

Opinnäytetyö (YAMK)

Kulttuuriala

Media- ja kulttuuriyrittäjyys

2019

Emma Kaari, Saira Karvonen

TUOTANNOLLISEN OSAAMISEN OSTOPALVELUN KEHITTÄMINEN MEDIA- JA KULTTUURIALALLA

Emma Kaari, Saila Karvonen

TUOTANNOLLISEN OSAAMISEN OSTOPALVELUN KEHITTÄMINEN MEDIA- JA KULTTUURIALALLA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, voisiko tuotannollista osaamista ulkoistaa media- ja kulttuurialalla ja jos, niin minkälaisin edellytyksin. Tutkimusmenetelminä käytettiin verkkokyselyä, sähköpostihaastatteluja sekä asiantuntijahaastatteluja. Verkkokyselyllä haettiin vastauksia kysymyksiin siitä, kuinka media- ja kulttuurikentän tekijät ovat järjestäneet tuotannolliset tehtävänsä sekä miten he suhtautuvat ulkopuolisen tuottajan hankkimiseen. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä, joten tuloksia voidaan pitää ainoastaan hieman suuntaa antavina. Kehittämishankkeen kannalta merkittävimmät kysymykset liittyivät tuottajan palkkaamiseen. Vastaajista 5 oli aikaisemmin ostanut tuottajan palveluita ja 10 voisi ostaa niitä tulevaisuudessa.

Verkkokyselyssä esiin nousi erityisesti rahoituksen järjestymisen hankaluus, joten sähköpostihaastatteluun päätettiin hakea lisää tietoa eri rahoittajilta. Kaikki haastatellut rahoittajat, jotka olivat Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus (AVEK), Taiteen edistämiskeskus (TAIKE), Suomen kulttuurirahastot (SKR) ja Koneen Säätiö vastasivat, ettei tuottajan rahoittamiselle nähdä estettä eikä sitä ja taiteellista panosta voida asettaa arvojärjestykseen vaan kumpikin on onnistuneelle projektille tai hankkeelle yhtä tärkeässä roolissa.

Kehittämishanketyöhön haastateltiin neljää oman alansa asiantuntijaa. Asiantuntijahaastatteluilla haettiin tietoa työmurroksen vaikutuksista media- ja kulttuurikentällä työskentelyyn sekä selvitetiin johtotason henkilöiden suhtautumista mahdolliseen tuotannollisen osaamisen ostopalveluun. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työelämä on yhä pirstaleisempaa, yhteistuotantojen merkitys sekä freelancereiden ja ostopalveluiden käyttäminen on jatkuvassa kasvussa. Ulkopuolisen tuottajan hankkimista kukaan ei nähnyt mahdollisena ajatuksena. Siinä nähtiin potentiaalia.

Selvityksemme mukaan tuotannollisen osaamisen ostopalvelulle löytyisi varmasti tarvetta, mutta sen kehittämisessä nähdään kaksi haastetta: raha eli rahoituksen puute sekä substanssiosaamisen onnistunut viestiminen mahdollisille asiakkaille.

ASIASANAT:

media-ala, kulttuuriala, tuottaja, tuotanto-osaaminen, tuottaminen, ostopalvelu, rahoitus, substanssiosaaminen

Emma Kaari, Saila Karvonen

DEVELOPING EXPERTISE IN PRODUCTION AS AN OUTSOURCED SERVICE IN MEDIA AND ART

The purpose of this thesis was to do research on expertise in production and whether it could be an outsourced service in media and arts. Research methods used in this thesis were an online survey and expert interviews with selected professionals in the field of arts and media. The purpose of the online survey was to find out how artists have been organizing their productional duties and how they relate to the thought of getting expertise as an outsourced service. Only 18 people answered the survey so the results are not very reliable on a bigger scale and should only be considered as a directional result. The most important questions in the survey dealt with hiring a producer. Five of the respondents had used a professional producer before and ten considered using one in the future.

One of the most common elements in the answers were the difficulties getting funding. More information was then decided to be found by interviews via email from different offices that grant funding and stipends to media and arts production. Audiovisual Arts Promotion Centre, Arts Promotion Centre Finland, The Finnish Cultural Foundation and Kone Foundation all answered that they see no reasons why producers could not be funded in art and media productions and they see it as important for the productions and the art-making itself.

The purpose of the expert interviews was to get a confirmation about the changes in the working life that are supposed to exist and what to think about expertise in production as an outsourced service. All the experts agreed that the working life is more shattered, united productions have gotten more common and the use of freelancers and outsourced services has grown. Everyone also saw potential in getting an outsourced service from producers.

This thesis and it's research shows that the need for expertise in production as an outsourced service could exist. There are two challenges for developing this kind of field of business: lack of funding and successful communication of the content knowledge for the potential clients.

KEYWORDS:

media, art, producer, outsourced, finance

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET JA TYÖN MURROS	6
3 TUOTANNOLLINEN OSAAMINEN MEDIA- JA KULTTUURIALALLA	8
4 KEHITTÄMISHANKKEESSA KÄYTETYT METODIT	11
5 AINEISTON ANALYSOINTI	13
5.1 Työn murros ja tuotannolliset tehtävät asiantuntijahaastatteluiden kautta	13
5.2 Verkkokyselyn vastaukset ja analysointi	16
5.3 Rahoittajien näkökulmat	20
6 LOPPUPÄÄTELMÄT	27
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Työelämän murroksesta on puhuttu jo pitkään. Vuonna 2012 julkaistussa Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja, Tuottaja 2020- hankkeen loppuraportissakin (Halonen 2012, 6) puhutaan aiheesta. Kehittämishankkeemme käsittelee tuotannollisen osaamisen ostopalvelun kehittämistä media- ja kulttuurialalla sekä työn murrosta, joka on ollut käynnissä jo pitkään. Lähtökohdat työlle löytyvät omasta kiinnostuksestamme ja työhistoriastamme. Olemme molemmat kulttuurituottajia (AMK) ja toimineet tuotannollisissa tehtävissä tv- ja elokuva-alalla sekä teatterin kentällä. Alat ovat melko raadollisia eikä varmoja työpaikkoja enää ole. Ulkoisten palveluiden ostaminen on lisääntynyt varsinkin media-alalla. Sekä teatterit että televisiotuotannot ovat ryhtyneet tekemään yhteistuotantoja, joka tuotannollisen työn näkökulmasta on mielenkiintoinen haaste – kuka kantaa kokonaisvastuun.

Työssämme käsittelemme sekä tuotannollisen työn vaatimuksia alalla toimivien taiteellisten tekijöiden silmin että työn murrosta, jossa vahvana nousevat esiin työ sopimusten muoto sekä yhteistuotantojen kasvu. Tutkimustyön edetessä ilmeni, että monet median ja kulttuurin kentällä toimivat ovat kokeneet haasteita apurahojen saamisessa taiteellisen työn lisäksi myös tuotannolliselle työlle. Tämän myötä päädyimme haastattelemaan myös neljää rahoittajatahoa, joiden ajatuksista kerromme kappaleessa neljä. Työhömmä käytetty aineisto on siis kolmijakoinen: verkkokysely media- ja kulttuurikentän työntekijöille, alan ammattilaisten asiantuntijahaastattelut sekä rahoittajien sähköpostahaastattelut.

Työmme etenee media- ja kulttuurialalla vallitsevan työn murroksen avaamisella kirjallisuuteen pohjaten, jonka jälkeen kerromme mitä tuotannollisella osaamisella tarkoitetaan. Tämän jälkeen kerromme, mitä tutkimusmetodeja työssämme käytämme ja miksi. Työn viides kappale käsittelee kokonaisuudessaan tutkimusaineiston analysointia. Ensin käymme läpi asiantuntijahaastatteluista saamiemme vastauksia, jonka jälkeen analysoimme verkkokyselyn vastauksia. Viimeisenä käymme läpi rahoittajien haastattelut. Viimeinen kuudes kappale on loppupäätelmät, jossa pohdimme tutkimuskysymystämme siihen saamiemme vastausten perusteella.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET JA TYÖN MURROS

Suomalainen työelämä on elänyt vahvaa muutoksen aikaa jo pidempään. Pelkästään suurten ikäluokkien eläköityminen ja tiettyjen alojen työvoimapula ovat olleet isoja muutoksen aiheuttajia, mutta muutokset ovat myös asenteellisia. Kun suurten ikäluokkien työelämää on vahvasti ohjannut niin sanottu velvollisuusetiikka, jossa työtä tehdään ja arvostetaan työn vuoksi, niin nuoremmilla sukupolvilla tärkeimmiksi kriteereiksi ovat muodostuneet työn mielenkiintoisuus ja omien arvojen vastaavuus työn arvoihin. (Alasoini 2010, 14.) Tämä on ehkä aiheuttanut myös painetta työnantajien suuntaan. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan panostamalla työn sisältöihin, joustaviin työaikajärjestelyihin, palkkaukseen ja työilmapiiriin liittyviin positiivisiin kokemuksiin (Järvinen 2011, 4).

