mielipiteitä ja kokemuksia kyselylomakkeella. Kyselyllä kartoitettaisiin promootiotuen tarpeellisuutta, hakemis- ja raportointiprosessin sujuvuutta sekä tietoja järjestetystä tapahtumasta: yleisömääristä, käännöskirjan myyntiluvuista, tapahtuman medianäkyvyydestä. Myös promootiomatkoille osallistuneilta kirjailijoilta voisi kyselylomakkeen avulla kerätä tietoa palvelujen kehittämisen pohjaksi. Kyselyllä kootut tiedot olisivat vapaamuotoista raportointia informatiivisempia.

Kansainvälistymisellä on merkitystä kirjailijoiden luovan työn ja verkostoitumisen kannalta. Tähän johtopäätökseen päädyin analysoituani FILIn liikkuvuustuilla ulkomaille matkanneiden kirjailijoiden matkaraportteja. Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön erittely ja sisällön analyysi. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysiä määrällisesti, esimerkiksi kuinka monta

kertaa tietty avainsana tai käsite aineistossa esiintyy. Sisällön analyysillä taas tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa merkityksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 122.)

Vuosina 2010 ja 2011 FILIn tukemia kirjailijamatkoja oli yhteensä 190, joista kirjamessumatkoja oli 43, kirjallisuusfestivaaleille ja muihin tapahtumiin suuntautuneita matkoja 111, residenssimatkoja 2 sekä 34 julkaistun käännöksen markkinointimatkaa. FILIn ohjeistuksen mukaan kirjailijoita pyydetään lähettämään vapaamuotoinen matkaraportti, mutta se ei ole matkatuen ehdoton edellytys. Tarkastelujaksolla toteutuneista matkoista oli käytössäni 46 raporttia.

Matkaraportteja analysoidessani havaitsin joitakin toistuvia käsitteitä ja avainsanoja, kuten matkajärjestelyjen sujuvuus, ohjelman sisältö sekä verkostoituminen (kuvio 7).



Kuvio 7. Kirjailijoiden matkaraporttien sisällön erittely.

Matka- ja majoitusjärjestelyjen sujuvuus oli mainittu 43 kertaa, mikä on 93 % raporttien määrästä. Lähes saman verran, 42 kertaa, viitattiin ohjelman sisältöön ja toimivuuteen.

”Paikalliset järjestäjätahot sekä lähetystöjen edustajat huolehtivat poeetoista herpaantumattomalla tarmolla. Lentokoneet, bussit ja taksit kulkivat, hotellit ansaitsevat kaikki tähtensä.” (Kirjailija 4, festivaalimatka.)

Festivaali- ja markkinointimatkoille osallistuvilla kirjailijoilla tavallisesti korvataan matka- ja majoituskulut sekä ylläpito matkan aikana. Sen sijaan rahallista korvausta maksetaan ään harvoin. Ehkä tästä syystä 29 raportissa oli viitattu ruokaan.

”Menimme läheiseen ravintolaan nauttimaan päivällistä. Ruokalajeja ladottiin pöytään niin, että loppuilta menikin ruokaa sulattellessa.” (Kirjailija 6, festivaalimatka.)

”Ohjelmaan oli merkitty puolipäiväretki, mutta osallistujat joutuivat tekemään visiitit aterioineen omalla kustannuksellaan” (kirjailija 6, festivaalimatka).

Yli puolet kirjailijoista oli maininnut raporteissaan tapahtumien osallistujamääriä.

Verkostoitumisen merkitystä korostivat erityisesti kirjallisuusfestivaaleille osallistuneet kirjailijat.

”Epäviralliset keskustelut kollegoiden kanssa jatkuivat 16 tuntia päivässä ja taukosivat vain illan runotilaisuuksien ajaksi” (kirjailija 6, festivaalimatka).

Promootiomatkoille osallistuneiden kirjailijoiden raportit antoivat matkojen onnistumisesta enimmäkseen positiivisen kuvan.

”Esiintymisten sijoittuminen neljää perättäiseen päivään ja eri paikkakunnille teki kokonaisuudesta matkasiirtymineen hyvinkin tiiviin - - tyhjäkäyntiä noihin neljään päivään ei tullut. - - Järjestelyt olivat kaikkien mukana olleiden tahojen osalta toimivia ja päteviä. Mitä antoisin matka.” (Kirjailija 3, promootiomatka.)

”Pienet tiiviit kiertueet ovat järkevää ajankäyttöä” (kirjailija 2, promootiomatka).

Toki esille nousi myös asioita, jotka eivät olleet sujuneet odotusten mukaisesti.

Raporteista ei käy selkeästi ilmi, miksi tapahtui niin kuin tapahtui. Matkajärjestelyissä kaikkea ei voi ennakoita, mutta moniin seikkoihin voi vaikuttaa systemaattisemmalla suunnittelulla ja kommunikoinnilla järjestävän tahon ja matkalle lähtevän kirjailijan kanssa.

”Käytin paljon aikaa siihen, että osaisin tarvittaessa puhua englanniksi niistä käsitteellisistä vaativista aiheista, joista kirjassani on kyse.



Kääntäjäni ei nimittäin tiennyt, että hän joutuisi kääntämään myös puheeni yleisölle.” (Kirjailija 7, promootiomatka.)

Itse ohjelman järjestelyssä oli sellainen hassunkurinen puoli, että runojani lukemaan sekä tulkiksi oli palkattu naishenkilö, jolla ei ollut mitään kokemusta runoudesta (kirjailija 5, promootiomatka).

Koska kyse on kirjailijoiden vapaamuotoisesta matkaraportoinnista, voi niistä selkeästi havaita matkalle osallistumisen innoituksen, joka useimmiten purkautui vuolaana hengentuotteena raporteista dokumenttianalyysia laativan iloksi.

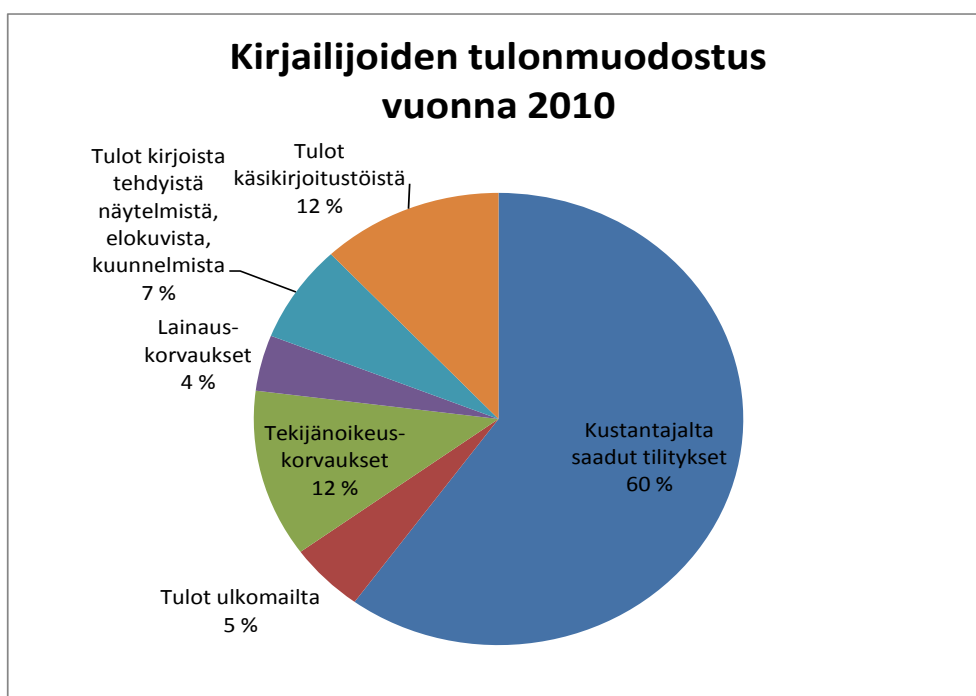
”Olen sitten tutustunut paikalliseen työmaaruokailuunkin lounaan ja päivällisen merkeissä. Olihan porukkaa ja kahdessa jonossa menttiin. Yllättävän nopeasti kaikki sujui ja ruoka oli kerrassaan mainiota. Naudanlihaksi joku sitä sanoi, mutta oli niin pieniä luita etten usko. Ellei ollut pikkuvasikkaa.” (Kirjailija 1, kirjamessumatka.)

