



KULTTUURI KOKOAA
KULTTUURITAPAHTUMIEN MUUTTUVAT VERKOSTOT
TOIM. KATRI HALONEN

TUOTTAJA 2020

TEKIJÄT

Kai Artes (Metropolia Ammattikorkeakoulu),

Leena Björkqvist (Yrkeshögskolan Novia),

Katri Halonen (Metropolia Ammattikorkeakoulu),

Laura-Maija Hero (Metropolia Ammattikorkeakoulu),

Juha IsoAho (Humanistinen ammattikorkeakoulu),

Laura Karhu (Cupore),

Anu Suosalo (Salon kaupunki),

Pekka Uotila (Mikkelin ammattikorkeakoulu)



TUOTTAJA2020

Halonen, Katri (toim.): Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot.

ISBN 978-952-5797-21-3 (pdf)

Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 2010 (PDF).

Tuottaja2020 - Osaraportti 1

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuuri ja luova ala
Helsinki 2010

Tämä tutkimus on toteutettu osana Metropolia Ammattikorkeakoulun koordinoimaa, opetushallituksen hallinnoimaa ja Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittamaa Tuottaja2020 -hanketta. Hanke on toteutettu yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun, Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporen, Mikkelin ammattikorkeakoulun, Yrkehögskolan Novian, Humanistisen ammattikorkeakoulun ja Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö Taku ry:n kanssa.

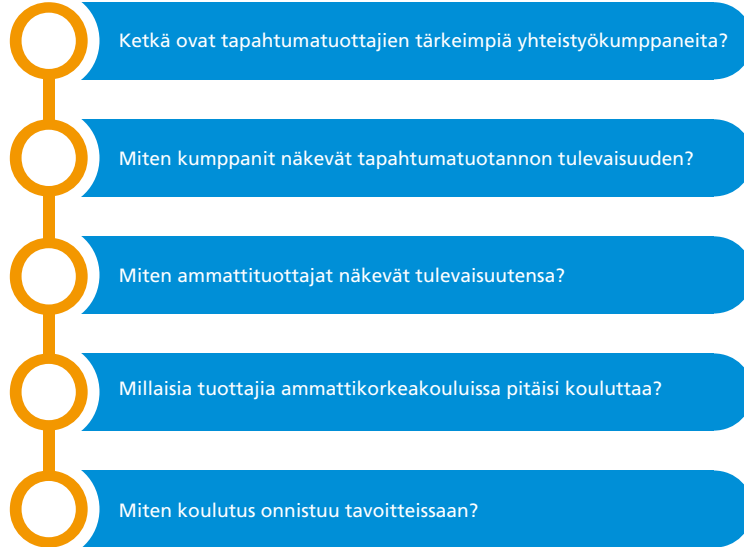
Kannen kuva: Johanna Tirronen | Taitto: Riikka Käkelä-Rantalainen





TUTKIMUSPROSESSI

KOLME VUOTTA – VIISI SYKLIÄ



Aluksi

Tämä julkaisu on ensimmäinen raportti syksyllä 2009 alkaneesta Tuottaja2020 -hankkeesta. Sen on työstänyt hankkeen tutkijaklubi, jossa on edustettuna suurin osa kulttuurituottajia kouluttavista ammattikorkeakouluista sekä Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporen tutkijoita. Työelämän näkökulmaa ennakointiteemaan on vahvistanut toiminnanjohtaja Kirsi Herala Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö Taku ry:stä. Raportti on syntynyt tutkijaklubin yhteistyön tuloksena. Raportin taustalla on vilkas ajatusten vaihto ja ajoittain ärhäkkäkin keskustelu, joita olemme tutkijaklubissa käyneet.


Tuottaja2020 on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittama valtakunnallinen hanke Opetushallituksen hallinnoiman Manner-Suomen ESR-ohjelman työmarkkinoiden toimintaa edistävien hankkeiden toimintalinjalla. Euroopan sosiaalirahastosta tuetaan muun muassa työelämän tarpeisiin vastaavan koulutuksen järjestämistä sekä opintojen jälkeen työelämään siirtymisen vauhdittamista. Tuottaja2020 -hankkeen päämääränä on ennakoida kulttuuritapahtumien tuotannon muutosta ja muutoksen myötä tulevia haasteita tuottajan osaamiseen. Näkökulmina hankkeessa korostuvat sekä tuottajien näkemykset että tuottajia ympäröivän toimijakunnan näkemykset. Keskiössä on etenkin tapahtumatuotannon parissa työskentelevään kulttuurituottajaan kohdentuvien osaamishaasteiden tunnistaminen. Tutkimusprosessi tähtää kotimaisen ammattikorkeakoulutasoisen kulttuurituottajakoulutuksen kehittämiseen.

Helsingissä 12.5.2010

Tekijät

SISÄLTÖ

Aluksi	5
1. Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa	8
1.1 Tapahtumatuotanto verkoston solmukohtana ja ekosysteemin palasena	8
1.2 Hahmotelmia kulttuurialan klustereista	11
1.3 Kartoituksen esimerkkitapaukset ja tutkimusmenetelmät	15
2. Huomioita tapahtumien ympärille rakentuneista verkostoista	18
2.1 Savonlinnan oopperajuhlat	18
2.2 Pikseli Ähky/ PixelAche 2009	23
2.3 Madonnan konsertti Jätkänsaaressa 6.8.2009	27
2.4 Kaustinen Folk Music Festival	30
2.5 Maailma Kylässä	36
2.6 Salon taidemuseo	41
3. Kulttuuritapahtumien ekosysteemit muutoksessa	46
3.1 Organisaatiot murroksessa	48
3.2 Tekniset palvelut kilpailutettujen alihankintasuhdeiden keskiössä	49
3.3 Julkinen sektori: rahoittajasta markkinointiviestijäksi	52
3.4 Oppilaitosyhteistyö	54
3.5 Asiakkaat	56
3.6 Vapaaehtoiset	58
4. Lopuksi	61
English summary	62
Lähteet	64
Liitteet	67

A man with a grey cap and a dark jacket is smiling while playing a red accordion in a park. The background shows a paved path, green grass, and many trees with fresh green leaves, suggesting a spring setting. Other people are visible in the distance, some sitting on a bench and others walking. The man's hands are positioned on the keys and buttons of the accordion, which has a white keyboard and a red body. The brand name 'Valmuse' is visible on the side of the instrument.

Tämä kartoitus etsii vastausta kahteen kysymykseen. Ensin kartoitamme esimerkitapausten valossa keitä tapahtumatuotannon systeemiin kuuluu. Toiseksi erittelemme millaisia muutospaineita systeemiin kohdistuu tapahtumatuottajien tulkitsemana.

1. Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa

Katri Halonen

Viimeisen 20 vuoden aikana kulttuuritapahtumien määrä on kasvanut Suomessa lähes räjähdysmäisesti. Samalla tapahtumien temaattiset painopisteet ovat moninaistuneet ja joukkoon on liittynyt ennakkoluulottomasti taiteidenvälisien synteisien kautta profiloituvia tapahtumia.

Kulttuuritapahtumilla on tärkeä merkitys kulttuurikentän sisällön kehittäjänä. Tapahtumia kohtaan asetetaan kokonainen kirjo erilaisia taiteellisia, kulttuurisia ja sosiaalisia tavoitteita, jotka heijastuvat ohjelmistoihin ja tapahtumakonsepteihin. Lisäksi tapahtumat ovat yhä selvemmin myös väline, jonka avulla tarkastellaan uudella tavalla kaupunkien dynamiikkaa, sosiaalisuuden polttopisteitä ja paikallisen mielenmaiseman muotoja sekä järjestetään ja muokataan kaupunkitilassa tapahtuvan liikkeen suuntaa ja rakentumista (Klaic 2007, 203). Vaikka kulttuuritapahtumat nähdään elinvoimaisen kaupunkiympäristön keskeisenä piirteenä, niiden tutkimusta on tehty varsin vähän.

Kulttuuritapahtumat on valjastettu aluekehityksen ja -profiloinnin välineeksi ja yhdeksi kasvavan talouden dynamoksi. Kulttuuri on keino elävöittää alueita, mutta samalla myös kehittää monin tavoin paikallisen elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Festivaalien talousvaikutuksia tutkinut Kimmo Kainulainen (2005; 2007, 177) erittelee talousvaikutuksissa suorat, epäsuorat ja tulkinnalliset vaikutukset. Suorat vaikutukset syntyvät välittömästi tapahtuman toteutukseen liittyvistä toiminnoista. Tällaisia ovat tyypillisesti tapahtuman järjestäjien ja paikallisen liike-elämän välisestä vuorovaikutuksesta kumpuavat talousvaikutukset, kuten henkilökunnan palkkaukset, tila- ja laitevuokrat, paikalliset hankinnat, investoinnit jne. Tällöin kulttuuritapahtumat rinnastuvat muihin taloudentoimijoihin liikevaihtonsa, investointiensä ja työllistävien vaikutuksensa kautta. Epäsuorat talousvaikutukset muodostuvat tapahtumassa

vierailevan yleisön kulutuksesta, joka kohdentuu paikallisiin yrityksiin ja palvelun tarjoajiin. Niitä kohdentuu mm. majoituspalveluja ylläpitäviin yrityksiin, ravintoloihin, vähittäiskauppaan ja kuljetuksia ja liikennöintiä harjoittaviin yrityksiin. Tulkinnallisia talousvaikutuksia on tutkittu erilaisen merkitysten kautta. Keskiössä on ollut vaikeasti mitattavia paikallistalouden ulottuvuuksia, jotka liittyvät alueen imagoon sekä luovien toimijoiden alueellisen keskittymisen dynamiikkaan johon liitetään vetovoima ja houkuttelevuus joka heijastuu epäsuorasti kaikkien alueen yritysten, asukkaiden, työntekijöiden ja matkailijoiden liikkumis päätöksiin.

Tapahtuma on talousvaikutustenkin kautta tarkasteltuna kokonaisen systeemin solmukohta. Systeemiin osallistuvat ne, joihin tapahtumatuotannolla on suorat talousvaikutukset, ja jotka sidotaan tapahtumaan usein sopimus pohjaisesti. Lisäksi tuotannon puitteet tarjoavat epäsuorien talousvaikutusten piiriin lukeutuvat alueen palvelutarjoajat, joiden palvelukapasiteetti luo asettaa tapahtumille kasvuedellytyksiä ja -rajoitteita. Kolmanneksi tapahtumilla on kiinteä yhteys alueen vetovoiman kehittämiseen liittyvien päämäärien ja toteuttamisen kannalta välttämättömän infrastruktuurin ja usein myös osarahoituksen kautta julkisen sektorin toimintaan.

Tämä kartoitus etsii vastausta kahteen kysymykseen. Ensin kartoitamme esimerkkitapausten valossa keitä tapahtumatuotannon systeemiin kuuluu. Toiseksi erittelemme millaisia muospaineita systeemiin kohdistuu tapahtumatuottajien tulkitsemana.

1.1 Tapahtumatuotanto verkoston solmukohtana ja ekosysteemin palasena

Kulttuurialan toimijoiden toiminnan viitekehikseksi on tarjottu yhä useammin luovaa taloutta, elämystaloutta ja sisältöteollisuutta. Termien tarkka sisältö vaihtelee asiayhteyksittäin. Luovan- ja elämystalouden

sekä sisältöteollisuuden yhteinen piirre on se, että taide kiinnitetään osaksi arvoketjua, jonka ääripäissä on taiteilija ja kuluttaja. Samalla taide liitetään laajempaan ulkoa päin tulevien tavoitteiden värittämään yhteiskunnalliseen ja/tai liiketaloudelliseen kontekstiin. Toiminnan ytimessä on yksilöllinen luovuus, taidot sekä lahjakkuus. Näiden ympärillä on suuri joukko väittäjäammateissa toimivia ammattikuntia, joiden toiminta keskittyy tuotteistamaan taidelähtöisiä ydinsisältöjä tuotteiksi ja palveluiksi. Väittäjäammattien lisääntyminen liittyy muun muassa kiristyvään kilpailuun potentiaalisen yleisön vapaa-ajasta, joka edellyttää tehokasta markkinointiviestintää. Samalla taiteen itseisarvon rinnalle on noussut tuottajan työalueeksi joukko uusia tavoitteita, jotka edellyttävät aiempaa järjestelmällisempää tuotteistamista. Tällaisiin tavoitteisiin kuuluvat muun muassa taiteen näkeminen yhä selvemmin potentiaalisena taloudellisen vaurauden, alueellisen ja kansallisen kilpailukyvyyn ja työpaikkojen luomisen lähteenä.

Verkosto, toimiala, sektori ja klusteri ovat olleet termeinä esillä useissa eri kulttuurialan selvityksissä ja arvoketjukuvauksissa. Eri toimijaverkostojen määrittely on kuitenkin jäänyt usein monelta osin avoimeksi ja implisiittiseksi. Tässä kartoituksessa toimialalla viitataan laajaan kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden toimialaan. Sektoritutkimus on keskittynyt taidealojen osalta eri taidesisältöjen mukaiseen jaotteluun. Pohjana ovat Taidetoimikunnan jaostot, joissa omina sektoreinaan ovat esimerkiksi säveltaide, mediataide, ja sirkustaide. Tapahtumatuotannossa kuitenkin yhä yleisempää on, että tapahtumasisällöissä on läsnä monien eri taidesektorien osaajia. Klusterilla viitataan useita toimialoja (mahdollisesti esimerkiksi siivous- ja jätehuolto, majoituspalvelut ja ravitsemuspalvelut jne.) yhdistävään vakiintuneeseen ja tiiviiseen, usein symbioottiseen, suhdeverkkoon.

Kotimainen klusteritutkimus ja -kartoitus on ammentanut paljon Harvardin yliopiston professori Michael E. Porterin esittämästä klusterimallista, jota kutsutaan ”timanttimalliksi”. Yritysten, toimialojen, klusterien

ja kokonaisten maiden kilpailukykyä tutkinut Porter (1998) määrittelee klusteria seuraavasti ”Klusterit ovat toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja yhteisöjen muodostamia maantieteellisiä keskittyymiä jollain erityisillä osa-alueilla. Klusterit muodostuvat keskenään sidoksissa olevista toimialoista ja niihin liittyvistä muista toimijoista, jotka ovat keskeisiä kilpailun kannalta.” Suomessa klusteri on tulkittu yritysten vuorovaikutteiseksi verkostoksi, jonka perustana ovat toisiaan tarvitsevat yritykset ja heitä tukevat organisaatiot (kts. esim. Virtanen & Hernesniemi 2005, 3). Klusteriin kuuluu organisaatioita, jotka toimivat useilla erilaisilla toimialoilla, mutta joiden tuotantojärjestelmät kytkeytyvät toisiinsa (Virtanen & Hernesniemi 2005, 13). Klusteri ulottuu sisällön tuotannosta markkinointiviestintään, jakelukanaviin, täydentävien tuotteiden valmistajiin sekä samankaltaisia taitoja, tekniikan sovelluksia ja tuotantopanoksia hyödyntäviin organisaatioihin. Ne eivät noudata perinteistä toimialaluokitusta, vaan niiden rakenteen keskeinen osa on yhteinen toiminta.

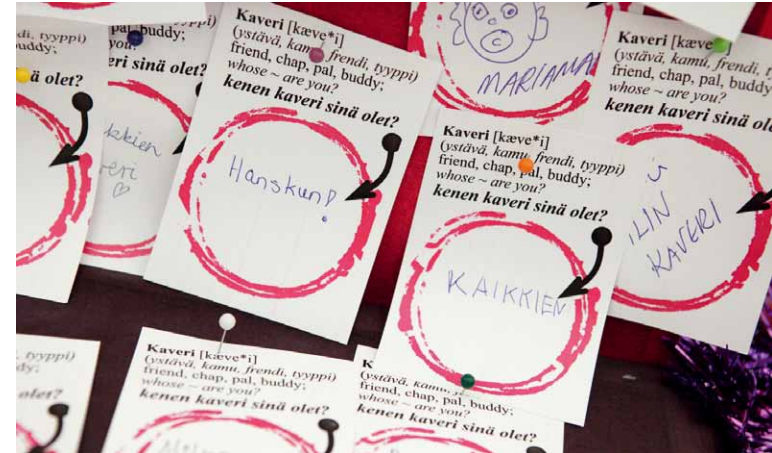
Klusteriajattelu sisältää tiukkoja sidoksia eri toimijoiden välillä. Rinnalle on nostettu ekosysteemin termi, joka sisältää laajemman toimijaverkostoon, jonka kaikki jäsenet eivät ole välttämättä suorassa suhteessa toisiinsa. Innovaatioiden tuotannon kannalta toimijoille ei ole samantekevää missä he sijaitsevat. Jokainen toimija ja organisaatio miettii entistä tarkemmin, että se toimii luovassa ympäristössä, joihin sijoittuvat maailmanluokan osaamiskeskittymät. Erityisissä vuorovaikutteisissa ympäristöissä syntyy eniten innovaatioita ja Antti Hautamäki (2009, 6) kutsuukin niitä erityisiksi innovaatioiden ekosysteemeiksi. Ekosysteemi käsitetään metaforana, joka viittaa eri toimijoiden hedelmälliseen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen riippuvuuteen. Se ei tarvitse ulkopuolista ohjausta toimiakseen, vaan kykenee itsesäätelyyn.

Innovaatioiden ekosysteemin ytimessä ovat arvot ja asenteet. Systeemin dynamiikka riippuu siten hyvin paljon kulttuurisista tekijöistä, kuten sosiaalisesta pääomasta, ihmisten liikkuvuudesta, asenteista yrittäjyyttä ja riskin ottoa kohtaan, siis erityisesti innovaatiokulttuurista. Sitä ei voida

rakentaa yksinomaan esimerkiksi koulutusta lisäämällä tai tuottamalla lisää tietoa tai lisäämällä yritysrahoitusta. (Hautamäki 2008, 46). Tuottaja2020 -hankkeessa edetään systeemin tunnistamisesta proaktiivisesti systeemin osaamiskarikoiden paikantamiseen – viimekädessä ongelmien mahdollisten ratkaisujen suodattamiseen osaksi kulttuurituottajien koulutusta. Ekosysteemiajattelusta lainataan näkemys tapahtumatuottajasta osana laajaa systeemiä, joka määrittää hänen toimintansa edellytyksiä ja voi parhaassa tapauksessa tukea innovointia.

Ekosysteemillä on optimaalinen kokonsa: toimiakseen tehokkaasti ekosysteemissä täytyy olla tietty määrä ihmisiä, yrityksiä, instituutioita ja erilaisuutta. Hautamäki ei kuitenkaan vastaa yksiselitteisesti siihen, mikä on innovaation ekosysteemin optimaalinen koko. Koko riippuu osaamisalueista, teknologioista, toimialoista ja alueen historiasta. (Hautamäki 2008, 95). Siksi jokaisen tapahtumatuotannon ympärillä olevan ekosysteemin ainekset ovat keskenään erilaisia. Tapahtumatuotannon ydin on tässä kartoituksessa tapahtuma, joka on aikaan ja tiettyyn paikkaan sidottu. Tapahtuman ympärillä oleva ekosysteemi ei ole kaikilta osin yhtäläisesti paikallista. Hautamäki (2008, 95) korostaakin, että läheisyysargumentti selittää keskittymistä, mutta ei menestystä globaalissa taloudessa. Esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlien organisoinnissa paikallisen ekosysteemin rooli on tärkeä. Kuitenkin menestys nojaa laajempaan oopperakentän järjestelmään.

Innovaatioiden ekosysteemien lisäksi on viimeaikoina keskusteltu luovista ekologioista. Taalas (2009, 7) määrittelee luovan ekologian käsitettä korostaen kaikissa ihmisissä olevaa kykyä luovuuteen, yhteistyötä ja sen prosesseja, keskinäisen vaihdannan eettistä perustaa, yhteistyön tavoitteita, politiikkoja ja toimintamuotoja, sekä näiden jatkuvan vuorovaikutuksen kehittyviä ilmentymiä markkinoilla. Luovan ekologian näkökulmasta tapahtuman operationaalisen toteuttajatahon lisäksi tapahtumatuotannon ekosysteemiin kuuluvat yleisö, myös luovassa roolissa, erilaiset ympäröivän yhteiskunnan kanssa solmitut yhteistyökump-



panuudet ja niitä säätelevät eettiset näkökulmat sekä taiteen kentän toimintasäännöt. Näistä kaikista yhdessä syntyä ameebamaisen tapahtumatuotannon ekosysteemin dynamiikka.

Ekosysteemitarkastelun kautta tapahtumatuotanto on liitettävissä laajaan kokonaisuuteen, johon kuuluvat esimerkiksi epäsuorien talousvaikutustenkin kautta tapahtumatuotannon alaan kiinnittyvät lähialat kuten ravitsemus-, majoitus-, matkailu- ja kuljetuspalvelut. Ekosysteemin näkemys korostaa samalla tapahtumien roolia alueensa vetovoimatekijänä, osaajamagneettina, josta hyötyvät kaikki innovaatiohakuiset alueen toimijat.

Tuottaja2020 -hankkeessa ennakoidaan tapahtumatuotannon tilaa vuonna 2020 ja sen heijastumista alalla koulutettavien kulttuurituottajien tavoiteosaamiseen. Näkökulma ei voi pidättäytyä vain tuottajien haastatelemiseen, sillä tapahtumatuotanto on syvästi sidoksissa globaaliin toimintaympäristöön kumppanuuksien, alihankintaverkostojen ja löyhempien suhteiden kautta. Käsillä olevassa kartoituksessa pai-

kannetaan esimerkkitapausten kautta tapahtumatuotannon ympärillä olevaa toimijaverkostoa. Käsittely rajautuu niihin, joilla on kiinteä suhde tapahtumaan suoran taloudellisen tai henkisen sitoumuksen kautta. Taloudellisella suhteella tarkoitetaan tahoja, joiden kanssa luodaan kumppanuussopimuksia. Seuraava alaluku pyrkii hahmottamaan niitä formaaleja ja epäformaaleja kumppanuuksia ja verkostoja jotka ovat tapahtumatuotannon operationaalisen toteuttamisen ja yleisöjen peruspalveluiden organisoiminn edellytyksiä.

1.2 Hahmotelmia kulttuurialan klustereista

Perinteisesti kulttuuritapahtumien kenttää on jaoteltu kulttuurisisältöjen ja toimintasektorien mukaan. Kulttuurisisältöjen perusteella tehtävät erottelut ovat yhä keskeisiä – myös tässä kartoituksessa mukana olleiden toimijoiden puheessa. Sen sijaan sektorijaottelu on selvästi hämärtyvässä (ks. kuten myös Halonen 2004).

Sektorijaottelun pohjalta keskeinen jaottelun peruste on ollut taloudenpito ja toiminnan päämäärät. Julkinen sektori pohjautuu veroina ja maksuina kerättyjen tulojen siirtoon ja niiden pohjalta rakennettuihin julkisiin palveluihin. Yritystalous pyrkii tuottamaan voittoa ja rakentaa toimintaansa alihankintaverkostojen varaan hakien myyntikatteita. Antti Hautamäki (2008) kuvailee ns. kolmatta sektoria sosiaalitaloutena, jolla viitataan voittoa tavoittelemattomaan toimintaan, jonka keskiössä on humaani palvelu ja tuotanto sekä vaihtotalouden ajatukset.

Nykyään eri sektorien väliset rajat ovat hämärtyneet ja ne siirtyilevät tapahtumaproduktioittain. Julkinen sektori rahoittaa järjestöjä ja liittoutuu myös yritysten kanssa, jotka tuottavat julkisia palveluita. Samalla järjestöt tuottavat yhä enemmän maksullisia palveluja ja laajentavat rahoituspohjaansa yhä markkinalähtöisempien toimintamallien kautta. Samalla yksittäiset tapahtumatuottajat työskentelevät produktioittain tai

jopa produktioiden sisällä samanaikaisesti, limittäin ja peräkkäin useilla sektoreilla yhtä aikaa (Halonen 2009).

Taiteellisen työskentelyn tutkimus on keskittynyt usein taiteilijälähtöisen prosessin tutkimiseen. Luovaa työtä koskeva teorianmuodostus on korostanut 90-luvun loppupuolelta lähtien yhä selkeämmin systemiä luovan toiminnan malleja. Niissä luovuutta ei tarkastella yksilöiden suorituksena, vaan laajemmin sosiaalisten ja kulttuuristen viitekehysten kautta. OPM:n kulttuuriviennin klusterin keskiössä on ”tuotteena” luova pääoma, jota moninainen – julkishallintovetoinen – toimijajoukko kuljettaa maailmalle. Kuviossa 1 kuvataan kulttuuriviennin klusteria.



KUVIO 1. Kulttuuriviennin klusteri

Opetusministeriön selvityksessä esitelty kulttuuriviennin klusteri korostaa julkisen sektorin eri toimijoiden roolia osana klusteria. Kulttuuriviennin klusterin toimijatahoista useat toimivat myös tapahtumatuotannon kentällä. Toimijatahot osallistuvat kentän toimintaan omien funktioidensa kautta. Tapahtumatuotannon klusteriin liittyvät kiinteästi kaikki myös vientiklusterin osaksi nimetyt tahot. Estraditaiteilijat, kotimainen kulttuuri- ja taideorganisaatioiden infrastruktuuri, kulttuurituotannon ja arts management -alueen koulutus, verkostot, monipuolinen sisältö, jakelukanaviin ja tekijänoikeuksiin liittyvä tuotekehitys, monisektorinen hallinto, alueet, yritykset, pääomasijoittajat, kunkin kulttuurin sisältöalueen



KUVIO 2. Erilaisia funktioita/rooleja kulttuuriviennin arvoketjun toimijakunnan joukossa (Koivunen 2004, 15)

vientiorganisaatiot, jakelu ja tiedotuskanavat ovat kaikki myös tapahtumatuotantosektorin tukialoja. Myös kirjastot ja museot ovat laajentaneet toimintaansa yhä enemmän tapahtumien suuntaan. Esimerkiksi Tampereen ja Turun kirjastoissa on oma tapahtumatuotantoyksikkö ja Helsingin uuden keskustakirjaston keskeisiä tavoitteita on ympärivuorokautinen ja -viikkoinen tapahtumavirta.

Kulttuuriviennin klusteri tarjoaa näkökulman siihen moninaiseen toimijajoukkoon, joka risteää tapahtumatuotantoalan toimijoita. Tässä kartoituksessa halutaan viedä klusterianalyysiä tältä metatasolta yksityiskohtaisemmalle tasolle. Tämän tueksi syvennetään klusterin eri toimijoiden rooleja. Kuviossa kaksi Koivunen (2004, 21) avaa kulttuurivientiklusterin toimijajoukkoa arvoketjumaisemmin toimijoiden eri funktioiden avulla.

Tapahtumatuotannon näkökulmasta kaikki Koivusen tunnistamat funktiot ovat tärkeitä. Tässä kartoituksessa on tietoisesti rajattu vähemmälle huomiolle alan tutkimus ja koulutus sekä asiakkaiden ja käyttäjien näkökulmat. Rajauksesta huolimatta kyseiset näkökulmat tulevat kuitenkin Tuottaja2020 -hankkeessa esille prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Kulttuurituotannon kentällä on tapahtunut viimeisen 10 vuoden aikana voimakasta fuusioitumista. Siinä yhä useampi aiemmin erillisten organisaatioiden toteuttama palvelu on koottu saman organisaation yritysyryppääksi. Esimerkiksi äänentoistoon keskittynyt Eastway on nykyään osa monipuolista tapahtumajärjestämisen konserniryppästä, johon kuuluvat tapahtumatuotanto, digitaalisen tapahtumamarkkinoinnin yksikkö, Menolippu oy, ohjelmatoimistotoiminta DexViihde oy:n ja Melodia oy:n kautta, All Star Music oy levy-yhtiö. Toinen keskeinen tapahtumatuotannon klusteri on rakentunut Live Nation -yrityksen ympärille, joka ulottuu Welldone oy:n pohjalta rakentuneen tapahtumatuotantoperustan ohella ohjelmavälitystoimintaan, agentuuriin sekä esitystekniikkaan. Klusterin toiminnan ytimen muodostaa näissä tapauksissa yritys, jonka eri osastot ja tytäryritykset toteuttavat eri osia tapahtumatuotantoprosessista.