Luovien alojen ongelma on ollut, ja tulee myös jatkossa olemaan työpaikkojen puute. Nuoria vasta valmistuvia luovan alan osaajia kannustetaan jo opintojen aikana yrittäjyyden pariin ja tulevaisuudessa oman työpaikkansa yrittäjänä tulee luomaan yhä useampi valmistuva. Yrittäjyyden edistäminen on noussut myös työvoimaviranomaisten yhdeksi ykkösprioriteetiksi. (Hohtokari 2011, 9.) Myös palkkatyön tekeminen on muuttunut yrittäjämäisemmäksi, joka parhaimmillaan tarkoittaa suurempaa itsemääräämisoikeutta ja itsenäisyyttä työn tekemisessä ja työjärjestelyissä. Sen käänköpuolena kuitenkin on jatkuva omasta työpaikasta ja työmarkkina-asemasta kamppaileminen, yhdessä työnantajan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että silloin kelloon ei katsota, kun yrityksen ja työn laadun eteen on annettava kaikkensa. (Järvinen 2011, 19.) Toisaalta yrittäjämäinen asenne työelämässä nähdään tarpeellisena jo koulutuksen aikana, kuten Hohtokari ja Uitto (2001, 41 ja 43) kirjoittavat artikkelissaan. Liiketoiminnallinen ymmärrys on myös tärkeässä osassa työelämässä ja siksi yrittäjyys- ja liiketoimintaopinnot ovat tärkeitä kaikille opiskelijoille.

Omasta perspektiivistämme katsottuna työelämän murros palkkatöissä näkyy juuri yrittäjämäisessä tavassa kantaa vastuuta paitsi omasta työstä myös yrityksen tilasta. Toisaalta oma Y-sukupolvemme tuntuu todellakin olevan hyvin tietoinen siitä, mitä omalta työltään kaipaa ja niin sanottujen eläkevirkojen tavoittelu ei ole kovinkaan monelle enää tätä päivää. Työn tulee tarjota paljon muutakin kuin vain taattu toimeentulo. Pätkätyöt eivät tunnu enää kirosanalta vaan erilaiset työt ja projektit nähdään rikkautena. Media-

ja kulttuurialan yritysten taloustilanteiden heitellessä vakituisia tai määräaikaista työpaikkoja ei välttämättä edes perusteta, vaan osaaminen ostetaan hyvin mielellään ulkopuolelta. Tämä aiheuttaa osaltaan myös työn pirstaloitumista, jolloin päivän aikana tehdään töitä useammalle työnantajalle ja työnkuvat voivat olla erilaisia (Mäenpää 2016, 2). Tätä uumoiltiin jo vuonna 2012 Kulttuurituottaja 2020 hankkeen loppuraportissa: "Tulevaisuuden yksi keskeinen muutostekijä on työn muuntuminen yhä hybridisemmäksi" (Halonen 2012, 9). Jokainen luovan alan työntekijä on itse vastuussa siitä miten työnsä organisoii, jotta kaikki tulee tehtyä. Myös erilaiset yhteistuotannot, joissa vastuuta jaetaan useamman tahon kesken ovat yleistyneet ja yleistyvät jatkossakin. Näiden omien kokemustemme lisäksi haastattelimme median ja teatterin ammattilaisia ja kysyimme heiltä, kuinka he ovat kokeneet alojensa muuttuneen ja mihin muutos on vaikuttanut.

3 TUOTANNOLLINEN OSAAMINEN MEDIA- JA KULTTUURIALALLA

Mitä oikeastaan on tuotannollinen osaaminen? Voiko vain tuottaja nimikkeellä toimia tuotannollisessa vastuussa? Miten media-alan tuotantorakenteet eroavat taiteellisten projektien tuotannoista? Mihin tuotannollista osaajaa tarvitaan? Voiko kuka tahansa sanoa olevansa tuottaja?

Työelämässä olemme huomanneet, että saman nimikkeen alle mahtuu hyvin monenlaisia työnkuvia. Tuottajia voi työskennellä julkisyhteisöissä, kaupallisella alalla, järjestöissä, mediassa, kustannusalalla ja taiteilijayhteisöissä. Samalla nimikkeellä joku vastaa aidosti kokonaisen ison tuotannon tuottamisesta (rahoitus, budjetointi, sopimukset, aikataulutus, rekrytointi, markkinointi jne.) kun toisen vastuulla on vain yksi osa-alue isommasta kokonaisuudesta. Koordinaattori-nimikkeellä joku voi tuottaa suuria massatapahtumia ja olla päävastuussa, kun toisessa yrityksessä toinen voi tuottaja-nimikkeellä vastata yrityksen sisäisistä pienistä tapahtumista. Tämä herättää kysymyksen siitä, käytetäänkö tuottaja-nimikettä mahdollisesti liian häilyvästi. Esimerkiksi Tero Saarinen Companyn toiminnanjohtaja kyseenalaistaa tuottaja-nimikkeen kaikkialle levinneen käytön. (Saksala 2015, 16-18.) Tuottaja-nimikettä on helppo käyttää, mutta ongelmallista sen käytöstä tekee se, ettei sen käyttöön liity vakiintuneita työtehtäviä ja vastuita.

Tuottaja on verrattain uusi ammattinimike ja esimerkiksi ammattikorkeakoulusta valmistuvia kulttuurituottajia alettiin kouluttamaan vasta vuonna 2004. Tuottajan opinnot kestävät noin 4 vuotta ja ovat laajuudeltaan 240 opintopistettä. Neljässä vuodessa korkeakoulusta pitäisi siis valmistua täysin ammattitaitoinen ja vahvalla kokemuksella varustettu tuottaja. Juuri kukaan suoraan koulusta valmistunut ei työllisty suoraan tuottajan pestiin. Työt aloitetaan tuotantoassistentin, tuotantosihteerin tai tuotantoharjoittelijan hommista. Tuottajien työn peruspilarit ovat Saksalan (2015, 15) mukaan itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Nämä ovat asioita, jotka vahvistuvat kokemuksen myötä. Hohtokari ja Uitto (2011, 30) ehdottavat tekstissään, että alemmalla ammattikorkeakoulututkinnolla valmistuttaisiin tuotantopäälliköiksi ja tuottajan pätevyyden saisi vasta täydennyskoulutuksena, kun pohjakoulutuksen päälle on ehtinyt karttua myös työkokemusta. "Tuottajuus vaatii yhdistelmän kokemusta ja

henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita mikään koulutus ei korvaa. Tuottajakoulutus tulisi suunnata vasta aikuisille” (Hohtokari & Uitto 2011, 30). Tämä suunta olisi oikea, mutta jopa tuotantopäällikkö saattaisi olla harhaanjohtava nimike, sillä joissakin yhteyksissä se rinnastetaan täysin tuottaja-nimikkeeseen. Elokuva- ja televisiotuotannoissa tuotannon puolella on enemmän henkilöitä, jolloin kulttuurin tuottajien ja elokuva- tai televisiotuottajien roolit eroavat. Elokuva ja televisiotuotannoissa tuottaja-nimikkeen lisäksi käytetään nimikkeitä linjatuottaja, tuotantopäällikkö, tuotantokoordinaattori, tuotantoassistentti ja tuotantoharjoittelija. Joissain tuotannoissa voi olla nämä kaikki käytössä, jolloin kunkin työtehtävät ovat suppeammat, mutta jokaiselta vaaditaan tuotannollista osaamista ja tuotantorakenteen ymmärrystä.

Tuottajan tärkeimpiä ominaisuuksia on kohderyhmätietoisuus. On tärkeää tietää kenelle tekee ja miten tekee. Vaikka tuottaja nimikkeellä työskennellään monella eri alalla, löytyy työtehtävistä yhtäläisyyksiä. Tuottajan työ pyrkii kaikessa siihen, että päästään parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen, jolloin ollaan tekemisissä tiimin kokoamisen, johtamisen, budjetoinnin ja taloushallinnan kanssa ja kaiken työn keskiössä on projektin hallinnoiminen. (Saksala 2015, 9–15.) Tuottajan työnkuva on hyvin yksinkertaistettuna mahdollistaa taiteilijoille taiteen tekeminen huolehtimalla kaikesta muusta itse taiteen ympärillä, oli sitten kyse median tai vaikka teatterin kentällä tapahtuvasta tuottamisesta. Tuottaja on taiteen mahdollistaja. Konkreettinen tuotannollinen käytännön työ, voidaan eri projekteissa jakaa useille eri tuotantotiimin jäsenelle (elokuva-televisiotuotanto vs. taideprojekti).

Tuotannolliset työtehtävät ovat aina olleet olemassa, vaikka tuottaja-nimike ja -koulutus ovatkin verrattain uusia. Tehtäviä on hoidettu eri nimikkeillä tai niistä ovat vastanneet itse taiteen tekijät taiteellisen työn sivussa. Mikäli halutaan kehittyä ja kehittää tuotantotapoja, tarvitaan jokaiseen osa-alueeseen sen alueen ammattilainen – myös tuotannollisiin tehtäviin. Haasteita tuottajan osaamiselle ovat kuluvalle vuosikymmennellä tuoneet kiristynyt kilpailu, rahoituspohjan muutokset, kustannustehokas hallinta, asiakaslähtöinen sisältösuunnittelu sekä operationaalinen tuotantoprosessi (Halonen 2012, 11–12). Nämä ovat edelleen tulevaisuuden haasteita, sillä uusia tuottajia työllistyy media- ja kulttuurialan lisäksi nyt myös muille aloille.