”Kirjamessujen väki oli upeaa, pitivät meistä hyvää huolta ja saivat tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Hieno kokemus. (Kirjailija 1, kirjamessumatka.)

”Aikaeron piinaama suomalainen lyyrikko voi aamuöisellä kävelyllään soppakulhoa muistuttavan kuunsakaran valossa tarkkailla katedraaliakin korkeammalle kohottautuvaa yliopistoa” (kirjailija 4, festivaalimatka).

Vapaamuotoisten matkaraporttien lukeminen ja reflektointi oli työlästä ja aikaavievää, mutta kiinnostavaa. Kyseenalaista on, antavatko raportit riittävää pohjaa palveluprosessien kehittämiseen. Analysoimissani raporteissa medianäkyvyys oli mainittu vain viisi kertaa. Erityisesti käännösten julkaisu- ja markkinointimatkojen julkisuus vaikuttaisi käännöksen myynnin kasvuun sekä suomalaiskirjailijan näkyvyyteen ja tunnettavuuden lisäämiseen kohdemaassa. Aineistoa tutkiessani havaitsin, että liikkuvuuden ja kansainvälistymisen merkitys kirjailijoille on tärkeää; omaan tuotantoon kohdistuva ulkomainen kiinnostus sekä kotimaata laajempi kohdeyleisö parantavat kirjailijan identiteettiä sekä vahvistavat oman tuotannon merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta kansainvälisellä kirjallisuuden kentällä. Kyse ei ole niinkään rahallisesta edusta vaan pikemminkin henkisen pääoman kasvattamisesta.

Tätä näkemystä tukee Suomen kirjailijaliiton teettämä kysely kirjailijoiden taloudellisesta asemasta Suomessa vuonna 2010, josta ilmenee, että ulkomailta saadut tulot (kustantajan kautta saadut ulkomaiset tilitykset ja muut tulot) ovat 5 % kirjailijoiden tulonmuodostuksesta (kuvio 8). Tutkimuksessa, johon vastasi noin 45 % kirjailijaliiton 608 jäsenestä, tarkasteltiin ensisijaisesti kaunokirjalliseen työhön perustuvia kustantajilta saatuja tilityksiä, tuloja ulkomailta, tekijänoikeuskorvauksia, lainauskorvauksia, tuloja kirjoista tehdyistä näytelmistä, elokuvista, kuunnelmista yms. sekä tuloja erilaisista käsikirjoitustöistä. (Grönlund 2011, 16).



Kuvio 8. Kirjailijoiden tulonmuodostus vuonna 2010 (Grönlund 2011).

Kyselyssä selvitettiin lisäksi kirjailijoiden muista kaunokirjallisista töistä saamia, kirjailijan työhön liittyviä tuloja. Kaunokirjallisesta työstä saatujen verollisten bruttotulojen mediaani oli 2000 euroa vuodessa. Tulojen alakvartiili oli 500 euroa ja yläkvartiili 4800 euroa. (mts. 3.) Varsinaisten tulojen lisäksi erilaiset apurahat muodostavat merkittävän osan kirjailijakunnan toimeentulosta; noin 70 % vastaajista oli saanut apurahaa vuonna 2010 (mts. 4).

Kyselyn perusteella voitaneen todeta, että ulkomailta saadut tulot olivat vuonna 2010 vähämerkityksinen tulonlähde useimmille kyselyyn vastanneille kirjailijoille. Olisi mielenkiintoista verrata tehtyä kyselyä ulkomailla myytyjen käännostien määriin ja niistä

kirjailijoiden saamiin tuloihin; valitettavasti tällaisia tilastoja ei systemaattisesti ole laadittu.

#### 4.2 Kehittämisteorioita

Liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittämisen lähtökohdaksi valitsin liikkuvuuden lajien mallintamisen, palveluprosessien kuvaamisen ja palvelupolkuajattelun sisäistämisen. Eri liikkuvuustuissa on paljon yhteneväisyyksiä, joiden käsittelyprosessien toteuttamiseen voidaan soveltaa vakioimista. Tätä ajatusmallia tukee muiden liikkuvuustukia hallinnoivien organisaatioiden hakuohjeistuksen vertailu. Prosessilähtöisyyden pohtiminen tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiota – johtamiskäytäntöjä, työn tekemiseen liittyviä toimintatapoja ja erilaisia seurantajärjestelmiä – muutetaan kiinnittämällä huomiota nimenomaan olemassa oleviin toiminnallisiin pulonkauloihin (Virtanen & Wennberg 2007, 14).

Palvelujen kehittämisen prosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Jokaisella kehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet sekä perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteiden tulee siis liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa. Selvät arviointiperusteet edesauttavat myös tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä työntekijöille. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

FIL:ssä on tunnistettavissa kolme toisistaan poikkeavaa kirjailijoiden liikkuvuustukilajia. Kirjamessuille osallistumisen aloitteentekijänä on FILI, joka on myös matkan kokonaisuudesta vastaava taho. Osallistuvat kirjailijat valitaan kirjamessujen teeman ja asiantuntijaseminaareissa käsiteltävien aiheiden mukaisesti. Festivaaleille ja muihin tapahtumiin osallistumisaloitteet tulevat yleensä ulkoapäin, ja niiden käytännön järjestelyt sovitaan tapauskohtaisesti hakijan ja FIL:n välillä; FIL:n puolelta sopija määräytyy sen mukaan, kenen maa- tai genrekohtaiseen vastuualueeseen tuen hakija kuuluu. Yhä enemmän hakijoita kehoitetaan kääntymään muiden liikkuvuustukia myöntävien tahojen puoleen. Käännösten julkaisu- ja markkinointimatkojen järjestämisvastuu maaliskuun 2012 alusta lukien on tuen hakijalla. Tavoitteena on kehittää ulkopuolisille hakijatahoille selkeä hakuohjeistus sekä oman organisaation sisäinen tehtävienjaon ja vastuiden ohjeistus.

Palvelun kehittämisen onnistumista voidaan arvioida monin tavoin. Erilaisten mittareiden käyttäminen tukee arviointia tuottamalla konkreettista informaatiota. Mittareita kannattaa usein muuttaa palvelun elinkaaren aikana. (mts. 34.) Prosessiarvioinnin peruslähtökohtana on tarkastella toimintaa, jonka kautta pyrkimyksiä toteutetaan. Sen tehtävänä on tuoda esille käytetty toimintatapa, avata toiminnan ns. musta laatikko. (Seppänen-Järvelä 2004, 19).

Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa loogisesti liittyvien työprosessien sarjoista, jotka edelleen koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. Ydinprosessin kuvaustaso on yleensä se, josta organisaatiossa lähdetään prosessien kuvauksessa liikkeelle. (Jaakkola ym. 2009, 124.)