Laajojen – useita sektoreita ja toimialoja – sisältävien klusterien ohella on tehty myös verkostanalyyskejä, jotka keskittyvät yritystason ohella myös yksittäisen toimijan näkökulmaan. Alallamme tuottajalähtöisiä verkostoja ovat mallintaneet ainakin Holma & Moision (2000) sekä Moision & Jyrämä (2000, 28 ja 2001, 98). Kyseisissä Kauppakorkeakoulun tutkijakunnan kartoituksissa verkoston keskiöön on asetettu tuottaja tai Euroopan kulttuurikaupunkivuoden yhteistyömalleja analysoivassa Moision & Jyrämän (2001) tekstissä tuottajan edustama yritys. Varsin samantapaisen jaottelut tapahtumatuotannon ympärillä olevista toimijoista on rakentanut myös Simo Häyrynen.



KUVIO 3. Tapahtumatuotannon keskeisimmät suhteet (Lähde: yhdistellen Häyrynen 2009, 26 & Moision & Jyrämä 2001, 98)

Näissä tapahtumatuotantoverkostoja (Moision & Jyrämä 2001, 98) tai kulttuurituotannon moninaista sosiaalisuutta (Häyrynen 2009, 26) mallinetaan toimijatahoja ja toimintoja sekoittaen.

Tässä kartoituksessa keskitytään yhden kulttuurituotannon alueen, tapahtumatuotannon, verkostoihin ja niiden sisältä mahdollisesti löytyviin klustereihin ja laajemmin tapahtumatuotantoon keskittyneeseen ekosysteemiin. Tapahtumatuotannon ekosysteemin näkökulmasta Kuviossa 3 ilmaistut toimijajoukot tarkentuvat jonkin verran.

Tapahtumapalvelusta vastaava toimija on usein tuottaja, joka saattaa olla osa suurempaa usein kulttuuritoimialalle kuuluvaa julkisen sektorin kulttuuritoimea tai muuta organisaatiota. Viimeisen 10 vuoden aikana tapahtumatuotantoon keskittyneet yritykset ovat lisääntyneet ja siten tapahtumapalveluista vastaavat toimivat voivat olla osa kollegiaalista tapahtumatuotantoyritystä tai tapahtumamarkkinointiyritystä. Etenkin sesonkipainotteiset, festivaalien toteuttamiseen keskittyvät tapahtumatuotanto-organisaatiot ovat usein rakenteellisesti kevyitä. Ne kasvavat tapahtuman toteuttamisen aikana suureksi tilapäisorganisaatioksi, jonka rakentamisen keskiössä on yleensä pidemmäksi ajaksi rekrytoitu tuottaja tai hänen ympärillään toimiva tuotantotiimi.

Alkuperäinen ideoija, tilaaja voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta. Alkuperäinen ideoija ja tapahtuman tilaaja saattaa olla taiteilija taiteilijavetoisesti koottu työryhmä, joka haluaa yleisimmin estradikulttuuriin liittyvän esityksen tuotettua. Toisaalta tilaaja voi olla myös toinen organisaatio tai organisaatioiden rypäs, joka haluaa käyttää tapahtumaa omien tavoitteidensa edistämiseksi. Tyypillisesti tämä voi olla esimerkiksi sosiokulttuurisia- tai matkailullisia tavoitteita asettava kuntaorganisaatio tai työhyvinvointiin, yhteisöllisyyden kehittämiseen tai markkinointiviestintään tapahtumia käyttävä yritys. Tällöin tilaus on usein teemallinen ja tuottajan tehtäväksi jää taiteellisen sisällön suunnittelu ja sopivien taiteilijoiden rekrytointi osaksi prosessia.

Tekniset palvelukumppanit ja alihankkijat ovat tapahtumatuotannon operationaalisen toteuttamisen edellytys. Teknisiin palvelukumppaneihin ja alihankkijoihin lukeutuvat ne tahot, joilla on aiemmin esitettyjen talousvaikutusjaottelujen kohdalla suoria tai osin myös epäsuoria vaikutuksia tapahtumaan. Näin ollen sinne kuuluu esimerkiksi ääni- ja valotekniikkaan, lavarakenteisiin ja lavasteisiin, yleisö ja esiintyjäturvallisuuteen, jätehuoltoon sekä kuljetuksiin liittyviä kumppaneita.

Media ja portinvartijat toimivat useissa erilaisissa rooleissa tapahtumatuotannon kentällä. Media toimii ilmoittelu- ja tiedonvälityskanavana. Samalla se on myös tärkeä keino vaikuttaa tapahtumasta syntyvään mielikuvaan. Medialla on myös kriittikkikäytännöstä riippuen merkitystä tapahtumien toimivuuden ja sisällön laadun vartijoina ja portinvartijaroolinsa myötä myös välillisiä vaikutuksia myös yleisöön sekä nykyisiin ja potentiaalisiin rahoittajiin. Erityisesti sähköinen media on nykyisin yhä useammin myös tapahtumien tuotannollisena yhteistyökumppanina rakentamassa tapahtuman sisältöä ja luomassa tapahtumalle laajempaa näkyvyyttä ennakkotiedottamisen lisäksi suoraan lähetyksin tai tallentein.

Sisällön tuottajat, taiteilijat kategoria sisältää sekä uusien teosten luomisesta vastaavia taiteilijoita että niiden esittäjäkaartin. Tapahtumatuotannon verkostoon kuuluvat myös tekijöiden ja esittäjien oikeuksia valvovat järjestöt ja niissä toimiva henkilöstö. Lisäksi taiteellisen sisällön tuotantoon liittyvät taiteilijajärjestöt sekä sisältöjä välittävät tahot kuten ohjelmatoimistot, booking officet, konserttitoimistot ja estraditaiteilijoita edustavat agentuurit.

Julkiset rahoittajat ja instituutiot ovat keskeisessä roolissa tapahtumien toteuttamisedellytysten luojana ja tukijana. Julkinen sektori sekä säätiöt antavat apurahojen muodossa suoraa tukea tapahtumille. Lisäksi heidän hallussaan on usein rakennettuja saleja ja muita tiloja tai avoimia tapahtumatuotannoille soveltuvia kaupunkitiloja. Osa tapahtumista

saa julkiselta sektorilta myös kumppanuus- ja muiden suhteiden kautta markkinointitukea. Tukemisen ja edellytysten luomisen ohella julkisella sektorilla on keskeinen rooli toimintaa valvovana viranomaistahona, johon liittyvät eri virastojen ja laitosten lupakäytänteet.

Yksityiset rahoittajat ja sponsorit toimivat yhä useammin vastikkeellista palvelua odottavina kumppaneina. Rahoittajaroolin ohella yksityinen sektori toimii usein koko produktion tilaajana tai lippujen ja usein niihin liittyvän palvelukokonaisuuden ostajana.

Hankkeen hallinnoinnista vastaa pitkälti tapahtumapalvelusta vastaavan toimija. Kuitenkin osa hallinnoinnista on siirretty ulkopuolisille kumppaneille ja alihankkijoille. Tyypillisesti tällaiset palvelut ovat esimerkiksi kirjanpitoa, juridisia palveluita tai vakuutusyhtiöille siirrettyä riskien hallintaa.

Yleisö ja asiakas ovat monipuolinen joukko erilaisia suoria ja epäsuoria tapahtumapalveluiden kuluttajia tai hyödyntäjiä. Heihin kuuluvat tapahtumatuotannon suorat asiakkaat, jotka voivat osallistua tapahtumaan suoraan tapahtumapaikalla tai reaaliaikaisesti tai muuten tapahtumapaikan ulkopuolelta. Tapahtumapaikan ulkopuolinen osallistuminen voi olla organisoitua, kuten esimerkiksi Finnkinon oopperasarjaan osallistuminen oopperatallenteen katsojana organisoitussa tapahtumassa. Se voi olla myös internetin kautta osallistumista, jolloin osallistuja valitsee itse osallistumisensa ajan tai paikan tapahtumatuotannon antamien mahdollisuuksien puitteissa. Asiakas voi olla myös tapahtumaa esimerkiksi työyhteisönsä kehittämisessä tai tuotteidensa markkinointiviestinnässä hyödyntävä organisaatio. On huomioitava, että näkemys yleisöstä tai asiakkaasta sisältää tässä kartoituksessa vahvasti ajatuksen osallisuudesta. Samalla kun he mahdollisesti osallistuvat yleisön roolissa tapahtumaan he voivat ottaa osaa myös esimerkiksi ohjelmasuunnitteluun, teosten tuotantoon ja toteutukseen tai tapahtuman organisointiin.

Kuvion kolme toimijat ovat myös sijoitettavissa luovan ekologian kontekstiin (Taalas 2009, 39–44). Kuviossa kolme eriteltyä toimijatahot ovat kuitenkin operationaalisesti tapahtumatuotantoon kiinnittyviä kumppaneita ja sidosryhmiä, jotka ovat Taalaksen jaottelussa suurimmalta osalta kulttuurisen vaihdannan ja tuotannon kentän toimijoita sekä alan yritystoimijoita. Luovan ekologian tulkintakehikossa tarkastelun kohteeksi otetaan myös poliittiset toimijat, työelämää edustavat edunvalvontajärjestöt, koulutus ja tutkimus, julkisen sektorin alue- ja yrityskehittämisverkostot sekä niihin kiinnittyvät, usein projektirahoituksella toimivat kehittämisohjelmat ja -projektit sekä (riski) rahoittajat.

Tämän ennakoitihankkeen toiminnan keskiössä on kulttuurisisältöinen tapahtuma. Analyysimme olisi voitu tehdä myös laajentamalla avaintuotteeksi esimerkiksi kulttuuripalvelut tai kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut. Koska klusterianalyysiä käytetään viisivaiheisen ennakoitiprosessin ensimmäisenä syklinä, se on tarkoituksellisesti haluttu pitää tarkasti rajattuna. Klusteria voidaan mahdollisesti laajentaa ja täsmentää tulevien ennakoitisykliä aikana. Suppean määritelmän myötä toivotaan, että analyysi tuottaisi selkeän ja jatkossa hyödynnettävän lopputuloksen. Koska analyysi on esimerkkipohjainen, se ei pyri kertomaan sinänsä tapahtumatuotannon volyyminä ja kokonaisklusterista, vaikka senkin karjoittaminen olisi erittäin kiinnostavaa.

1.3 Kartoituksen esimerkitapaukset ja tutkimusmenetelmät

Tapahtumia ja festivaaleja on määritelty monin tavoin, toisinaan synonyymeinä ja toisinaan taas toisiaan täydentävinä lähikäsitteinä. Mossberg (2000) jaottelee tapahtuman käsitteestä kolme keskeistä piirrettä. Ensinnäkin tapahtuma on kestoltaan rajoitettu kertaluontoinen tai säännöllinen tapahtuma, joka järjestetään korkeintaan kerran vuodessa. Toiseksi se on organisoitu ja ohjelmana sidottu kokonaisuus, joka on

yleisölle avoin ja kolmanneksi se on kehitetty ja järjestetty nostamaan kaupungin, alueen tai kansakunnan yleistä tietoisuutta, tunnettuutta, vetovoimaisuutta tai hyödynnettävyyttä matkailukohteena. Tapahtuman ja festivaalin yhteinen piirre on se, että molemmat ovat ajallisesti rajoitettuja yleisötilaisuuksia.

Tapahtuman (special event) ja festivaalin keskeinen ero on Mossbergin (2000, 2–5) näkemyksen mukaan se, että festivaalit ovat vuosittain tai harvemmin toistuvia tapahtumia. Näin olleen festivaali on aina tapahtuma, mutta kaikki tapahtumat eivät ole välttämättä festivaaleja. Silvanto (2007, 9) tekee tarkemman rajauksen festivaalille, pitäen sitä tietyn taidelan tai teeman ympärille rakentuvaksi useamman päivän ajan kestävaksi taide- tai kulttuuritapahtumaksi, joka järjestetään säännöllisesti jossain tietyssä paikassa.

Tapahtumatuotannon kenttään voi jaotella vakiintuneiden toimijoiden ja uudempien tulokkaiden kentäksi. Klusteritutkimuksen kannalta olennaisinta on tunnistaa ns. veturiyrityksiä, jotka verkottavat ja kehittävät alaa tehokkaasti. Tässä kartoituksessa veturiyritykseksi määritetty tapahtuma, jonka taustalla voi olla varsin ameebamainen toimijajoukko. Kulttuurisektorilla eri organisaatiot ovat vahvassa keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa, johon kuuluu yrityksiä, julkista valtaa ja kolmatta sektoria. Kulttuurialan klustereille on tyypillistä, että ne muodostuvat sekä kaupallisesta että voittoa tuottamattomasta sektorista (Korpelainen 2002, 12). Näiden kahden sektorin yhteistyö ei ole mutkatonta.

Tässä kartoituksessa on valittu esimerkitapauksiksi tapahtumia, jotka kuuluvat festivaalien kategoriaan. Keskityimme festivaalien ympärillä olevan toimijaverkoston paikantamiseen tapausesimerkkien kautta. Tapausesimerkkimme ovat vuosittain toistuvia veturiyrityksenomaisesti toimivia festivaaleja, joiden toteuttamista varten on vähitellen rakennut keskitettyä hallintoa ja monipuolinen rahoittaja-, alihankkija-, yhteistyö- ja sidosryhmäverkosto. Verkosto saattaa olla varsin vakiintunut



ja toiminta toisinaan ympärivuotista. Sen keskiössä on kuitenkin kestoltaan rajatun festivaalitapahtuman organisoiminen. Tapahtumien ohella rinnalle nostettiin yksi kokonaan toisenlainen esimerkki kulttuurituotannon alueelta: vakituisissa tiloissa ympärivuotisesti toimiva julkisen sektorin rahoittama museo, jonka toimintaa ei ole ainakaan laajamittaisesti tapahtumaistettu.

Kartoitus on toteutettu esimerkkipohjaisesti. Yksittäisten tapahtumien valinnassa olemme huomioineet seuraavat kriteerit:

- tapahtumat edustavat useita eri taiteenlajeja
- tapahtumat edustavat useita eri maantieteellisiä alueita Suomessa
- tapahtumat edustavat erilaisia tuotantorakenteita
- tapahtumien rahoituspohjat poikkeavat selkeästi toisistaan
- tapahtumat ovat suurehkoja ja omassa genressään vakiintuneita ja näistä johtuen oletettavasti laajasti verkostoituneita
- tapahtumat suostuvat toimimaan esimerkkeinä kartoituksessamme
- yksittäinen tutkijamme kokee tapahtuman oman ammatillisen kehityksensä kannalta henkilökohtaisesti kiinnostavaksi

Viereisen taulukkoon on koottu eri tapahtumien perustietoja yllä olevan kriteeristömme näkökulmasta.

Festivaali	Tuotantorakenne	Rahoituspohja
Kaustinen Folk Music Festival	Kaustisen kansanmuusiikkisäätiö	Lipputulot 80 %, julkinen tuki 10 % (valtio 8 %, kunta 2 %) ja muut tulot 10 %
Maailma kylässä -festivaali (monikulttuurinen ja -taiteinen kaupunkitapahtuma)	Kepa ry, laaja tilapäisorganisaatio: toimijaklusteri	55% Kepa (UM) ja 45% näytteilleasettajat & kumppanit
Madonna-konsertti	Live Nation Oy: monikansallinen yritys, alihankintaverkosto	lipputulot
Pixeli Ähky (uusmedia-tapahtuma)	Pink Frequency ry, vertaisverkko	55 % valtio ja kunta, kumppanit ja sponsorit 43 %, lipputulot 2 %, Lisäksi mm. tilat ja henkilökuntaa valtion omistamalta museolta
Savonlinnan oopperajuhlat	Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry ja Savonlinnan Oopperajuhlat Oy + yhteistyöverkosto	Lipputulot 67 %, kumppanit ja varainhankinta 16 %, valtion ja kuntien avustukset 17 %
Salon taidemuseo Veturitalli	Salon kunta, pieni kunnallinen taidemuseo	Salon kunnan ylläpitämä museo

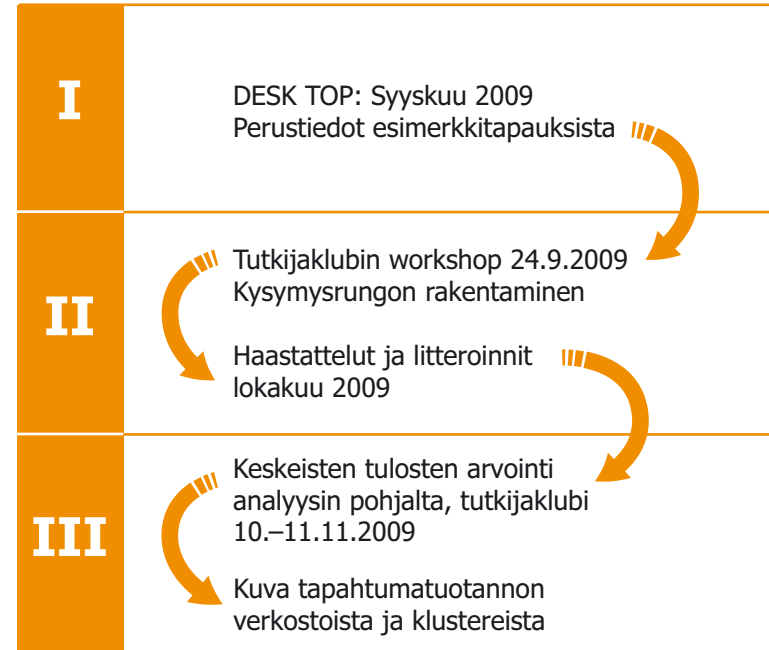
TAULUKKO 1. Perustietoja kartoituksessa aineistonhankintaympäristönä olevista organisaatioista

Kartoituksessa on mukana esimerkkitapauksia, jotka eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Kartoituksen päämääränä on löytää esimerkkitapauksien valossa kirjo erilaisia tuotantotapoja ja malleja, joiden pohjalta paikannetaan tyypillisiä tapahtumatuotannon toteutumisen edellytyksinä olevia kumppaneita, alihankintaverkoston jäseniä ja sidosryhmiä.

Käsillä oleva kartoitus on monessa suhteessa trianguloiva. Tutkimus toteutetaan usean tutkijan yhteistyönä, joten se on tutkijatrianguloiva. Samalla kartoituksessa yhdistyy erilaiset aineistot ja erilaisten aineistojen myötä myös erilaiset menetelmät, jonka vuoksi se on myös aineisto- ja menetelmätrianguloiva. Triangulaation tarkoitus ei ole sinänsä testata yksittäistä tapausta vaan pyrkiä mieluummin yhteisen aineistonkeruurungon kautta tuottamaan eri tapausesimerkkien valossa tietoa tapahtumatuotannoista verkostotoimijoina. Tiedonintressimme on kartoituksessa varsin pragmaattinen. Tuotetun tiedon avulla päätämme mitkä toimialat tai toimijaryhmät vaikuttavat keskeisestä tapahtumatuotanto toiminnan tulevaisuuteen keskeisimpinä sidos-, alihankkija- tai kumppanitahoina. Tuottaja2020 -hankkeen seuraavassa vaiheessa tulemme kysymään näiden toimijatahojen näkemyksiä tapahtumatuotannon tulevaisuudesta.

Klusterianalyysi etenee syklisesti kolmena syklinä, kuten alla olevassa kuviossa 1 havainnollistetaan. Ensimmäinen vaihe on desk-top -työskentely, jota seuraavat haastattelut. Kolmannessa syklissä tuodaan yhteen kahden aikaisemman syklin tuotoksia kokonaiskuvan muodostamiseksi ja tutkimusprosessin seuraavien askelten suunnan täsmentämiseksi.

Klusterianalyysin I vaihe on tehty desk top -työskentelynä. Sen aikana selvitettiin esimerkkitapauksen kehityshistoriaa, kävijämääriä, asemaa alueella ja oman genrensä sisällä, erityispiirteitä, liikevaihtoa ja rahoitusperustaa, organisaatorakennetta ja tapahtuman tavoitteita. Lisäksi selvitettiin millaisia tutkimuksia, kartoituksia tai muuta tietotutaintoa tapahtumasta on ennakkoon saatavilla.



KUVIO 4. Tutkimusprosessin eteneminen sykleinä

Toinen vaihe klusterianalyysissämme on haastattelu esimerkkitapauksen avainhenkilölle tai -henkilöille. Haastatteluja varten laadimme yhteistyössä tutkijaklubin jäsenistön kesken haastattelujen teemarungon. Työskentelyn aikana pohdimme varsin spesifejä, ja pitkiä, kysymyslistauksia, erilaisia mindmap- ja taulukko mahdollisuuksia tiedon keruussa sekä yleisempää teemapohjaista kartoitusta. Päädyimme viimeispäähän, koska pidimme tärkeänä, että haastattelussa nousee kunkin esimerkkitapauksen näkökulmasta kiinnostavin toimijaverkko. Tämän esille

saamiseksi koimme vapaamman keskustelun mahdollistavan haastattelurungon toimivimmaksi. Haastattelun aikana kysyimme vastaajan roolia omassa organisaatiossa, sitä kenen tai keiden tapahtuma on, keitä tapahtuman toteuttamiseen kuuluu ja miten tapahtuma sijoittuu vastaavien saman genren kotimaisten ja kansainvälisten tapahtumien joukkoon. Tarkempi haastattelurunko on kartoituksen liitteenä yksi (LIITE 1).

Klusterianalyysin III vaihe on muiden syklien yhdistämisvaihe, joka on tehty tutkijaklubilaisten keskuudessa workshop-työskentelynä. Tutkijaklubin jäsenet ovat tutkijaroolinsa ohella alan toimijoita. Tämän vuoksi myös heille kertynyt hiljainen tieto oli tärkeää saada suodatettua osaksi kartoituksen tuloksia. Kai Artes on toiminut Maailma Kylässä -festivaalin tuottajana vuodesta 2002 lähtien. Ritva Mitchell ja Laura Karhu ovat alan tutkija Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporessa. Leena Björkqvist (Novia), Juha Iso-Aho (Humak), Pekka Uotila (Mamk) ja Katri Halonen (Metropolia) ovat alan tutkijoita, ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen kehittäjiä ja kouluttajia. Lisäksi heillä on monella tavalla hankittua omakohtaista tietoa tapahtumatuotannon alueelta erilaisissa tuotannollisissa rooleissa. Myös hanketta koordinoiva Laura-Maija Hero (Metropolia) toimii samalla alan kehittäjänä ja kouluttajana Metropoliaassa. Koko prosessia on kommentoinut ja osaltaan suunnannut kulttuurialan välittäjäportaan ammattilaisia edustavan Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö Taky ry:n toiminnanjohtaja Kirsi Herala osallistussaan aktiivisesti tutkijaklubin toimintaan. Tutkijaklubin keskustelussa oli vahvasti läsnä kartoitustyötä tehneiden henkilökohtainen työhistoria ja sen myötä kertynyt kokemus.

2. Huomioita tapahtumien ympärille rakentuneista verkostoista

Kartoituksen ydin on esimerkkitapaukset, jotka esitellään seuraavassa omina kokonaisuuksinaan. Lopuksi huomioita kootaan yhteen ja muodostetaan huomioiden pohjalta laajempi kuva tapahtumatuotantojen ympärillä olevista verkostoista. Lisäksi etsitään näiden verkostojen joukosta mahdollisia klustereita.

2.1 Savonlinnan oopperajuhlat

Pekka Uotila

Savonlinnan Oopperajuhlat järjestettiin ensimmäisen kerran viime vuosisadan alussa, kun Aino Actén johdolla toteutettiin viitenä kesänä vuosien 1912–1930 välisenä aikana oopperajuhlat. Oopperajuhlien järjestäminen taukosi lähes neljäksikymmeneksi vuodeksi, kunnes vuonna 1967 festivaalien järjestäminen aloitettiin uudestaan. Nykyisin juhlat järjestetään Olavinlinnassa heinäkuussa ja ne kestävät noin neljä viikkoa. Kesän 2010 juhlien aikana esitetään neljä omaa oopperatuotantoa ja kaksi vierailevan oopperatalon tuotantoa. Lisäksi oopperajuhlien ohjelmistoon kuuluu konserteja ja muita tapahtumia.

Savonlinnan Oopperajuhlat kuuluvat Suomen suurimpiin festivaaleihin. Viime vuosina oopperajuhlilla on myyty noin 50 000 lippua. Juhlien yleisöstä noin 10 % on ulkomaalaisia ja 85 % muuten seutukunnan ulkoa tulevia. Keskimäärin oopperavieraat seuraavat noin 1,4 esitystä vierailunsa aikana. Savonlinnan seudulle tapahtumalla on erittäin suuri merkitys taloudellisesti ja alueen tunnettuuden kannalta. Alle kolmenkymmenen tuhannen asukkaan kaupungille kuukauden mittainen ja kymmeniä tuhansia kävijöitä vetävä festivaali on erittäin merkittävä. Oopperajuhlien vieraiden jättämä suora matkailutulo seudulle on arvol-

taan useita miljoonia euroja. Oopperajuhlat työllistävät ympärivuotisesti 18 henkilöä Savonlinnassa ja Helsingissä. Keväällä ja kesällä tilapäisen henkilöstömäärä nousee lähes yhdeksäänsataan.

Oopperajuhlien tulot vuonna 2008 olivat noin 7,8 miljoonaa euroa. Ylijäämää jäi runsaat 156 000 euroa. Tuloista noin 67 % katetaan pääsylipputulolla. Yhteistyösopimuksilla ja muulla omalla varainhankinnalla katettiin noin kymmenen prosenttia tuloista. Valtion ja Savonlinnan kaupungin avustukset (toimintaan ja vuokriin) ovat yhteensä noin seitsemäntoista prosenttia. Pääyhteistyökumppaneita olivat vuonna 2009 Nokia ja OP-Pohjola.

Julkisen avustuksen näkökulmasta Savonlinnan Oopperajuhlat ovat yksittäisenä tapahtumana merkittävin Opetusministeriön tapahtuma-avustusten kohde. Samalla koko Etelä-Savon maakunta näkyy suurimpana tapahtuma-avustusten kohteena. Etelä-Savon saamasta vajaan kahdeksansadantuhannen avustuksesta noin seitsemäsataatuhatta ohjautuu Savonlinnan Oopperajuhlille. (Ekholm 2007.)

Tapahtuman suhteellista asemaa maakunnassa ja Savonlinnan kaupungissa kuvastaa kaupungin käyttämä avustussumma Oopperajuhlille. Väestömäärään suhteutettuna Savonlinna käyttää koko maassa kolmanneksi eniten rahaa ns. yleiseen kulttuuritoimeen, johon ei lasketa taide- tai kulttuurilaitoksia, kulttuuritaloja ja taideopetusta. Tätä suhteellisen suurta avustusta selittää osaltaan Savonlinnan oopperajuhlien saama avustus. (Ruusuvirta, Saukkonen, Selkee & Winquist 2008.)

Kansainvälisessä vertailussa Savonlinnan Oopperajuhlat ovat menestyneet hyvin. Juhlat kuuluvat Euroopan tunnetuimpien ja laadukkaimpien oopperafestivaalien joukkoon.