Jostain syystä kulttuuri- ja taidealan sisällä tuottajiin suhtaudutaan edelleen hieman kylmäkiskoisesti. Siihen on todennäköisesti kaksi syytä. Ensimmäinen syy on se, että

kuvitellaan tuottajien juovan shamppanjaa edustuslounailla ja käärivän isoimmat rahat päältä omiin taskuihinsa ja kirstun päällä istuessaan rajoittavan itse taiteen tekemistä. Toinen syy on se, että koska kyseessä ei ole suojattu ammattinimike, kuka tahansa voi kutsua itseään tuottajaksi. (Elomäki, henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2019.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että kentällä pyörii ”tuottajia” vailla koulutusta, kokemusta tai osaamista ja tällaiset toimijat vetävät siinä samassa lokaan oikeiden ammattilaisten maineen. Varsinkin jälkimmäiseen asiaan olemme törmänneet paitsi työelämässä, myös tekemis-
sämme kyselyissä ja haastatteluissa. Vastauksissa korostui se, että luotettavan ammattitaitoisen tuottajan löytyminen koettiin hankalaksi ja epätodennäköiseksi, mikäli kyseessä ei ole joku entuudestaan tuttu, jonka taidot on aiemmin todennettu.

4 KEHITTÄMISHANKKEESSA KÄYTETYT METODIT

Tämän kehittämishankkeen lähtötilanteessa tutkimuskysymys oli *“voisiko tuotannollista osaamista ulkoistaa ja jos, niin millaisin edellytyksin”*. Tutkimuskysymystä lähestyttiin empiirisen tutkimuksen keinoin. Raine Vallin (2018, 10) mukaan laadullisia ja määrällisiä lähestymistapoja ei pitäisi asettaa vastakkain vaan niitä pitäisi tulkita niin, että sama tutkimus voi hyödyntää molempia metodisia viitekehyksiä ja välineitä. Kehittämishankkeemme tutkimuskysymykseen kerättävän aineiston hankinta on muotoutunut prosessin kautta ja sitä koskevat ratkaisut on tehty tutkimuksen edetessä. Tämä toimintamalli on osa laadullista tutkimusta. (Valli 2018, 73.) Aloitimme aineiston keruun määrällisen tutkimusmenetelmän keinoin verkkokyselyn muodossa. Verkkokysely ja sen tulkinta ovat määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, jossa pyritään mittaamaan tutkittavia asioita (Kananen 2015, 226). Kyselyn toteutuksen jälkeen huomasimme tarvitsevamme vielä lisää tietoa, joka päätettiin hankkia laadullisen tutkimuksen keinoin haastatteluilla. Haastattelujen lisäksi tarvitsimme aineistoa myös sähköpostihaastattelujen kautta, jotka sisälsivät neljä avointa kysymystä (laadullinen tutkimusmenetelmä).

Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla ja se oli kulttuurin- ja median ammattilaisille. Kyselyn vastauksia käsitellään määrällisesti ja analysoimme kyselyn vastauksia sen mukaan, mitä yleistä ihmisten kokemuksissa ja käsityksissä on (ks. Valli 2018, 69.) Kyselyllä oli tarkoitus selvittää seuraavat asiat:

- kuinka median ja kulttuurin kentällä toimivat tekijät organisoivat omia projektejaan
- voisivatko he hankkia tuotannollista osaamista ostopalveluna
- millaisia mahdollisia esteitä he näkevät tuotannollisen osaamisen ulkoistamiselle.

Vastauksia kerättiin lähettämällä kohdennettuja sähköpostilinkkejä omille verkostoille ja jakamalla kyselyn julkisista linkkiä eri alan Facebook-ryhmiin sekä sidosryhmille, kuten alan ammattiliitoille Taide ja kulttuurialan ammattijärjestö TAKU ja Teatteri- ja media-työntekijöiden liitto TEME.

Tuotannollisen osaamisen ostopalvelun kehittämisen taustalla vaikuttaa hyvin voimakkaasti yleinen työn murros, jossa vakinaiset työpaikat vähenevät ja yhteistuotannot sekä ulkoistaminen ovat kasvussa. Koska kyselymme vastaukset jäivät vähäisiksi, halusimme vahvistusta niiden herättämille ajatuksille sekä myös selvittää, millä tavalla laajempi työelämän murros näkyy ja vaikuttaa media- ja kulttuurialalla. Tätä varten

haastattelimme kulttuuri- ja media-alan johtotehtävissä olevia henkilöitä. Valitsimme haastateltavat heidän medialle antamien lausuntojen perusteella, joissa he ottivat kantaa työn murrokseen. Näin ollen voimme puhua harkinnanvaraisesta otannasta, jolloin aineiston kriteerinä on laatu, ei määrä (Eskola & Suoranta 2008, 18). Webropol-kyselyn tulosten perusteella huomasimme, että tarvitsemme asiantuntijäkemyksiä myös rahoituksesta, joten valitsimme sähköpostihaastatteluihin myös eri rahoittajatahojen asiantuntijoita.

Tutkimusta aloittaessamme emme asettaneet ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksille. Hypoteesittoman laadullisen tutkimuksen voidaankin ajatella rakentavan uutta teoriaa saadun tutkimustulosten perusteella (Eskola & Suoranta 2008, 19). Tässä tutkimuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että kyselyvastauksia saatiin hyvin vähän ja tuloksia tulisi sen vuoksi tarkastella kriittisesti ja vain suuntaa-antavina. Haastatteluja suunnitellessamme ja niihin valmistautuessamme tutustuimme Johanna Ruusuvuoren ja Liisa Tiittulan toimittamaan teokseen Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, josta saimme hyviä vinkkejä muun muassa haastattelun rakentamiseen, rooleihin ja niiden ottamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Webropol-kyselymme voidaan nähdä struktruroituna haastatteluna, sillä siinä kaikki kysymykset esitetään valmiina kysymyksinä ja osittain myös vastausvaihtoehtoina täysin samanlaisina ja samassa järjestyksessä kaikille vastaajille. Asiantuntijahaastattelut taas olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa oli samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten asettelu ja järjestys saattoivat poiketa toisistaan ja haastattelut muotoutuivat pitkälti myös haastateltavien ehdoilla. (Ks. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.)

5 AINEISTON ANALYSOINTI

5.1 Työn murros ja tuotannolliset tehtävät asiantuntijahaastatteluiden kautta

Teemahaastatteluihin valittiin teatterinjohtajat Otso Kautto Tampereen Työväen teatterista ja Mikko Kouki Turun kaupunginteatterista. Koukilla on pitkä kokemus myös median kentältä. Mediapuolen haastateltavia olivat tuottaja ja ohjaaja Olli Mononen Yleisradiolta sekä media-alan yrittäjä Fanny Heinonen. Heinosen yritys tarjoaa nimenomaan tuotannollisia palveluita elokuva-, televisio- ja mainostuotantoihin ja koulutukseltaan hän on mediatuottaja.

Turun kaupunginteatterin teatterinjohtaja Mikko Kouki on nähnyt teatterin muutokset 30 vuoden aikana. Merkittävämpänä muutoksena hän näkee alan tämän hetkisen sirpaleituneisuuden. Uusia teatteriryhmiä on syntynyt paljon, vapaa kenttä on kasvanut ja isoissa teatterilaitoksissa vakituisilla työsuhteilla kuukausipalkkaisina olevien taitelijoiden määrä on vähentynyt. (Kouki 2019.)

On syntynyt paljon uusia ryhmiä, vapaa kenttä on kasvanut ja tilastot näyttää sen myös ihan selvästi, että näissä isoissa taloissa vakituisilla työsuhteilla ja määrääkäsillä työsuhteilla toimivat niin sanotut kuukausipalkkaiset taiteilijat on vähentyneet. Se näkyy esimerkiksi meidän näyttelijäliiton tilastoissa. Tilastot näyttää sen aika tarkasti, miten freelancereiden määrä on kasvanut paljon. Näissä perinteisissä taloissa työskentelee vähemmän vakituista porukkaa ja ihmiset jakaantuu enemmän kentällä monenlaisiin töihin ja useisiin eri ryhmiin. (Kouki 2019.)

Teatterin tiedotuskeskuksen TINFOn tilastoja tarkastellessa muutos vakituisen ja vierailevan henkilökunnan välillä on näkyvässä todella selkeästi (ks. Kuva 1.) Kuvassa esitellään eri ammattinimikkeiden jakautuminen vakituisiin ja vieraileviin tekijöihin teatterialalla vuosina 2005–2017. Kasvu on hyvin selkeää jokaisen ammattikunnan saralla vakituisen ja vierailevan henkilökunnan suhteissa vuodesta 2009 vuoteen 2017 niin, että vierailevan henkilöstön osuus on huomattavasti suurempi kuin vakituisen henkilöstön ammattikunnasta riippumatta.

*Vierailijatehtävät vs. vakinainen taiteellinen hlöstö (HTV:t) 2005-2017
(vos-puheteatterit, Kansallisteatteri)*

Ammatti:	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Näyttelijät, vier.teht.	830	808	866	957	1004	1150	1076	1111	1100	1008	955	936	1090
Näyttelijät, vak. HTV	537	529	528	520	520	512	504	499	484	472	448	437	440
Ohjaajat, vier.teht.	183	187	174	194	211	216	214	224	238	204	247	210	212
Ohjaajat, vak. HTV	24	27	26	29	27	28	23	23	21	18	21	24	20
Lavastajat, vier.teht.	123	117	120	127	124	124	125	132	148	122	134	117	127
Lavastajat, vak. HTV	34	36	35	37	33	38	36	35	34	29	26	28	28
Pukusuunnittelijat, vier.teht.	81	81	89	77	84	92	104	104	97	93	108	88	103
Pukusuunnittelijat, vak. HTV	29	30	27	27	28	27	28	28	29	28	28	26	25
Dramaturgit, vier.teht.	27	32	29	35	37	33	51	41	45	44	46	58	43
Dramaturgit, vak. HTV	15	14	14	14	17	17	17	16	17	15	14	13	12
Muusikot, vier.teht.	485	483	526	586	596	703	542	780	768	668	687	655	664
Muusikot, vak. HTV	31	28	28	28	29	27	24	26	32	24	20	17	16
Tanssijat, vier.teht.	169	170	184	142	148	181	188	192	190	180	153	177	173
Tanssijat, vak. HTV	11	10	10	12	10	13	14	15	14	11	12	13	16
Valo- ja äänisuunn., vier.teht.	57	52	52	67	68	89	99	115	108	99	102	104	113
Valo- ja äänisuunn., vak. HTV	20	30	28	26	28	31	33	54	47	56	62	57	56
Muu taiteellinen, vier. Teht.											13	24	30
Muu taiteellinen, vak HTV											11	10	11

Kuva 1. Vierailijatehtävät vs. vakinainen taiteellinen hlöstö 2005-2017 (TINFO 2018.)