#### 4.2.1 Mallintaminen

Ydinprosessien kuvaaminen aloitetaan tässä liikkuvuuslajien mallintamisella. Ongelman ratkaisun avaimia ovat aito käytännön ongelma ja kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan ja ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys (Ojasalo ym. 2009, 66). Mallien avulla voidaan selkeyttää toimintaa ja visualisoida kokonaisuutta; ne selventävät yhteyksiä, esittävät avainelementit ja eliminoivat sekaantumisen mahdollisuuksia. Mallien avulla näkökulma laajenee ja ne tarjoavat yleisen käsitekehityksen aivan kuten yleinen sanasto tekee kommunikoinnissa. (Forsberg, Mooz & Cutterman 2004, 14–15.) Prosessikehittämisessä etsitään jotain sellaista, mitä ei vielä ole (Virtanen & Wennberg 2007, 77). Prosessien kehittäminen merkitsee uuden luomista ja vanhasta luopumista (mts. 33).

Toimivan prosessin edellytys on hahmottaa kunkin toiminnon vaikutus kokonaisuuteen sekä eri toimintojen väliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet (kuvio 9).



Kuvio 9. Esimerkki toimintojen välisistä yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista.

FILIn kolmen käsiteltävän toiminnon yhteinen nimittäjä on kirjailijoiden liikkuvuus. Osa niiden käsittelyvaiheista on rutiininomaista, kuten matkalipun tilaaminen. Sen sijaan esimerkiksi messuohjelmaa suunnittelevan projektipäällikön on käytettävä asiantuntemustaan valitessaan oikeat kirjailijat johonkin tiettyyn asiantuntijaseminaariin. Erotettavissa on siis melko samanlaisina toistuvat rutiiniprosessit sekä asiantuntijatyön prosessit, joissa vain osa tehtävistä tai vaiheista on tiedossa tai ennakoitavissa ja jota tekijä suunnittelee prosessin edetessä.

#### 4.2.2 Palveluprosessi ja palvelupolku

Liikkuvuustukien käsittelyprosessien mallinnuksessa on kyse palvelujen prosessoinnista. Projektinhallintaprosessilla on helppo ilmaista ryhmälle, miten projektia hallitaan, keskustella muiden kanssa projektin etenemisestä ja arvioida vaihtoehtoisten toimintojen riskejä (Forsberg, Mooz & Cutterman 2004, 16). Prosessiin liittyen selvitetään

- mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu,
- missä järjestyksessä työvaiheet pitää tehdä,
- ketkä osallistuvat eri vaiheisiin,
- mitä työpanoksia ja muita resursseja tarvitaan eri vaiheissa,

- ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille,
- miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta,
- voiko palvelun toimittaa sähköisten tai muiden kanavien kautta ja
- mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia? (Jaakkola ym.15.)

Palveluprosessi voidaan kuvata yksinkertaisena toimintakaaviona (kuvio 10), joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Kaavioon voidaan merkitä kunkin vaiheen keskimääräinen kesto-aika, jolloin sitä voidaan käyttää myös aikatauluttamisen apuvälineenä. Pääasia on, että prosessikuvaamisen avulla ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja kulutettavat resurssit. (mts. 15.) Myös tukipalvelut on hyvä tunnistaa; toiminnan tehostaminen voi kohdistua vain tukipalveluihin, jotka eivät välttämättä edes näy asiakkaalle (mts. 11).

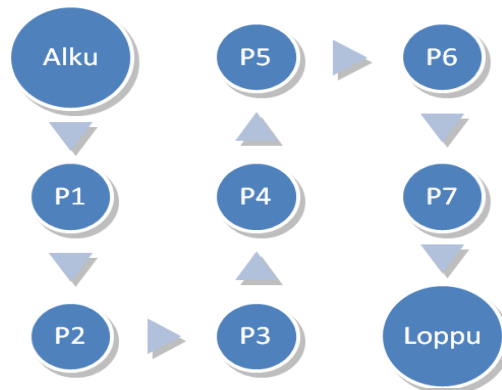
	Vaihe 1	->	Vaihe 2	->	Vaihe 3	->	Vaihe 4	->	Vaihe 5
Vaiheen kesto									
Osallistujat									
Tarvittavat resurssit									
Prosessien yhteiset vaiheet									
Asiakkaan näkökulma									
Suorituspaikka ja -tapa									
Kriittiset kohdat									

Kuvio 10. Esimerkkikaavio palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (mts. 16).

Palveluprosessin toimintakaaviossa (kuvio 10) palvelu koostuu peräkkäisistä vaiheista, jotka prosessi käy läpi edetessään kohti valmistumistaan. Kaikilla prosesseilla on elinkaari, vaikka sitä ei aina ole dokumentoitu eikä ymmärretty. Elinkaariajattelu on jalostettu käsitteeksi ”palvelumuotoilu”, millä tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. (Saffer 2007).

Perinteisesti muotoilu on keskittynyt yksittäisen fyysisten tuotteen ja käyttäjän väliin suhteeseen. Palvelumuotoilussa huomio sen sijaan suuntautuu moninaiisiin kontaktipisteisiin, joiden kautta palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään. Palvelutuokio on vain yksittäinen episodi asiakkaan kokemasta palvelusta, sillä palvelu on prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Asiakas kokee palve-

lutuokioiden ja niihin sidottujen moninaisten kontaktipisteiden ajassa palvelupolkuun, johon vaikuttaa sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi että asiakkaan valinnat. (mts.)



Kuvio 11. Esimerkkikaavio palvelupolun kontaktipisteistä.

Palvelupolkuajattelussa palveluprosessi paloitellaan ja tuotettavan prosessin tarkastelu tapahtuu kontaktipisteissä (kuviot 11; P1, P2 jne.). Tavoitteena on ennakoida asiakkaan tarpeita ja suunnitella palveluprosessi vastaamaan niihin.

FIL:ssä liikkuvuustukien palvelupolkujen rakennetta on lähestyttävä kahdesta suunnasta: sisäisen ja ulkoisen palvelun kautta. jotta sisäinen hallinnointiprosessi toimii, jotta asiakaspalvelu toimii.

Palvelupolun ja sen sisältämien palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden havaitseminen saattaa olla vaikeaa, koska ne ovat toimijoita liian lähellä ja tuntuvat itsestäänselviltä. Tässä on esimerkinomaisesti pieni osa messutiimin palvelupolkuajattelusta (kontaktipisteet on merkitty näin: \*Pn\*): messutiimin vetäjä kutsuu tiimin koolle (\*Alku\*) vetäjä lähettää kutsuille tiimikokouksen esityslistan (\*P1\*) tiimikokous alkaa (\*P2\*) kokouksen sihteeri laatii muistion (\*P3\*) ja tallentaa sen sähköiseen arkistoon (\*P4\*) – ja palvelutuokioista. Tämä esimerkki on karkea esitys siitä, mitä palvelutuokio- ja kontaktipisteajattelu käytännössä merkitsee. Esitettyyn kuviteltuun tiimikokoukseen liittyy vielä paljon muita kontaktipisteitä. Ajatusmallissa ei ole tarkoitus vain tarkkailla jokaista tarranomaisesti kiinnittyvää pistettä, vaan kiinnittää huomiota siihen, mitä ja miten yhteistä tietoa ja osaamista pitää jakaa.