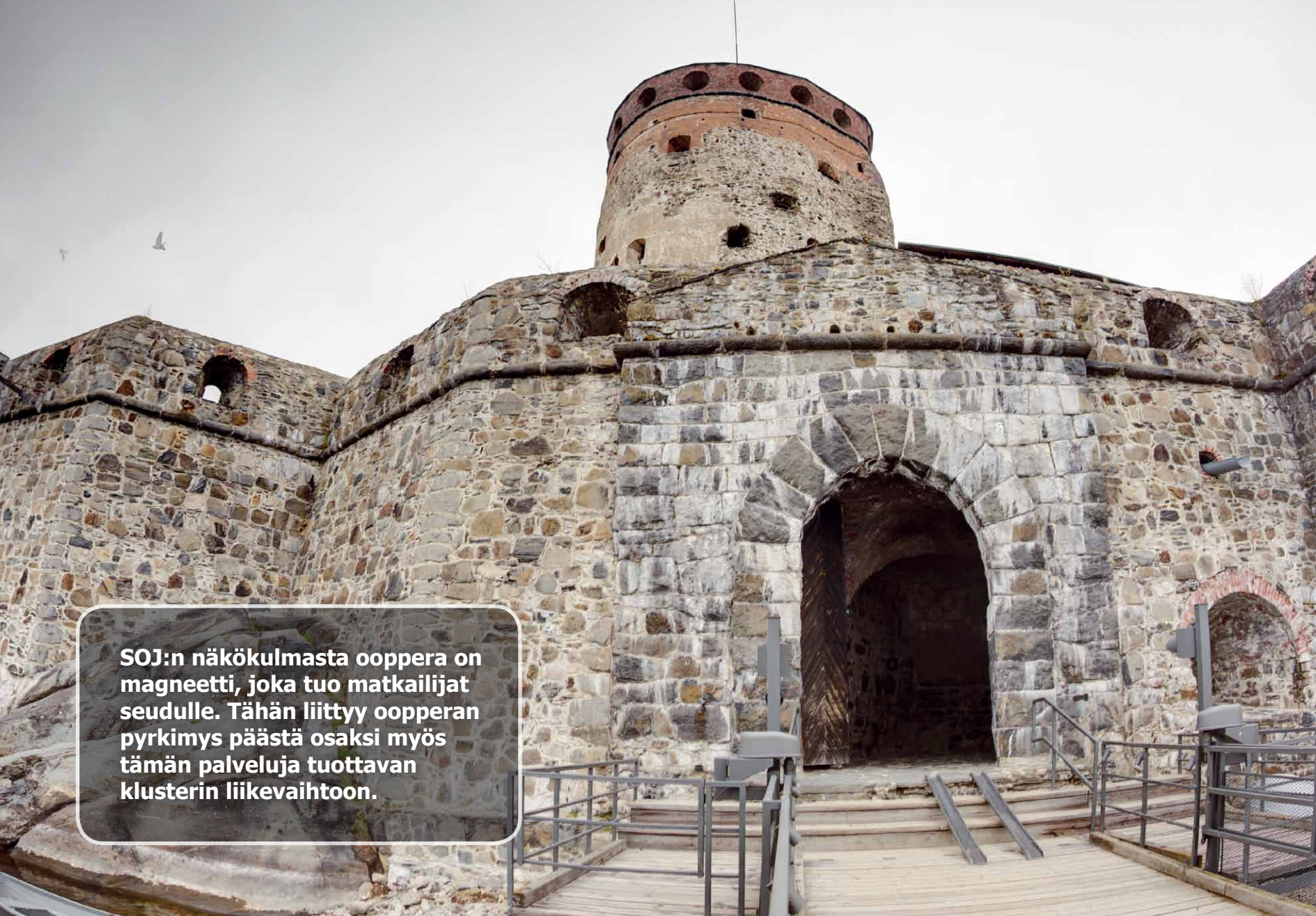
Savonlinnan Oopperajuhlien organisaatio

Oopperan organisaatio muodostuu ympärivuotisesta organisaatiosta, jossa keskitytään juhlien markkinointiin, tuotantojen johtamiseen ja kokonaisuuden hallintaan. Keväällä ja juhlakaudella työvoima koostuu oopperatuotantojen ammattilaisista ja teknisen tuotannon tilapäistöyvoimasta. Yhteistyöverkostoon kuuluu mm. paikallisia oppilaitoksia. Henkilötyövuosiksi muunnettuna juhlien suora työllistävä vaikutus oli vuonna 2008 runsaat 80 henkilötyövuotta. Oopperalla on toimistot Savonlinnassa ja Helsingissä.

Ympäri vuoden toimivassa organisaatiossa tuotannollisen työn tekijöitä on vähennetty ja vastaavasti on tehty sopimus paikallisen ammattioppilaitoksen kanssa lavastamatuotannon toteutuksesta. Samaa mallia aiotaan soveltaa myös puvustamoon.

Painopistettä on organisaatiossa siirretty reaktiivisesta myynnistä proaktiiviseen myyntiin. Henkilökunnan toimenkuvat ovat muuttumassa uusiin palvelutuotteiden kehittelyyn ja myyntiin, samalla kun esim. lippujen myynti on siirtynyt enemmän Internetiin. Markkinointiin ja myyntiin satsataan yhä enemmän. Oopperan tuloista noin 70 % on lipputuloa ja tätä muuta kuin julkiseen tukeen perustuvaa tuloa pyritään tehostamaan aktiivisemmalla myynnillä, tuotteistamisella ja tuotekehityksellä.

Jokaisella oopperaproduktiolla on oma, tilapäinen organisaationsa, joissa käytetään tilapäistä työvoimaa. Taiteellinen johtaja tekee taiteellisen henkilöstön, kuten laulajien sopimukset agenttien välityksellä. Taiteellisen johtajan roolia pyritään muokkaamaan itsenäiseksi, oman budjetiraamin sisällä toimivaksi toimijaksi. Tekninen johtaja puolestaan rekrytoi teknisen henkilökunnan. Rekrytoinnit toteutetaan oopperajohdon antaman budjetin sisällä. Talouden näkökulmasta pysyvän organisaation muutokset ovat näkyneet erittäin tiukoissa tuotantokustannuksissa, jot-

A large, multi-story stone fortress with a central tower. The tower has a red brick upper section with several small, circular openings. The main walls are made of grey and brown stones. A large, arched entrance is visible in the center, leading into a dark interior. In the foreground, there is a wooden walkway with metal railings and a set of stairs leading up to the entrance. The sky is overcast and grey.

SOJ:n näkökulmasta ooppera on magneetti, joka tuo matkailijat seudulle. Tähän liittyy oopperan pyrkimys päästä osaksi myös tämän palveluja tuottavan klusterin liikevaihtoon.

ka ovat pysyneet budjetissa viime vuosina. Oopperajohtaja määrittää budjettiraamit ja osallistuu tärkeimpien sopimusten, kuten ohjaajien kiinnittämiseen liittyviin neuvotteluihin.

Kenen tapahtuma?

Oopperan taustalla on kannatusyhdistys, jonka rinnalla toimii osakeyhtiö. Nämä muodostavat Savonlinnan Oopperajuhlien omistavan organisaation. Yhdistyksessä ja osakeyhtiössä on useita eri yhteisöjä jäsenenä ja osakkaana. Yhdistyksessä on yli tuhat jäsentä ja osakeyhtiössä on yhdistyksen omistuksen lisäksi osakkaana mm. Savonlinnan kaupunki ja Nokia Oyj. Omistajuus on oopperajuhlien kehityksessä avainkysymys, joka liittyy oopperan asemaan suomalaisessa ja maailman laajuisessa kulttuurikentässä ja suurehkon organisaation kehittämiseen.

Savonlinnan Oopperajuhlien näkemyksen mukaan SOJ (Savonlinnan Oopperajuhlat) on kansainvälinen toimija, jota valtion rahoituksessa kohdellaan alueellisena tapahtumana. Oopperan kansallinen merkitys ja arvo ovat oopperajohtaja Hultinin mielestä suurempia, kuin sen saama vuotuinen avustus. Kun vertailukohtana on muita eurooppalaisia oopperafestivaaleja, onkin SOJ:n saama noin 17 % julkinen avustus koko budjetista suhteellisen pieni. Jos oopperaa pidetään kansallisesti merkittävänä, sen omistajuudenkin pitäisi olla eri tavoin valtion budjetissa huomioitu. Kyse on ennen kaikkea omistajuudesta ja valtion pysyvän avustuksen nostamisesta noin kaksinkertaiseksi. Myös lähikuntien rooli oopperan omistamisessa olisi arvioitava uudelleen, koska ne hyötyvät oopperan matkailijatulosta, mutta eivät osallistu oopperan tuotannon kasvaviin kustannuksiin.

Toinen omistajuuteen kietoutuva kysymys liittyy oopperan yhdistystuotantoon. Yhdistysmalli on hankala riskien ottamiseen ja investointien tekemiseen. Hallituksen vastuut ovat mallissa väärin mitoitettut ja toiminnan kehittämisen kannalta tärkeiden investointien tekeminen ei nykyisellä

omistajarakenteella onnistu. Siksi Hultinin mukaan tapahtuma on kulminaatiopisteessä, jossa sen asema kansallisessa kentässä, sen rahoitus ja omistajuus olisi määriteltävä uudelleen.

Juhlien verkosto ja toimijoiden väliset suhteet

Oopperan ympärivuotisella organisaatiolla on ainakin kolmenlaisia suhteita erilaisiin oopperaan liittyviin toimijoihin. Ensinnäkin on orgaanisia, oopperan tuotantoon ja markkinointiin kiinteästi liittyviä ostettavia palveluja ja työsuoritteita. Nämä suhteet perustuvat sopimuksiin. Toisaalta on oopperakokemuksen mahdollistavia, asiakkaan kokemaan oopperaelämykseen liittyviä palveluja, joita oopperaorganisaatio ei omista ja joihin haastateltava kuvaa suhdetta "symbioottiseksi". Kolmanneksi on toimijoita, jotka liittyvät oopperan yhteiskunnalliseen tehtävään, jota haastateltava kuvaa sanalla "missio".

Ensimmäiseen ryhmään kuuluu tekniseen tuotantoon liittyviä toimijoita, jotka voitaisiin laskea myös osaksi oopperaorganisaation omaa, tilapäistä organisaatiota, mutta jotka haastateltava nimesi omiksi toimijoikseen. Merkittävin näistä toimijoista lienee paikallinen ammattioppilaitos, jonka rooli esimerkiksi lavasteiden valmistamisessa on muuttunut erittäin tärkeäksi. Lavasteiden tekemisestä on sovittu oppilaitoksen kanssa ja oopperan lavasteista vastaavan henkilön työpiste on fyysisesti oppilaitoksen tiloissa. Talvella 2009 tehtiin ensimmäisen kerran lavasteet ammattioppilaitoksella. Vielä 90-luvulla oopperalla oli useita kokoaikaisia ja ympärivuotisia henkilöitä teknisissä tehtävissä, vaikka joka vuosi ei tehty uusia oopperoita. Suunta on ollut kohti kevyempää pysyvää organisaatiota. Oppilaitoksen kanssa tehtävässä yhteistyössä vaihdetaan rahaa, asiantuntemusta ja työtä. Oppilaitosten opiskelijat ovat myös paikallisen tilapäisen työvoiman reserviä, joita käytetään teknisen tuotannon tuotantohuipuissa keväällä ja kesällä. Edelleen teknistä henkilökuntaa kiinnitetään produktiokohtaisesti jokaiseen tuotantoon. Muutos on kuitenkin teknisessä tuotannossa selkeä: kiinteä organisaatio kevenee ja

palveluja ostetaan ulkoa, myös oppilaitoksilta. Vastaavaa, tiivistynyttä oppilaitossuhdetta on odotettavissa lavastetuotannon lisäksi myös puvustamon kohdalla.

Symbioottisia palveluja ovat esimerkiksi ravintolat, hotellit ja risteilyt. Koska oopperajuhlille tulijoista 95 % on ulkopaikkakuntalaisia, on matkustamiseen ja matkailuun liittyvät elementit koko oopperakokemuksessa tärkeitä. Noin 77 % oopperavieraista syö oopperamatkallaan ja 50 % majoittuu jossakin maksullisessa majoituksessa. Yhteensä oopperavieraiden suora matkailutulo arvioitiin vuonna 2009 olleen Savonlinnan seudulle noin 4,6 miljoonaa euroa (Mikkonen & Pasanen 2009). Kun arvioon suorasta matkailutulosta lisätään oopperan henkilökunnan oma kuluttaminen sesonkiaikana ja oopperan tekemät ostot, on summa huomattavasti suurempi. SOJ:n oman arvion mukaan oopperavieraiden jättämä rahamäärä seudulle on suoraan matkailutuloon verrattuna moninkertainen. SOJ:n näkökulmasta ooppera on magneetti, joka tuo matkailijat seudulle. Tähän liittyy oopperan pyrkimys päästä osaksi myös tämän palveluja tuottavan klusterin liikevaihtoon. Symbioottinen suhde on muuttamassa luonnettaan. Ooppera itse aikoo ryhtyä tuotteistamaan ja myymään omistamiensa asiakkaiden elämyksiä, jolloin symbioottisista palvelutarjoajista on tulossa enemmän sopimustyyppisiä alihankkijoita ja oopperasta tulee kilpailija matkailutoimistomarkkinoille. Ooppera ei enää tyydy lippujen myyntiin vaan se tuotteistaa ja myy oopperaan liittyviä erilaisia palveluja. Tätä varten ooppera ottaa käyttöön asiakkuussuhteiden hallintajärjestelmän (CRM). Tällä alueella SOJ on tavallaan toimii päinvastoin kuin teknisessä tuotannossa: myynnin ja markkinoinnin ulkoistamisen sijaan SOJ pyrkii ottamaan tällä alueella vahvemman roolin.

Kolmatta haastattelussa mainittua suhdetyyppiä voisi kutsua missiönääriseksi. Tässä osapuolena on Savonlinnan opettajainkoulutuslaitos, jonka kanssa tehdään taidekasvatukseen liittyvää yhteistyötä. Kolmasosa aloittavista luokanopettajaopiskelijoista osallistuu OpeArt -koulutukseen, jossa opiskelijat perehtyvät oopperan tekemiseen ja soveltavat

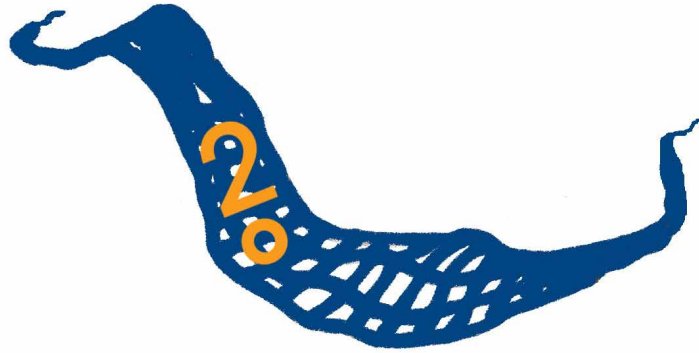
Toimija	Funktio	Suhteen luonne ja kesto
Savonlinnan ammatti-instituutti	Lavastamo - lavasteiden tekemistä. Kausityövoimaa teknisiin tehtäviin	Sopimus (orgaaninen, tilapäinen) UUSI
OpeArt - Savonlinnan OKL	Taidekasvatus - opettajien kouluttamista oopperan ja teatterin soveltajiksi omassa työssään.	Yhteiskuntasuhde (missionaarinen suhde) UUSI
Palvelujen tuottajat (ravintolat, hotellit, risteilyt, matkanjärjestäjät, matkailupalvelu, golf yms.)	Tuottaa sellaisia palveluja, joita oopperaan tulevat tarvitsevat	Riippuvuussuhde (symbioottinen) MUUTTUMASSA
Mainostoimistot, viestintätoimistot, agentit yms.	Tuottaa organisaation tarvitsemia palveluja	Sopimus (orgaaninen) JATKUNUT PITKÄÄN

Taulukko 2: Toimijoiden funktiot ja suhteen luonne

oppia omassa ammatissaan. Kyse on pitkän aikavälin toiminnasta, jossa kohotetaan paikallisen oppilaitoksen asemaa, otetaan kantaa lasten taidekasvatukseen ja kasvatetaan ympäri Suomea uutta, oopperaa tuntevaa ja siihen myönteisesti suhtautuvaa asiakaskuntaa.

Miten oopperatapahtumien kenttä rakentuu?

Suomessa on kaksi merkittävää ammattimaisesti toimivaa oopperaa: Kansallisooppera ja Savonlinnan Oopperajuhlat. Muut toimijat ovat maakunnallisia ja puoliammattimaisia. Kansallisoopperaan verrattuna Savonlinnan oopperajuhlilla on hyvin erilainen rooli. Savonlinnan oop-



perajuhlien näkemyksen mukaan Savonlinnassa on kansainvälisen tason oopperafestivaalit, Helsingissä taas toimii kansallisen tason oopperalaitos, jolla on laaja tehtäväkenttä. Yhteistyötä tehdään suhteellisen vähän kansallisten toimijoiden kesken ainakin toistaiseksi. Molemmille on kuitenkin yhteinen missio yhteisen taidemuodon puolesta taistelemisessa. Hyvin erilaiset omistus- ja rahoituspohjat hankaloittavat rakentavaa yhteistyötä.

Euroopassa on noin 200 oopperafestivaalia. Savonlinnan oopperafestivaali erottuu muista juhlista mm. siinä suhteessa, että festivaali tapahtuu kaukana suurista asutuskeskuksista. 95 % vieraista tulee seutukunnan ulkopuolelta. Siksi oopperajuhlien rakenne perustuu ns. repertuaarimalliin, jossa yhden viikon aikana esitetään monia eri oopperoita. Näin oopperavieras voi halutessaan yhden matkan aikana kokea useampia esityksiä.

Oopperajuhlien vahvuudet perustuvat korkeaan taiteelliseen tasoon, etenkin orkesterin ja kuoron laatuun. Toinen vahvuus on esityspaikan erinomainen akustiikka ja kolmas on sijainti keskellä puhtaita vesiä. Näillä vahvuuksilla SOJ sijoittuu oopperafestivaalivertailuissa kansainväliselle huipulle.

2.2 Pikseli Ähky/ PixelAche 2009

Leena Björkqvist

Pikseliähky/Pixelache on vuodesta 2002 lähtien järjestetty jokavuotinen elektronisen taiteen ja alakulttuurien festivaali sekä sen ympärille rakentunut kansainvälinen verkosto. Tässä esittelyssä keskitytään Pikseliähky festivaaliin Helsingissä 2.-5.4.2009.

Ensimmäinen Pikseliähky lähti liikkeelle Katastro.fi-mediataidekollektiivin keskusteluista ja toteutettiin ”audiovisuaalinen laboratorio” otsikon alla. Laboratorio on sopiva luonnehdinta vielä tänäänkin, sillä Pikseliähky on tekijöiden tapahtuma, jossa on ollut mukana taitelijoita, videojukkia, insinöörejä, designereita, tutkijoita, aktivisteja ja arkkitehteja. (Tarkka 2005, Huuskonen 2009)

Pikseliähky on Suomen vanhimpia ja vakiintuneimpia mediataiteen tapahtumia. Askon Mäkelän tekemän mediataiteen selvityksen mukaan tulevaisuuden toiveena olisi että Pikseliähkystä tulisi vahvempi festivaali mediataiteen ja koko elektronisen taiteen kentällä (Mäkelä 2005). Yhtenä merkinä Pikseliähkyn vahvistuneesta roolista voitaisiin pitää pitkäaikainen organisaattorin Juha Huuskosen saama AVEK -palkinto lokakuussa 2009. Tämä 15 000€ arvoinen palkinto annetaan monipuolisesta työstä mediataiteen hyväksi.

Pikseliähkyn budjetti on alun parista sadasta eurosta kasvanut 76 000 euroon. Vuonna 2006 Pikseliähky pääsi festivaalien julkisen tuen piiriin ja 2008 mukaan tuli Helsingin kaupungin kehitystuki. Tärkeimmät julkisen tuen antajat ovat Opetusministeriö, Helsingin kaupunki, Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus, AVEK, Taiteen keskustoimikunta ja Ulkoasiainministeriö. Julkinen tuki kattaa yli puolet tapahtuman menoista, toinen puolikas katetaan yhteistyökumppaneiden, säätiöiden ja sponsoreiden tuesta. Lipputulot ovat noin pari prosenttia. (Aubret 3.12.2009, Pikseliähkyportfolio 2009)



Pikseliähky festivaalin erityispiirteisiin kuuluu, ettei se ainoastaan esittele valmiita teoksia, vaan osallistuu myös niiden tuotantoon. Tapahtuma koostuu yhteistyönä tuotetuista projekteista, jotka sijoittuvat taiteen ja teknologian välimaastoon.

Pikseliähkyn organisaatio

Pikseliähky festivaalin erityispiirteisiin kuuluu, ettei se ainoastaan esittele valmiita teoksia, vaan osallistuu myös niiden tuotantoon. Tapahtuma koostuu yhteistyönä tuotetuista projekteista, jotka sijoittuvat taiteen ja teknologian välimaastoon.

Pikseliähky festivaalin takana on yleishyödyllinen järjestö Piknik Frequency. Tuotanto-organisaation koostuu 10–15 henkilöstä, joiden lisäksi jokaisella ohjelmaosalla on oma vastuhenkilö. Tämän lisäksi mukana on aina suuri joukko vapaaehtoisia ja harjoittelijoita, joita ilman festivaali ei olisi mahdollinen. Vuonna 2009 organisaatiossa oli noin 20 vapaaehtoista, joista suurin osa oli alaa jollakin tavoin opiskelevia.

Kenen tapahtuma?

Pikseliähky Helsingissä on tällä hetkellä pääsääntöisesti Kiasma teatterissa tapahtuva ammattilaistapahtuma, johon osallistuu aktiivisesti noin 200 henkilöä. Puolet osallistujista ovat ulkomaisia kutsuvieraita. Tämän lisäksi on joukko asian harrastajia, jotka osallistuvat festivaalin eri osiin; näyttelyihin, seminaareihin, luentoihin, klubeihin oman kiinnostuksensa mukaan. Yleisömäärät ovat selvästi nousemassa, sillä vuonna 2008 kävijöitä oli reilu 3 000 ja 2009 päästiin yli 12 000 kävijään. Suurin yleisölisäys oli näyttelyissä, joita oli Kiasma lisäksi MUU galleriassa, Myymälä 2:ssa, sekä lasipalatsissa.

Elektronisen taiteen ollessa kyseessä myös virtuaalinen yleisö on tärkeä. Vuoden 2009 online videodokumentaation katsoi 12 600 ihmistä. Tämän lisäksi heinäkuusta 2008 kesäkuuhun 2009 Pikseliähkyn kansainvälisen verkoston Internet sivuilla kävi 110 000 yksittäistä kävijää.

Festivaalin verkosto ja toimijoiden väliset suhteet

Tärkein yhteistyökumppani on Kiasmateatteri, jonka tilat ja henkilökunta ovat festivaalin käytössä. Festivaali keskittyy Kiasman tiloihin, mutta osa näyttelyistä ja työpajoista pidetään Myymälä 2:ssa, MUU galleriassa ja Lasipalatsissa. Klubit järjestettiin Dubrovnikin ja Voimalan tiloissa.

Pikseliähkyn yhteistyökumppanit voi jakaa yliopistoihin, joiden opiskelijatyöt mukana, osatoteuttajiin ja niiden sponsoreihin sekä taloudellisiin tukijoihin, jotka jakaantuvat julkisiin rahoittajiin sekä kulttuuri-instituutioihin, säätiöihin ja lähetystöihin. (Pikseliähky portfolio 2009) Vuoden 2009 festivaalin uutena yhteistyökumppanina on AV -Arkki, jonka View -tapahtuma esitetään osana Pikseliähkyä. (Huuskonen 8.10.2009)





Toimijoiden välisestä yhteistyöstä Huuskonen painotti ruohonjuuritason monimuotoisia toimijoita joiden toimintakulttuuri on samanlainen kuin Pikseliähkyssä. Esimerkkinä hän mainitsi Megapolis, Dodo (suomalainen ympäristöjärjestö), *Mymmälä 2*. Tekemisen tapa ja toimintakulttuuri on samat, vaikka sisällöt on erilaisia. Heidän kanssaan löytyy yhteisiä linkkejä paljon helpommin kuin monen mediataiteen toimijan kanssa. (Huuskonen 8.10.2009)

Pixelache Helsinki koordinoi kansainvälistä Pixelache Network, joka on epävirallinen mediataiteen verkosto ja tärkeä informaatiokanava eri Pi-

xelache-festivaalien välillä. Tällä hetkellä verkostoon kuuluvat Pixelache/ Helsinki (vuodesta 2002), Piksel / Bergen (vuodesta 2003), Pixelvärk / Stockholm (vuodesta 2004), Mal au Pixel / Paris (vuodesta 2006), Pixelazo / Santa Marta, Colombia (2007), Afropixel / Dakar, Senegal (2008), Pikslaverk / Reykjavik (2008) ja uusin Pixel□ST / Istanbul (2009). Festivaalin ohjelmajohtajan, Juha Huuskosen mukaan olisi paineita kasvattaa verkostoa nopeammin, mutta yksi uusi maa vuodessa on todettu toimivan hyvin.

Miten mediataidetapahtumien kenttä rakentuu

Mediataiteen kenttä on hyvin kansainvälinen ja Pikseliähky on omalta osaltaan ollut mukana luomassa kansainvälistä verkostoa. Suomessa 1980-luvuilla perustetut MUU ry. ja AV-arkki edustavat isoimpia organisaatioita ja ovat Huuskosen mukaan organisaatioina aivan eri maailmasta kuin Pikseliähky.

Mediataiteen organisaatiot tapaavat tällä hetkellä säännöllisesti ja yrittävät löytää keskusteluyhteyden. Mediataide on muuttunut paljon 10 viime vuoden aikana. Tärkeää ovat yhä poikkitieteellinen -taiteellinen yhteistyö. Yhteiskuntakriittistä keskustelua yksityisen ja julkisen rajapinnoista sekä valtarakenteista. Yhteistä on myös kiinnostus koulutukseen, uusiin työkaluihin ja näiden välineiden tuomat uudet työskentelytavat. Mutta vaikka sisällölliset kysymykset ovat yhteisiä MUU ry: läisten kanssa, kokevat "Pikseliähkyläiset" vaikeaksi löytää sopivia yhteistyömuotoja

Mediataiteen kansainvälisellä kentällä on viime vuosina perustettu monia uusia festivaaleja, erityisesti Keski-Euroopassa ja Englannissa. Suomessa uusia tulijoita ovat Tampereella *manSEDANse* ja Tallinnassa on *Plektrum*- Festival of Visual Sound, Turussa Sumuresidenssiohjelma.

2.3 Madonnan konsertti Jätkäsaarella 6.8.2009

Laura Karhu

Poptähti Madonna konsertoi Helsingin Jätkäsaarella 6.8.2009. Se oli Madonnan ensimmäinen esiintyminen Suomessa. Konsertti oli osa Sticky & Sweet -maailmankiertuetta, johon kuului yhteensä 85 esiintymistä 32 eri maassa Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Etelä-Amerikassa. Israelin Tel Avivin konsertin myötä kiertue ulottui hetkeksi myös Aasiaan. Noin vuoden kestänyt Sticky & Sweet Tour (23.8.2008–2.9.2009) oli Madonnan kahdeksas maailmankiertue, jonka tarkoituksena oli markkinoida artistin uusinta studioalbumia Hard Candy. Kiertueen keräämät katsojamäärät, lipunmyynti ja tulot olivat ennätyskellisen suuret; konsertteihin osallistui yhteensä yli 3,5 miljoonaa katsojaa ja kiertueen tuotto oli kokonaisuudessaan noin 400 miljoonaa dollaria. Billboard-lehden listauksen mukaan Sticky & Sweet Tour oli kaikkien aikojen tuottoisin sooloartistin kiertue. Kaikista kiertueista Sticky & Sweet Tour sijoittui toiseksi Rolling Stonesin A Bigger Bang -kiertueen (2005–2007, tuotto noin 550 milj. dollaria) jälkeen.