Myös Tampereen Työväen teatterin johtaja Otso Kauton (2019) mukaan työn murros on selvästi havaittavissa juuri tämän vakituiset–freelancerit-suhteen muutoksessa. Varsinkin näyttelijöiden kohdalla kiinnitys laitosteatteriin ei enää ole niin tavoiteltua. Hyvin pärjäävä näyttelijä tietää, että freelancerina pystyy tienamaan enemmän pienemmällä työmäärällä ja voi valita millaisiin juttuihin ylipäänsä lähtee mukaan. Kiinnityksellä oleva näyttelijä saattaa yhden kauden aikana olla mukana 3-4:ssä eri tuotannossa eikä saa itse valita produktioitaan. Vapaan kentän näyttelijät voivat itse päättää mihin produktioihin haluavat lähteä mukaan ja saavuttaakseen saman tulotason kuin kiinnitetty näyttelijä, kahdessa produktiossa mukana oleminen voi riittää. Ne, joilla on hyvät tulevaisuuden näkymät, eivät edes halua hakea kiinnityksille. Teatterialalla niin kutsuttuja hautakivisopimuksia tai eläkesopimuksia tehdään yhä vähemmän. Nykyisin kiinnitykset ovat usein kaksivuotisia. Vanhan hautakivisopimusrakenteen purkaminen voi viedä vielä toistakymmentä vuotta, mutta se tulee kuitenkin tapahtumaan. (Kautto 2019.)

Tuotannollisen osaamisen ostopalvelun käyttäminen voisi helpottaa myös isoja teatteritaloja. Jos tuottajan työpanoksen voisi ostaa johonkin tiettyyn osa-alueeseen, se saattaisi madaltaa kynnystä ottaa lisähenkilö vakituisen henkilökunnan rinnalle aina tarpeen vaatiessa. Tällä tavalla välttyttäisiin rekrytointiprosesseilta ja uuden työsuhteen

aiheuttamalla byrokratialta.

Teatteritalot on vedetty niin tiukille, että peruskuvion pyörittäminen vie kaikki työtunnit ja vähän enemmän, jolloin ollaan tilanteessa, että vaikka tarvitsimme jollakin jutulle täysin oman tuottajan, rahaa siihen ei vaan ole. Samaan aikaan talon omat tuottajat ovat täysin ylikuormitettuja ja tekevät tuotannosuunnittelua, joka on koko talon toiminnan ranka, suunnilleen kotona öisin. (Kautto 2019.)

Kauton mukaan siis tarve ulkopuoliselle tuottajalle on olemassa myös isoissa laitoksissa, kun oma tuotannollinen henkilöstö on jatkuvasti ylikuormitettua. Ongelmaksi tässä muodostuu rahoituksen puute.

Pitkäjännitteinen suunnittelu on muuttunut aikasempaa pitkäjännitteisemmäksi. Markkinointi pitää tietynlaisissa jutuissa aloittaa tiedottamisella huomattavasti aikaisemmin kuin ennen, ja se että jutulla olisi oma tuottaja, joka koordinoi tätä kaikkea, olisi hirvittävän hienoa ja tärkeää. Nyt se jää siihen, että kaikki tekee kaikkea ja kaikki joutuu kokoajan shiftaamaan, että mitä mun piti nyt ajatella. Tähän ei auta se, että otetaan ulkopuolinen tuottaja, koska sillä on kuusi prokista tuotettavana muualla. Se vaatisi sen, että rahaa ois sen verran, että sinä tuotat tätä seuraavan vuoden ja saat siitä $\frac{2}{3}$ kuukausipalkkaa, sillä kolmasosalla ajasta voit tehdä jotain muuta. (Kautto 2019.)

Koukin (2019) mukaan ulkopuolisen tuottajan osaamista ei ole juurikaan hyödynnetty aiemmin, mutta ei koe ajatusta siitä mahdolltomaksi. Hän kertoo, että tulevan yhteistutannon tekemiseen on suunniteltukin hankittavan kokonaan ulkopuolinen tuottaja. Turun kaupunginteatterin tuotanto-osastoa on kehitetty vuosien mittaan paljon, mutta muutosta tapahtuu edelleen. Tehokas suunnittelu ja jaksottaminen jättää aina enemmän aikaa itse taiteen tekemiselle ja suunnittelutyön pitäisikin olla koko ajan enemmän ja enemmän etupainotteista. (Kouki 2019.)

Yksi iso haaste voi olla löytää sellainen ihminen joka ymmärtää siitä tekemisestä, ymmärtää tämmöstä isoo taloo, ymmärtää sisällöistä, ymmärtää aikatauluista. Siinä täytyy tietysti olla kokemusta monenlaisesta asiasta; aikatauluttamisesta, logistiikasta, kaikesta joka tähän työhön liittyy. Et sitten jos joku ulkopuolinen tulee, niin sillä pitäisi olla riittävä osaaminen. (Kouki 2019.)

Riittävän rahoituksen lisäksi tuottajalta pitää löytyä myös näyttöjä osaamisesta. Kauton (2019) mukaan hän on palkannut osaavia tuottajia sen jälkeen, kun he ovat ensin olleet pienissä teatteriryhmissä tuottajajarjoittelijoina. Hän kertoo, että on useamman kerran saanut puheluita, joissa kysytään ammattitaitoisia tuottajia tai mielipidettä jostain tietystä henkilöstä. Tuotannollista työtä tekeväälle ei siis enää riitä se, että työhakemus ja ansioluettelo ovat pätevän oloisia, vaan pitää olla työnäytteitä ja suosittelijoita.

Olli Mononen on toiminut kymmeniä vuosia ison mediatalon tuottajana ja ohjaajana. Viime vuosina hän on tehnyt töitä myös indie-tuotantoyhtiöille. Mononen (2019) painottaa tuottajan tärkeyttä siinä, että hyvin suunnitteleamalla taiteilijat saisivat keskittyä rauhassa taiteen tekemiseen. Poistamalla turhaa byrokratiaa voitaisiin ketteröittää toimintaa. (Mononen 2019.)

Fanny Heinosen haastattelu tarjosi meille tuottaja-yrittäjän näkökulman. Heinonen perusti oman yhden naisen tuotannollista osaamista tarjoavan yrityksensä valmistuttuaan mediatuottajaksi Tampereen ammattikorkeakoulusta. Hän kokee, että itsensä ja osaamisensa myyminen on helpompaa yrityksenä kuin freelancerina, vaikka kyse on saman yksittäisen ihmisen työpanoksen hyödyntämisestä. Yrityksenä osaamisen brändääminen ja tuotteistaminen on helpompaa kuin yksityisenä henkilönä, jolloin herkästi on jollain tapaa haavoittuvaisempi ja alastomampi. Heinonen tunnistaa työn murroksen ilmiönä media- ja tapahtuma-alalla. (Heinonen 2019.)

Yrityksiltä ostaminen on lisääntynyt huomattavasti. Työkeikkoja on paljon helpompi saada laskuttavana yrittäjänä, kun friikkuna. Pienissä tuotannoissa muutama sadan euronkin hinnalla voi olla merkitystä. (Heinonen 2019.)

Myös Heinonen itse ostaa tällä hetkellä palveluilta ulkopuolelta eikä palkkaa ketään yritykseensä. Tulevaisuuden visioissa yrityksen mahdollisesti laajentuessa, hän ottaisi mieluummin yhtiökumppanin, kuin palkkaisi ketään itselleen töihin. Hän kaipaaisi toiselta henkilöltä yhtäläistä yrittäjämäistä sitoutumista mitä ei voi eikä halua työntekijältä vaatia. (Heinonen 2019.)