Vastaavasti voidaan esimerkinomaisesti tarkastella organisaation ulkopuolelle tuotettua palvelua jaottelemalla vaikkapa kirjamesseujen seminaariin kutsutun

kirjailijan matkan järjestämistä, jossa kontaktpisteinä ovat yhteydenpito kirjamesuorganisaation ja FILIn välillä, kirjailijan ja FILIn välillä, FILIn ja suomalaiskustantajan välillä, FILI ja matkatoimiston välillä jne.

Toimintojen koko prosessi vaiheistetaan, dokumentoidaan ja analysoidaan. Aluksi dokumentointi tuottaa lisätyötä, mutta kun perustyö on tehty, hyödynnettävät tietovarannot alkavat säästää aikaa ja resursseja. Systemaattinen tiedon kartuttaminen muuttaa organisaation strategista osaamista siirrettävään ja monistettavaan muotoon. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

#### 4.2.3 Palvelujen vakioiminen

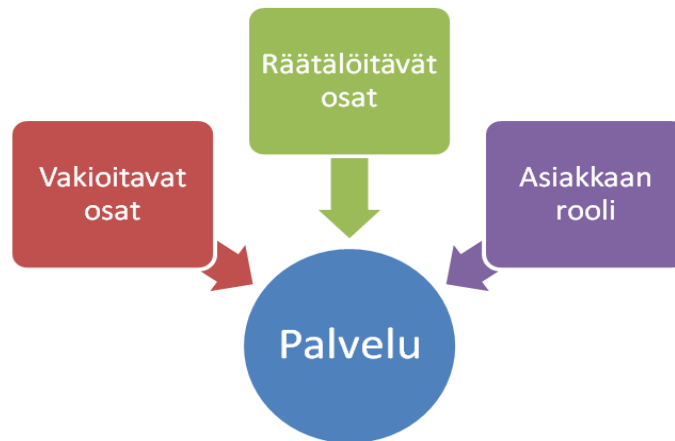
Prosessien toteuttamisvaiheita voidaan vakioida. Vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. (mts. 19). Eri liikkuvuustukilajeissa on työvaiheita, jotka toistuvat samanlaisina tukilajista riippumatta. Vakioiminen ja työvaiheiden monistaminen vaativat dokumentointia pitkältä aikaväliltä.

Palveluprosessin vakioimista voidaan suunnitella esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- voiko palvelun jakaa monistettaviin moduuleihin,
- onko palvelulla yhteisiä osia muiden palvelujen kanssa,
- mihin samankaltaisina toistuviin vaiheisiin palveluprosessin voi jakaa ja
- millä menetelmillä eri vaiheita voitaisiin tehostaa ja parantaa (mts. 23).

Palvelujen suunnittelussa arvioidaan vakioinnin optimaalinen aste erottelemalla vakioitavissa olevat ja räätälöimistä vaativat osat ja vaiheet (kuvio 12). Organisaation sisäisten toimintojen lisäksi on määriteltävä myös asiakkaan rooli palvelun toteutuksessa ja autettava asiakasta toimimaan roolin mukaisesti. (mts. 25.)





Kuvio 12. Palveluprosessin vakioinnin suunnittelu.

Vakioitava palvelu voi olla esimerkiksi matkalipun tilaaminen. Se on tyypillisesti rutiinitehtävä, jossa samat työvaiheet toistuvat kerta toisensa jälkeen, mutta eivät välttämättä aina samalla tavalla tai samassa järjestyksessä. Myös asiakkaan osuus on otettava huomioon. Palvelun räätälöitävät osat nimensä mukaisesti vaihtelevat ta-pauskohtaisesti. Vakioiminen tehostaa organisaation sisäistä työnjakoa. Tämä on tärkeää erityisesti osaamisintensiivissä organisaatioissa – kokeneiden asiantuntijoiden työaika pitäisi keskittää asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. (mts. 22.)

Yhteenvetona FILIn liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittämisestä voidaan todeta, että kehittämistyö on aloitettava liikkuvuustukien ytimeistä: kun kehittämistyön tavoitteet on asetettu, paloitellaan jokainen prosessi riittävän pieniksi osaprosesseiksi. Prosessit tunnistetaan toisistaan poikkeaviksi mallintamalla ne. Osaprosessien analysoimista hyväksikäyttäen löydetään toimintojen tai palvelujen kontaktipisteet ja havaitaan palvelutuokiot, ja näistä muodostetaan palvelupolku. Eri liikkuvuustukilajeilla on myös yhteisiä toimintoja, jotka vakioidaan. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Esimerkki hallinnoinnin kehittämisprosessin tekijöistä.

Kun kehittämisprosessia kuvataan ajallisesti, siinä erotellaan erilaisia vaiheita, kuten eteneminen ideavaiheen kautta suunnitteluun, toteutukseen ja lopulta tulosten hyödyntämiseen. Parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi on huomattava arvioida etenemistä prosessin eri vaiheissa. Hankkeen lopussa tuotettua arviointitietoa ei enää voida käyttää jo kuljetun tien ohjaamiseen. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.) Eri-tyisen olennaista arviointi on hankkeissa, joissa luodaan uutta, esimerkiksi etsitään uutta palvelukonseptia tai työkäytäntöjä (mts. 22). Edellä kuvattujen hallinnointiprosessien kehittämisteorioiden soveltaminen käytäntöön on haastava, mutta ei mahdoton tehtävä. Muun muassa tätä pohdin työni viimeisessä osiossa.

## 5 LOPUKSI

Kehittämishankkeeni tavoitteeksi asetin FILIn aseman selkeyttämisen kirjailijoiden liikkuvuuden ja kansainvälistymisen edistämisessä. Määrittelin hallinnointiprosessien kehittämistavoitteet ja pohdin, miten ne saavutettaisiin. Kehittämisen edellytys on eri liikkuvuuslajien tunnistaminen ja niiden myöntämisen arviointikriteerit. Henkilöstön selkeät tehtäväkuvat ja yhtenäiset toimintatavat parantavat sekä sisäistä että organisaation ulkopuolelle tapahtuvaa kommunikointia; samaa tavoitetta tukevat myös yhdenmukaiset hakemus- ja vastauslomakkeet. Strukturoituja matkaraportteja voidaan

käyttää palveluprosessien edelleen kehittämiseen. Tämänkaltainen kehittämistoiminta on vuorovaikutteista, jossa asiakkaan näkemykset otetaan huomioon.

Kehittämishankkeeni keskeisimmän osan olen esittänyt opinnäytetyöni liitteinä, joissa kuvaan kolmen eri liikkuvuustukilajin käsittelyn vaiheita sekä graafisesti että työvaiheluetteloin; niillä pyrin havainnollistamaan edellä esittelemiäni teoreettisia käsittelyprosesseja. Kehittämisehdotusta kirjamessumatkojen hallinnointiprosessiksi (liite 1) olen kuvannut ns. neliapilamallina, jossa on esitelty tärkeimmät toimijatahot. Kuviota täydentävät taulukkomuotoiset luettelot, joihin järjestelyistä vastaavan tahon on vähintäänkin reagoitava. Festivaali- ja muihin tapahtumiin liittyvien matkojen prosessikuvaus (liite 2) on virtaviivaisen selkeä, johon on sovellettavissa kirjamessumatkojen prosessikuvausta, jos käytännön järjestelyt tehdään FILIn toimesta. Jos taas järjestämisvastuu on järjestävän tahon harteilla, sovelletaan promootiotuen (liite 3) mallia. Julkaistun käännöksen promootiomatkan prosessikuvaus perustuu kaikkein selkeimmin palvelupolkuajatteluun niin liitteessä 3 esitetyn yksinkertaisen grafiikan kuin sen oheen liitetyn tehtäväluettelon osalta.