Sticky & Sweet Tour oli ensimmäinen kiertue, joka kuului Madonnan ja konserttipromoottori Live Nationin tekemään sopimukseen. Vuonna 2007 solmitun kymmenvuotisen sopimuksen mukaan Live Nation sai oikeuden jaella kolme Madonnan albumia, markkinoida konserttikiertueita ja lisenssin Madonnan nimeen. 120 miljoonan dollarin (87 miljoonan euron) arvoisen sopimuksen myötä Madonnasta tuli yrityksen uuden Live Nation Artists -alaosaston ensimmäinen artisti.

Madonnan Suomen-konsertti kuului Sticky & Sweet -kiertueen toiseen osaan, joka päätettiin järjestää varsinaisen maailmankierroksen päätyttyä vuoden 2008 lopulla. Toisessa vaiheessa kiertue keskittyi erityisesti maihin ja kaupunkeihin, joissa Madonna ei ollut konsertoinut pitkään

aikaan tai joissa artisti ei ollut esiintynyt aikaisemmin lainkaan.

Helsingin Jätkäsaaren konserttia seurasi noin 85 000 maksanutta katsojaa. Se oli yleisömäärältään suurin Suomessa järjestetty yksittäisen artistin konsertti. Aikaisemmin Suomen suurimmat rockkonsertit olivat olleet Metallican konsertti vuonna 2009 (60 000 katsojaa), Michael Jacksonin konsertti vuonna 1997 (54 500 katsojaa) ja Rolling Stonesin esiintyminen vuonna 1995 (53 500 katsojaa). Madonnan-konsertin tulot olivat ennätyskellisen suuret; Ilta-Sanomien mukaan konsertin tuotto oli 9,3 miljoonaa euroa.

Live Nation Finland tuotanto-organisaationa

Suomessa Madonnan konsertin järjestämisestä vastasi Live Nation Finland. Live Nation Finland oli toteuttamassa myös Madonnan Tallinnan-konserttia yhteistuotantona virolaisen BDG Music -yhtiön kanssa. Kahteen konserttiin osallistui yhteensä 155 000 katsojaa. Live Nation Finland on osa kansainvälistä Live Nation -yhtiötä, joka on maailman suurin konsertti- ja tapahtumajärjestäjä. Vuonna 2007 se järjesti yli 25 000 tapahtumaa ympäri maailman ja vuonna 2008 konserttilippuja myytiin noin 50 miljoonaa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Beverly Hillsissä Kaliforniassa.

Live Nation Finland tunnettiin aiemmin nimellä Welldone Agency & Promotion, joka perustettiin vuonna 1990. Vuonna 2000 Welldone siirtyi ruotsalaisen Ema Telstarin omistukseen, jonka taas omistaa Live Nation. Live Nation -nimi otettiin käyttöön kaikissa yhtiön pohjoismaisissa tytäryrityksissä vuonna 2008 ja yritysnimistä Welldone Agency & Promotion, Ema Telstar, Motor, Gunnar Eide Concerts ja DKB Motor luovuttiin. Live Nation Finland on Suomen suurin konserttipromoottori ja ohjelmatoimisto sekä johtava ulkomaisten esiintyjien maahantuoja (Madonnan lisäksi mm. Metallica, Rolling Stones, Bruce Springsteen, Tina Turner, Michael Jackson, U2, Elton John, Luciano Pavarotti, Red Hot Chili Peppers, Spice



Girls, Bon Jovi jne.). Vuonna 2008 yrityksen liikevaihto oli noin 40 miljoonaa euroa.

Live Nation Finland jakaantuu kotimaiseen ja kansainväliseen osastoon. Kotimaisella puolella Live Nationin edustuksessa on noin sata artistia. Lisäksi yritys toimii ravintolamaailmassa tuottamalla ravintoloitsijoille ja tapahtumajärjestäjille DJ- ja ohjelmalveluja, vuokraamalla henkilöstöä ja tarjoamalla musiikkikonsultaatiota. Yrityksessä toimii yhteensä 51

vakituista työntekijää. Lisäksi henkilökuntaan kuuluu vaihteleva joukko määräaikaista työntekijöitä. Kaikki työntekijät saavat työstään korvauksen, eli vapaaehtoistyövoimaa ei käytetä. Live Nation Finlandin markkinointipäällikkö Ritva Väänänen on työskennellyt yrityksessä 11 vuoden ajan. Hänen tehtävänä on markkinointi- ja tiedotusosaston johtaminen yrityksen kansainvälisellä osastolla.

Tuotantoverkosto ja toimijoiden väliset suhteet

Kansainvälisten artistien konserttien toteuttamiseen osallistuu vaihteleva määrä Live Nationin työntekijöitä. Tuotannossa on yhtä aikaa kymmeniä eri tapahtumia, joihin kukin työntekijä osallistuu tarpeen mukaan tuotantoprosessin eri vaiheissa. Väänäsen mukaan jokainen työntekijä on kuin jonglööri, jonka on huomioitava jatkuvasti monta palloa, jotka ovat ilmassa yhtä aikaa. Jokaisessa tuotannossa noudatetaan kuitenkin samanlaista työnjakoa, joka perustuu neljän eri yksikön yhtäaikaiseen toimintaan: promoottorit, tuotanto, markkinointi ja tiedotus ja talous. Tuotantoprosessi lähtee liikkeelle siten, että promoottori etsii artistin ja tarjoaa tälle keikkasopimusta. Sopimuksen varmistumisvaiheessa promoottori antaa varoituksen tuotantoryhmälle sekä markkinointi- ja tiedotusosastolle ja talousyksikölle, jotka aloittavat tapahtuman järjestelyt. Tuotanto varmistaa keikkapaikan ja markkinointi- ja tiedotusryhmä ottaa selvää sopivista tiedotus- ja markkinointikanavista. Kun sopimus on lopullisesti varmistunut, päätetään keikan julkaisemisesta ja lippujen myyntiaikataulusta. Tuotanto huolehtii esityspaikan tekniikasta ja käytännön järjestelyistä niin että konsertti sujuu mutkattomasti ja turvallisesti. Talousosasto seuraa konsertin tuloja ja menoja. Koko prosessin ajan promoottorit, tuotanto, markkinointi ja tiedotus ja talous toimivat tiiviisti yhdessä, jotta tapahtuma olisi mahdollisimman toimiva sekä esiintyvän artistin että keikkayleisön näkökulmasta.

Tuotantoprosessin pituus vaihtelee tapahtuman suuruuden mukaan. Myytyjen lippujen määrä on tapahtumasta riippuen noin 300–85 000.

Helsingissä esimerkiksi Olympiastadionin konsertteja valmistellaan noin vuoden ajan, Hartwall Areenan keikkoja noin 6 kuukautta ja Jäähallin tapahtumia noin 3–6 kuukautta. Lisäksi Live Nation järjestää pienempiä klubikeikkoja, joiden toteuttamiseen varataan aikaa noin 2 kuukautta.

Live Nationin työntekijöiden lisäksi konserttien järjestämiseen osallistuu vaihteleva määrä alihankkijoita. Tapahtumien tekniikka, turvallisuuspalvelut ja lipunmyynti toteutetaan ostopalveluina. Live Nationilla on käytössään vakiintunut alihankkijoiden verkosto, jonka kautta tilataan palveluja tarpeen mukaan. Alihankkijoiden tehtävä on täydentää yrityksen omaa henkilökuntaa.

Live Nation Finlandin kansainvälisellä puolella toiminnan perustana on yksittäisten konserttien ketjutus. Tämä tarkoittaa sitä, että artistit eivät tule yksittäiselle pistokeikalle Suomeen, vaan konsertit ovat osa laajempaa kiertuetta eri maissa. Venäjän ja Baltian avauduttua Suomi ja muut pohjoisen ja itäisen Euroopan maat ovat pystyneet liittoutumaan yhtenäiseksi keikka-alueeksi, jota pystytään tarjoamaan artisteille yhtenä kokonaisuutena. Näin alueen painoarvoa on pystytty nostamaan ja Pohjois- ja Itä-Euroopan mailla on nyt mahdollisuus kilpailla Keski-Eurooppaan keskittyneiden suurkaupunkien kanssa. Live Nation Finlandille Venäjän ja Baltian avautuminen on tarkoittanut sekä uusia alihankintasuhteita että pidempiaikaista yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa. Väänänen mukaan konserttien ketjutus on tärkein syy siihen, miksi Well-donesta tuli osa kansainvälistä Live Nationia. Suomi ei ole enää pussin perällä, vaan osa järkevää reititystä artisteille.

Väänänen kertoo, että Live Nationin konsertit järjestetään ensisijaisesti yleisöä varten. Yleisö on tärkein toimintamotiivi ja palkinto tehdystä työstä. Erilaisia tapahtumia markkinoidaan kohdistetusti eri yleisöille. Isojen konserttien kohdalla tärkein tiedotuskanava on televisio, jonka kautta voidaan parhaiten tavoittaa kokonaisvaltaisen elämyksen tunnelma liikkuvan kuvan ja äänen avulla. Näin ihmiset saadaan tehokkaim-

min houkuteltua paikalle tapahtumiin. Tiedotus- ja markkinointitavat ovat kuitenkin aina riippuvaisia kunkin tapahtuman budjetista. Käytössä olevat resurssit asettavat rajat keinoille, joilla kohdeyleisöä tavoitellaan. Väänänen huomauttaa, että internet on muuttanut ihmisten suhtautumista erilaisiin musiikkityyleihin ja tapahtumiin. Kulttuurin kuluttajat ovat avarakatseisempia ja ennakkoluulottomampia kuin aikaisemmin. Siksi Live Nationin tiedotus ei perustu enää kapeaan kohderyhmäajatteluun, vaan tapahtumia pyritään markkinoimaan yhä laajemmille yleisöryhmille.

Live Nationin talous perustuu kokonaan tapahtumien lipunmyyntiin eli yrityksellä ei ole muita rahoituslähteitä. Toiminta riippuu yleisön halusta ja kyvystä ostaa lippuja ja osallistua konsertteihin. Viimeaikainen taloudellinen taantuma ei Väänänen mukaan ole vaikuttanut ratkaisevasti Live Nationin toimintaan. Yritys on selvinnyt hyvin myös kilpailussa ihmisten vapaa-ajasta. Väänänen arvelee, että elämään kaivataan huippuhetkiä taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Elävä viihde ei ole korvattavissa.

Live Nationissa työskentely perustuu kansainväliseen toimijaverkostoon. Myös Suomen konttorissa työntekijöiden arkikieli on englanti sekä kansainvälisellä että kotimaisella osastolla. Työntekijät tulevat eri maista, ja vastaavasti Suomesta on siirtynyt ihmisiä työskentelemään Live Nationin muihin toimipaikkoihin ulkomaille. Monipuolinen kielitaito on työntekijöille välttämätön. Viihdealan kieli on englanti, ja laajemmin konsertti- ja teatterimaailmassa tarvitaan myös muita kieliä. Live Nationissa konserttien järjestäminen on kansainvälistä liiketoimintaa. Kotimainen toimintakenttä on erottamaton osa kansainvälistä toimintakenttää.

Madonnan konsertti vertaansa vailla

Madonnan konsertti oli harvinainen ja ainutlaatuinen tapahtuma Live Nation Finlandin historiassa. Megakonsertin järjestämiseen osallistui poikkeuksellisen paljon ihmisiä tapahtumapaikalla ja lähiympäristössä.

Konserttipäivänä alueelle oli palkattu tuhansia työntekijöitä. Madonnalla oli mukanaan myös 250 hengen oma työntekijäjoukko. Konserttiyleisöä varten Live Nation oli luonut nettisivut, joille oli koottu käytännön tietoa tapahtumapaikasta, aikatauluista ja alueen palveluista.

Madonnan konsertti järjestettiin poikkeuksellisesti ulkotilassa. Tämä vaati erityisjärjestelyjä ja huomattavan tiivistä yhteistyötä kaupungin viranomaisten kanssa. Tapahtumapaikalla turvallisuudesta ja siisteydestä vastasi tapahtuman järjestäjä, mutta alueen ulkopuolella konsertti työllisti myös merkittävän määrän kaupungin työntekijöitä. Poliisilaitos, liikennelaitos ja satamalaitos huolehtivat kukin osaltaan tapahtuman toimivuudesta ja turvallisuudesta. Laajalle alueelle ulottunut konsertti vaati yhteishenkeä koko kaupungissa ja lähialueilla. Mukana oli myös valtakunnallisia toimijoita kuten VR, joka huomioi tapahtuman lisäämällä junavuoroja konsertin aikana. Lisäksi sanomalehdet (Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat) osallistuivat tapahtumaan julkaisemalla aktiivisesti kirjoituksia ja mm. oppaita, joissa tiedotettiin konserttiyleisöä tapahtuman järjestelyistä ja käytännöistä.

Paikalliset yrittäjät osallistuivat Madonnan konserttiin tarjoamalla erilaisia palveluita keikkayleisölle ja esiintyjille. Helsingin keskustan hotellit ja majoituspaikat olivat konserttiyönä täyteen varattuja. Ravintolat tarjosivat Madonna-menuja ja alennuksia pääsylipuilla, elintarvikeliikkeit huomioivat konserttivieraat poikkeuksellisilla aukioloajoilla. Helsingin kaupungin elinkeinojohtaja Eero Holstila (Moisio 2009, A11) arvioi, että konsertti lisäsi Helsingin yritysten liikevaihtoa 1–2 miljoonaa euroa. Konsertista koituneista menoista huolimatta kaupunki ja kaupunkilaiset hyötyivät tapahtumasta. Ennen kaikkea konsertti oli merkityksellinen kaupungin imagolle; elinkeinojohtajan uskoo, että tapahtumat yleensäkin luovat ja pitävät yllä positiivista ilmapiiriä, mikä on tärkeää myös taloudellisesti.

2.4 Kaustinen Folk Music Festival

Juha Iso-Aho

Kaustinen Folk Music Festival järjestetään keskipohjanmaalaisessa Kaustisen kunnassa. Kaustisella on 4 313 asukasta (1.1.2009) ja se sijaitsee 45 km Kokkolasta sisämaahan päin. Kunta on tunnettu vahvasta pelimanni- ja kansanlääkintäperinteestään.

Kaustinen Folk Music Festival on aloittanut toimintansa vuonna 1968. Se on pohjoismaiden vanhin ja suurin kansanmusiikkitapahtuma. Festivaalin juuret ovat kaustislaisessa pelimanniperinteessä, mutta jo ensimmäisestä tapahtumasta alkaen mukana on ollut myös muun Suomen ja muiden maiden musiikkikulttuurien esittelyjä.

Tapahtuma syntyi ensimmäisen folkbuumin jälkiaalloissa, jotka saivat yhden ja kenties näkyvimmän suomalaisen ilmentymänsä kaustislaisen pelimannimusiikin noustua valtakunnalliseen suosioon. Toinen folk/maailmanmusiikkibuumi 1990-luvun alussa kansainvälisti Kaustisen tapahtumaa, ja samalla, Sibelius-Akatemian kansanmusiikkikoulutuksen myötä, alkoi nousta esiin myös suomalaisten ammattikansanmuusikoiden ensimmäinen sukupolvi. Nykyisellään Kaustinen Folk Music Festivalia voidaan pitää yhtä hyvin kansanmusiikkitapahtumana kuin maailmanmusiikkitapahtumana. Samalla se on myös merkittävä kansantanssitapahtuma.

Ensimmäisillä Kaustisen kansanmusiikkijuhlilla heinäkuussa 1968 kävi odotetun 3 000 katsojan sijaan 20 000 kävijää. Vuonna 1969 määrä kaksinkertaistui, vuonna 1970 kävijöitä oli 51 000, seuraavana vuonna 65 000 ja vuonna 1972 jo 80 000 (Valkonen Markku ja Kaija, Yhtä juhlaa, Finland Festivals, s. 100–104). Kaustinen Folk Music Festivalin kokonaiskävijämäärä on noin vuodesta 1995 vakiintunut 100 000 kävijän tiedämille. Viime vuosien tilastoidut kokonaiskävijämäärät ovat seuraavat:

vuonna 2006: 87000, vuonna 2007: 128000, vuonna 2008: 117000, vuonna 2009: 97000.

Kävijämäärän laskentaperusteena käytetään päivittäisten myytyjen aluelippujen ja iltalippujen määrää kerrottuna kertoimella, joka määrittyy aluelipulla/iltalipulla keskimäärin seurattujen tilaisuuksien määrän mukaan. Lisäksi Kaustisella myydään erillislippuja yksittäisiin Kaustinen-salin konsertteihin. Nämä lasketaan tilastoihin erikseen. Myytyjen lippujen määrä vuonna 2009 oli 32 000.

Kaustinen Folk Music Festivalin liikevaihto on 2000-luvulla ollut noin 1,5 miljoonaa euroa. Vuodelle 2010 ennakoitaan noin 20–30 % laskua budjettiin. Kuluja pyritään karsimaan merkittävästi tapahtuman velkaantuneen talouden korjaamiseksi. Marraskuussa 2009 tapahtuma sai Kaustisen kunnanvaltuuston 950 000 euron takauksen taloustilanteen vakauttamiseksi otetulle lainalle, jonka laina-aika on kymmenen vuotta.

Suurin osa lähes miljoonan euron alijäämästä syntyi ohjelmajohtaja Jyrki Heiskasen (haastattelu 4.11.2009) mukaan raskaasti tappiollisina vuosina 2007 ja 2008. Vuonna 2009 päästiin jälleen lievästi plusmerkkiseen tulokseen.

Festivaalin tulot jakautuvat seuraavasti: lipputulot 80 %, julkinen tuki 10 % (valtio 8 %, kunta 2 %) ja muut tulot 10 %. Menoista 30 % kuluu ohjelmaan, vajaat 30 % tekniseen tuotantoon, 30 % markkinointiin ja 10 % hallintoon.

[Kaustinen Folk Music Festivalin organisaatio](#)

Kaustisen Music Festivalin taustaorganisaationa on Kaustisen Kansanmusiikkisäätiö, jonka alla toimivat Kaustinen Folk Music Festival, Kansanmusiikki-instituutti ja kansanmusiikkiyhtye Tallari.



Kansanmusiikkisäätiö on vuokralaisena vuonna 1997 valmistuneessa Kansantaiteenkeskuksessa. Kaustisen kunta omistaa yli 80 prosenttia tilat omistavan Kansantaiteenkeskus Oy:n osakkeista. Kansantaiteenkeskus Oy omistaa itse kiinteistön ja vuokraa sitä Kansanmusiikkisäätiölle, joka vastaa keskuksen monien kulttuuriyksiköiden toiminnasta. Mosala Oy hoitaa ravintola- ja muuta liiketoimintaa. Vakinaisia työntekijöitä eri yksiköissä on ollut enimmillään 20.

Ainoa ympärivuotisesti vain festivaalilla työskentelevä palkattu henkilö on ohjelmajohtaja. Vuoden mittaan, festivaalin lähestyessä palkataan muita henkilöitä, kuten tuotantopäällikkö, joka työskentelee festivaalin palveluksessa tavallisesti noin puoli vuotta, sekä tiedottaja. Myös muista Kansanmusiikkisäätiön yhteydessä toimivista organisaatioista saadaan apua, lähinnä tapahtuman sisällön tuottamiseen.

Ohjelmajohtajan apuna toimii 7–8 - jäseninen ohjelmatoimikunta, joka tapaa 3–4 kertaa vuodessa. Ohjelmatoimikunta käsittelee lähinnä suurempia linjauksia. Kaustislaisen ohjelmiston osalta ohjelman valmistelee Paikallisperinteen toimikunta, jossa on noin 12 jäsentä.

Ohjelmajohtajan vastuulla on kokonaan muun kuin kaustislaisen harrastajapelimannimusiikin, kotimaisen ammattikansanmusiikin ja muun kotimaisen musiikin sekä ulkomaisen ohjelmiston tuotanto ensimmäisistä neuvotteluista siihen asti, kun esiintyjä nousee lavalle.

Ohjelmajohtajan budjettivastuu kattaa kaikki välittömästi esiintyjästä johtuvat kulut, kuten palkkiot, matkat, majoituksen ja ruokailut sekä konserttien juontajat ja ulkomaisten esiintyjien oppaat. Tulopuolella ohjelmajohtajan vastuulla on konserttien radioon ja televisioon myymisestä saavat tulot. Ohjelmabudjetti on noin neljäsosa koko festivaalin budjetista.

Uusien rahoitusjärjestelyiden myötä Kansanmusiikkisäätiön organisaatorakenteessa on menossa muutosprosessi, jossa säätiön hallitus-

ta supistetaan noin kolmijäseniseksi. Samalla mukaan halutaan vahva talouden asiantuntemus. Operatiivinen vastuu siirretään ammatillisesti johdetuille työryhmille, joilla on omat vastualueet.

Kenen tapahtuma?

Alun perin Kaustisen kansanmusiikkijuhla (nykyisin Kaustinen Folk Music Festival) oli ohjelmajohtaja Jyrki Heiskasen mukaan kaustislaisten ja kaustislaisen kansanmusiikkiväen, toisin sanoen pelimannien oma tapahtuma, vaikka jo ensimmäisillä festivaaleilla oli ulkomaisia esiintyjä. Nytemmin tapahtumasta on kasvanut myös ammattikansanmuusikoiden ja koko kansanmusiikkialan kotimainen päätapahtuma, joka on osa kansainvälistä maailmanmusiikitapahtumien joukkoa.

Kaustinen Folk Music Festivalin arvot pohjautuvat tapahtuman verkkosivujen (www.kaustinen.net) mukaan pitkän perinteen kunnioittamiseen. Samaan aikaan Kaustinen haluaa olla edelläkävijä kotimaisessa kansanmusiikissa ja kansantanssissa, luomalla uutta ja ottamalla ennakkolulottomasti uusia ideoita vastaan.

Festivaali ilmoittaa olevansa perhetapahtuma, jossa luodaan vapaa foorumi kaikille kansanmusiikin ja kansantanssin harrastajille. Pelimannien kunnioittaminen onkin yksi tapahtuman perusarvoista. Pelimannit myös toimivat hyvän tunnelman ja sitä kautta vieraitten viihtyvyyden perustana. Pyrkimyksenä on luoda festivaali, joka on vierailleen kaikilla tasoilla kiinnostava ja samalla takaa järjestäjille edellytykset jatkaa menestyksestä festivaalien järjestämistä tulevaisuudessakin.

Heiskasen mukaan talousongelmien akuutin selvittämisen ohella on tulevaisuudessa kyettävä reagoimaan suomalaisenkin yhteiskunnan monikulttuuristumiseen, joka edellyttää verkostoitumista maahanmuuttajayhteisöjä edustavien tahojen kanssa. Toinen haaste on pahenevissa

kustannuspaineissakin säilyttää tapahtuman saavutettavuus tavallisen kansalaisen näkökulmasta (lippujen hinnat vs. yhteiskunnassa laajeneva taloudellinen ahdinko, ”kurjistuminen”).

Festivaali tulee Heiskasen mukaan sosiaalisena muotona säilymään, koska ihmiset hakevat yhteisöllisyyttä, live-kokemusta ja tunnelmaa jatkossakin. Festivaaleille voi silti tulla toinen, rinnakkainen elämä sosiaaliseen mediaan, jossa yhteisö muodostuu virtuaalisesti verkkoon. Tämä voi jatkossa muuttaa festivaalin ”omistajuuden” painopistettä. Genre-pohjaisesti ohjelmistoa rakentavat tapahtumat säilyvät Heiskasen arvion mukaan tulevaisuudessakin, koska festivaalien ydintä on kokemus saman asian harrastajien muodostamasta yhteisöstä.

Juhlien verkosto ja toimijoiden väliset suhteet

Ohjelmajohtaja Jyrki Heiskanen jaottelee Kaustinen Folk Music Festivalin yhteistyöverkostot kehämäisesti paikallisista kansainvälisiin. Lähiverkostona voidaan pitää muita Kansantaiteenkeskukseen sijoitettuja muita Kansanmusiikkisäätiön organisaatioita. Heiskasen näkökulma verkostoihin on luonnollisesti ohjelmiston suunnitteluun painottuva.

Paikallisesti tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat Kaustisen kunta, pelimanniyhdistys ja nuorisoseura. Paikkakunnalta löytyvät tapahtumaidean alkuperäiset omistajat, joiden varaan toiminta vieläkin paljossa laskeaan.

Seutukunta ja maakunta ovat mukana löyhemmin. Oppilaitokset ovat keskeisimmät lähialueen yhteistyökumppanit. Keski-Pohjanmaan amk:n kansanmusiikkipedagogikoulutus tuottaa tapahtuman lasten ohjelmat ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kulttuurituottajakoulutuksen kautta on saatu tuotannollista ja teknistä ammattitaitoa. Muun muassa festivaalin tuotantopäällikön tausta on Seinäjoen amk:ssa.

Valtakunnallisesti tärkeimmät verkostokumppanit ovat Sibelius-Akatemian Kansanmusiikin osasto ja Suomen Kansanmusiikkiliitto. Jonkin verran tehdään yhteistyötä toisten suomalaisten festivaalien ja tilaisuusjärjestäjien kanssa. Tärkeimpinä näistä Heiskanen mainitsee Jyväskylän Kesän, Kihaus Folkin sekä Savoy -teatterin. Lähinnä markkinoinnin osalta valtakunnallista yhteistyötä tehdään Finland Festivalin kanssa.

Kansainvälisesti tärkein verkostoitumisen työväline on maailman suurin maailmanmusiikin messutapahtuma WOMEX. Toinen, mutta vähemmän merkittävä yhteistyötaho on kansantanssialan harrastajien järjestö CIOFF, joka hoitaa alan ryhmien kansainvälistä vaihtoa. Ulkomaiden kulttuuriministeriöiden sekä ulkomaiden Suomessa olevien kulttuuri-instituuttien avulla hoidetaan myös jonkin verran ohjelmistoon liittyviä asioita. Ohjelmajohtajan työssä paino on kuitenkin 90 %:sti suorissa artistiyhteyksissä.

Festivaalin yritys yhteistyökumppaneista tärkeimmät ovat Valio, Tapiola-ryhmä, KPO/SOK, Iskelmäradio.

Heiskasen mukaan verkostomainen toimintatapa on kehittynyt viimeisten 10–15 vuoden aikana. Tapahtuman alkuaikoina festivaalia rakennettiin paikkakunnan omin voimin. 80-luvulta alkanut tapahtumatuotannon ammattimaistuminen on pakottanut rakentamaan laajempia verkostoja. Nykyaikaisia vaatimuksia vastaavan tapahtuman kaikille osa-alueille ei löydy tekijöitä Kaustisen kokoiselta paikkakunnalta.

Valo- ja äänitekniikan tuottajat kilpailutetaan aika ajoin, koska hintalaatu -suhde saattaa samallakin toimittajalla vaihdella vuodesta toiseen. Nykyisin teknisissä palveluissa joudutaan myös käyttämään useampaa toimittajaa, koska yksittäisten toimittajien kapasiteetti ei riitä toimitamaan kaikkea tarvittavaa kalustoa varsinkaan heinäkuussa, jolloin tapahtumia on paljon. Uusia alalle tulleita toimijoita ovat esimerkiksi koulutuksen saaneet tuottajat (kuten festivaalin tuotantopäällikkö) ja



erilaiset uutta teknologiaa edustavat palveluyritykset (esim. digitaalisesti tuotettavat lavadekoraatiot).