5.2 Verkkokyselyn vastaukset ja analysointi

Osana kehittämishankettamme toteutimme Webropol-verkkokyselyn median- ja kulttuurialan ammattilaisille. Lähetimme kohdennettuja sähköpostikutsuja omille verkostoillemme ja välitimme avoimia kutsuja taidealan oppilaitoksiin sekä alan liitoille. Kyselyllä halusimme selvittää miten taiteen ja median tekijät hoitavat projektiensa organisoinnin, niin kutsutun tuotannollisen työn. Halusimme tietää, mitkä osa-alueet tuottavat taiteelliselle tekijälle eniten haasteita ja mikä osa-alue voi jäädä jopa kokonaan tekemättä.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kysely avattiin 196 kertaa, mutta lopullisia vastauksia saimme ainoastaan 18 kappaletta. Tämä voisi ehkä antaa viitteitä siitä, kuinka

haastaviksi asioiksi tuotannolliset kysymykset todellisuudessa koetaan. Koska vastauksia kyselyyn saatiin vähän, tuloksien perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, mutta vastauksia voidaan pitää suuntaa antavina. Kyselyssä oli yhteensä 12 kysymystä liittyen media- ja kulttuurialan projektityön organisointiin. Kyselyssä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Kyselyyn vastanneiden ammattialat jakoutuivat seuraavasti (taulukko 1, vastaaja pystyi valitsemaan useamman kuin yhden vaihtoehdon):

Taulukko 1. Vastaajien taiteenalat

	n	Prosentti
Arkkitehtuuri	0	0%
Elokuvataide	3	16,67%
Kirjallisuus	1	5,56%
Kuvataide	4	22,22%
Kuvitus ja sarjakuva	0	0%
Mediataide	1	5,56%
Muotoilu	1	5,56%
Musiikki	0	0%
Näyttämötaide	9	50%
Sirkustaide	1	5,56%
Tanssitaide	1	5,56%
Valokuvataide	1	5,56%
Joku muu	3	16,67%

Ammattinimikkeinä olivat muun muassa näyttelijä, ohjaaja, teatteri-ilmaisunohjaaja, taiteellinen johtaja, hankekoordinaattori, tuottaja, taiteilija, sirkustaiteilija, yrittäjä, animaattori, käsikirjoittaja, kuvataiteilija, nukketeatteritaiteilija ja projektipäällikkö. Kysyttäessä kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet kertomallaan alalla (taulukko 2) kahdeksan oli työskennellyt yli kymmenen vuotta ja kaksi 1-3 vuotta. Suurin osa vastaajista oli siis ollut alalla melko pitkään ja näin ollen voidaan ajatella, että heillä on melko laaja ymmärrys oman ammattikenttensä tarpeista ja vaatimuksista.

Taulukko 2. Työvuodet alalla

	n	Prosentti
Alle vuoden	0	0%
1-3 vuotta	2	11,11%
3-5 vuotta	1	5,56%
5-10 vuotta	7	38,89%
yli 10 vuotta	8	44,44%

Kyselyssä halusimme selvittää, kuinka erilaiset projektityöt ovat tähän mennessä organisoitu. Luettelimme eri projektivaiheita ja pyysimme vastauksia siihen, kuka kulloisenkin työn on hoitanut ja onko joitakin työvaiheita jäänyt kokonaan hoitamatta. Selvitimme myös, millaisia projektinhallintatyökaluja käytetään vai käytetäänkö ollenkaan, mitkä nähdään tärkeimmiksi projektin aloitusvaiheiksi ja mikä työvaihe koetaan haastavimmaksi. Kysyimme myös tarpeita ja toiveita liittyen projektin tuottajaan ja nähdäänkö nimenomaan ulkopuolisen tuottajan palkkaamiselle esteitä.

Eri työvaiheiden hoitamista projekteissa selvitimme kysymysmatriisilla. Erityisesti huomion vastauksissa kiinnittää se, että isoimman prosentiosuuden lähes jokaisen vaiheen kohdalla on saanut vastausvaihtoehto "Minä itse". Mielenkiintoista on se, että vain kolme oli ilmoittanut ammattinimikkeeseen tuottaja tai sitä vastaava, mikä tarkoittaa, että vastaajista karkeasti arvioituna noin 15 taiteellisen työn tekijää hoitaa myös selvästi tuotannollisia töitä. Tuloksia saattaa vääristää hieman se, että myös "tuottaja" oli nimettyä vastausvaihtoehtona, eli tässä kohtaa emme voi tietää, ovatko ammattinimikkeeseen tuottajan ilmoittaneet valinneet kohdan "minä itse" vai "tuottaja". Suurimmat osuudet "minä itse" vaihtoehto sai projektin johtamisessa ja aikatauluttamisessa, 13 vastausta molemmissa. Mainonta ja markkinointi tulivat seuraavana 10 ja 11 vastauksella, ja rahoitus ja kustannusarvio saivat kahdeksan (8) vastausta molempiin vaiheisiin. Neljä (4) vastaajista kertoi, että projekteissa kukaan ei hoida yhteistyökumppaneiden hankintaa tai projektin jälkipuintia, viiden (5) vastaajan mukaan kukaan ei hoitanut apurahahakua ja jopa kymmenen (10) kertoi, ettei kukaan hoida sponsorihankintaa.

Projektin käynnistämisen tärkeimpiä vaiheita sekä haastavimpia työvaiheita selvitimme avoimilla kysymyksillä kohdissa 7 ja 8. Projektin käynnistymisen kannalta kolmeksi tärkeimmäksi vaiheeksi koettiin hieman järjestystä vaihdellen tavoitteiden asettaminen, aikatauluttaminen, rahoitus ja budjetointi sekä työryhmän kokoaminen. Mitään kovin silmiinpistävää hajontaa ei siis tässä kysymyksessä esiintynyt, vaikka vastausvaihtoehtoja ei oltu annettu valmiiksi. Haastavimmiksi työvaiheiksi nousivat selkeästi aikatauluttaminen ja aikataulumuutokset (7 vastausta) sekä kaikki rahoitukseen liittyvä (6 vastausta). Muita mainittavia haasteita olivat myynti ja markkinointi sekä verkostojen hallinta. Myös taiteellisen ja tuotannollisen työn yhdistäminen, sponsoreiden hankinta ja projektin päättäminen oli erikseen mainittu hankalina työvaiheina.

Selvityksen kannalta ehkä merkittävimmät kysymykset olivat “Oletko ostanut tai voisitko ostaa ulkopuolisen tuottajan palveluita”, “Näetkö ulkopuolisen tuottajan palkkaamisessa haasteita?”, ja “Jos sinulla olisi vain rajallinen budjetti käytössä ulkopuoliselle tuotannolliselle avulle, mitkä osa-alueet ulkoistaisit ensimmäisenä”. Vastaajista viisi (5) oli aikaisemmin ostanut ulkopuolisen tuottajan palveluita, kymmenen (10) vastasi voivansa ostaa ja ainoastaan yksi (1) ei ostaisi ulkopuolisen tuottajan palveluita. Tarkempi jakauma esitellään taulukossa 3.

Taulukko 3.

9. Oletko ostanut tai voisitko ostaa ulkopuolisen tuottajan palveluita?

Vastaajien määrä: 18, valittujen vastausten lukumäärä: 24

	n	Prosentti
Olen ostanut	5	27,78%
En ole ostanut	8	44,44%
Voisin ostaa	10	55,56%
En voisi ostaa	1	5,56%

Suurimmat haasteet ulkopuolisen tuottajan palkkaamiselle olivat substanssiosaamisen puute (7 vastausta) ja rahoitus (6 vastausta). Muiksi mainittaviksi haasteiksi koettiin tuottajan sitoutuminen projektiin ja päällekkäiset projektit sekä kommunikaatio taiteellisen työryhmän kanssa. Substanssiosaamisesta kirjoitettiin muun muassa näin:

Luotettavan ja osaavan tekijän, joka hallitsee mahdollisesti laajaa asiantuntijuutta vaativaan tehtävänkuvaan, löytäminen on haastavaa.

Ulkopuolinen tuottaja ei välttämättä tiedä alasta yhtään mitään.

Alalla ei liiku paljon rahaa, joten ulkopuoliselle tuottajalle maksaminen voi olla haastavaa.

Raha. Olen saanut töille apurahoja ja hyviä yhteistyökumppaneita – silti tuotantoon on lähes mahdotonta löytää rahoitusta.

Yhdessä vastauksessa kiteytettiin molemmat isoimmat ongelmat näin:

Kysymys on rahasta. Mitä esim. "aloituspaketti" tai mitä sellainen esineuvottelu kustantaa. Mistä tiedän, etten osta sikaa säkissä. Minun on saatava tutustua "tuotteeseen", jotta tiedän onko se kannattava hankinta juuri minulle.

Avoimella kysymyksellä kysyttäessä, mitkä osa-alueet ulkoistettaisi ensimmäisenä vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa aikaisempiin kysymyksiin nähden. Yksi (1) haluaisi ulkoistaa puvustuksen ja toinen castingin, mutta tarkemmin tutkittaessa löytyi sieltäkin melko yhteneväinen linja. Talouspuolen, sisältäen rahoituslaskelmaa, budjetoitua, rahoituksen hankkimista ja sponsoreiden hankintaa ja yleistä talouden pitoa ulkoistaisi seitsemän (7) vastaajaa. Tiedottamista, markkinointia ja mainontaa ulkoistaisi kuusi (6) vastaajaa, myynnin ja aikatauluttamisen ulkoistaisi kaksi (2) vastaajista.