Kehittämistyön edellytyksenä on, että taloussuunnittelussa ja -seurannassa pyritään pitkäjänteisempään toimintaan, jolloin taloudellisten resurssien käyttö suunnitellaan koko tilivuodelle ja seurantajärjestelmiä kehitetään. Kirjamessuille matkaavista kirjailijoista syntyvät kulut on helppo laskea kunnollisen hankebudjetoinnin yhteydessä. Käännösten julkaisu- ja markkinointimatkoihin käytettävä kokonaissumma määritellään etukäteen vuosittain ja sen käyttöä seurataan säännöllisesti. Oman kehittämiskysymyksensä tarkemmalle ja systemaattisemmalle taloussurannalle asettaa FILIn hallinnollinen sijainti Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran osastona. SKS:n taloushallintojärjestelmien soveltuvuus hankekohtaiseen seurantaan ja raportointiin on haasteellista.

Liikkuvuustukien hallinnoinnin ns. harmainta aluetta ovat festivaali- ja muihin tapahtumiin liittyvien matkojen käsittelyprosessit. Tämän vuoksi FILIn sisällä on jo keskusteltu kyseisten matkojen tukemisen lopettamisesta, mutta selkeää päätöstä ei ole vielä tehty. Jos festivaaleille ja muihin tapahtumiin suuntautuvien matkojen tukeminen lopetetaan, merkitsee se sitä, että liikkuvuustuet kohdistetaan vain kansainvälisesti jo menestyneille kirjailijoille sekä niille kielialueille, joilla kirjallisuutemme on en-

tuudestaan tunnettua. Mikäli päädytään kyseisen tukimuodon lopettamiseen, tulee asiakkaille tiedottaa muutoksesta uutiskirjeessä ja FILIn kotisivulla sekä ohjata heitä hakemaan tukea muista rahoituslähteistä.

Jos taas festivaaleille ja muihin tapahtumiin suuntautuvia matkoja edelleen tuetaan, on saapuneita hakemuksia tarkasteltava analyttisesti. Hakemuksista saadaan arvokasta tietoa kirjallisuuden trendeistä sekä siitä, mitä kirjallisuuskentällä – myös sen marginaalissa – tapahtuu.

Analyttisen tarkastelun perustaksi hakemuksista tulee kerätä esimerkiksi seuraavia tietoja:

- hakijan määrittely: festivaali, muu organisaatio, kirjailija jne.
- tapahtuman maantieteellinen sijainti
- kirjailijan perustiedot
- haetun tuen tarkoitus ja luonne: matkat, majoitus, esiintymispalkkio, käännöspalkkio jne.
- haettava summa
- hakijan yhteistyökumppanit
- sopsisiko hakemus jonkin muun rahoituslähteen tukien piiriin.

Kerättyjä tietoja voidaan käyttää FILIn arviointikriteerien määrittelemiseen, joka myöhemmin selkeyttää päätöksentekoprosessia, nopeuttaa asiakkaalle vastaamista ja jäsentää toimintaa.

Liikkuvuustukien hallinnointiprosessien kehittämisen myötä mahdollisesti vapautuvat sekä taloudelliset että henkilöstöresurssit voidaan kohdistaa yhteistyön kehittämiseen CIMOn ja ulkomaisten yliopistojen kanssa, joissa opetetaan suomea. Hyvin valmisteltu kirjailijavierailu ja sen yhteydessä järjestettävä käännöstyöpaja saattavat innostaa opiskelijoita kirjallisuuden kääntämiseen. Tällöin kirjailijoiden liikkuvuuden tukeminen tukee myös kääntäjäkoulutusta, mikä on yksi FILIn tärkeimmistä tehtävistä.

Hallinnointiprosessien kehittämisen lisäksi olen visioinut FILIn roolia kirjailijoiden liikkuvuutta tukevana instituutiona. Kirjallisuutemme tärkein viennin vahvuus on vahva,

moniääninen, kaksikielinen suomalainen kirjallisuus ja suomalaiset kirjailijat. Kirjailijoiden merkitys kirjallisuusviennin mannekiineina kasvaa käännösoikeuksien myynnin lisääntymisen myötä. Yhä enemmän kirjailija nähdään esiintyvänä taiteilijana. Tästä ilmiöstä selkein esimerkki on nyt jo kirjailijauransa mahdollisesti lopettanut Arto Paasilinna, joka omaperäisellä metsäläisyydellään valloitti ranskalaisen kirjallisuuseliitin ja on ollut haluttu esiintyjä ympäri maailmaa. Toinen menestystä niittänyt esiintyjä on Sofi Oksanen, joka *Puhdistus*-romaaninsa käännösten esittelytilaisuuksilla on avannut ovia myös muille suomalaiskirjailijoille. Kaikki kirjailijat eivät kuitenkaan luonnostaan halua astua parrasvaloihin, vaan mieluummin vetäytyvät kulissien suojaan. Esiintymään tottumattomia kirjailijoita tulee valmentaa ja rohkaista. Hyvää esiintymisharjoitusta he saavat lukuisilla kotimaisilla kirjamessuilla, mutta perehdyttäminen suurten kansainvälisten messujen maailmaan on paikallaan. Tässä katse kääntyy kotimaisen kustantajan puoleen, jonka intressinä lienee oman, kansainvälistä menestystä tavoittelevan kirjailijansa tyytyväisyys. Esiintymismatkan onnistumista voisi edesauttaa kohdemaata varten kerätty taustamateriaali, joka sisältää esimerkiksi tiedot kirjailijan tuotannosta, merkittävimmistä palkinnoista, käännöksistä; lisäksi voi esitellä kotimaista kirjallisuuskritiikkiä. Nykyteknologiaa hyödyntäen materiaalin tulee olla muutakin kuin painettuja esitteitä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle tutkimusmatka työpaikkani toimintakulttuuriin. Työssäni olen tarkastellut toimintaa hahmottamalla kokonaisuuksia niin organisaation sisällä kuin ulkona. FILI toimii kirjallisuusviennin keskiössä matkalla kohti Frankfurtin kirjamessuja 2014. Tuo vuosi on merkittävä virstanpylväs FILIn toiminnassa, ja sen ovat tunnustaneet myös yhteistyötahot: rahoittajat, kustantamot, kirjailijat ja muut kirja-alan toimijat. Hallinnointiprosessien kehittämistyö tekee osaltaan sujuvammaksi matkaa kohti haasteellista Frankfurt-teemavuotta, joka kirjamessujen lisäksi merkitsee suomalaisen kulttuurin ja eri taiteenalojen näkyvyyttä ja tunnettuuden lisääntymistä koko teemavuoden ajan. Sen vuoksi esittelemiäni malleja voi soveltaa myös muiden alojen toiminnan kehittämiseen.

Tekemäni ehdotukset ovat prosessien kehittämisen alkupiste. Prosessilähtöisessä organisaatiossa tarvitaan kollektiivisen kyynisyyden vastavoimia – niitä henkilöitä, jotka näkevät muita hieman pidemmälle, ja niitä, jotka jaksavat joka käänneessä uskoa prosessilähtöisen organisaation toimivuuteen ja mielekkyyteen. Prosesseja kehi-

tettäessä organisaation pitää pysähtyä ja keskittyä pohtimaan, miten kehittämistyötä voidaan tehdä uudella tavalla ja miten koko organisaatio voidaan uudistaa. Itsestään selvän näkemiseen ei ole olemassa mitään reseptiä. Prosessit on siis löydettävä oman organisaation toiminnasta, sen tavoitteista, sen ihmisistä ja sen palveluja käyttävien ihmisten kokemuksista. Tämän vuoksi organisaationkehittäjiä pitää olla avoimia – ennakkoluulottomia näkemään ratkaisuja siellä, mistä niitä ei ole ennen edes tajuttu lähteä etsimään.