Varsinkin verotus, mutta myös ammattimaisuuden tulo tapahtumatuotantoon ja viranomaismääräysten tiukentuminen on poistanut toimijakentästä lähes kokonaan urheiluseurat. Myös tapahtumien hallinnossa harrastelijoille (esimerkiksi taustayhdistysten johtokunnat) on yhä vähemmän tilaa ja mielekkäitä toimintamahdollisuuksia.

Miten kansanmusiikkitapahtumien kenttä rakentuu?

Kaustinen Folk Music Festival on keskipohjanmaalaisista kulttuuritapahtumista kiistatta merkittävin. Se on myös kävijämäärältään yksi suurimmista suomalaisista kulttuuritapahtumista. Tapahtuma oli Finland Festivalsin vuoden 2009 tilastoinnin (<http://www.festivals.fi/uutiset/319>) mukaan sekä kokonaiskävijämäärältään että myytyjen lippujen määrältään viidenneksi suurin järjestön jäsentapahtumista. Samalla se on maamme vanhimpia yhtäjaksoisesti järjestettyjä festivaaleja.

Suomalaisista kansanmusiikkifestivaaleista Kaustinen Folk Music Festival on suurin ja kansainvälisesti tunnetuin. Tapahtuman erityispiirteinä useimpiin muihin kansanmusiikkifestivaaleihin verrattuna on pelimanimusiikkiperinteen ylläpito ja toisaalta kansantanssin vahva osuus ohjelmistossa. Niin hämmästyttävältä kuin se saattaa kuulostaakin, pääsääntöisesti kansanmusiikkia ja kansantanssia esitellään omilla festivaaleillaan. Kaustisen ohjelmistolinjauksena onkin ollut, että kansantanssiryhmien tulee esiintyä elävän musiikin säestyksellä.

Muita samalla kentällä toimivia suomalaisia tapahtumia ovat esim. Haapavesi Folk, Kihaus Folk, Etnosoi sekä Huvila-teltan ja Savoy-teatterin maailmanmusiikkikonsertit. Näitä Jyrki Heiskanen ei pidä Kaustisen tapahtuman kilpailijoina. Varsinainen maailmanmusiikkifestivaali puuttuu Heiskasen mukaan Suomesta kokonaan.

Euroopassa Kaustinen Folk Music Festival on 5–7 suurimman kansanmusiikkifestivaalin joukossa. Suurempi on mm. Festival Interceltique du Lorient Ranskan Bretagnessa. Kaustinen tunnetaan Heiskasen mukaan Euroopassa laadukkaana alan tapahtumana, joka erottuu monipuolisuudellaan (perinteistä kansanmusiikkia, maalimanmusiikkia ja kansantanssia).

Suomessa yksi kansanmusiikkitapahtumien kenttää vaivaava keskeinen ongelma on Heiskasen mukaan kansanmusiikin (myös maailmanmusiikin ja jazzin) olematon radiosoiitto, joka vaikeuttaa kansanmusiikin markkinointia. Hän kritisoikin vahvasti Yleisradiota ja sen soittolistoja, joiden ulkopuolelle jää esimerkiksi Kaustisen ohjelmiston edustamamusikki lähes kokonaan.





2.5 Maailma Kylässä

Kai Artes

Maailma kylässä -festivaali (MK) järjestetään perinteisesti toukokuun loppupuolella Helsingin keskustassa. Kyseessä on ilmainen koko perheen kaupunkifestivaali, joka kerää viikonlopun aikana paikalle kymmeniätuhansia kävijöitä, nelisensataa näytteilleasettajaa ja myyjää sekä esiintyjä ulkomailta ja kotimaasta.

Maailma kylässä on yhdistelmä musiikki-, teatteri-, tanssi- ja ruokafestivaalia, "monikulttuurista Taiteiden yötä" sekä järjestömessuja. Tapahtuman värikäs tunnelma syntyy mitä erilaisimmista järjestöjen ja muiden tahojen tarjoamista elämyksistä: ohjelma-numeroista, työpajoista, kansainvälisistä vieraista, näyttelyistä, kilpailuista, liikunnasta, eksoottisesta ruokatarjonnasta sekä monikulttuurisesta yleisöstä.

Festivaalin tarkoitus on rohkaista ja tukea suomalaista kansalaisyhteiskuntaa kansainväliseen yhteisvastuuseen. Se tarjoaa tavallisille ihmisille

mahdollisuuden tutustua monikulttuuriseen Suomeen, kehitysyhteistyön laajaan kirjoon sekä kansalaisjärjestöihin.

Festivaalin pääjärjestäjä on noin 280 suomalaisen kansalaisjärjestön valtakunnallinen yhteistyöjärjestö Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keparin (www.kepa.fi). MK toimii kehitysmaliikkeen merkittävimpana "mehengen" nostattajana. Samalla se on myös Kepan suurin ja suosituin yksittäinen palvelumuoto jäsenjärjestöille, jotka hankkivat MK:n avulla uusia jäseniä ja vapaaehtoisia sekä tekevät kampanjointia ja varainkeruuta. Festivaalin avulla Keparin saa runsaasti myönteistä näkyvyyttä mediassa ja paikan päällä.

Yhteistyötahoja on yli 400, näistä reilut 250 kansalaisjärjestöä ja loput viranomaisia, oppilaitoksia, museota, yrityksiä sekä erilaisia kulttuuri-ryhmiä. Kansalaisjärjestöt ovat festivaalin sydän, paikalla on suomalainen kansalaisyhteiskunta laidasta laitaan: edustettuina ovat vähemmistö- ja kulttuuriryhmien lisäksi mm. kehitysyhteistyön, ihmisoikeuksien, lasten, nuorten, naisten, sosiaali- ja terveystieteiden, vammaisten, luonnonsuojelun, ay-liikkeen, eri uskontokuntien, rauhanliikkeen sekä liikuntapuolen järjestöt.

Festivaalin kasvaminen ja kehittyminen

Festivaali on järjestetty 1995 lähtien, aluksi joka toinen vuosi ja vuodesta 2005 lähtien vuosittain. Tänä vuonna järjestettiin kymmenes festivaali. Paikkana on ollut Kaisaniemen puisto lukuun ottamatta vuotta 1997, jolloin MK järjestettiin Auroran kentällä ja VR:n makasiineilla. Viime vuosina myös Rautatien tori on ollut osa festivaalialuetta.

Luonnollisesti on hankalaa vertailla maksullisia tapahtumia ja ilmaistapahtumia, mutta reilussa kymmenessä vuodessa Maailma kylässä on kasvanut yhdeksi pääkaupunkiseudun suurimmista säännöllisesti järjestettävistä kulttuuritapahtumista. Myös koko Suomen mittakaavassa MK

lienee kymmenen suurimman säännöllisesti järjestettävän festivaalin joukossa vertailtaessa kävijä- ja ohjelmamääriä: viime vuosina yli 60 000 kävijää viikonlopun aikana ja toista sataa kulttuuri- ja asiaohjelmanumeroa kuudella lavalla. Lisäksi alueella on yli 3 000 neliometriä telttapintalaa sekä 400 myyjää ja näytteilleasettajaa, joista 50 etnisiä keittäjiä.

Yleensä yhteistyö eri toimijoiden kanssa on monivuotista ja aktiivisen jakson pituus vaihtelee vuosittain 3–9 kuukauden välillä. Keskeisimmät toimijat ovat:

- Kepan jäsenjärjestöt: suunnittelu, näytteilleasettajat, kulttuuri- ja asiaohjelma, markkinointi, rahoitus. Saavat näkyvyyttä, uusia jäseniä, vapaaehtoisia, yhteistyökumppaneita sekä rahoitusta. Antavat rahaa, ohjelmaa ja markkinointiapua.
- Muut kansalaisjärjestöt ja -liikkeet: suunnittelu, näytteilleasettajat, kulttuuri- ja asiaohjelma, markkinointi, rahoitus. Saavat näkyvyyttä, uusia jäseniä, vapaaehtoisia, yhteistyökumppaneita sekä rahoitusta. Antavat rahaa, ohjelmaa ja markkinointiapua.
- Viranomaiset ja oppilaitokset: tutkimustoiminta, luvat, näytteilleasettajat, kulttuuri- ja asiaohjelma, markkinointi, rahoitus. Saavat näkyvyyttä omien tavoitteidensa mukaan, yhteistyökumppaneita sekä rahoitusta. Antavat rahaa, ohjelmaa, koulutusta, markkinointiapua sekä tutkimustuloksia.
- Yritykset: osto- ja vuokrauspalvelut, näytteilleasettajat, ruoka- ja baसारimyynti, kulttuuri- ja asiaohjelma, markkinointi, rahoitus. Saavat näkyvyyttä, uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä rahoitusta. Antavat palveluja, työvoimaa, kalustoa, rahaa, ohjelmaa ja markkinointiapua.
- Media: tiedotus, maksettu mainonta, ilmoitusvaihdot. Saavat juttuja ja rahaa. Antavat tapahtumalle markkinointiapua sekä nostavat esille Kepalle tärkeitä teemoja.
- Palkattu henkilökunta (osittain talkoohengellä): Saavat rahan, T-paidan, ruuan ja karonkan lisäksi uusia kavereita, hyvää mieltä ja

työkokemusta. Antavat asiantuntijuutensa tapahtuman käyttöön ja toimivat vapaaehtoisten esimiehinä.

- Vapaaehtoinen henkilökunta: Saavat T-paidan, ruuan ja karonkan lisäksi uusia kavereita, hyvää mieltä ja työkokemusta. Antavat tapahtumalle työpanoksensa 16–30 tunniksi.

Festivaalin kokonaisbudjetti on noin 450 000–500 000 euroa, josta noin puolet tulee Kepalta ja puolet kerätään näytteilleasettajilta sekä yhteistyökumppaneilta. Tänä vuonna pääyhteistyökumppaneita olivat ulkoasiainministeriö, EU-komissio, Helsingin kaupunki ja Metro-lehti (vuonna 2008 mukana olivat myös Forex ja Toimihenkilöliitto). Kepan





Maailma kylässä -festivaalilla menee hyvin, vaikkakin talous on entistä tiukemmalla. Yhteistyö valtion, Helsingin kaupungin viranomaisten, oppilaitosten, museoiden ja muiden instituutioiden kanssa kasvaneen entisestään.

rahoituksesta yli 90 % tulee ulkoasiainministeriön kehitysyhteistyömäärärahoista. Festivaali saa lisäksi pienehkön tukisumman opetusministeriöstä.

Koska kyseessä on järjestöfestivaali, järjestöille on eri osallistumishinnat kuin yrityksille. Järjestöt saavat paikoistaan noin 60–90 % alennuksen suhteessa kaupallisiin yrityksiin.

Festivaali toteutetaan hyvin kustannustehokkaasti. Kaikki esiintyjät tulevat mukaan talkoohengellä, mutta ammattilaisille maksetaan nimellinen 200 euron päiväpalkkio. Palkkiota voidaan nostaa, jos esitykselle löydetään ulkopuolista rahoitusta. Festivaalin ohjelmabudjetti on vain n. 50 000 euroa ja sillä katetaan mm. kymmenkunta KV -ryhmää matkoineen ja majoituksineen.

Suurin kuluerä muodostuu infrastruktuurista, sillä teltat ja lavat joudutaan pystyttämään ja purkamaan joka kerta uudestaan. Vapaaehtois työvoimaa käytetään aina kun mahdollista ja festivaali järjestää mm. kansainvälisen vapaaehtoistyöleirin rakennus- ja purkutöitä varten.

Erityispiirteet

Maailma kylässä eroaa monessa mielessä muista suomalaisista tapahtumista ja sen tuottaminen on kohtuullisen vaativa tehtävä seuraavien erityispiirteiden johdosta:

- Kepa ry on suuri ja siten myös byrokraattinen järjestö (yli 100 työntekijää maailmanlaajuisesti). Järjestötasolla Kepan erityisosaaminen on kehitysyhteistyössä, ei tapahtumatuotannossa.
- Tuotanto-organisaatiossa on vain kaksi vakituista työntekijää. Lisäksi apuna on yksi siviilipalvelusmies ja kolme osa-aikaista harjoittelijaa. Vapaaehtoistyövoimaa käytetään paljon.
- Budjetti on pieni tapahtuman kokoon nähden. Kaikesta tingitään ja



se työllistää.

- Yli 90 % ohjelmasta tuotetaan yhteistyössä järjestöjen kanssa ja suurimmalla osalla niistä ei ole aiempaa kokemusta ohjelmatuotannosta.
- Noin puolet ohjelmasta on asiaohjelmaa eli paneelikeskusteluita, haastatteluita ja tietoiskuja. Niiden tuottaminen työllistää huomattavasti enemmän kuin kulttuuriohjelman tuottaminen.
- Festivaalilla on runsaasti maahanmuuttajataustaisia yhteistyökumppaneita, jotka vaativat erityispalveluita: kaikki tilaisuudet ja materiaalit toteutetaan myös englanniksi, lisäksi järjestetään räätälöityjä koulutustilaisuuksia ja henkilökohtaista opastusta.

Tulevaisuus

Maailma kylässä -festivaalilla menee hyvin, vaikkakin talous on entistä tiukemmalla. Tutkimukset ja mittarit osoittavat ylöspäin ja lähinnä alueen koko asettaa rajoituksia niin yleisömäärään kuin järjestö- ja yritysyhteistyökumppaneiden määrään. Yhteistyö valtion, Helsingin kaupungin viranomaisten, oppilaitosten, museoiden ja muiden instituutioiden

kanssa todennäköisesti kasvaa entisestään.

Fuusio-maailmanmusiikki, jossa yhdistetään eri kulttuurien musiikkia keskenään, on nousussa maailmalla ja se näkyy vähitellen myös Suomessa pop-rock- mainstreamissa.

Mahdollisesti tulemme myös näkemään selkeän kansainvälisen kansa-

laistointabuumin kasvihuoneilmiön ja muiden globaalien ongelmien takia. Kansainvälinen yhteistyö muuttuneen virtuaalisemmaksi, kun matkustaminen vähenee lähivuosina. Väestön ikääntyminen tulee näkymään järjestökentässä ja siten myös MK -festivaalilla.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none">• Yhteistyökumppaneita jo nyt tulossa enemmän kuin voidaan ottaa (saadaan valita parhaat päältä)• Pääyhteistyökumppanit suuria ja arvostettuja toimijoita• Ilmaistapahtuma• Kymmeniä tuhansia kävijöitä, jopa sateella	<ul style="list-style-type: none">• Alueen koko asettaa rajat yhteistyökumppaneiden määrälle• Henkilöresurssit asettavat rajat yhteistyökumppaneiden määrälle• Tapahtuman budjetti ei vastaa tapahtuman kokoa• Varainkeruu vie paljon resursseja
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none">• Tapahtuman tunnettuus kasvaa joka vuosi Suomessa ja maailmalla• Tapahtuma kasvaa maantieteellisesti ja/tai ajallisesti• Vapaaehtois- ja järjestötyöstä tulee entistä suosittumpaa globaalien ongelmien ja ikääntyvä väestön myötä• Maailmanmusiikista tulee mainstreamia• Monikulttuurisuuden merkitys kasvaa poliittisesti ja taloudellisesti	<ul style="list-style-type: none">• Kepan UM-rahoitusta leikataan merkittävästi• Jokin suuri onnettomuus tai skandaali, joka tahraa Kepan/MK-festivaalin nimen• Taloudelliset laskusuhdanteet vähentävät erityisesti yritys-kumppaneita• MK:sta tulee järjestöjen mielestä liian kaupallinen• MK ei pysty uusiutumaan, yhteistyökumppanit ja yleisö kyllästyvät

Taulukko 3: Maailma kylässä -verkosto 2010–2020

2.6 Salon taidemuseo

Anu Suosalo

Salon taidemuseon Veturitalli avattiin lokakuussa 1998. Tilana toimii entinen VR:n Veturitalli, joka oli tyhjillään, kunnes nuoriso skeittiramppeineen ja paikallisen taiteilijaseuran jäsenistön Vendi-niminen toimintaryhmä valloitti tilan. Tilassa järjestettiin aluksi vapaamuotoisia näyttelyitä. Kaupunki sai tilan omistukseen maanvaihtokaupalla vuonna 1993 ja rakennuksen muutospäiirustukset taidenäyttelykäyttöön valmistuivat vuonna 1994.

Salon taidemuseo on pieni kunnallinen taidemuseo, joka ei ole halunnut erikoistua näyttelytoiminnassaan vain yhden kuvataidealueen esiintuomiseen. Sen ohjelmisto on tietoisesti laaja-alainen, jolloin se pystyy tarjoamaan paikallisille asukkaille katsauksen visuaalisten taiteiden eri puoliin. Nykyisen museonjohtajan (Laura Luostarinen) kautta sillä on vahvat kontaktit valokuvauksen kenttään, myös kansainvälisessä mielessä. Taidemuseolla on ollut kaksi johtajaa (nyk. Tampereen taidemuseon johtaja Taina Myllyharju sekä Laura Luostarinen), joiden kautta museon profiili on muotoutunut. Toiminta alkoi pienimuotoisesti, mutta vuosien myötä toimintaa on ammattitaitoisesti kehitetty ja monipuolistettu.

Museo on ainoa ammattitaidetta tukeva kulttuurilaitos Salon kaupungissa tällä hetkellä. Se tuottaa vuosittain noin 5–6 pääsalin laajaa näyttelyä, viisi Tornin studionäyttelyä sekä oheistapahtumia. Museo pyrkii korkeaan tasoon ja laadukkuuteen. Ohjelmisto koostuu vetovoimaisista suomalaisista taiteilijoista, paikallisen kulttuurin ja taiteen esittämisestä, kansainvälisistä valokuvanäyttelyistä, kiertävistä kotimaisista ja ulkomaisista näyttelyistä sekä omista laajoista teematuotannoista. Salossa 1970-luvulta lähtien toteutettu %-taideperiaate siirtyi 1990-luvulla taidemuseon vetovastuulle. Salon %-taideperiaate tarjoaa museolle yhden erityispiirteen muihin pieniin kunnallisiin taidemuseoihin verrattuna,

koska museon hallussa on laaja, aktiivisesti kartutettu, julkisen taiteen kokoelma. Samoin kaupungin taidekokoelmien, joista suurin osa on sijoitettu julkisiin tiloihin, hallinnointi ja huolto ovat taidemuseon vastuulla. Julkisen taiteen kokoelmien kautta museo osallistuu näin aktiivisesti kunnan asumisviihtyisyyden ja vetovoimaisuuden lisäämiseen. Taidemuseo hallinnoi taiteilijaresidenssi Majalaa, jota kehitetään kansainvälisesti kiinnostavaksi taiteilijavaihdon kohteeksi. Nyt kuuden toimintavuoden jälkeen sillä alkaakin olla säännöllinen käyttöaste.

Organisaatiorakenne

Taidemuseon johtaja oli ensimmäiset vuodet sivistystoimialan osastonjohtajan asemassa, jolloin hän toimi vapaa-aikalautakunnan esittelijä. 2000-luvun alussa kaupungin kulttuuritoimenjohtajasta tuli museonjohtajan esimies ja kulttuurilautakunnan esittelijä. Kuntaliitoksen myötä museo on nyt osa Salon kaupungin Kulttuuripalveluiden osastoa, kulttuurilautakunnan alainen yksikkö. Muut kulttuuripalveluiden yksiköt ovat Yleisten kulttuuripalveluiden yksikkö sekä SAMU, Salon kulttuuri- ja tuotantohistoriallinen museo. Museonjohtajan esimiehenä toimii kaupungin kulttuurijohtaja. Lautakunnan esittelijänä toimii nykyisin sivistystoimen toimialajohtaja.

Taidemuseossa työskentelee kuusi vakituisesti palkattua henkilöä sekä vaihtuva joukko työllistettyjä, harjoittelijoita tai projektityöntekijöitä. Vakituiseen henkilökuntaan kuuluvat museonjohtaja sekä intendentti (entinen amanuenssi), joiden työnkuvaan kuuluvat näyttelyprosessien tuottaminen sekä kokoelmien hallinnointi. Heillä on museoammattillinen koulutus. Museonjohtaja kuuluu kaupungin taidehankintatyöryhmään. Museonjohtaja ja intendentti valmistelevat taidehankintoihin liittyvät päätökset.

Museomestari osallistuu näyttelyiden rakentamiseen. Hän huolehtii lisäksi kaupungin taidekokoelmiin liittyvistä teknisistä asioista, kuten ri-



pustuksista julkisissa tiloissa ja mahdollisuuksien mukaan taideteosten ylläpidosta ja kunnosta. Museon toimistossa työskentelee museonjohtajan ja intendentin lisäksi toimistos sihteeri. Museon avoinna pidosta huolehtii kaksi museoassistenttia. Kaikki osallistuvat näyttelyiden rakentamiseen ja purkamiseen.

Taidemuseo työllistää osa-aikaisesti ja ajoittain näyttelyiden tuottamiseen erillisiä henkilöitä. Nämä voivat vastata esimerkiksi valokuvauksesta, tutkimuksesta, käsikirjoittamisesta ja kirjaprojektien kirjoittamisesta ja toimittamisesta.

Museo käyttää kaupungin teknisen toimialan palveluita ja maksaa niistä sisäistä vuokraa ja maksuja. Esimerkiksi museorakennus ja residenssitalo on vuokrattu tekniseltä toimialalta, lisäksi ylläpito- ja siivouskuluista

maksetaan sisäisellä laskutuksella. Tietohallinnolta ostetaan puhelin- ja ATK-palvelut. Julkisten taideteosten ylläpidosta aiheutuvat palvelutarpeet ostetaan joko kaupungin tekniseltä toimialalta tai ulkopuolisilta tuottajilta, esim. patsaiden pystytykset ja perustukset. Museossa on tilauskahvila, jota hoitaa ulkopuolinen kahvilayrittäjä.

Taidekuljetukset tilataan taidekuljetuksiin erikoistuneilta kuljetusyhtiöiltä. Tarvittaessa konservointipalveluita ostetaan ulkopuolisilta. Vakuutusyhtiö on Salon kaupungin kilpailuttama. Näyttelyiden oheistapahtumien luennoitsijat ja taidekasvatustyö (osittain) ostetaan ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Näyttelyihin liittyvä markkinointimateriaali hankitaan tapauskohtaisesti mainostoimistoilta tai graafisilta suunnittelijoilta. Salon kaupungin viestintäkanavia, kuten verkkosivuja ja tapahtumakalenteri käytetään ilman erilliskorvausta.

Taidemuseo Veturitalilla on ollut tapauskohtaisesti näyttelyihin liittyviä yhteistyökumppaneita kuten paikallisia pankkeja ja yrityksiä. Näyttelyprojekteihin on haettu ja saatu avustuksia esimerkiksi Suomen kulttuurirahaston Varsinais-Suomen maakuntarahastolta. Näyttelykohtaisesti kumppaneita voivat olla esimerkiksi kulttuurisäätiöt, muut taidemuseot tai paikalliset yhdistykset kuten esimerkiksi Taidemaalari Viljo Hurmeen säätiö tai Maaseudun Sivistysliitto.

Kontaktit suomalaisiin taidemuseoihin ovat näyttelytoiminnan edellytys, koska tällöin pystytään jakamaan kustannuksia. Tässä pyritään yhteistyöhön maantieteellisesti etäämmällä olevien museoiden, esim. Vaasa ja Kuopio, kanssa, jotta kiertonäyttelyt eivät kilpaile samoista kävijöistä.

Museo tuottaa säännöllisesti Salon kulttuurihistoriaan liittyviä näyttelyitä, esimerkiksi paikallisten taiteilijoiden retrospektiivisiä näyttelyitä, kaupungin kokoelmia (elektroniikkakokoelmat, Marimekko-kokoelmat, kulttuuri- ja tuotantohistorialliset kokoelmat) tai ajassa olevia ilmiöitä (monikulttuurisuus) esiintuovia kokonaisuuksia. Näihin liittyy aina laaja

tutkimusvaihe, ja näyttelyiden kokoamiseen saattaa osallistua tarpeen mukaan sekä paikallisia että Salon ulkopuolisia yksityishenkilöitä, tutkijoita, yhdistyksiä ja kaupungin muita organisaatioita. Yhteisöllisyys ja yhdessä yksityishenkilöiden kanssa tekeminen on näkynyt esim. materiaalin keräämisessä, tutkimusaineiston kasaamisessa ja mahdollisesti oheistapahtumien järjestämisessä. Harrastajaperiaatteella toimiva Salon teatteri tuotti yhden näyttelyn oheen teatteriesityksen.

Suurin osa taidehankinnoista tapahtuu museohenkilökunnan valmistelutyön ja esille tuotujen vaihtoehtoisten ehdotusten pohjalta. Valtaosa taidehankinnoista tehdään elossa olevilta nykytaiteilijoilta suoraan tilatuna, ja taidehankinnoissa tehdään ostosopimukset heidän kanssaan. Näissä tilauksissa otetaan huomioon taidekohteena olevan tilan luonne.

Periaatteessa museon budjetilla tuotetaan näyttelytoiminta sekä niihin liittyvä asiantuntijatyö. Museolla on kannatusyhdistys, Salon taidemuseon ystävät ry. Yhdistys kerää mm. varoja kaupungin taidekokoelmien kartuttamiseksi.

Kenen museo on?

Salon taidemuseon omistaa Salon kaupunki. Museon johtamisesta vastaavat museonjohtaja, kulttuurijohtaja, sivistystoimialan toimialajohtaja sekä kulttuurilautakunta. Päätäntävalta määräytyy Salon kaupungin hallintosäännön mukaisesti.

Taidemuseo toimi aluksi täysin kunnan rahoittamana. Se sai pian perustamisensa jälkeen oikeuden valtionapuun, jonka myöntää Opetusministeriö. Tällä hetkellä museo nauttii neljän henkilötyövuoden verran valtionavustusta. Todellisen henkilöstömäärän perusteella se voisi olla oikeutettu kuuteen henkilötyövuoteen. Museon rahoitus koostuu valtionosuuden lisäksi Salon kulttuuripalveluiden talousarvioon budjetoidusta osuudesta, lippu- ja museokaupan tuloista sekä satunnaisista

projektiokohtaisista apurahoista ja avustuksista. %-taidehankintojen rahoitus on kaupungin teknisen toimialan investointibudjetissa ja se määräytyy aina kyseessä olevan rakennuskohteen talousarvion mukaisesti. Museon talousarvioon sisältyy pieni oma taidehankintamääräraha, jolla useimmiten ostetaan omissa näyttelyissä olleita teoksia.

Museon rahoitusosuus ei ole kasvanut 2000-luvulla paljoakaan, eikä Salon kuntaliitos, joka yhdisti kymmenen pientä kuntaa keskikokoiseksi kaupungiksi, nostanut museon talousarviota. Samalla kustannukset ovat nousseet. Suuntaus on ohjannut taidemuseota verkottumaan muiden suomalaisten museoiden ja näyttelyiden tuottajien kanssa. Kierrätettävät näyttelyt vähentävät omia kustannuksia, jolloin laadusta ei tarvitse tinkiä. Museolla olisi halua kehittää taidekasvatuksen puolta ja saada siihen uusi palkattu henkilö, mutta tähän ei ole mahdollisuutta ilman talousarvion korotusta. Taidemuseon määrärahaa ei ole erikseen pienennetty, mutta se on osallistunut Salon kaupungin yleisiin talousarvion pienennystalkoisiin, viime aikoina parin prosentin säästötahdin mukaan. Säästö otetaan yleensä ostopalveluista.