Taikasauvakysymyksellä pyritään saamaan vastaajilta yllättäviä vastauksia, jollaisia ei saataisi esittämällä ”normaaleja” kysymyksiä. Kysymys muotoillaan niin, että mikäli vastaajalla olisi taikasauva mitä hän haluaisi pystyä tekemään liittyen tutkittavaan asiaan. Näin voidaan saada arvokasta tietoa, joka ei välttämättä muutoin tulisi esiin. (Alvarez 2014, 196.) Viimeinen kysymyksemme oli tällainen avoin taikasauvakysymys, jossa vastaajilta kysyttiin mitä he toivoisivat tuottajalta jos heidän ei tarvitsisi välittää mistään todellisista rajoitteista, kuten rahasta. Villeimmissä maalailuissa tuottaja järjestäisi edullisesti viikon mittaisia karonkkajuhlia Espanjassa ja lomailu ei vaikuttaisi muihin työaika-
tauluihin. Tuottaja pystyisi pysäyttämään ajan ja näin antamaan taiteilijalle lisäviikkoja aikaa saavuttaa deadlineet. Muissa vastauksissa kaava toisti melko pitkälti jo aikaisemmissa kysymyksissä esiin tulleita vastauksia: yhdeksän (9) kaipasi apua taloudenpitoon ja rahoitukseen, budjetoituihin ja sponsorihaankintaan ja kuusi (6) markkinointi ja mainonta-apua. Hieman yllättäen jopa viisi (5) vastaajista toivoi tuottajalta panostusta ja näkemystä myös taiteellista sisältöä kohtaan ja kaksi (2) halusi tuottajan olevan tasavertainen kumppani ja yhtäläinen riskinottaja taiteilijan kanssa, eikä niinkään ”ulkopuolelta” palkattu tai ostettu ihminen, jolle palkkarahat on valmiiksi olemassa.

5.3 Rahoittajien näkökulmat

Webropol-kyselyssä kysyttäessä esteitä ulkopuolisen tuottajan hankkimiselle kuusi (6) vastaajista mainitsi esteeksi rahoituksen puutteellisuuden. Eräs vastaajista perusteli tuottajan rahoituksen hankaluutta esimerkiksi sillä, että jopa taiteilijan oma palkka voi olla hankala maksaa. Puolet niistä vastaajista, jotka kokivat rahoituksen ongelmaksi, mainitsi erikseen, että heidän kokemuksensa mukaan tuotannolliselle osaamiselle on hyvin vaikeaa saada rahoitusta. Olemme törmänneet tähän kokemukseen ja ajatuksen muuallakin kuin vain näissä kyselyvastauksissa. Tämän vuoksi päädyimme haastattelemaan neljän eri rahoittajatahon edustajaa: Suomen Kulttuurirahaston (SKR),

Audiovisuaalisen taiteen edistämiskeskuksen (AVEK), Taiteen edistämiskeskuksen (TAIKE) sekä Koneen Säätiön. Seuraavaksi esittelemme ensin kunkin rahoittajan yleisiä rahoituksen myöntökriteerejä ja sen jälkeen sähköpostihaastattelujen perusteella saatuja näkökulmia nimenomaan tuottajan / tuotannollisen työn rahoittamiseen.

Suomen Kulttuurirahasto. Suomen Kulttuurirahasto muodostuu keskusrahastosta, 17 maakuntarahastosta sekä 800 nimikkorahastosta. Nimikkorahastoilla on kullakin omat myöntämisperusteensa, jotka esitellään SKR:n kotisivuilla. Suomen kulttuurirahasto myöntää apurahoja tieteen ja taiteen tekijöille sekä työryhmille tai muille yhteisöille. Maakuntarahastojen tarkoitus on nimensä mukaisesti tukea kunkin maakunnan kulttuurin vaalimista ja kehittämistä. Suomen Kulttuurirahasto on täysin yksityisin varoin toimiva säätiö. (SKR 2019.)

Audiovisuaalisen taiteen edistämiskeskus. Audiovisuaalisen taiteen edistämiskeskus (AVEK) edistää audiovisuaalista kulttuuria tukemalla ammattilaisten hankkeita, tuotantoja ja teoksia. AVEK:n tuet jakavat kaksi tuotantoneuvojaa, joista toinen jakaa media-taiteen tuet ja toinen lyhyt ja dokumenttielokuvien tuet. AVEK:n kautta jaetaan myös OKM:n tuet, joista päätökset tehdään asiantuntijaryhmissä. OKM:n tukien parissa toimii oma tuotantoneuvoja. AVEKin varat tulevat pääasiassa valtion budjetista yksityisen kopiointin hyvityksistä. AVEK toimii osana tekijänoikeusjärjestö Kopiostoa. (AVEK 2019.) Vuoden 2018 tukiryhmät olivat koulutus- ja kansainvälistymistuet (20 %), käsikirjoitus- ja tuotantotuet (70 %), festivaalien ja muun audiovisuaalisen kulttuurin tuki (9 %) sekä luovan kulttuurin määrärahat, jotka ovat opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuksia. Kaiken kaikkiaan vuonna 2018 tukea jaettiin 3 995 225 euroa. (AVEKin toimintakertomus 2018, 3.)

Koneen Säätiö. Kuten Suomen Kulttuurirahasto, myös Koneen säätiö myöntää apurahoja rohkeisiin tieteen ja taiteen avauksiin. Koneen säätiö määrittelee rohkeuden näin: "Käsitykseemme rohkeudesta kuuluu kokeiluvuus, keskeneräisyys ja ennalta määrittelemättömyys." Tieteen ja taiteen lisäksi säätiö tukee tieteellistä tutkimustyötä sekä tieteen yleistajuistamista. Säätiön tavoitteena on tieteen ja taiteen rahoittamisen lisäksi etsiä ja tarjota aktiivisesti vaihtoehtoja valtavirralla. Koneen säätiöltä apurahaa voi hakea yksittäinen ihminen, työryhmä tai Y-tunnuksellinen yhteisö. Vuonna 2018 yleisessä apurahahakuprosessissa tukia myönnettiin 22 326 625 eurolla. Näistä tiedehankkeille myönnettiin 63 %, taidehankkeille 16 %, tiedettä ja taidetta yhdistäviin hankkeisiin 21 %

ja muihin kulttuurihankkeisiin 0,3 %. Kaiken kaikkiaan 4,5 % hakijoista sai apurahan yleisessä apurahahaussa. (Koneen Säätiö 2019.)

Taiteen edistämiskeskus. Taiteen edistämiskeskus (Taike) edistää taidetta sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kulttuuria Taike edistää siltä osin kuin se ei ole minkään muun viranomaisen tehtävänä. Taike jakaa apurahoja ammattitaiteilijoille ja heidän muodostamille työryhmille sekä avustuksia taiteen alan yhteisöille. Vuosittain apurahoja ja avustuksia jaetaan noin 35 miljoonaa euroa. Taiken yhteydessä toimii 20 taide-toimikuntaa ja kaksi apurahalautakuntaa, jotka ovat myös mukana apurahojen ja avustuksen jakamisessa. Taikessa toimii 40 läänintaiteilijaa eri puolella Suomea, jotka työskentelevät valtakunnallisissa tai alueellisissa taiteen edistämisen projekteissa. (Taiteen edistämiskeskus 2019.)

Teimme sähköpostihaastattelut yllä mainituille apurahojen ja avustusten myöntämistaholle. Saimme vastaukset AVEKin mediataiteen tuotantoneuvoja Tuuli Penttinen-Lampisuolta ja AVEKin tuotantoneuvoja Milla Moilaselta, Koneen Säätiön projektikoordinaattori Maija Karasvaaralta, Taiken erityisasiantuntija Sari Ilmolalta sekä SKR:n erityisasiantuntija Veli-Markus Tapiolta. Lähetimme jokaisella samat kysymykset ja saimme heiltä kattavia vastauksia. Kysyimme kaikilta seuraavat kysymykset;

- Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit, että yksittäistä media- tai kulttuuriprojektia rahoitetaan?
- Opintojemme aikana olemme törmänneet mielikuvaan, että tuottaja nimikkeelle ei myönnetä apurahoja ja/tai toimintarahoitusta kovin helposti, kun taas projekti/tuotantopäälliköt saavat apurahoja helpommin. Onko mielikuva oikea vai väärä? Onko nimikkeellä todellisuudessa merkitystä (tuottaja, tuotantopäällikkö, projektijohtaja, tuotannollinen osaaja tms.) Jos on niin miksi?
- Jos rahoituksen hakija haluaa käyttää apurahaa ostaakseen ulkopuolista tuotannollista osaamista, miten siihen suhtaudutaan rahoituksen myöntämisessä?
- Voiko tuottaja hakea itselleen työskentelyapurahan johonkin tiettyyn projektiin? Entä jonkun yhteisön yleisen toiminnan pyörittämiseen? Jos voi, niin millä perusteilla?

Jokaisella apurahan ja avustuksen myöntäjällä on tarkat tukiohjeet ja myöntämisperusteet, jotka ovat listattuna kunkin tahon Internet-sivuilla. Apurahan ja avustusten hakijan pitää olla itse aktiivinen ja tarkka siinä, mitä ja miten hakemuksia täyttää. Sekä Taikella että Koneen Säätiöllä on useampi asiantuntija, jotka arvioivat hakemuksia (Ilmola 2019; Karasvaara 2019). SRK:n joka vuosi vaihtuvat asiantuntijat valitsevat apurahansaajat vertaisarviointia käyttäen (Tapiola 2019). AVEK:illa taas toimii kaksi tuotantoneuvojaa, joille on jaettu omat osa-alueet. Näiden osalta molemmat AVEKin tuotantoneuvojat tekevät rahoituksen myöntämispäätökset itsenäisesti. (Penttinen-Lampisuo 2019.)

AVEK:n kautta jaettavat OMK:n tuet (DigiDemo, CreaDemo ja CreMa) jaetaan asian-
tuntijaryhmissä, ja tukien tuotantoneuvojana toimii Milla Moilanen (Moilanen 2019).