## LÄHTEET

- CIMO, EU:n Kulttuuri-ohjelman tavoitteet. Viitattu 15.11.2011.  
<http://www.cimo.fi/ohjelmat/kulttuuri-ohjelma/tavoitteet>.
- CIMO, Hakuohjeet, <http://www.cimo.fi/ohjelmat/kulttuuri-ohjelma/hakijalle>
- Eijkens, Jacques. Pomo haluaa kirjailijan astuvan kammiosta julkisuuteen. Haastattelu Helsingin Sanomissa 22.6.2010. Viitattu 24.3.2012.  
<http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/WSOYn+ykk%C3%B6spomo+haluaa+kirjailijan+astuvan+kammiosta+julkisuuteen/1135258046568>
- EU:n Kulttuuriohjelman asiantuntijaryhmän kokousmuistio, 9.2.2012.
- EU:n liikkuvuustyöryhmän väliraportti. Viitattu 20.11.2011.  
[http://dl.dropbox.com/u/16373118/PRACTICS/Risto\\_Kivela\\_OMC\\_working\\_group.pdf](http://dl.dropbox.com/u/16373118/PRACTICS/Risto_Kivela_OMC_working_group.pdf),
- Euroopan unionin virallinen lehti 27.12.2006. Viitattu 15.11.2011.  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:372:0001:0011:FI:PDF>.
- FILI, Neuvottelukunta. Viitattu 2.3.2012.  
<http://www.finlit.fi/fili/fi/fili/yhteystiedot/filineuvottelukunta.html>.
- FILIn kotisivu, Promootiotuki Viitattu 4.4.2012.  
<http://www.finlit.fi/fili/fi/fili/yhteisty/index.html>
- FILIn osastopalaverimuistio 20.9.2011
- FILIn osastopalaverimuistio 11.1.2012
- FILIn osastopalaverimuistio 17.1.2012
- FILIn palaverimuistio 20.12.2010
- FILIn tapahtumakalenterit 2010 ja 2011. Viitattu 18.2.2012.  
<http://www.finlit.fi/fili/fi/fili/tapahtumat/index.php>
- FILIn toimintasuunnitelma vuodelle 2012
- Frankfurtin kirjamesut 2014 -blogi 12/2011. Viitattu 2.1.2012.  
<http://www.finlit.fi/fili/frankfurt2014/wordpress/wp-content/uploads/2012/03/Strategia.pdf>
- Frankfurtin kirjamesut 2014 -strategia. Viitattu 9.3.2012.  
<http://www.finlit.fi/fili/frankfurt2014/wordpress/wpcontent/uploads/2012/03/Strategia.pdf>
- Grönlund, Mikko 2011. Kirjailijoiden taloudellinen asema Suomessa 2010. Turun yliopisto, 2011. Viitattu 15.12.2011.  
<http://www.kirjailijaliitto.fi/kirjailijan-tyo/kirjailijan-tyo-ja-toimeentulo/>
- Jaakkola, Elina - Orava Markus, Varjonen Virpi, 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu 29.2.2012.  
[http://www.google.fi/#hl=fi&sclient=psyab&q=palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&pbx=1&oq=Palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&aqi=g2&aql=&gs\\_sm=1&gs\\_upl=601511](http://www.google.fi/#hl=fi&sclient=psyab&q=palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&pbx=1&oq=Palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&aqi=g2&aql=&gs_sm=1&gs_upl=601511)

046610113366119111115151014221208814.4.0.1.211710&gs\_l=hp.1.1.012.601511046610113367119111115151014221208814j4j0j1j211710&bav=on.2,or.r\_gc.r\_pw.r\_qf.,cf.osb&fp=fc69048d22f80300&biw=1600&bih=712.

Koivisto, Mikko 2008. Palvelumuotoilu ja sen potentiaali DfA-näkökulman edistäjänä. Viitattu 29.2.2012.

[http://dfasuomi.stakes.fi/NR/rdonlyres/F930EC0C-0209-487B-97D9-D75577BE2485/0/DfA\\_yritykset\\_MikkoKoivisto.pdf](http://dfasuomi.stakes.fi/NR/rdonlyres/F930EC0C-0209-487B-97D9-D75577BE2485/0/DfA_yritykset_MikkoKoivisto.pdf).

Kulturkontakt Nord, Liikkuvuusohjelma. Viitattu 25.3.2012.

<http://www.kulturkontaktnord.org/lang-fi/tukimuodot/liikkuvuusohjelma/liikkuvuustuki>

Kulturkontakt Nord, Rahoitetut projektit. Viitattu 25.3.2012.

<http://www.kulturkontaktnord.org/lang-fi/tukimuodot/rahoitetut-projektit/liikkuvuusohjelma>

Kulturkontakt Nord, Residenssikeskusten tuki. Viitattu 25.3.2012.

<http://www.kulturkontaktnord.org/lang-fi/tukimuodot/liikkuvuusohjelma/residenssikeskusten-tuki>

Kulturkontakt Nord, Taide- ja kulttuuriohjelma. Viitattu 25.3.2012.

<http://www.kulturkontaktnord.org/lang-fi/tukimuodot/rahoitetut-projektit/taide-ja-kulttuuriohjelma>

Kulturkontakt Nord, Tukimuodot. Viitattu 25.3.2012.

<http://www.kulturkontaktnord.org/lang-fi/tukimuodot/kulttuuriohjelma>

Kulturkontakt Nord, Tuotantopainotteinen toiminta. Viitattu 25.3.2012.

<http://www.kulturkontaktnord.org/lang-fi/tukimuodot/kulttuuri-ja-taideohjelma/tuotantopainotteinen-toiminta>

LAF, kotisivu. Viitattu 20.1.2012.

<http://www.lit-across-frontiers.org/what.php>.

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo, 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYProOy

Onko kulttuurilla vientiä? ON! Viitattu 26.12.2011.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm9.pdf?lang=fi>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, 23.6.2010. Viitattu 25.3.2012.

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/vireilla\\_kulttuuri/taiteen\\_edistaminen/liitteet/luonnos\\_23062010.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/vireilla_kulttuuri/taiteen_edistaminen/liitteet/luonnos_23062010.pdf)

Otava-kustantamon kotisivu. Viitattu 25.3.2012. [www.otava.fi](http://www.otava.fi)

Paakkanen, Esa. 7.9.2006. Prosessin mallintaminen. Viitattu 31.3.2012.

[www.uku.fi/tike/his/.../060907-EP-Prosessien\\_mallintaminen-l.ppt](http://www.uku.fi/tike/his/.../060907-EP-Prosessien_mallintaminen-l.ppt)

Rauvola, Ville. Luento 14.2.2012. Welcome to peculiar world if Finnish book branch. International Edutors' Winter Week -tapahtuman avajaiset.

Saffer, Dan. Creating Innovations Applications and Devices, 2007. Viitattu 5.2.2012.

<http://www.designingforinteraction.com/>

Schwanck, Iris, haastattelu 2.3.2012



Seppänen-Järvelä, Riitta. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Stakes 4/2004. Viitattu 5.4.2012. [http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf)

SKS:n kotisivu. Viitattu 18.2.2012. <http://www.finlit.fi/seura/kaavio.htm>

SKS:n strategia 2008–2012, hyväksytty SKS:n valtuuskunnan kokouksessa 10.12.2007.