Taidemuseo ymmärtää itsensä kaupungin vetovoimatekijänä ja uskoo omaan merkitykseensä Salon rajojen ulkopuolelle suuntautuvassa markkinoinnissa. Taidemuseo palvelee ensisijaisesti Salon kaupungin asiakkaita. Taidemuseoiden keskimääräinen kävijä on keski-ikänen ylittänyt nainen, mutta teemanäyttelyillä on pystytty rikkomaan stereotyyppiä kiitettävästi. Kesänäyttelyihin pyritään valitsemaan laajemminkin kotimaista huomiota saavia kokonaisuuksia, kuten Kuutti Lavonen. Museoiden kävijäkunta vaihtelee näyttelyiden teemojen mukaan. Talven 2009–2010 Pelaa -näyttely esimerkiksi kutsuu nuorisoa sekä 1980-luvun nuoria museoon. Aleksander Reichstein oli lapsille suunnattu kokonaisuus.

Julkisiin tiloihin sijoitetut taideteokset palvelevat kaupungin tiloissa sekä puistoissa liikkuvia ihmisiä. Taidemuseon henkilökunta pyrkii

suunnittelussaan huomioimaan erilaisia kohderyhmiä ja tarjoamaan eri ryhmiä kiinnostavia näyttelyitä. Näyttelyiden suunnitteluun vaikuttavat kuitenkin myös muut tarjolla olevat näyttelyt ja yhteistyökumppaneiden halukkuus tuottaa näyttelyitä. Mikäli museo saa jossain vaiheessa oman museopedagogiaan erikoistuneen henkilön, lisää tämä suoraan kanssakäymistä asiakkaiden kanssa, erityisesti lasten ja nuorten.

Taidekokoelmien kartuttamisessa on tapahtunut kymmenen vuoden aikana muutos. 1970–1990-luvuilla suosittiin paikallisia kuvataiteilijoita, mutta 2000-luvulla periaatteeksi on tullut kartuttaa kaupungille korkeatasoinen kuvataiteen kokoelma. Tämän kautta painopistettä on muutettu kohti kotimaisia, useimmiten tunnettuja ja nimekkäitä, taiteilijoita.

Museon verkosto ja toimijoiden väliset suhteet

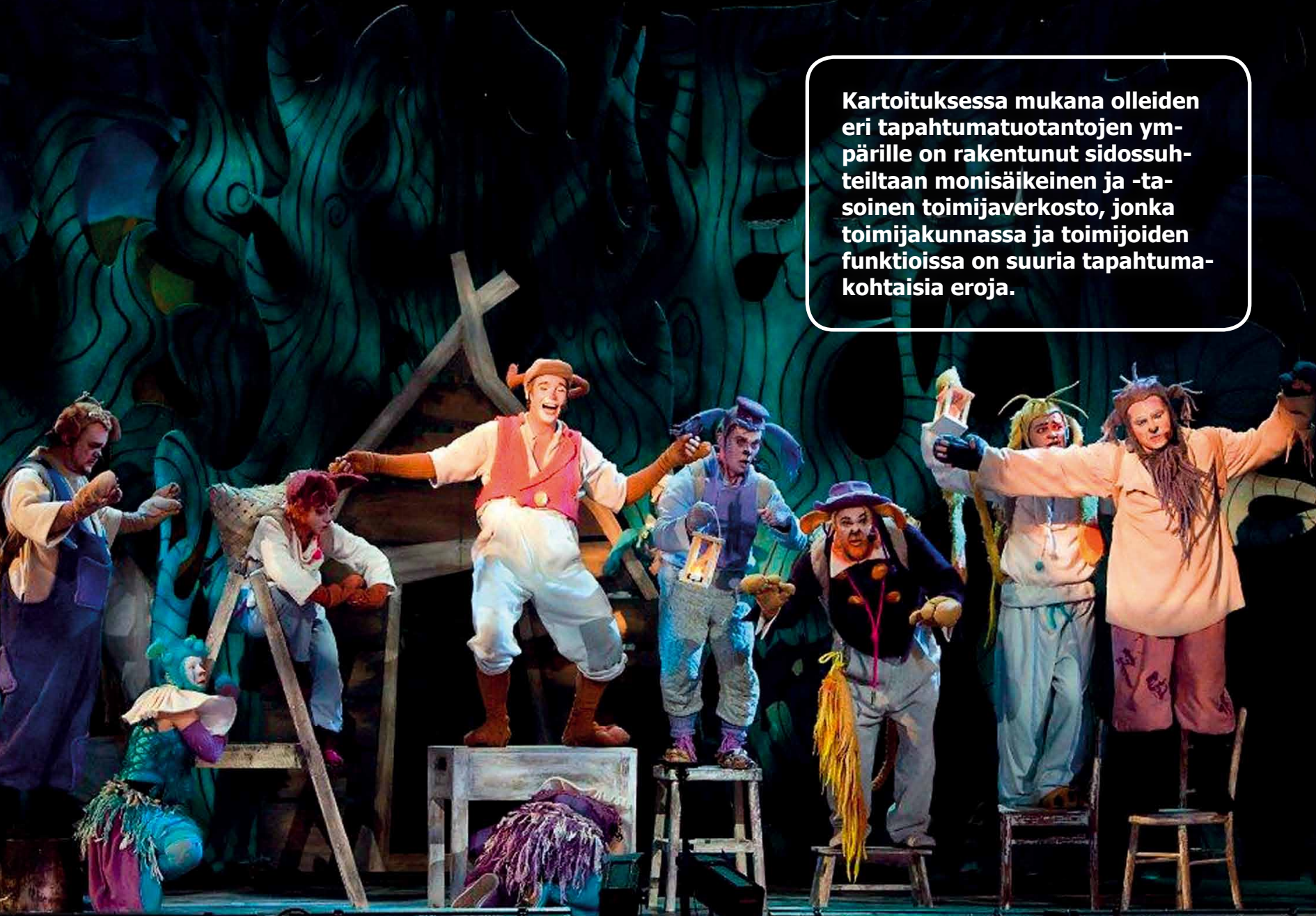
Museon toiminta on riippuvainen Salon kaupungin johtoryhmän ja poliittisen johdon tahtotilasta. Museon toiminta loppuu, mikäli kunnan rahoitus tyrehtyy. Tukena on kuitenkin Opetusministeriön neljän henkilötötyvuoden kokoinen rahoitus, joka turvaa museon toimintaa myös taloudellisesti epävarmoina aikoina. Valtionavun saamiseksi museon on ylläpidettävä tasoaan kuvataiteen ammattikentässä. Yhteydet kuvataiteilijoiden ammattikenttään sekä muihin taidemuseoihin ja Museoliiton jäsenyys ovat elinehto korkealaatuisten ja huomiota herättävien näyttelyiden kokoamiseksi. Esimerkiksi Museopäivät ja liiton järjestämät seminaarit sekä koulutustilaisuudet ovat mahdollisuus kokemusten jakamiseen ja verkostojen laajentamiseen.

Museo työskentelee tiiviisti kotimaisten taiteilijoiden ja jonkin verran myös kansainvälisten taiteilijoiden kanssa. Museon tehtävänä on ammattimaisen kuvataiteen tukeminen, esiintuominen ja yhteiskunnallisen merkityksen esiintuominen. Ilman suhdetta ammattitaiteilijoihin, am-

matittukijoihin ja muuhun visuaalisten taiteiden ammattikenttään ei näyttelyiden suunnittelussa kyetä yleisön puhutteluun tai ajan ilmiöiden seuraamiseen. Paikallista, maakunnallista ja kotimaista huomiota herättävät näyttelyt vahvistavat museon merkitystä Salon kaupungin vetovoimatekijänä ja positiivisena markkinoijana. Salon taidemuseon ammattitaito tukee myös kaupungin yhtä vetovoimatekijää %-taidekokoelmia ja kaupungin taidekokoelmien arvon kartuttamista.

Paikallisella tasolla museon lähimpiin kumppaneihin kuuluvat Kulttuuripalvelut -osaston muut yksiköt, yleisten kulttuuriasioiden yksikkö ja SAMU, Salon tuotanto- ja kulttuurihistoriallinen museo. Osaston tehtävänä on kulttuuri- ja taidetyön merkityksen esiintuominen ja puolustaminen kunnallisena palveluna. Ennen kuntaliitosta Salon kaupungin kulttuuripalveluja leimasi harrastus- ja kansalaistoiminnan tukeminen. Tuolloin taidemuseo oli ainoa ammattitaitteen tukija kaupungissa. Kuntaliitoksen jälkeen on kulttuuripalveluiden kehittämisessä korostunut keskikokoisen kaupungin tarpeet, mikä on johtanut aiempaa enemmän ammattilaisten tuottamien kulttuuritekojen suuntaan, mikä vaatii uudenlaista kehittämistyötä, kosketusta asiakkaisiin ja muihin kotimaisiin kulttuurikentän toimijoihin.

Kartoituksessa mukana olleiden eri tapahtumatuotantojen ympärille on rakentunut sidossuhteiltaan monisäikeinen ja -ta-soinen toimijaverkosto, jonka toimijakunnassa ja toimijoiden funktioissa on suuria tapahtuma-kohtaisia eroja.



3. Kulttuuritapahtumien ekosysteemit muutoksessa

Kai Artes, Leena Björkqvist, Katri Halonen, Juha Iso-Aho, Pekka Uotila

Tapahtumatuotantoalalle syntyy jatkuvasti uusia toimijatahoja ja samanaikaisesti toisia hiipuu pois. Vain pieni osa suomalaisista tapahtumista kuuluu valtakunnalliseen Finland Festivals -järjestöön. Tässä kartoituksessa mukana olleista festivaaleista järjestöön kuuluvat kaikki paitsi Pikseliähky ja luonnollisesti Salon taidemuseo. Finland Festivalsin (Vuoden 2009 kävijätilastot, 2009) teettämän jäsenkyselyn tulosten mukaan Suomen moninaisilla festivaaleilla on uskollinen ja vakiintunut yleisö, joka ei jätä suosikkejaan taloudellisesti ankeinaan aikoina. Tämä nähdään etenkin tuotteistamisosaamisena, jossa uusimman uuden esittäminen, riskinotto, yllätykset ja elämykset on pystytty käärimään helposti ostettavaan, ammattitaitoiseen pakettiin. Paketissa on liitetty sekä taiteelliset että matkailulliset aspektit sujuvasti yhteen.

Tämän kartoituksen esimerkkitapaukset edustavat festivaalien vakiintuneempaa joukkoa. Heidänkään toiminta ei ole välttämättä vakiintunutta ja stabiilia. Esimerkiksi kartoituksen tekemisen aikoihin Kaustinen Folk Music Festival oli toistuvasti medioissa talousvaikeuksien vuoksi ja sen jatkuvuus oli uhattuna. Myös Pikseliähky toimii vaikeassa tilanteessa epävarman rahoituksen vuoksi.

Kartoituksessa mukana olleiden eri tapahtumatuotantojen ympärille on rakentunut sidossuhteiltaan monisäikeinen ja -tasoinen toimijaverkosto, jonka toimijakunnassa ja toimijoiden funktioissa on suuria tapahtumakohtaisia eroja. Pääpiirteittäin kuitenkin voidaan tiivistää, että tapahtumatuotannon kannalta keskeisiä yhteistyötahoja ovat julkinen sektori, kolmas sektori, yritys- ja alihankintaverkostot, vapaaehtoiset ja etenkin mediasta, oman alan toimijoista ja koulutuskentästä rakentuvat sidosryhmät. Kuviossa viisi jaotellaan tapahtumatuotannon yhteen kokoavan

ekosysteemin eri toimijatahoja ja heidän funktiotaan tapahtumatuotannon verkostossa.



KUVIO 5. Tapahtumatuotannon ympärillä oleva tuotannollinen toimijaverkosto

Kuviossa viisi tiivistetty tapahtumatuotannon verkosto on kokoelma eri tapahtumien pohjalta kerätyistä aineistosta. Jokainen esimerkkitapauksemme ei siis ole tällaisen kokonaisuuden keskiössä, vaan eri systeemin osat painottuvat eri tavoin. Julkisella sektorilla on useita rooleja yksittäisten tapahtumatuotantojen verkostoissa.

Tapahtumat toimivat tiiviissä yhteistyössä osana ekosysteemiä, joka aktivoituu tapahtuman ympärillä ja on yleensä passiivisempi sen ulkopuolella. Yleensä yhteistyö eri toimijoiden kanssa on monivuotista, syklistä toistuvan aktiivisen jakson pituuden vaihdella vuosittain noin 3–9 kuukauden välillä. Tapahtumatuotantotoiminnan tiivistyminen vuosittain tiettyyn ajankohtaan luo alalle oman sykkeensä, jonka dynamiikkaan kuuluu esimerkiksi teknisen kaluston ajoittainen saatavuusongelma monien festivaalien tarpeiden sattuessa samalle viikonlopulle. Syke tekee kassavirrasta, työntekijätarpeesta ja työmäärästä epäsäännöllisen ja pakottaa monesti tapahtumatuotanto-organisaation toimijoita hakeutumaan sesongin ulkopuolella toisiin tehtäviin.

Tapahtumatuotannon verkostot olivat operationaalisen organisoinnin näkökulmasta varsin lokaaleja. Etenkin ohjelmasisällön hankinta oli samanaikaisesti erittäin kansainvälistä ja osittain myös yleisöpohja oli kansainvälistä. Tulevaisuudessa uskottiin, että toimintaan tulee lisää kansainvälisiä kilpailijoita etenkin virtuaalipalveluiden kasvun myötä.

”Nykyiset suuret firmat (Eastway, Live Nation) saavat suuria kansainvälisiä kilpailijoita viimeistään siinä vaiheessa, kun virtuaalikonsertit ja -kulttuurielämykset alkavat syödä live-elämyksen kakkua.”

Kansainväistymisen kanssa yhtäaikaaisesti uskottiin, että vastapainoksi pienten paikallisten toimijoiden määrä lisääntyy. Esimerkiksi Maailma kylässä -festivaalin korostaman arvomaailman osana toivottiin, että tulevaisuudessa puhuttaisi luomu- ja lähitapahtumista sekä reilusta musiikista ja kulttuurista. Tämä tarjoaa kuluttajille ideologisen vastapainon globalisoituvassa ja markkinatalouden toimintalogiikan läpäisemässä tapahtumatuotantotoiminnassa.

Tapahtumatuotantoalalla toimivat organisaatiot ovat tyyppisesti matalia. Assistentti-päällikkö-johtaja-johtajan johtaja -hierarkiaa ei ole. Ura-

kehitys ei tapahdu vertikaalisesti. Tuottaja saa työuraansa mielekkyyttä vaihtamalla horisontaalisesti työtehtävästä toiseen, kiertämällä kulttuuriri- tai viihdealan kehää eri toimijoista toiselle. Tämän edellytyksenä on tuottajan kyky omaksua nopeasti uusia asioita sekä valmius muuntautua kunkin tilanteen edellyttämään rooliin, tehtäviin ja toimintatapoihin.

Ammattimaisuuden kasvu vaikuttaa laajasti kauttaaltaan koko festivaalien kenttään. Se kiinnittyy tapahtumasta vastuussa olevien organisaatioiden ammattimaisen tuotantotoiminnan ja tulostavoitteiden lisääntymiseen, tapahtumien operationaalisten tuottajien osaamisen kasvuun, alihankintaverkostossa toimivien ammattimaisuuden lisääntymiseen ja samanaikaisesti epäammattimaiseksi luettujen elementtien vähenemiseen. Ammattimaisuus on aiemmin liittynyt etenkin taiteilijakuntaan ja julkisen sektorin tuottajiin. Tässä kartoituksessa vertailukohteena olleen Salon taidemuseon johtaja esimerkiksi kuvaili ammattitaidon roolia näin:

”Ammattitaidemuseon on vakuutettava ammattitaidollaan, missä korostuu erityisesti sisällöllinen kompetenssi.”

Tuottajien ammattitaidon kuvailun referenssinä ei käytetty ohjelmasisältöön liittyvää kompetenssia. Ammattikuva on varsin nuori ja ammattitaidon määrittely vaikuttaa paljon monimutkaisemmalta. Näyttää siltä, että tapahtumatuottajien asiantuntijuudessa korostuu yhä enemmän liiketoiminnallinen osaaminen, joka on nähtävissä esimerkiksi johtoryhmien jäsenten vaihtumisena sisältöasiantuntijoista taloudellisemmin painottuneisiin osajiin. Liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyy yrittäjämainen asenne, jota odotetaan tuottajalta riippumatta siitä toimiiko hän julkisella, kolmannella vai yksityisellä sektorilla.

3.1 Organisaatiot murroksessa

Tapahtumatuotannon esimerkkiorganisaatiot ovat tyypillisiä alan toimijoita. Ne ovat tyypillisesti hierarkialtaan matalia ja työllistävät ympärivuotisesti vain kourallisen ihmisiä - yleisimmin yhden tai kaksi. Esimerkkitapausten joukossa oli kuitenkin kaksi laajemman ja kiinteämmän kokovuotisen organisaation omaavaa tapahtumajärjestäjää. Savonlinnan oopperajuhlien palveluksessa on 16 kokopäiväistä ja kaksi osa-aikaista työntekijää ja Live Nationin palveluksessa 51 työntekijää.

Tapahtuman ympärille rakentuu mittava tilapäisorganisaatio, jossa on toimijoina usein satoja ihmisiä, joiden yhteistyön tuloksena toteutuu muutaman päivän tapahtuma. Esimerkiksi Savonlinnan 16 päätoimisen henkilön ympärivuotinen organisaatio kasvoi kesäisin 700–900 henkilön työllistäväksi tilapäisorganisaatioksi. Oopperaorganisaatio muodostuu taiteellisesta tuotannosta, teknisestä tuotannosta, markkinointi-, myynti- ja viestintäosastosta, hallinnosta ja johdosta. Jokaisella produktiolla on oma tilapäinen osaorganisaationsa, joissa käytetään tilapäistä työvoimaa.

Tapahtumien toiminnan taustalla oli useimmiten säätiö tai yhdistys (Pikseliähky: Picnic Frequency ry; Kaustinen: Kansanmusiikkisäätiö; Maailma kylässä: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keka ry; Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry). Tämän rinnalla toimintaa organisoitiin usein apuorganisaatioiden kanssa. Esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlien taustalla toimii osakeyhtiö, jossa on Savonlinnan oopperajuhlien kannatusyhdistyksen lisäksi osakkaana mm. Savonlinnan kaupunki ja Nokia. Pikseliähkyn taustalla oli myös joukko yhdistys- ja osakeyhtiömuotoisia apuorganisaatioita, joiden kautta organisoidaan erilaisia tapahtuman osia ja siihen linkitettyjä palveluita.

Pienempien tapahtumatuotanto-organisaatioiden kannalta yhdistys tuntui olevan varsin tyypillinen ratkaisu, joskin yhdistyksen hallitukseen ha-

ettiin jatkuvasti harrastajien sijasta yhä ammattimaisemmin, kustannustehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin ajattelevia edustajia. Sen sijaan suuremmille tapahtumille, kuten Savonlinnan oopperajuhlille, yhdistysmalli on hankala organisoitumisen muoto riskien ottamisen ja investointien kannalta. Oopperan liikevaihto on noin 8 miljoonaa euroa ja se on liikaa yhdistyspohjaiselle toimijalle, jonka valtuusto kokoontuu kerran kolmessa vuodessa. Hallituksen vastuut ovat mallissa väärin mitoitettut ja toiminnan kehittämisen kannalta tärkeiden investointien tekeminen ei nykyisellä omistajarakenteella onnistu.

Festivaalien tulevaisuuden kannalta organisaatorakenne mietitytti jo kaista haastateltavaa. Yritysmuotoisuus epäilytti verotuksen vuoksi, mutta samalla laajeneva toiminta edellyttää aiempaa tarkempaa riskien hallintaa, investointeja ja vastuiden uudelleenarviointia. Tähän vastattiin usein organisaatorakenteen ohella toimintojen siirtämisellä alihankintasuhteisiin verkostoihin.

Esimerkiksi Savonlinnan oopperafestivaalin näkökulmasta tuotantokosysteemissä on käynnissä ainakin kahdenlaisia muutoksia. Ensinnäkin festivaaliorganisaation tekninen tuotanto on yhä enemmän sopimukseen perustuvaa projektityötä, jossa festivaalin kiinteällä organisaatiolla on asiantuntijan ja toimeksiantajan rooli. Aikaisemmin tekninen tuotanto on ollut kiinteämpi osa festivaalin pysyvää organisaatiota. Nyt osa näistä tehtävistä toteutetaan esimerkiksi oppilaitosten kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Toisaalta festivaalin onnistumisen kannalta välttämättömiä toimijoiden kuten liikenteen, majoituksen, ravintolapalveluiden ja elämyspalveluiden kohdalla aiemmin vallinnut symbioottinen suhde on muuttumassa enemmän alihankkijasuhhteiksi.

Ensimmäinen toimijamuutos vähentää kustannuspaineita ja jälkimmäinen lisää tulonlähteitä. Perinteisesti ajateltuna festivaali tuottaa sitä, mitä tapahtuu näyttämöllä ja kattaa pääsylipputulolla, sponsorirahoituksella ja julkisella tuella tuotannon kustannukset. ”Istuinajattelusta”

(festivaali myy vain istuinpaikkoja) luopumisen myötä tapahtuma tuottaa asiakkaan elämyksen, jolloin festivaalin tuotannollinen ala on esimerkiksi oopperanäytöstä suurempi kokonaisuus, jonka tuottamiseen ja myymiseen festivaali osallistuu. Tämä muutos korostaa tuotannossa asiakkaan kokeman elämyksen tuotteistamiseen ja myyntiin liittyvien toimijoiden roolia ja tekee niistä tässä logiikassa ”välttämättömiä”. Nämä toimijat ovat kokonaisuudessa suhteellisen uusia tai ainakin niiden asema ekosysteemissä on toinen: perinteinen taideinstituutio ottaa itselleen roolia, jossa se vastaa huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta kuin ennen. Tässä asemassa se tarvitsee myös uudenlaista osaamista, jossa kaikkia elämykseen liittyviä palveluja voidaan hallita.

Tapahtumatuotannon kentällä vallitseva kilpailu on tiivistä. Kesä on festivaalien keskeisin sesonki, jolloin käydään myös suurinta kilpailua asiakkaista. Suomessa tiivistyy muutamaan kuukauteen, joiden ulkopuolella organisoivat festivaalit eivät joudu kamppailemaan toisten festivaalien kanssa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita kilpailullisesti helppoa tilannetta, sillä kulttuurialan organisaatiot toteuttavat suuren määrän kerta- ja toistuvaisluontoisia esityksiä ja näytäntökausia kesäsesongin ulkopuolella. Puhumattakaan laajasta kirjosta muita vapaa-ajanviihtomahdollisuuksia. Osaamista pidettiin kilpailutilanteen ja riskienhallinnan ohella monesti festivaalin jatkuvuuden kynnyskysymyksenä:

”Festivaaleja syntyy ja kuolee joka vuosi. Osa menee kilpailuun, liian suurten riskien tai osaamattomuuden takia.”

Tapahtumien organisoinnista vastaavat hallitukset ovat vaihtamassa taidemaalari ihmisiä esimerkiksi taloussektorin toimijoihin. Ihmisten vapaa-ajasta käytävän kilpailun kiristymisen myötä festivaaleja tulee suunnitella entistä tulosvastuullisemmin ja niiden strategioita tulee rakentaa siten, että tapahtumatuotannossa huomioidaan yhä monipuolisempi ja kompleksisempi toimintaympäristö. Ihmisten vapaa-ajasta käytävässä kilpailussa voittajaksi valikoituvat ne, joilla on hyvän ohjelmiston ohel-

la kustannustehokasta organisointia, onnistunutta verohallintoa ja monipuolista markkinointiviestintää. Esimerkiksi Kaustisilla tavoitteena oli pienentää hallituksen jäsenistöä kolmeen henkilöön, joiden joukosta löytyy vahva talouden asiantuntemus. Samalla operatiivinen vastuu tapahtuman tuottamisesta siirretään alalle vihkiytyneiltä harrastajilta yhä selvemmin ammatillisesti johdetuille työryhmille, joille siirretään selkeä vastuu kunkin työryhmän omista tuotannon osa-alueista. Myös taiteelliselle johdolle oli selvästi ilmaantumassa aiempaa selkeämpi budjettivastuu. Esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlilla taiteellinen johto toimii oman budjettinsa puitteissa.

”Taiteellinen johtaja tekee taiteellisen henkilöstön, kuten laulajien sopimukset agenttien välityksellä. Taiteellisen johtajan roolia pyritään muokkaamaan yhdysvaltalaisen mallin mukaan itsenäiseksi, oman budjettiraamin sisällä toimivaksi toimijaksi.”

Tuottajien osaamisen ydin on siirtymässä taidekentän tuntemuksesta operationaaliseen tuotantoprosessin hallintaan, ekosysteemin puitteissa syntyvän verkoston kasvattamiseen ja monipuoliseen hyödyntämiseen sekä entistä kustannustehokkaampaan ja asiakaslähtöisempään tapahtumatuotannon suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tuottajan ohella myös muiden henkilöstön jäsenten toiminnan taloudellisia lähtökohtia korostettiin monessa haastattelussa. Alihankintaverkostossa suurimpia muutoksia tuntui olevan juuri teknisten palveluiden alueella.

3.2 Tekniset palvelut kilpailutettujen alihankintasuhteiden keskiössä

Alihankkijaverkostoon kuuluvilta, usein yritysmuotoisilta toimijoilta, ostettiin tai vuokrattiin työvoimaa, palveluita, kalustoa, rahaa, ohjelmaa tai

markkinointiapua. Alihankkijoita oli suuri joukko ja niiden määrä vaihteli tarpeen mukaan. Pääsääntöisesti kuitenkin ajan myötä tapahtumien ympärille oli vakiintunut kunkin tapahtuman oma alihankkijoiden rypäs, jotka tarjoavat ja kehittävät tiettyä palveluosaa tapahtumatuotannon kokonaisuudesta. Tyypillisesti esimerkiksi turvallisuuspalvelut, tekniikka

ja lipunmyynti hoidettiin alihankkijaverkoston kautta. Alihankintaverkostoissa toimivat kumppanit ovat usein erikoistuneita tuottamaan tietyn tapahtumatuotannon osa-alueena tarvittavan tuotteen tai palvelun. Keskeisiä alihankintasuhteita löytyi esimerkkitapauksiemme valossa seuraavista lähteistä:

Taho	Palvelu	Suhde	Muutospuhe
Teknologia	ääni-, valo- ja pyrotekniikka	alihankinta erikoistuneita yrityksiltä	Yhä nopeammin muuttuvat teknologia ja sen myötä kiihtyvä kalustoon ja sen käytön hallintaan kohdistuva investoinnin vaade
Turvallisuus	esiintyjä- ja yleisöturvallisuus, logistiikka (kuten autojen pysäköinninohjaus)	alihankinta, talkootyö	Talkootyön verotus vaikeuttaa toimintaa, (urheilu)seurat ja yhdistykset kaikkovat verotussyistä markkinoilta, tulevaisuudessa uhkana turvallisuusriskien uhkien kasvu
Riskien hallinta	tappiotakuut, vakuuttaminen	tappiontakuu usein julkiselta sektorilta, vakuuttaminen, alihankintana yrityksiltä	Tapahtumavakuuttaminen marginaalinen ala, markkinat kasvavat Euroopan tasola ja tulevat yhä tutummaksi kotimaisille tapahtumavakuuttajille
Ohjelma	sisältötuotanto tapahtumiin	suorat taitelijakontaktit, agentit, ohjelmatoimistot, konserttitoimistot	Myynti ketjuuntuu yhä pidemmiksi ei toimijoiden jonoiksi joka nostaa kustannuksia
Ravintola	lisäpalvelu	kumppani	Kuluttajien toiveet monipuolistuvat, tärkeä osa kokonaiselämystä
Majoitus, kuljetus	lisäpalvelu	kumppani	Sesonkiloontoisen toiminnan potentiaalinen kompastuskivi. Majoituskapasiteetti asettaa usein rajoituksia festivaalin kasvulle
Tuotemyynti	lisäpalvelu	kumppani	Nousee yhä tärkeämmäksi taitelijan tulonlähteeksi. Laajenee T-paidoista yhä monipuolisempaan tuotevalikoimaan.
Lipunmyynti	lipunmyynti, markkinointiviestintä	kumppani	Lippujen saatavuuden ja jakelun verkostot monipuolistuvat, lipunmyynnin ketjuuntuminen "trokareille" koetaan uhkaksi, lippujen saaminen kiinnostavimpiin tapahtumiin vip-palvelu, yleisen jakelun lipuissa saatavuuden oikeudenmukaisuus tärkeää.