Taike painottaa hakemuksen kokonaisuutta. Tuotannollisen työn rahoittamiseen vaikut-
taa muun muassa se, minkälaiset ansiot tuottajalla on aiemmin ollut taiteen kentällä.
Tuottajan osaamisesta kertoo myös projektin talouden arviointi. (Ilmola 2019.) Koneen
Säätiön Karasvaara (2019) kertoo, ettei voida sanoa, että taide menisi organisoinnin
edelle. Hänen mielestään tuottajan osuus on apurahahankkeelle elintärkeä eikä sitä
voida katsoa rahoituspäätöksissä toissijaiseksi. Tuottaja voi olla myös osa taiteellista
työryhmää, jolloin hän voi saada henkilökohtaista työskentelyapurahaa. Myös Koneen
Säätiölle on tärkeää hakijan aiemmat ansiot (hakemuksesta löytyvät ansioluettelo ja
portfolio) ja kyky toteuttaa hanke menestyksekkäästi. Tärkeää on myös suunnitellun
hankkeen tieteellinen ja taiteellinen ansiokkuus, toteutettavuus, ajankohtaisuus, roh-
keus ja uudet näkökulmat. AVEKin mediataiteen tuotantoneuvoja Penttinen-Lampisuo
(2019) kertoo omista arviointiperusteista näin: "Arvioin hakemuksen taiteellista kiinnos-
tavuutta ja sitä, millaisen tuotannon ja rahoituksen hakija sen ympärille on suunnittel-
lut." Kohdeavustusten tai tuotanto- ja jälkituotantotukien lähtökohtaisina edellytyksinä
ovat ammattimaisuus, teoksellisuus, vahvistettu ensiesitys, vahvistettu muu rahoitus
sekä tekijänoikeusvelvoitteiden huomioiminen.

Olemme opintojemme ja työhistoriamme aikana törmänneet mielikuvaan, että apura-
hoja ja avustuksia haettaessa tuottaja-nimikkeelle ei myönnetä rahoitusta kovin hel-
posti. Sen sijaan esimerkiksi projektipäällikkö tai tuotantopäälliköt saavat apurahoja tai
toimintarahoitusta varmemmin. Halusimme kysyä mielikuvan todenperäisyyttä rahoitta-
jilta. AVEKin mediataiteen tuotantoneuvoja Penttinen-Lampisuo (2019) toteaa tuottajan
olevan luonnollinen ja itsestään selvä osa tekijäryhmää. Heidän tukiajattelunsa pohjau-
tuu elokuvan tuotantomalliin, joka näin ollen on erilainen kuin muiden taidealojen tuo-
tantomallit. Hän lisää, että tuotannon luonne tai koko voi edellyttää myös muita tuotan-
nollisia ammattinimikkeitä, kuten tuotantopäällikkö, tuotantoassistentti, järjestäjä ja ku-
vaussihteri. Penttinen-Lampisuo (2019) kertoo omasta kokemuksesta, että toisten
apurahoittajien silmissä nimikkeillä on yllättäviäkin vaikutuksia. Hän on hakenut työ-
skentelyapurahan tuottajan työhön Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahastolta.
Tällöin apurahansaajien eläkeyhtiö ei myöntänyt Penttinen-Lampisuolle eläkettä, koska
katsottiin ettei hän ole osa taiteellista työryhmää. Eläkeyhtiön tehtävä on pitää huolta
taiteilijoiden eläkkeistä eivätkä tuottajat eläkeyhtiön mielestä kuulu heihin.

Koneen Säätiölle nimikkeillä ei ole merkitystä arvioinnin kannalta. Projektikoordinaattori Karasvaara (2019) kertoo, että hakemuksessa tulee kunkin nimetyn henkilön roolin olla hyvin perusteltu hankkeen toteutuksen kannalta. Hakemuksen tulee olla ammattimaisesti laadittu ja tuotannollisia tehtäviä hoitavan henkilön työpanoksen täytyy olla hankkeen kannalta tärkeä. Karasvaara ei mainitse nimikkeitä, joita heidän hakemuksissaan eniten käytetään tuotannollisia tehtäviä hoitavilla. Heille tärkeintä on perustelut kunkin tekijän mukana ololle. Taiken erityisasiantuntija Ilmola (2019) kertoo, ettei nimikkeillä ole Taikellekaan merkitystä. Suurin merkitys on taiteellisella idealla ja sillä millaisia taiteilijoita tuotannossa on mukana. Hänen mukaansa tuotannollisia tehtäviä tekevän henkilön ansiot ja edelliset tuotannot ovat arvioinnissa tärkeitä.

Kaikki haastatellut apurahojen ja avustusten myöntäjät ovat sitä mieltä, ettei nimikkeillä ole heidän organisaatiossaan merkitystä. Ainoastaan AVEKin tuotantoneuvoja Penttinen-Lampisuo (2019) on oman kokemuksen kautta törmännyt siihen, että taidealoilla tuottaja-nimikettä kohdellaan eriarvoisena kuin taiteilijaa. Jokainen rahoittajataho peräänkuuluttaa kokonaisuutta ja vahvoja perusteluita kullekin roolille. Taiteilijan on vaikea perustella tuottajan tärkeyttä, jos hänellä on vahva taiteellinen näkemys, jolloin tuotannollinen tekoprosessi voi jäädä toissijaiseksi. AVEKin noudattama tuotantomalli tuo esille sen, että elokuva- ja mediatuotannoissa tuottajan läsnäolo on itsestään selvä, mutta tuottajan lisäksi tuotannon tekijöitä on useampia. Tämä eroaa taidealojen projekteista ja tekee tuottaja-nimikkeen käytöstä häilyvää.

Halusimme tietää, miten rahoittajatahot kokevat sen jos haettua rahoitusta olisi suunniteltu käytettävän tuotannollisen osaamisen ostamiseen ulkopuoliselta tekijältä. Tämä tarkoittaisi siis sitä, ettei tuotannollisten tehtävien tekijä olisi osa työryhmää eikä hänelle makseta palkkaa (ei työnantajakustannuksia). Taiken erityisasiantuntija Ilmola (2019) toteaa, että asiaan suhtaudutaan myönteisesti mikäli se on perustelua. Hänen mukaansa tämä vapauttaisi taiteilijan tekemään omaa työtänsä eli taiteellista osaamista. Koneen Säätiön projektikoordinaattorin Karasvaaran (2019) mukaan tälle ei nähdä esitettyä, mikäli kokonaisuus on arvioijan mukaan kiinnostava ja tarve perusteltu. Hän kuitenkin toteaa, että usein tuottaja on osa työryhmää. Hänen kokemuksensa mukaan tuotannollisten tehtävien tekijän työpanoksen hankkiminen ostopalveluna on mahdollista, mutta harvinaisempaa. AVEKilla on useampia tukimahdollisuuksia ja kullakin omat mahdollisuudet tuottajan käyttämiseen. Mediataiteen tuotantoneuvojan Penttinen-Lampisuo (2019) mukaan ennako-, tuotanto-, ja jälkituotantotuissa hakija on tuotantoyhtiö

tai muu tuotanto-organisaatio, jolloin talon sisällä työskentelee tuottaja, tuottaja-yrittäjä tai tuottaja palkataan produktiokohtaisesti ulkopuolelta. Kohdeapurahahakemuksessa hakija on työryhmä tai taiteilija, jolloin he tai hän voivat palkata tuottajan tai tuottaja voi jo kuulua työryhmään. Penttinen-Lampisuo mukaan on myös mahdollista, että tuottajalla on oma yritys ja hän laskuttaa työstään.

Viimeiseksi kysyimme voiko tuottaja hakea itselleen työskentelyapurahaa tai jonkun yhteisön yleisen toiminnan pyörittämiseen. Koneen Säätiön Karasvaaran (2019) mukaan estettä ei ole, mutta hänen kokemuksensa mukaan se on melko harvinaista. Koneen Säätiöllä on tiettyjä rajoituksia apurahojen hakemiseen, kuten se että työskentelyapurahaa voidaan myöntää vain tieteelliseen tai taiteelliseen työskentelyyn. Mikäli tuottaja hakisi itselleen palkkarahoitusta, pitäisi hakiessa olla jokin työnantajana toimiva taho. Karasvaaran (2019) mukaan kilpailu rahoituksesta on todella kovaa. Hän arvelee, että arvioijaa voisi kiinnostaa mistä rahoitus hankkeen kokonaisuuteen ja yhteistyöprojekteihin on saatu tai ollaan saamassa. Karasvaaran kokemuksensa mukaan yleisin rahoituksen hakumalli on hakea rahoitusta koko työryhmälle kerralla. AVEKin Penttinen-Lampisuo (2019) ja SKR:n Tapio (2019) ovat Karasvaaran kanssa samaan mieltä, että tuottaja voi olla osa kohdeapurahahakemuksen työryhmää ja näin ollen yksi tuensaaja. Penttinen-Lampisuo ei mainitse, että tuottajan olisi mahdollista tai järkevää hakea yksin työskentelyapurahaa. Hakijana tulisi olla esimerkiksi tuotantoyhtiö, jonka hankkeissa on tyypillistä, että tukiresurssia käytetään tuottajan palkkaamiseen ja työstä aiheutuviin kuluihin. SKR:n Tapio pitää käytännössä mahdottomana tilannetta, jossa tuottaja hakee itselleen apurahaa harjoittaakseen ”vapaata tuottamistoimintaa”, kuten Tapio toimintaa kuvaa. Hän ei myöskään näe järkevänä tilannetta, jossa tuottaja hakee apurahaa itselleen, josta maksaa palkkaa muille. Taiken erityisasiantuntija Ilmola (2019) on sitä mieltä, että aina voi hakea. Heiltä haettaessa hakijan toiminnan sisällön tulee olla vahva taiteellisesti tai kulttuurisesti.