SKS:n toimintakertomus 2011, 38–39

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry, 2012. SWOT-analyysi Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien sekä taiteen tiedotuskeskusten ja kulttuuriviennin toimijoiden yhteistyöstä. Luento: Ilmi Villacis, SKTI ry:n johtaja. 6.3.2012.

Taiteen keskustoimikunta, Apurahatilastot. Viitattu 18.2.2012. <http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/fi/web/tkt/apurahatilastot>

Taiteen keskustoimikunta, Kirjallisuus, Hankeapurahat. Viitattu 25.3.2012. <http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/fi/web/kirjallisuus/apurahat-ja-avustukset/-stipend/viewStipend/11059>

Taiteen keskustoimikunta, Kirjallisuus, Matka-apurahat. Viitattu 25.3.2012. <http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/fi/web/kirjallisuus/apurahat-ja-avustukset/-stipend/viewStipend/11049>

Taiteen keskustoimikunta, Kirjallisuus, Residenssiapurahat. Viitattu 25.3.2012. <http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/fi/web/kirjallisuus/apurahat-ja-avustukset/-stipend/viewStipend/11040>

Taiteen keskustoimikunta, Uutiset. Viitattu 25.3.2012. <http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/fi/web/tkt/uutinen/-/news/89655>

Tinfo, Kansainvälisen liikkuvuuden työkalupakki. Viitattu 20.1.2012. [http://www.tinfo.fi/site/?lan=1&page\\_id=40](http://www.tinfo.fi/site/?lan=1&page_id=40).

Varis, Tuula-Liina 16.6.2010. Viitattu 5.5.2012. [http://yle.fi/uutiset/kirjailijaliitto\\_kustannusala\\_on\\_murroksessa/1763814](http://yle.fi/uutiset/kirjailijaliitto_kustannusala_on_murroksessa/1763814)

Virtanen, Petri. Wennberg, Mikko, 2007, 2. painos. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

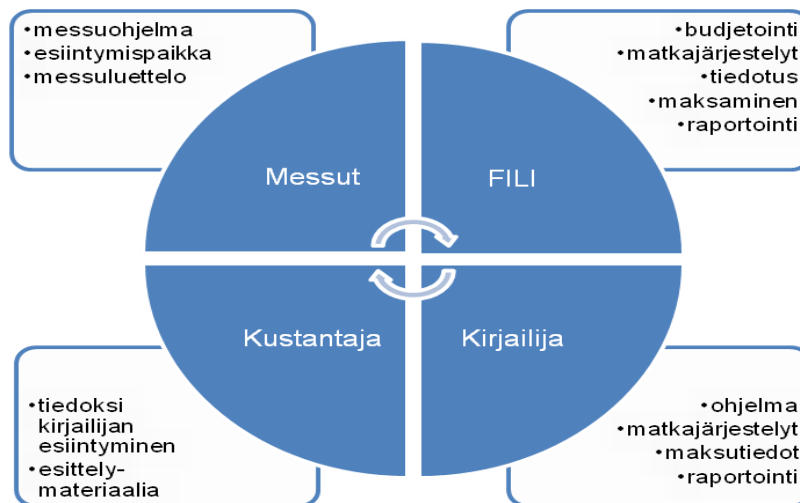
Wennberg, Mikko. Luento Viitattu 11.4.2012. <http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/BBC11824-0BC0-4B9D-B4F2-A3F02A11D0DB/0/Muistio110506.pdf>

## LIITTEET

### Liite 1 Prosessikuvausesimerkki: Kirjamessuille osallistumismatka

Kuviossa 1 esitellään kirjamessuosallistumisen keskeiset toimijat ja kuviossa 2 karkea prosessikuvaus.

- Messut = ulkomainen kirjamessuorganisaatio
- FILI = kirjailijan messuille kutsunut taho
- Kirjailija = FILIn kutsuma esiintyjävieras
- Kustantaja = kirjailijan suomalainen kustantaja



Kuvio 1. Kirjamessuosallistumisen keskeiset toimijat.



Kuvio 2. Kirjamessumatkalle osallistumisen prosessin kuvaus.

Kuviossa 3 esitetään taulukkona kirjamessumatkojen järjestämistä koskeva FILIn sisäinen muistilista. Jokainen musta ympyrä kuvaa karkealla tasolla palvelupolun kontaktipistettä.

FILIn sisäinen toiminta ennen messuja	
<b>Kirjailijan valinta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>yhteydenpito</li> <li>sopimus</li> <li>käytännön järjestelyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kuka on yhteyshenkilö</li> <li>kuka laatii</li> <li>kuka varaa matkat, majoituksen jne.</li> </ul>
<b>Budjetointi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>paljon rahaa käytettävissä</li> <li>mistä hankerahasta</li> <li>miten hankkeen raportointi tehdään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>matkat, majoitus, palkkiot, muut</li> <li>budjettiseuranta</li> <li>tarvitaanko esim. kopiot tositteista</li> </ul>
<b>Aikataulutus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>messujen aikataulut</li> <li>kirjailijan aikataulut</li> <li>omat aikataulut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>käytössä olevat resurssit</li> </ul>
<b>Tiedottaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tapahtumakalenteri</li> </ul>
<b>Virtuaalimatka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>varautuminen viime hetken muutoksiin</li> </ul>
ja messujen jälkeen	
<b>Yhteistyötahojen kiittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kirjailija, messuorganisaatio, kustantaja</li> </ul>
<b>Raportointi ja analysointi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>kirjailijan raportti</li> <li>oma raportti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analyysi ja kehittämissuhteukset</li> <li>analyysi ja kehittämissuhteukset</li> </ul>
<b>Maksuliikenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kirjailijan palkkiot, matka- ja majoituspalvelut jne.</li> </ul>
<b>Budjettiseuranta ja analysointi</b>	

Kuvio 3. FILIn sisäinen muistilista koskien kirjamessumatkojen järjestämistä.

Kuviossa 4 esitetään taulukkona FILIn ja kirjailijan välinen muistilista koskien kirjamesseille osallistumista. Jokainen musta ympyrä kuvaa karkealla tasolla palvelupolun kontaktipistettä. Todellisuudessa kontaktipisteitä on paljon enemmän; ne syntyvät jokaisessa erillisessä palvelutuokiossa.

<b>FILIn ja kirjailijan välinen tiedonkulku</b>	
<b>Esiintymissopimus</b>	<b>tehdään ennen messuja</b>
• messujen nimi	virallinen nimi
• messupaikka	osoite
• ajankohta	päivämäärä
• esiintymisajankohta	kellonaika
• esiintymisen luonne	haastattelu, paneeli, keskustelu tms.
• tulkkaus	tarvitaanko
• ohjelma	esiintymisajat ja -paikat, ruokailut, vaatteidenvaihto- yms. ajat, haastattelut
<b>Esiintyjän tiedot</b>	<b>pyydetään ennen messuja</b>
• virallinen nimi	matkalipun varaaminen
• taiteilijanimi	messuluettelo varten
• sähköpostiosoite	yhteydenpito varten
• matkapuhelinnumero	yhteydenpito varten
• kotiosoite	palkkionmaksua varten
• henkilötunnus	matkalippu, palkkionmaksu
• pankkiyhteystiedot	palkkionmaksua varten
• passin voimassaoloaika	mahd. viisuminhakeminen
• verokortti	palkkionmaksua varten
• matkavakuutus	kirjailijan vastuulla
• rokotukset	kirjailijan vastuulla
<b>Kustannukset ja niiden korvaaminen</b>	<b>ennen messuja</b>
• matkaliput	FILI varaa
• majoitus	FILI varaa
• paikalliskuljetukset koti- ja kohdemaassa	taksit tai julkinen liikenne
• palkkion määrä	sovitaan etukäteen
<b>Muuta</b>	
• lupa valokuvaukseen	julkaiseminen Facebookissa
• strukturoitu matkaraportti	messujen jälkeen

Kuvio 4. FILIn ja kirjailijan välinen tiedonkulku kirjamessumatkojen osalta.