Taulukko 4. Tapahtumatuotantokentän muutostrendejä

Useat alihankintasuhteista olivat varsin vakiintuneita. Esimerkiksi lippu-myyntiin, ja turvallisuuspalveluiden osalta tukeuduttiin pääsääntöisesti hyväksi koettuihin järjestelmiin. Sen sijaan etenkin tekniset palvelut kilpailutettiin aika ajoin. Usein niiden osalta tehtiin kuitenkin useamman vuoden mittaisia sopimuksia. Alihankkijaverkostot elävät jonkin verran, mutta lähtökohtana oli varsin tiiviit ja ajallisesti pitkäkestoiset tapahtumittain toistettavat suhteet.

”Alihankkijasuhteet ovat kehittyneet vuosien mittaan. Pienen maan ilo ja etu, vaikka toisaalta myös rajoitteita. Mutta pienessä maassa on mukava toimia: jos ei tunne jotakuta, niin tuntee jonkun joka tuntee seuraavan. Verkostot hioutuvat vuosien mittaan.”

Uuden toimijan kannalta voi olla hankalaa positioitua vakiintuneiden suhteiden varaan rakentuvalla tapahtumatuotannon kentälle. Esimerkiksi teknisiä palveluita tuottavien alihankkijoiden palveluista on etenkin kesäsesongin aikana jopa hetkittäistä pulaa. Toisaalta liiketoiminnan jatkaminen festivaalisesongin ulkopuolella voi olla erittäin haastavaa. Samalla jotkut festivaaleista hyödyntävät tilannetta sijoittamalla toimintansa suurimman sesongin ulkopuolelle. Esimerkiksi toukokuun puolelle sijoittuva Maailma kylässä -festivaali säästää teknologiakustannuksissa huomattavasti festivaaliajankohtansa vuoksi.

Tunnetuimmat festivaalit kilpailevat hinnan ohella siitä, millaista näkyvyyttä yhteistyö tarjoaa alihankkijalle. Tunnetun festivaalin palveluiden toteuttaminen on hyvä keino kerätä tunnettua alan toimijana. Samalla palvelun tuottaja saa näkyvyyttä, jota voi hyödyntää hankittaessa uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

Kaikkia teknisiä palveluita ei välttämättä osteta ”avaimen käteen” -kokonaispakettina. Kilpailutilanteessa tapahtumat saattavat päätyä hankkimaan tekniikkapalveluilta muutamilta toimittajilta, sillä yksittäisen palve-

lutoimittajan kapasiteetti ei välttämättä riitä koko festivaalin tarpeisiin. Se voi olla myös kustannusten näkökulmista kannattavaa, kuten Kaustisilla kuvaillen kokemuksia:

”Se [kilpailuttaminen] on ainoa tapa pitää kustannukset kurissa. Ei voi luottaa siihen, että se mikä tänä kesänä on hyvää ja halpaa, on halpaa myös ensi kesänä, vaikka olisikin edelleen hyvää. Äänentoistossa ja valoissa lähdettiin pitkään siitä, että palvelut saadaan halvemmalla, kun tilataan kaikki samalta toimittajalta. Nyt on törmätty siihen, että jos Porin Jazz on samaan aikaan, niin laitteet loppuvat kesken. Kesällä 2009 hajautettiin hankinnat ensimmäistä kertaa niin, että toimittajia oli neljä. Jatkossa toimitaan todennäköisesti samalla tavalla.”

Teknisten palveluiden ostaminen ei ole välttämättä puhtaasti liiketalousperusteista. Useat haastatelluista korostivat samalla pyrkimystä tukea oman alueen elinkeinoelämää. Haluttiin suosia paikallisia yrittäjiä, rakentaa molemmin puolin hyödylliseksi koettua oppilaitosyhteistyötä tai tarjota esimerkiksi kesätyöpaikkoja alueen nuorille. Käytännössä kuitenkin useat teknisen alan töistä vaativat ammattitaitoa, jonka saatavuus määrittelee alihankintasuhdetta.

Tekniikkapalveluiden osalta ennustettiin myös jatkuvaa kasvua ja erikoistumista. Alalle tulee uusia yrittäjiä, jotka tarjoavat mielenkiintoisia mahdollisuuksia tapahtumatuotannoille. Esimerkkinä mainittiin mm. digitaalisesti tuotettavat lavadekoraatiot. Uusien yrittäjien ohella ala elää yritysostojen myötä tapahtuvan keskittymisen vuoksi. Trendinä isommat yritykset ostavat haltuunsa keskisuuria alan toimijoita vahvistaakseen markkina-asemiaan. Tämä tapahtuu samanaikaisesti alueellisesti (Esim. Eastwayn ostama Pop-Zoo) että kansainvälisesti (esimerkiksi globaalin markkinajohtaja-asemassa olevan Live Nationin ostama Welldone agency).

3.3 Julkinen sektori: rahoittajasta markkinointiviestijäksi

Julkinen sektori määrittyi alueellisesti monella tasolla. Tapahtumatuoannon kiinnittyvät kuntiin, seutukuntiin ja valtioon. Näistä seutukuntien ja valtion rooli oli pääsääntöisesti rahoittajarooli. Tapahtumat kärsivät osittain tapahtumaluonteisuudestaan, joka leimaa ne tilapäisorganisaatioiksi ja julkisen rahoituksen marginaaliin. Kuitenkin esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlat ovat kansainvälinen instituutio, jonka rahoitus on silti varsin matalaa ja tilapäisluontoista.

”Pitäisikö julkinen raha sijoittaa suuriin festivaaleihin, jotta niiden asema esimerkiksi kansainvälisessä kentässä olisi turvattu, vai tulisiko julkista rahoitusta suunnata tasapuolisesti suurille ja pienille tapahtumille tai ehkä erityisesti vain pienille? Onko esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlien kohdalla kyse tapahtuman tukemisesta vai kokonaisen oopperaan liittyvän ekosysteemin kehittämisestä?”

Tapahtumat ovat tämänkin kartoituksen tulosten mukaan laajan ekosysteemin dynamoita: tapahtuman ympärillä toimii suuri joukko eri alojen ihmisiä, joiden yhteistyön tulos tapahtuma on. Tapahtuma on siten jäävuoren huippu siitä ekosysteemistä, jonka toiminnan rahoitusta generoi tuu sekä alihankintasuhteina tapahtuman organisoiminen että välillisesti tapahtumaan tulevien kävijöiden palvelutuotannon kautta. Suuri osa toiminnasta palautuu kunnalliselle tai seutukunnalliselle tasolle.

Kunnalle annettiin useampia tehtäviä ja rooleja. Kunta nähtiin kumppanina, johon saattoi liittyä rahoitusta tai lainojen takaamista, mutta myös yhteisiä päämääriä - jonkinasteista henkistä yhteyttä. Kunnan odotettiin ymmärtävän tapahtuman arvo niin kuntalaisille kuin alueen elinkeinoelämällekin sekä myös ulkopuolisten mielikuvaan alueesta - jopa kuntaimagoon.

New public Management -ajattelun myötä kunnan roolin koettiin jonkin verran muuttuneen: puhtaan rahoittajan sijasta kunnat asettivat yhä selkeämmin tapahtumille odotuksia vastikkeesta. Vastikkeet olivat usein imagollisia tai talouteen kerrannaisvaikutuksena tulevia lisätuloja ja -työllisyyttä tapahtumasta. Tämän trendin uskottiin jatkuvan tulevaisuudessakin. Toisaalta myös tapahtumat tunnistivat yhä selkeämmin näitä vaikutuksiaan ja useat esimerkkitapaukset pohtivat keinoja, joilla tapahtumat saisivat aikaisempaa suuremman rahoituksen julkiselta sektorilta positiivisten aluevaikutuksien ja pr-arvon tuojana sekä myös kunnan omien tavoitteiden laajalle yleisölle viestinnän ja markkinoinnin ympäristönä.

Tapahtumatuoannot etsivät rahoittajakumppanuuksia etenkin julkiselta sektorilta tai kolmannelta sektorilta. Kumppanuuksien kautta pyrittäisi jakamaan vastuista ja riskejä sekä monipuolistamaan molemmilla osapuolille tapahtumasta tulevia hyötyjä.

Esimerkiksi Maailma kylässä -festivaali rakentaa systemaattista yhteistyötä valtion ja Helsingin kaupungin kanssa. Yhteistyön motiiveiksi lueteltiin:

- maahanmuuttajien määrä ja merkitys kasvavat tulevaisuudessa, samoin ongelmat
- demokratian kriisi (mm. alhainen äänestysprosentti) sekä hyvä hallintotapa edellyttää viranomaisten toiminnan läpinäkyvyyttä ja jalkautumista kansalaisten pariin
- ulkoilmatapahtuman jättämä muistijälki on parempi kuin maksetun mainoksen
- suurilla ulkoilmafestivaaleilla brändätään Helsinkiä ja Suomea
- ministeriöille ja kaupungille Maailma kylässä -yhteistyö on tehokkaampaa ja edullisempaa kuin oman monikulttuurisuus- tai kehitysyhteistyöfestivaalin tuottaminen.

Samanaikaisesti Maailma kylässä -tapahtuman yhteistyö oppilaitosten, museoiden ja muiden instituutioiden kanssa on kasvussa. Maailman kylässä -festivaalin, kuten muidenkin kartoituksessa mukana olleiden festivaalien argumentit palautuivat hyvin pitkälti julkisen sektorin strategioissa ja mietinnöissäkin korostettuihin toiminnan oikeutuksen argumentteihin sekä asiakastarpeisiin. Kumppani on edelleen siis tavalla tai toisella julkinen sektori, mutta toiminnan perusmentaliteetti on muuttumassa. Julkinen sektori nähtiin yhä useammin kumppanina, jolle tarjotaan keinoja hyvinvoivan kansalaisyhteiskunnan ideologian markkinointiviestintään sekä väylä kansalaisten tavoittamiseen. Kasvottoman rahoittajan sijasta julkissektorin kumppani on muodostumassa selkeitä tavoitteita asettavaksi maksavaksi asiakkaaksi.

Julkinen sektori ja muut välilliset sidosryhmät toimivat projektikohtaisesti eri intensiteetillä. Kunta vastaa myös, etenkin ulkoilmatapahtumien osalta, infrastruktuurin järjestämisestä: kulkureiteistä, mahdollisista suurelle kävijämäärälle soveltuvista tiloista sekä energia- ja vesiverkoista. Tämä yhteistyö nousee merkittäväksi etenkin suur tapahtumien yhteydessä. Madonnan konsertin edellyttämät poikkeuksellisen laajamittaiset järjestelyt loivat osaltaan positiivista yhteistyötä, kuten Live Nationin edustaja kuvailee:

”Tietysti jo vuosi sitä ennen oltiin tehty taustatyö kaikkien mahdollisten tahojen kanssa: Helsingin kaupunki ja poliisilaitos, liikennelaitos, Valtion Rautatiet, satamalaitos jne. Se oli mittava koordinoituyö. Helsingin kaupunki ja muut tekivät omaehtoisesti ja oma-aloitteisesti niin paljon töitä Madonnan-konsertin eteen että se oli häikäisevä. Kaikki joustivat niin ettei olisi ikinä voinut kuvitella. Se oli todella hyvä yhteistyöprojekti koko kaupungissa ja pääkaupunkiseudulla. Siihen liittyivät kaikki lähialueet ja valtakunnallisestikin. Oli komeaa tehdä se, koska siinä syntyi mieletön yhteishenki kaikille näille tahoille. Se oli ainutlaatuista.”

Kunnalla on mahdollistamisen ohella myös tapahtumatuotantotoimintaa sääteleviä tehtäviä, jotka tiivistyivät lupakäytäntöihin. Joissain kunnissa lupakäytänteet todettiin erittäin köykäisiksi ja joissain ne taas muodostivat huomattavan työlään toimintaa säätelevän ja hidastavan - ja jopa vaikeuttavan - tuotantoprosessin osan. Esimerkiksi Maailma kylässä -tapahtuman lupakäytäntöihin liittyvä lupaverkosto sisältää taulukossa kaksi kuvailtua viranomaistahoja.

Helsingin kaupunki / rakennusvirasto	maankäyttölupa, lupa katujen sulkemiseen, parkkipaikkojen sulkeminen
Helsingin kaupunki / kiinteistövirasto	lupa kaupalliseen myyntitoimintaan, yritysmainokset alueella
Helsingin kaupunki / liikuntavirasto	maanomistajan lupa ulkoalueille, myyntilupa, anniskelut
Helsingin kaupunki / ympäristökeskus	melulupa, ilmoitus ruokamyynnistä
Poliisi	ilmoitus yleisötilaisuudesta
Pelastuslaitos	turvallisuus- ja pelastautumissuunnitelma, laajamittainen kaasunkäyttö
ELY-keskus	alkoholin anniskeluluvat
Lisäksi Teosto, Gramex ja Kopiosto	tekijänoikeusasiat ja -ilmoitukset/tilitykset

Taulukko 5. Maailma kylässä -tapahtuman lupa- ja ilmoitusviranomaisten verkosto

Toiminnan luvanvaraisuus ei ollut välttämättä riskitekijä etenkin vakiintuneiden tapahtumien keskuudessa. Joskin lupaprosessi saattoi tuoda mukanaan yllätyksiä yksittäisten virkamiehien mielenmuutosten vuoksi. Keskeinen haaste tapahtumalle on kuitenkin se, että lupaviidakko sitoo työvoimaa ja yksittäisten lupien käsittelymaksuista kertyy usein tuhansien eurojen lasku. Lisäksi eri viranomaisten tulkinnat luvan edellytyksistä ja niiden pohjalta tehdyt vuosittaiset linjaukset voivat olla tapahtumatuottajan kannalta yllätyksellisiä ja saattavat olla riskitekijä tapahtumaprosessissa. Lupaprosesseja on pyritty esimerkiksi Helsingissä selkeyttämään, mutta samanaikaisesti näyttäisi siltä, että erilaisia riskejä huomataan jatkuvasti lisää, jonka vuoksi viranomaistahojen regulaatiotarve ei tuntuisi olevan ainakaan vähenemässä.

3.4 Oppilaitosyhteistyö

Haastatellut olivat tietoisia kulttuurituotannon alan koulutuksen lisääntymisestä. He eivät kuitenkaan välttämättä eritelleet esimerkiksi tutkintoon johtavaa 4 vuoden päätoimista kulttuurituottaja AMK -tutkintoa muutaman kuukauden täydennyskoulutuspaketista, vaan puhuivat kaikesta yhteisenä tuottajakoulutuksena.

Samanaikaisesti kun kentän ammattimaisuuden asteen odotettiin jatkuvasti kasvavan, monet haastatelluista suhtautuivat skeptisesti tuottajakoulutukseen. Koulutuksen pelättiin antavan epärealistisia näkemyksiä alan työllisyydestä. Toisaalta koulutusta pidettiin yleisellä tasolla tärkeänä, joskin vastaajat korostivat usein sitä, että alalle päätyminen edellyttää omakohtaista kulttuurialan harrastuneisuutta. Koulutuksen odotettiin antavan operationaalisen tuotanto-osaamisen ohella laaja-alaista näkemystä luoviin aloihin, yleissivistystä ja kielikoulutusta. Suuri osa koulutuksen tavoitteiden kuvaamisesta keskittyi tuottaja työssä tarvittavien ominaisuuksien ja työorientaation kuvailuun:

”Käytännön työssä tarvitaan arjen sietokykyä, notkeutta, uteliaisuutta, aktiivisuutta ja venymiskykyä monenlaisiin tehtäviin.”

Festivaaleista osa asetti itsensä keskeiseksi oppimisen foorumiksi. Esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlilla oli kiinteää yhteistyötä alueen oppilaitosten kanssa ja monipuolinen joukko erilaisia tavoitteita.

”Esimerkiksi [Savonlinnan opettajankoulutuslaitoksen] opettajaopiskelijat voivat perehtyä oopperan kautta yleensä näyttämötaiteisiin ja musiikkiin. Tämä edistää oppilaitoksen houkuttavuutta ja ylläpitää pitkällä aikavälillä oopperaan liittyvää kiinnostusta ja myönteistä suhtautumista. Toisaalta suhde voi olla suurempi ja liittyä itse oopperan tuotantoon. Festivaalin tuotannon rakenne vaatii suurta määrää lyhytaikaista tilapäistyövoimaa. Tämä tilapäistyövoiman tarve ja festivaaliorganisaation halu toteuttaa esimerkiksi lavasteiden tekemiseen ja puvustukseen liittyviä tehtäviä alihankintana on johtanut kiinteään ammatillisen koulutuksen yhteistyöhön... Tämä yhteistyö ilmenee festivaalin ja oppilaitoksen tasolla pitkäkestoisena sopimussuhteena ja yksittäisten opiskelijoiden näkökulmasta työelämäläheisinä opintojaksoina ja lyhytaikaisina työsuhteina.”

Harjoittelijoita käytettiin lähes kaikissa festivaaleissa säännöllisesti. Kokemukset harjoittelijoista olivat olleet pääsääntöisesti myönteisiä. Kehittämistarpeita nähtiin etenkin käytännönläheisyydessä ja opiskelijoiden liian yleisluontoisesta tiedosta, jota pitäisi syventää siten että kukin opiskelija voisi erikoistua nykyistä aikaisemmassa vaiheessa opintojaan.

Yhteistyö oli joissakin tapauksissa vakiintunutta ja erittäin laajamittaista. Esimerkiksi Kaustisilla on tiivistä yhteistyötä Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun kanssa:

”Seinäjoen amkista on saatu sekä asiantuntemusta että työtä ääni- ja valotekniikkaan, lavarakennelmiin ja niiden designiin samoin kuin myyntiin ja markkinointiin liittyen. Yhteys on toiminut hyvin... Sisällöntuotannon puolella Kaustisella on hyödynnetty Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun kansanmusiikkipedagogiopiskelijoiden osaamista. Tämän koulutusorganisaation kanssa tuotetaan Lasten teltan ohjelmat sekä soitinworkshopit. Kyse ei ole pelkästään ohjelmantuottamisesta vaan myös näiden ohjelmaosioiden puitteiden suunnittelusta.”

Oppilaitosyhteistyö on myös erityinen kehittämiskohde esimerkiksi KAMU-verkostohankkeessa, jossa kehitetään kansanmusiikkialan oppilaitosten välistä yhteistyötä ja verkottumista toisiinsa sekä muihin kansanmusiikkialan toimijoihin. Verkosto rakennetaan Kaustisen kansanmusiikkikeskittymän ympärille ja solmukohtana toimii Kansanmusiikki-instituutti. Kaustinen Folk Music Festivalin yhteyteen luodaan alan opiskelijoille uusi oppimisympäristö, jonka pääpaino on työelämälähtöisyydessä. Oppimisympäristö luo kansanmusiikkialan opiskelijoille uusia mahdollisuuksia työharjoittelupaikkoihin sekä työhön tutustumiseen. Kansanmusiikkikentän verkostoituminen edesauttaa osaltaan uuden oppimisympäristön työelämälähtöisiä tavoitteita. Hanke tulee toimimaan pilottihankkeena työelämälähtöisen oppimisympäristön luomisessa. Toiminnan rahoittavat instituuttia ylläpitävä Kansanmusiikkisäätiö, Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu sekä Länsi-Suomen lääninhallitus (ESR).

Oppilaitoksien vastuulle oli ulkoistettu myös selkeitä tapahtumatuotantoprosessin osia. Esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlilla kuvailtiin teknisen henkilöstön, lavastamon ja puvustamon ulkoistusprosesseja seuraavasti:

”Than vertailun vuoksi voisi sanoa, että meillä oli 90-luvulla viisi ihmistä ympäri vuoden töissä lavastamossa, eikä me valmistettu joka vuosi edes välttämättä uutta oopperaa. Siitä on tultu

tähän pisteeseen, että kyllä niitä tehoja on haettu ja mitään ei ole näkynyt, että olisi menetetty. Päinvastoin; lopputulos on oikein hyvä.”

Savonlinnassa pitkään jatkunut, mutta viime vuosina syventynyt oppilaitosyhteistyö on sekä oopperan että ammattioppilaitoksen näkökulmasta toiminut hyvin. Yhteistyö vaatii kuitenkin syvällisiä muutoksia sekä opetussuunnittelussa että tuotannossa. Savonlinnan oopperajuhlien ja ammattioppilaitoksen yhteistyössä opetussuunnitelmissa on huomioitu yhteistyön vaatimukset ja oopperan lavastuksista vastaava henkilö työskentelee fyysisesti oppilaitoksen tiloissa. Ilman tällaisia rakenteellisia muutoksia yhteistyön tulokset eivät olisi riittävän korkealaatuisia. Yleensä oppilaitoksiin ulkoistaminen ei ole ongelmattonta. Oppimistilanteen tavoitteet eriyvät tapahtumatuotannon tavoitteista ja myös vastuukysymykset aiheuttavat pohdintaa. Pedagogisten päämäärien näkökulmasta esimerkiksi täydelliset epäonnistumiset ovat erinomaisia oppimisen tilanteita. Toisaalta festivaalin näkökulmasta pitäisi saada jatkuvasti mahdollisimman onnistunutta tulosta, jolloin opettajalle siirtyy oppimistuloksen vastuun ohella myös vastuuta lopputuloksesta ja sen laadusta. Vuosittain vaihtuvana tilapäistyövoimana opiskelijoiden sitoutuminen voi olla vaihtelevaa. Vaarana on myös, että oppilaitosyhteistyö vie pohjan kyseisiin toimintoihin keskitettyjen ammattilaisten toiminnalta alueella.

Oppilaitokset toimivat siis ainakin neljässä eri roolissa tapahtumatuotannon kentällä:

- useiden eri alojen koulutus tarjoaa työvoimaa harjoittelijana ja tulevaisuuden tekijöinä, sekä tilapäistyövoimana /tuotantologistiikan lisäksi. Sovitaan oppilas kerrallaan
- toimintojen osittainen ulkoistaminen osaksi oppilaitosten pintojaksoja, ei lisäkäsä vaan kriittisten toimintojen kantajia. Sovitaan oppilaitoksen ja tapahtuman pitkäaikaisella kumppanuussopimuksella
- opiskelijat osana yleisökasvatusta kohteena ja kasvattajana

- opetustyö tarjoaa kausiluontoisella tapahtumatuotannon kentällä toimiville ammattilaisille mahdollisuuden lisäansioihin
- oppilaitosyhteistyö on selvästi lisääntynyt, ja festivaalien avainhenkilöiden haastattelujen perusteella se on edelleen kasvamaan päin ja hakee monipuolista toimintatapojen kirjoa.

3.5 Asiakkaat

Finland Festivalsin (Festivaalien taloudellisia tunnuslukuja 2009) kartoituksen mukaan lipputulot ovat kotimaisten festivaalien ehdottomasti suurin yksittäinen tulonlähde. Vuonna 2007 Finland Festivalsin jäsenten tulonmuodostumasta peräti 42% kertyi lipunmyynnistä. Elävät tapahtumat tuntuvat säilyttävän pintansa, vaikka Suomi elääkin taloudellisen taantumien aikaa.

”Tapahtumien elinvoimana on perustarpeeksi kuvailtu ihmisten halu hakea festivaaleilta yhteisöllisyyttä, elämyksiä ja tunnelmia. Festivaali sosiaalisen toiminnan muotona vastaa moniin ihmisen tarpeisiin. Sosiaaliin tarpeisiin ja elämynsäälkään vastaamista pidettiin myös tulevaisuudessa tapahtumien elinvoiman ytimenä.”

Kaipuu hengenheimolaisten pariin oli myös keskeinen argumentti erityisten sisältöjen ympärille rakentuville festivaaleille.

”Genretapahtumat säilyvät tulevaisuudessakin, koska festivaalien ydintä on kokemus saman asian harrastajien muodostamasta yhteisöstä.”

Yhteisöllisyyden ja hengen heimolaisuuden rinnalla korostettiin tulevaisuuden suuntauksena myös pluralisoitumista, joka näyttäytyy etenkin monikulttuurisuutena. Monikulttuurisuuden lisääntyminen edellyttää mm. tuottajien toimijaverkostojen laajentamista, monipuolisempaa oh-

jelmapolitiikkaa. Ohjelmiston suhde yleisöön on kuitenkin komplisoitu.

”Eri artisteilla on tietysti eri yleisöt. Toisaalta ihmiset ovat avarakatseisempia ja ennakkoluulottomampia kuin aikaisemmin, koska netin kautta voi kuluttaa ja kokeilla musiikkia ja kulttuuria yhä laveammin. Kapea kohderyhmäajattelu on mennyttä. Tapahtumajärjestäjien on tärkeää käydä keikoilla paikan päällä katsomassa yleisöä ja miettiä vastasiko todellisuus ennakkoodotuksia.”

Tapahtumat pyrkivät usein maksimoimaan kävijämääränsä, jonka osana ohjelmistopolitiikka on keskeisellä sijalla. Eri kävijöiden luokittelu on kuitenkin käynyt vaikeaksi musiikkimakujen pirstaloitumisen myötä.

Tapahtumien asiakaskuntaa jaoteltiin ja profiloitiin monella tavalla:

Kaustinen Folk Music Festival	lipun ostanut yleisö
Maailma kylässä	toimintaansa esittelevät järjestöt festivaalin kävijät, joista jokainen on potentiaalinen ”asiakas” kansalaisjärjestöille
Savonlinnan oopperajuhlat	lipun ostanut yleisö
Madonnan konsertti	lipun ostanut yleisö
Pikseliähky	”yleisö” samalla testaja, yhteiskehitteijä, osallistuja
Provinssi rock	lipun ostanut yleisö

Taulukko 6. Asiakaskunnan jaottelu

Ilmaistapahtumana olevaa Maailma kylässä -festivaalia lukuun ottamatta kartoituksessa mukana olevat tapahtumat nojautuivat lipputuloihin. Lippumyynti on varsin riskialtis tulonlähde. Etenkin ulkoilmatapahtumissa säät vaikuttavat lippumyyntiin ja kesäsesongin aikana on myös festivaalien kesken voimakas kilpailu lipunostajista. Lippuhintojen korotuspaineet koettiin ongelmallisena, sillä ”pahenevissa kustannuspaineisakin [haluttiin] säilyttää tapahtuman saavutettavuus tavallisen kansalaisen näkökulmasta”. Lipputulot ovat monelle festivaalille jatkuvuuden keskeinen kynnyksysymys. Esimerkiksi Pikseliähkyn haastateltava kuvaili lippumyynnin ratkaisevaa asemaa seuraavasti:

”Suurimpana ongelmana on raha. Jonain vuonna ei tulekaan niitä lipputuloja. Avanto, ISEA Turun UMF, Koneisto, MUU media festari, enemmän sääntö kuin poikkeus, että festarit ajautuu ongelmiin. Se vuosi on niin, että jää jonkun palkat maksamatta ja se vaikuttaa tosi monta vuotta”

Lippumyynnissä on käynnissä siirtymä reaktiivisesta myynnistä proaktiiviseen myyntiin. Samalla kun esimerkiksi Live Nationin lipunmyynti siirtyy yhä enemmän internetiin, henkilökunnan toimenkuvat muuntuvat. Lipunmyynnissä vapautuvaa työpanosta suunnataan etenkin uusien palvelutuotteiden kehittelyyn ja myyntiin.