Kaiken kaikkiaan rahoittajat suhtautuvat vastaustensa perusteella tuotannollisen työn tekijöihin positiivisesti. AVEKin mediataiteen tuotantoneuvojan Penttinen-Lampisuo (2019) kokemuksensa mukaan tuottajista on hyötyä niin teoksille, taiteilijoille, rahoituksen hankinnalle, raportoinnille ja levitykselle. AVEKin tuotantoneuvoja Milla Moilanen (2019) kertoo tuottajan työn olevan tänä päivänä olennainen osa luovaa tekemistä ja se mahdollistaa kunkin tekijän keskittymisen omaan osaamisalueeseensa ammattimaisessa työympäristössä. Moilasen mukaan tuotanto-osaamisen hankkiminen

alihankintana osoittaa ammatillista kypsyyttä ja rahoittajille uskottavaa tuotantoa loppuraportointiin asti. Kulttuurin ja median kentältä kantautuva viesti on kuitenkin erilainen. Syynä voi olla se, että jokaisella rahoittajalla on omat myöntämiskriteerit ja osa niistä on melko tulkinnanvaraisia: Mikä lasketaan taiteelliseksi tai tieteelliseksi ja mikä taas on hyvin perusteltu tekijä projektissa? Apurahojen saajia tarkasteltaessa on nähtävissä, että myös tuottajille on myönnetty apurahoja eli tätä ammattikuntaa ei ainakaan täysin ole jätetty apurahojen ulkopuolelle. SKR:n Tapion (2019) mukaan “tuotannolliseen osaamiseen panostamalla olisi kenties mahdollista tukevoittaa taiteen rahoitus pohjaa, tavoittaa uusia yleisöjä sekä varmistaa, ettei niin moni esitys jäisi pelkäksi kantaesitykseksi.”

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tarve tuotannolliselle osaamiselle on selkeä. Se tulee esiin paitsi kyselyn tuloksissa myös asiantuntijahaastatteluissa. Myös rahoittajat tunnustavat tuottajan merkityksen ja tarpeen. Kokemus työn murroksesta on myös kollektiivinen ja tuottajan työn ostamisen helppoudesta löytyy näyttöä esimerkiksi opinnäytetyössämme haastatellun Fanny Heinosen (2019) kokemusten perusteella. Haasteita on kaksi: raha ja substanssiosaaminen. Silloin kun tuottajalta löytyy tarvittava osaaminen, pitää osaaminen ja kokemus osata brändätä. Näin voidaan rikkoa "tuottajamyytti" taidetta jarruttavasta, ammattitaidottomasta ja lattekahvia lipittävästä rahan ahneesta tuottajasta ja tuoda esiin, mitä tuottaja parhaimmillaan on: taiteen mahdollistaja. Hinnoittelu on saatava kohdilleen niin, että se tekee palvelun ostamisesta houkuttelevaa ja helppoa, mutta kuitenkin niin ettei tuottaja aliarvosta omaa ammattitaitoaan.

Ilman tuottajaa voi pärjätä ja päästä tuloksiin, mutta kaikki tuotannollinen tekeminen on aina pois jostain muualta – yleensä itse taiteelta. Tämän vuoksi tuottajia tarvitaan. Tuotannollisen osaamisen oikeanlainen tuotteistaminen ja paketointi sopivan kokoisiin osiin ostopalveluna tekee tuottajan hyödyntämisestä huomattavasti kevyempää ja helpommin lähestyttävää – myös pienemmälläkin budjetilla. Kuten Tampereen työväenteatterin johtaja Otso Kautto (2019) toteaa: "Kun jossain vaiheessa toiminta kasvaa sen verran laajaksi, että voidakseen kehittyä, niin eri osa-alueille tarvitaan ammattimaista osaamista". Ammattimaista osaamista tarvitaan myös tuotannolliselle puolelle – tarvitaan tuottajan ammattitaitoa.

Selvityksestämme voi päätellä, että ainakin apurahahakemuksissa tuottajan konsultointi auttaisi sekä taiteilijaa että tuottajaa. Rahoittajat peräänkuuluttavat, että nimikkeillä ei ole merkitystä rahoituksen myöntämiselle, mutta hakemuksen tulee olla hyvin perusteltu ja hallittu kokonaisuus. Tämä on osa tuottajan ammattitaitoa, joka taiteilijalta itseltään voi puuttua. Kaiken kaikkiaan tuotannollisen ostopalvelun kehittäminen liiketoiminnaksi vaatii sen, että tuotannot voidaan pilkkoa pienemmiksi osa-alueiksi. Tuottajan voi ostaa tekemään esimerkiksi apurahahakemukset tai sponsorisopimukset.

Tuotannollisen osaamisen ostopalvelun kehittämisen tueksi tutkimustamme voisi jatkaa perehtymällä esimerkkeihin sellaisista tahoista, joille apurahoja tuotannolliseen

työskentelyyn on myönnetty sekä niihin, joille rahoitusta ei ole myönnetty. Teettämämme kyselyn vastausten ja työkentältä kantautuneen viestin perusteella monet taiteilijat kokevat, että tuottajalle on vaikea saada apurahaa. Haastattelemamme rahoittajatahojen edustajat tunnustivat tuottajan arvon ja tärkeyden, eivätkä nähneet sitä toisarvoisena asiana taiteelle. Perehtymällä aiheeseen tarkemmin voisi saada lisää arvokasta tietoa tuotantojen rahoittamisen vaikeudesta ja sen todellisista syistä.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Evan raportteja. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 21.4.2019. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf
- Alvarez, Cindy. 2014. Lean customer development. O'Reilly Media Inc.
- AVEK. Esittely. Viitattu 24.4.2019. <https://www.kopiosto.fi/AVEK/avek/esittely/>
- AVEK. Toimintakertomus kaudelta 2018. Viitattu 24.4.2019. <https://www.kopiosto.fi/app/uploads/2018/09/15165022/AVEK-toimintakertomus-2018.pdf>
- Elomäki, Julia. 2019. Henkilökohtainen tiedonanto. Seminaari: Ilman tuottajia ei olisi tuotantoja 6.2.2019. Tampere.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Halonen, Katri. 2012. Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja2020 - hankkeen lopuraportti. Viitattu 30.4.2019. http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/12_suuntaviivoja_VALMIS.pdf
- Heinonen, Fanny. 2019. Media-alan yrittäjä. Haastattelu. 14.2.2019
- Hohtokari Marit, Uitto Markku & Leroux Vikki (toim.) 2011. Todistus taskussa – työelämä vastassa. Puheenvuoro luovan alan opiskelijoiden työllistymisen puolesta. Luovan talouden strateginen hanke, huhtikuu 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.4.2019. http://www.luovasuomi.fi/www.tem.fi/files/29923/Toditus_taskussa_-_tyoelama_vastassa_puheenvuoro_luovan_alan_opiskelijoiden_tyollistymisen_puolesta.pdf
- Ilmola, Sari. 2019. Erityisasiantuntija. Taike. Sähköpostihaastattelu. 23.4.2019
- Järvinen, Päivi. 2011. Suomen työelämän muutoskuvia 2000 luvulla - Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen? TEM-analyyseja 35/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.4.2019. <https://docplayer.fi/8256379-Tem-analyyseja-35-2011.html>
- Kananen, Jorma. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Karasvaara, Maija. 2019. Projektikoordinaattori. Koneen Säätiö. Sähköpostihaastattelu 16.4.2019
- Kautto, Otso. 2019. Tampereen Työväenteatterin johtaja. Haastattelu. 19.3.2019
- Koneen Säätiö. Esittely. 2017. Viitattu 24.4.2019. <https://koneensaatio.fi/meista/>
- Koneen säätiö. Uutiset 7.12.2018. Tilastot ja listaukset myönnettyistä apurahoista, palkinnoista ja lahjoituksista 2018. Viitattu 24.4.2019. <https://koneensaatio.fi/tilastot-ja-listaukset-myonnettyista-apurahoista-2018/>
- Kouki, Mikko. 2019. Turun Kaupunginteatterin taiteellinen johtaja, näyttelijä. Haastattelu. 5.3.2019
- Moilanen, Milla. 2019. Tuotantoneuvoja. AVEK. Sähköpostihaastattelu 16.4.2019
- Mononen, Olli. 2019. Media-alan tuottaja-ohjaaja. Haastattelu. 11.4.2019

- Mäenpää, Mikko. 2016. Sitra: Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Viitattu 29.6.2019. https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf
- Penttinen-Lampisuo, Tuuli. 2019. Mediataiteen tuotantoneuvoja. AVEK. Sähköpostihaastattelu 15.4.2019
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, 2. painos. Tampere: Vastapaino
- Saksala, Elina. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus Oy.
- Taiteen edistämiskeskus. Apurahat ja avustukset. Viitattu 25.4.2019. <https://www.taike.fi/fi/apurahat-ja-avustukset>
- Taiteen edistämiskeskus. Tietoa Taikesta. Viitattu 25.4.2019. <https://www.taike.fi/fi/tietoa-taikesta#>
- Tapio, Veli-Markus. 2019. Erityisasiantuntija. SKR. Sähköpostihaastattelu 30.4.2019
- Tinfo Teatterin tiedotuskeskus. Teatteritilastot 2017. Viitattu 28.5.2019. <https://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2017.pdf>
- Valli, Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.