## Liite 2 Prosessikuvausesimerkki: Kirjallisuusfestivaalimatka

Kirjallisuusfestivaaleille tai muihin tapahtumiin kohdistuva yhteydenoton tekijä on yleensä FILIn ulkopuolinen taho: joko järjestävä organisaatio tai kirjailija itse.

Kuviossa 5 esitetään festivaali- tai tapahtumamatkan tukiprosessin karkea kuvaus.



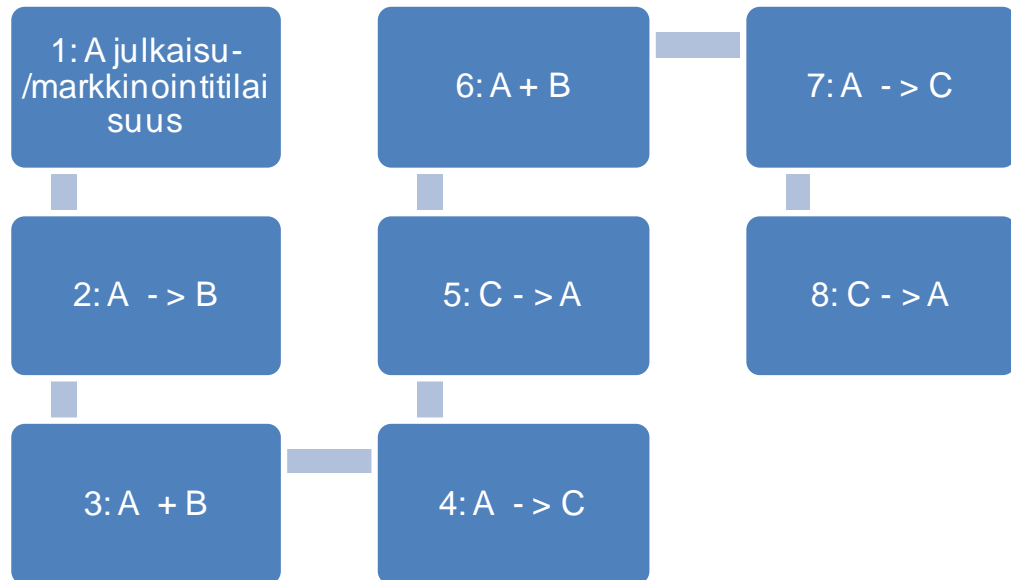
Kuvio 5. Festivaalimatkan prosessin kuvaus.

Tämänkaltaisten matkojen järjestämiseen sovelletaan joko liitteessä 1 kuvattua mallia, jossa järjestelyistä vastaa FILI tai liitteessä 3 kuvattua mallia, jossa järjestelyvastuu on tapahtuman järjestäjällä.

## Liite 3 Prosessikuvausesimerkki: Käännöksen promootiomatka

Kuviossa on

- A = Hakija (ulkomainen kustantaja ja/tai Suomen kulttuuri-instituutti),
- B = kirjailija (tai suomalainen kustantaja/agentti),
- C=FILI.



- 1 A järjestää julkaisu-/markkinointitilaisuuden
- 2 A ottaa yhteyttä B kirjailijaan/suomalaiseen kustantajaan/agenttiin
- 3 A sopii B kirjailijan kanssa osallistumisesta
- 4 A lähettää hakemuksen FILlin C
- 5 C selvittää, varmistaa onko ko. käännös julkaistu/ julkaistaanko pian
- 6 C lähettää A:lle vastauskirjeen hakuehtoineen
- 7 A ja B sopivat käytännön järjestelyistä
- 8 A lähettää C:lle laskun + tapahtumaraportin
- 9 C maksaa laskun A:lle

Yllä esitettyä karkeaa prosessikuvausta täydentää oheinen työvaiheiden luettelo, jossa jokainen luettelomerkki (musta ympyrä, valkoinen pallo ja musta neliö) kuvaa prosessin vaihetta, palvelupolun kontaktipistettä.

- kun uusi käännös julkaistaan,
- ulkomainen kustantaja ja/tai Suomen kulttuuri-instituutti (myöhemmin hakija) järjestää markkinointitilaisuuksia
- hakija ottaa yhteyttä kirjailijaan / suomalaiseen kustantajaan tai agenttiin
- ja sopii kirjailijan osallistumisesta
- hakija lähettää FILlin promootiotukihakemuksen
- hakemuslomake saapuu FILlin, jossa hakemusten käsittelystä **vastaava henkilö**
  - selvittää, onko ko. käännös julkaistu / julkaistaanko markkinointitapahtumaan mennessä
  - lähettää hakijalle myönteisen vastauskirjeen, jossa on kerrottu tuen saamisen ehdot
    - hakija varaa kirjailijan matkan (FILl määrittää tuen enimmäissumman)
    - hakija sopii käytännön järjestelyistä suoraan kirjailijan kanssa
    - hakija lähettää jälkikäteen laskun, jonka liitteenä on kopiot kirjailijan matkalipuista (laskussa on oltava kansainväliset maksuyhteystiedot: IBAN ja BIC/SWIFT -koodit, SEPA-alueen ulkopuolisista maista saapuvissa laskuissa tilinomistajan nimi ja osoite, pankin nimi ja osoite, tilinumero ja SWIFT-koodi sekä maininta, onko tili euro- vai valuuttatili)
    - hakija lähettää raportin, joka sisältää tiedot
      - järjestetyistä tilaisuuksista (aika, paikka),
      - yleisömäärästä,
      - medianäkyvyydestä,
      - kirjan myyntimäärästä
  - (markkinointituen kehittämisvaiheessa hakija vastaa strukturoituun kyselyyn, jolla kartoitetaan ko. tuen tarpeellisuutta, hakuprosessin sujuvuutta jne.)

- (kielteisessä tapauksessa lähettää hakijalle kielteisen vastauskirjeen, jos hakemus ei täytä hakuehtoja)
- ilmoittaa kirjailijan markkinointimatkasta suomalaiselle kustantajalle (jolla saattaa olla valmista, käyttökelpoista markkinointimateriaalia)
- ilmoittaa FILIn tiedottajalle tarvittavat tiedot (tilaisuus, aika, paikka, maa, kirjailija) FILIn kotisivun tapahtumakalenteria varten
- tallentaa saapuneen hakemuksen sähköiseen arkistoon
- tallentaa sovitun matkakustannusten määrän talousseurantaan
- matkan jälkeen hakemusten käsittelystä vastaava henkilö saa hakijalta laskun
  - jonka summaa hän vertaa hakemuksen käsittelyvaiheessa sovit-  
tuun summaan
  - ja laatii maksua varten tarvittavan tositteen FILIn tositteille asetettu-  
jen hyväksymiskäytäntöjen mukaan
  - tallentaa hakijalta saamansa raportin sähköiseen arkistoon
  - sekä lähettää asian FILIn koko henkilökunnalle tiedoksi

\*\*\*\*\*