Koska perinteiset rahoituslähteet eivät seuraa kustannusten tasaista nousua, pyrkii esimerkiksi Savonlinnan oopperajuhlat löytämään uusia tulonlähteitä. Tässä muutostyössä on festivaalin suhde muihin toimijoihin koko oopperajuhlaekosysteemissä muuttumassa. Aikaisemat symbioottiset suhteet, joissa ei varsinaisesti ole ollut rahallista vaihtoa ovat muuttamassa luonnettaan. Festivaalin näkökulmasta se ”omistaa” asiakkaan, jonka toiminta tapahtuman ekosysteemissä perustuu festivaalin houkuttavuuteen. Tämän logiikan vuoksi tapahtuma haluaa myös saada suuremman osuuden matkailijoiden seudulle jättämästä matkailutulosta. Tämä pyrkimys on muuttamassa koko

ekosysteemin toimintaa ja toimijoiden roolia. Oopperafestivaaleissa muutosta toteutetaan asiakashallintajärjestelmällä, jossa festivaali myy pääsylippujen ja tapahtumapaikan välittömien palvelujen lisäksi asiakkaan festivaalielämykseen liittyviä muita palveluja, kuten esimerkiksi risteilyjä, majoitusta ja ravitsemuspalveluja. Tämä muutos tekee festivaalista aktiivisen asiakkaan elämyksien tuotteistajan ja tuotekehittelijän.

”Kysytään vaikuttaako taantuma lipunmyyntiin. Vastaus on ei ja kyllä. Pääsylippuja myydään edelleen, mutta ihmiset ostavat pääsylippuja ehkä erilaisiin tapahtumiin kuin ennen. Suurkonseranttien sijaan moni valitsee esim. klubikeikan, sirkustapahtuman tai kotimaisen artistin esityksen. Kukaan ei silti kestä kulkea taantumassa hartiat kyyryssä ja säästää rahaa, ihmiset kaipaavat yhä huippuhetkiä elämäänsä. Elävä viihde ei ole korvattavissa, koska artistia ei voi korvata. Ipodit ja kotiteatterit eivät ole koskaan sama asia kuin elävä live-esitys.”

Taantumana positiivisena kehitysvaihtoehtona nähtiin kotimaisten taiteilijoiden esitysten nouseminen keskeisemmälle sijalle korvaamaan pitkään jatkuneen kansainvälisten taiteilijoiden esiintymisten määrän kasvua.

Asiakkaan rooli festivaaleilla on muuttumassa. Festivaalille osallistumisen muodot ja aika on laajenemassa pelkästä paikan päällä osallistumisesta tapahtumaan osallistumiseen teknologian välityksellä. Esimerkiksi Finnkino esittää oopperaa ja useat urheilun kautta itseään tuotteistavat anniskeluravintolat esittävät reaaliaikaisesti urheilutapahtumia asiakkaiden houkuttelemiseksi. Samalla tapahtumien osallistuminen tapahtuu yhä monipuolisemmin internetin välityksellä. Siellä tapahtuma laajenee myös ajallisesti: tapahtumaa ennen käydään vilkasta keskustelua esimerkiksi tapahtuman pääesiintyjien henkilöllisyyden veikkaamiseksi ja tapahtuman jälkeen puidaan kokemusta yhteisöllisesti.

Tässä kartoituksessa mukana olleiden esimerkkitapausten kohdalla lienee pisimmälle osallistumisen vaihtoehdot vienyt tapahtuma on Pikseliähy, joka perustuu kokonaan vertaisverkon monipuolisiin osallistumiskeinoihin teosten tuotannon, esittelyn, kommentoinnin, yhteisen kehittelyn ja testauksen muodossa. Festivaali toimi kohtaamispaikkana yhteisölle, joka elää rinnakkaiseloa sosiaalisessa mediassa.

”Suurin osa olennaista yleisöä on tekijöitä, jotka tuottavat omat esityksensä yhdessä festivaaliorganisaattoreiden kanssa. Tässä osallistujajoukossa, joka saa avainkokemuksen, on parisataa ihmistä. Satakunta tulee ulkomailta ja satakunta kotimaasta. Ne kaikki tekee jotain ja osallistuu hyvin intensiivisesti muutaman päivän.”

Osallistumisen muutos vaikuttaa suuresti tapahtumassa esiteltäviin teoksiin. Ne syntyvät kollektiivisen työn tuloksena ja niitä esitellään selaisena kun ne ovat festivaalin aikoihin ajatuksella, että ne eivät välttämättä ole valmiita - ehkä koskaan.

Osallistumisen muodoiksi hahmottuu esimerkkitapaustemme pohjalta

- Osta lippu tai vain ilmesty tapahtumaan
- Ota osaa ohjelmaan off-location netin/pubin screenin tms. välityksellä
- Ota osaa festivaalin teeman ympärille rakentuvassa sosiaalisessa mediassa ”pidennetyllä festivaalilla”
- Ota osaa tekemällä itse ohjelmaa (järjestöstandina & ohjelmatuotantona, Pixelin artistiesityksinä jne.)
- Ota osaa rakentamalla koko festivaali kollektiivisesti (Pixeli)

Esimerkkitapausten pohjalta näyttää siltä, että mitä riippuvaisempi tapahtuma on lipputuloistaan, sen enemmän se pyrkii rakentamaan uusia

palvelutuotteita ja kehittämään toimintaansa. Julkisen sektorin tuki ei siten ole välttämättä aina kehittämisen edellytys. Se kuitenkin voi mahdollisesti suunnata kehitystä sellaisille urille, joita pidetään kulttuuripolitiikan näkökulmasta toivottavina.

3.6 Vapaaehtoiset

Vapaaehtoistyön rooli vaihteli suuresti tapahtumakohtaisesti: osalla vapaaehtoistyöllä oli keskeinen rooli ja se oli suorastaan koko tapahtuman toteutumisen edellytys. Osa tapahtumista puolestaan oli käytännössä lopettanut vapaaehtoistyön käytön.

Kulttuuritapahtumien tuotannossa luokittelu yleishyödylliseksi toiminnaksi on ollut tärkeää esimerkiksi veropolitiikan vuoksi. Jotta yhteisöä (yleensä rekisteröity yhdistys tai säätiö) voidaan pitää tulo- ja arvonlisäverotuksessa yleishyödyllisenä, sen tulee täyttää yhtäaikaaisesti kolme tuloverolaisissa säädettyä kriteeriä. Ensinnäkin yhteisön tulee toimia yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Toiseksi sen toiminta ei saa kohdistua vain rajoitettuun henkilöpiiriin. Kolmannen kriteerin mukaan se ei saa tuottaa toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä. Jos yhteisön säännöt ja tosiasiallinen toiminta täyttävät nämä kolme kriteeriä, yhteisöä pidetään verotuksessa yleishyödyllisenä. Käytännössä yleishyödyllisyyttä on viimeaikoina kyseenalaistettu yhä enemmän tapahtumien taloudellisten päämäärien voimistumisen myötä. Koska yleishyödyllinen yhteisö on säädetty verovelvolliseksi harjoittamastaan elinkeinotoiminnasta, yleishyödyllinen yhteisö voi toimintansa osana harjoittaa elinkeinotoimintaa. Tuloverolaisissa ei ole kuitenkaan määritelty sitä, kuinka laajaa elinkeinotoimintaa yleishyödyllinen yhteisö voi harjoittaa. Epämääräisyys on johtanut kirjaviin tulkintoihin ja joidenkin tapahtumien kohdalla yllätyksiin verottajan tulkinnoista.

Yleishyödyllisyyttä pohtinut valtiovarainministeriön työryhmä päätyi ehdotukseen, että ”Jos yhdistyksen varsinainen tarkoitus muodostuu yksinomaan elinkeinotoimintana pidettävän taidetapahtuman järjestämisestä, ei yhteisöä voida pitää yleishyödyllisenä, vaikka sen sääntöjen mukaisena tarkoituksena on taiteen edistäminen.” (Lahti 2009, 29). Tämäkin määritelmä jättää varaa tulkinnoille, mutta indikoi siihen suuntaan, että kulttuuritapahtumista yhä useampi tulee siirtymään pois yleishyödyllisyyden kastista.

Yleishyödyllisissä yhteisöissä keskeinen toiminnan osa on vapaaehtoinen talkootyö. Talkootyötä ei ole määritelty verolainsäädännössä tai muuallakaan lainsäädännössä. Tämän johdosta käsitteellä voi olla hiukan eri merkityssisältö käyttäjän tai käyttöyhteyden mukaan. Perinteinen talkootyö on jätetty lähtökohtaisesti verotuksen ulkopuolelle. Jos talkoovoimin tehty työ täyttää kuitenkin elinkeinotoiminnan kriteerit, on yhdistyksen siitä saama tulo verotettavaa elinkeinotuloa. Toisaalta kuitenkin jos talkootyö ei ole perinteistä pyyteetöntä työtä yhdistyksen hyväksi, vaan työstä maksettava vastike koituu työtä tehneen jäsenen hyväksi, kyse on jäsenen palkasta. Yhä useampi tapahtuma on siksi päätynyt maksamaan veroja talkootyöksi luokittelemastaan toiminnasta.

Esimerkiksi Kaustinen Folk Music Festival ei käytä enää lainkaan varsinaista vapaaehtoistyövoimaa, vaan kaikki 250 festivaalilla vuosittain erimittaisia jaksoja työskentelevää henkilöä saavat jonkinlaisen korvauksen. Noin 80% työntekijöistä on mukana henkilökohtaisella sopimuksella ja vain 20 % tekee työtä jonkin järjestön kautta. Monia perinteisiä järjestöjä toimijoita, kuten urheiluseurat, on viime vuosina pudonnut pois. Syitä ovat olleet sekä verotus että tiukentuneet ammatilliset vaatimukset ja lupakäytännöt. Paikallinen pelimanniyhdistys ja nuorisoseura ovat edelleen tärkeitä toimijoita paitsi työvoimana ja esiintyjinä, myös sosiaalisen koheesion ja tapahtuman paikkakuntaan kiinnittymisen kannalta, mutta nämäkin saavat työstään rahallisen korvauksen.

Työvoimakulut ovat kasvaneet viime vuosina jatkuvasti ja jatkossa työvoiman määrää on kyettävä Kaustinen Folk Music festivaalin ohjelmajohtaja Heiskasen mukaan supistamaan. Vapaaehtoistyöhön, johon tapahtuman toiminta sen ensimmäisenä vuosikymmenenä vielä perustui, ei kuitenkaan ole Heiskasen mukaan paluuta, vaikka tapahtuman talouskurimuksen myötä vapaaehtoistyön uutta tulemistä on alettukin toivoa. Kuitenkin esimerkiksi perinteisesti vapaaehtoistyönä hoidettu järjestysmiestoiminta on nykyisten lakien nojalla varsin tarkasti säädeltyä ja käytännössä hoidettava palkkatyönä, johon tapahtuma on työvoimaa saadakseen itsekin kouluttanut työntekijöitä.

Vapaaehtoistyössä tapahtuneet verotuksen muutokset, yhä liiketoimintalähtöisempi osaamisvaade tapahtumatuotannon operationaalisessa toteuttamisessa ja viranomaismääräysten tiukentuminen on poistanut tapahtumatuotannon tuotantoekologisesta toimijaverkostosta lähes kokonaan perinteiset vapaaehtoistyön kumppanit, nimittäin urheiluseurat. Heidän työnsä on korvattu usein pientä nimellistä korvausta vastaan palkkavilla työntekijöillä. Palkatun työntekijän mukana tulee työnantajavelvoitteita, mutta samalla myös työntekijän velvoitteita, jotka vähentävät osaltaan vapaaehtoistyöhön perinteisesti liittyneitä riskejä. Aina ei myöskään talkootyön taloudellinen edullisuus verrattuna palkkatyöhön ole aivan yksiselitteistä. Ammatillainen saattaa tehdä tietyissä tehtävissä usean kouluttamattoman talkoolaisen työt, eikä palkan lisäksi saa kaikkia niitä luontaisetuja ja tavarapalkkioita, joilla talkoolaisia houkutellaan.

Ammattimaisuuden lisääminen on jättänyt monet erilaisten tapahtumien hallinnossa toimivat puuhamiehet ja harrastelijat ulkopuolelleen, sillä tulovastuun kasvaessa harrastelijoille ei onnistuta löytämään mielekkäitä toimintamahdollisuuksia.

Tyypillisimmillään vapaaehtoistyöläiset voi jakaa kahteen kategoriaan: Ensinnäkin niihin, jotka tekevät festivaalin eteen töitä lähinnä ruokapalkalla. Toisen kategorian muodostavat ne, jotka saavat lisäksi nimellisen

palkkion ja sen myötä myös enemmän vastuuta esimerkiksi vapaaehtoistiimien esimiehenä. Esimerkiksi Maailma kylässä -festivaalin toteuttamiseen osallistuu toimiston 50 työntekijän lisäksi yli 150 vapaaehtoista. Heidät voi kategorisoida kahteen ryhmään:

Vapaaehtoinen henkilökunta: Saavat T-paidan, ruuan, todistuksen ja karonkan lisäksi uusia kavereita, hyvää mieltä ja työkokemusta. Antavat tapahtumalle työpanoksensa 16–30 tunniksi.

Palkattu henkilökunta (osittain talkoohengellä): Saavat rahan, T-paidan, ruuan ja karonkan lisäksi uusia kavereita, hyvää mieltä ja työkokemusta. Antavat asiantuntijuutensa tapahtuman käyttöön ja toimivat vapaaehtoisten esimiehinä. Myös vapaaehtoistiimien esimiehinä toimivat vastaavat ovat yleensä itse vapaaehtoisia. He saavat melko nimellisen palkkion, joka pitää sisällään myös puhelin- ja matkakulut.

Toisaalta vapaaehtoistyön näkökulmaan appoa laaja tapahtumatuotannon kenttää koskettava uusien teknologioiden siivittävä ideologinen ja hallinnollinen muutos (Halonen 2007). Tapahtumatuotannossa tuotanto tapahtuu yhä osallistavammin kollektiivisissa monialaisissa tiimeissä, jotka toimivat suurimmalta osin useimmiten vapaaehtois pohjalta. Tuotannon ohella myös taiteen tekeminen muuttuu, joka haastaa romantisoitujen taiteilijäkäsityksen jossa yksilötaiteilija yksin tekee teoksia. Sosiaalista mediaa hyödyntävissä, usein open source- ideologiaa noudattavissa kollektiiveissa myös taideteoksia luodaan yhteisöllisesti, jolloin on luovuttu monelta osin yksilökeskeisestä tekijyydestä taiteen tuotannon keskeisimpänä mallina.



4. Lopuksi

Katri Halonen

Tuottaja2020 -hankkeessa etsitään tulevaisuuden ennakkointia hyödyntämällä tukea kulttuurituottaja (AMK) -koulutuksen sisällölliseen suunnitteluun. Tämä kartoitus on ollut ensimmäinen askel pitkällä, kolmen vuoden ajalle suunnitellulla reitillä. Kartoituksen perimmäinen päämäärä on ollut paikantaa tapahtumatuotantotoiminnan kanssa risteäviä muita toimialoja ja niiden osia, joiden näkemykset otetaan huomioon tulevaisuuden suuntaviivoja paikannettaessa.

Kartoitus toi mukanaan useita uusia kysymyksiä. Tuottaja2020 -hankkeen seuraava askel on ollut keskustelu ohjausryhmän kanssa. Ohjausryhmämme¹ kanssa käytiin 25.11.2009 ja 18.1.2010 keskustelua siitä, mitkä tämän raportin huomioista kaipaavat lisäselvitystä tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa. Keskeisiksi jatkotutkimuksen kohteiksi nousivat:

- matkailuklusterin ja kulttuuriklusterin yhteistyö, tapausesimerkkinä Savonlinna
- vapaaehtoistyön muuttuvat roolit
- kulttuurituotantoalan koulutustoiminnan perustiedon kerääminen ammattikorkeakoulusektorin ohella yliopistojen, ammatillisten oppilaitosten ja erilaisten luovan alan hanke- ja projektimijoiden näkökulmia huomioivaksi

¹ Ohjausryhmämme puheenjohtajana toimii Työ- ja elinkeinoministeriön Luovien alojen kehittämishankkeen ohjelmajohtaja Petra Tarjanne. Lisäksi ohjausryhmässä on Opetusministeriön, Opetushallituksen sekä ammattikorkeakoulujen edustajia, ammatissaan toimivia tuottajia ja heitä kokoavan Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö Taky ry:n edustajia sekä ennakkointihankkeiden ja projektihallinnon edustajia. Kokoonpano löytyy sivulta <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=11209590>

- Tuottajien muodostamat tuotantoklusterit, tapausesimerkkinä Pro-duforum
- Tapahtumatuotannon operationaalisen verkoston muutosnäkemysten syventäminen, tapausesimerkkinä Maailma kylässä

Tutkijaklubi on jatkanut näiden teemojen ympärillä työskentelyä kevään 2010 aikana.

Tapahtumatuotannon kenttä muuttuu nopeassa tempossa. Esimerkiksi Kaustisen Folk Music Festivaalin tilanne vaihtui useita kertoja hankkeemme lyhyen puolen vuoden tutkimusperiodin aikana. Tähän raporttiin kirjattua kuvaa leimaa siis voimakkaasti vuoden 2009 syksy. Toisaalta taustalla kuvailtujen julkisen sektorin, vapaaehtoistyön roolin, alihankintakumppanuus- ja yhteistyöverkostojen merkityksen sekä kuluttajatoiveiden muutos ovat hitaasti muotoutuvia prosesseja, joihin tämän raportin puitteissa on pyritty luomaan lyhyt katsaus tapahtumatuotantokentän näkökulmasta.

ENGLISH SUMMARY

Culture Collects. The Changing Networks of Cultural Events. Editor Katri Halonen 2011

A cultural event is an intersection for a bigger ecosystem: the system involves many companies and other agents. Who are the agents of ecosystem behind the cultural events? How will this ecosystem evolve in the future? The amount of cultural events in Finland has increased remarkably during the past 20 years. Cultural events play a critical role when developing the essence of Finnish arts and culture. The cultural events also function as a tool for observing the dynamics of both the cities and social life in them. Moreover, they also aim to discover the local mind set and thus they have the power to shape the city. This report examines event production from the point of view of its ecosystem.

This study is conducted as a i case study. There are six cases and seven researchers taking part in the process. The cases consist of Savonlinna Opera Festival, PixelAche, Madonna concert, Kaustinen Folk Music Festival, World Village Festival and Salo Art Museum. The reseachers are Kai Artes (Metropolia University of Applied Sciences), Leena Björkqvist (Novia University of Applied Sciences), Katri Halonen (Metropolia University of Applied Sciences), Juha Iso-Aho (HUMAK University of Applied Sciences), Laura Karhu (Cupore), Anu Suosalu (Salonkaupunki) and Pekka Uotila (MAMK University of Applied Sciences).

Event production networks were rather local. Particularly the content acquisition was at the same time very international, and partly also the audience base was international. In the future, there will be more international competitors, especially the growth of virtual services was

noticed. The key event production partners consist of the following: public sector; third sector; business and subcontracting networks; voluntary workers and the media and its actors; and educational fields stakeholders. Event production operations create the industry's own heart rate, which includes dynamics, for example sporadic availability of the technical equipment: there are many festivals in need during the same weekend. The workload of the employees seems irregular and often the event production organizational operators are forced to seek work in other projects during the off-season.

It was also believed that there will be an increased number of small local players. For example, the World Village Festival emphasized the value of the world, as it was hoped that there would be more ecological, and local events as well as events including fair trade music and culture. This provides the consumers with an ideological counterweight to the globalized market economy and business logic.

The organizations in the sector of event production are typically non-hierarchical. In other words, the head of the hierarchy does not exist. The career development does not occur vertically. The producer comprehends how meaningful his career is horizontally by replacing) the manual handling task with another, turning the cultural or entertainment circles of different actors into a new direction. This depends on both the producer's ability to quickly adopt new things, and the ability to play a different role and carry out different tasks and practices according to each situation.

Increased professionalism has been detected throughout the entire field of festivals. Performance and know-how have increased. Generally the event is structured as an occasional organization with often hundreds of players just for an event of few days. For example, the Savonlinna Opera Festival year-round organization of 16 people grew during the summer temporarily employing 700–900 persons. The Opera organiza-

tion consists of artistic production, technical production, marketing, sales and communications department, administration and management. The festival's future organizational structure was assessed by each interviewee. Company form was seen as suspicious because of taxation but at the same time expanding activities were viewed as requiring re-evaluation with respect to more precise risk management, investments and liabilities. This often responded to the organizational structure in addition to the transfer of activities with respect to the subcontracting relationships in networks.

For example, the Savonlinna Opera Festival production from the perspective of the ecosystem is running at least two kinds of changes. First, the contracts within the technical production are increasingly based on the project work. Previously, technical production has been a permanent part of the festival organization. Now, cooperation between educational institutions is increasing. On the other hand, the success of the festival relies on essential players such as transport, accommodation, restaurant services etc. These relationships have been symbiotic relationships in the past, but are becoming more and more subcontracting relationships.

Traditionally speaking, the festival produces what happens on stage. This cost is covered by ticket sales, sponsorship funding and public support. Abandoning the traditional "Seat thinking" (Festivals aim at only selling seats) lead to wider definition of the opera production. The sold opera "product" is seen as a larger entity. This change in the production stresses the productionisation of the customer's experience. In this position, production staff requires also new skills, with which all experience related to services that can be managed.

New public-management thinking and the role of the municipality were considered as having changed the most: instead of being the donor, the municipalities' expectations were seen as critical to take into consideration. Offsets were often related to the city brand, additional income and

employment. This trend was believed to continue in the future.

The client's role in the festival is changing. The forms of participation are expanding from on-site participation towards participation with the transaction technology. For example, a movie company presented an opera and several sports events in restaurants to attract customers. At the same time, participation in the events is increasingly more diverse on the Internet. The event will also expand in time: participation is engaging before the event takes place and after. This increases the experience of community. In this survey, probably the most advanced example for participation is the Pixelache Festival, that was based entirely on diverse means of participation of production.

In these case examples, it appears that the more dependent the event is with the ticket income, the more it strives to build new service products and thus develop its business. The support from the public sector is thus not necessarily a prerequisite for development. However, support from the public sector may be able to direct development to those tracks, which are considered desirable from the point of view of cultural politics. Event production takes place nowadays in increasingly collective multidisciplinary teams, which operate largely on a voluntary basis.

LÄHTEET

Cantell Timo (1993). Musiikkijuhlien yleisöt. Kaustinen, Kuhmo, Viitasaari. Taiteen keskustoimikunta.

Ekholm Jukka (2007). Kulttuuritapahtumat täyttävät Suomen kesän http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-07-12_006.html

Festivaalien taloudellisia tunnuslukuja (2009). Finland Festivals ry. Dokumentti ladattavissa osoitteessa <http://www.festivals.fi/resource/files/festivaalien-taloudellisia-avainlukuja.pdf> (luettu 28.1.2010).

Halonen, Katri (2004). Huomisen rientoja tuottamassa. Tapahtumatuottajien ammatin kehitystrendejä tuottajia kouluttavien ammattikouluakoulujen näkökulmasta. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämistätiön julkaisuja 5/2004.

Halonen, Katri (2005). Fishing for a Good Program: Public Sector Cultural Producers in Search of Justification. Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift 2/2005, 50–79.

Halonen, Katri (2005). Visioita ja valintoja. Tapahtumatuotannon tulevaisuus helsinkiläisten tuottajien arvioimana. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämistätiön julkaisuja 10/2005.

Halonen, Katri (2006). Kulttuurituottajan ammattispesifi osaaminen. Kasvatus 3/2006, 250–263.

Halonen, Katri (2007). Open Source and New Media Artists. Human Technology. An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments. Vol 3(1), February 2007, 98–114. Saatavissa osoitteesta: <http://www.humantechnology.jyu.fi/articles/volume3/2007/halonen.pdf>

Halonen, Katri (2007). Yleismies jantusista festarispesialisteiksi? Tapahtumatuottajan toimenkuvat. Kirjassa Satu Silvanto (toim.) Festivaalien Helsinki - Urbaanin festivaalikulttuurin kehitys, tekijät ja kokijat. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, 139–144.

Halonen, Katri (2009). Kulttuurituottajat työn ja identiteettien markkinoilla. Työelämän tutkimus 3/2009, 20–31.

Hautamäki, Antti (2007). Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu, Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia. Helsingin kaupungin tietokeskus

Hautamäki, Antti (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki. Ladattavissa osoitteessa <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti76.pdf?download=Lataa+pdf>

Holma, Lotta & Moisio, Heidi (2000). Kulttuuritapahtumien tuottajan rooli ja verkostot: Tapaus LABRA. Helsingin kaupunkorakentamiskoulu, yritysprojektit. Luettavissa osoitteessa <http://www.culminatum.fi/zdoc/Tapahtumatuottantoraportti.pdf> (luettu 10.8.2009).

Huuskonen, Juha (2009). Mediataiteen luova tuottajuus. AVEK-lehti 2009/2.

Juhlien tuotolla on monta ottajaa. Helsingin Sanomat, 11.10.2006 (verkkolehti)

Kainulainen, Kimmo (2005). Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääoman ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä. Tampere University Press: Tampere.

Kainulainen, Kimmo (2007). Juureva festivaali ja vetovoimainen kaupunki. Teoksessa Sari Silvanto (toim.) Festivaalien Helsinki. Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki, 176–192.

Klaic, Dragan (2007). Festivaalien tutkimisen tärkeydestä. Teoksessa Sari Silvanto (toim.) Festivaalien Helsinki. Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki, 202–205.

Koivunen, Hannele (2004). Onko kulttuurilla vientiä? Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti –hanke. Selvitysmiehen raportti. Opetusministeriön julkaisuja 2004:22

Korpelainen, Päivi (2002). Uudistuva kulttuurituotanto ja kulttuuriryrittäjäyys. Julkaisematon raportti Uudistuva kulttuurituotanto - projektin kokemuksista. Taideteollinen korkeakoulu, koulutuskeskus.

Kurikka Tiina (2005). Tapahtuma markkinointiviestinnän välineenä: Tapaus: Kaustinen Folk Music Festival. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalous.

Lahti, Ilkka (Yleishyödyllisten yhteisöjen verotus -työryhmä siht.) (2009). Yleishyödyllisten yhteisöjen verotus -työryhmän muistio. Toimenpide-ehdotuksia yleishyödyllisten yhteisöjen verotukseen liittyvien ongelmakohtien korjaamiseksi. Valtiovarainministeriön julkaisuja 31/2009, Helsinki.

Luoto, Ossi (2005). Henkilöstöressurssien hallinta tapahtumatuotannon organisaatiossa. Kulttuurituotannon opinnäytetyö. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Madonnan konsertti tuotti helsinkiläisille yli miljoonan. Helsingin Sanomat 4.9.2009, s. A11.

Madonna vaihtoi levy-yhtiötä. Helsingin Sanomat 16.10.2007. <http://www.hs.fi/viihde/artikkeli/1135231085499>

Moisio, Heidi & Jyrämä, Annukka (2000). Helsingin kulttuurikaupunki8säätön ja tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö. Helsingin kauppa-korkeakoulun julkaisuja B-31

Moisio, Heidi & Jyrämä, Annukka (2001). Helsingin kulttuurikaupunkisäätön ja tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö. Teoksessa Timo Cantell & Harry Schulman (toim.) Mitä oli kulttuurivuosi? Kirjoituksia Euroopan kulttuurikaupunkivuodesta Helsingissä. Helsingin kaupungin tietokeskus, 93–104.

Moisio, Teppo (2009). Madonnan konsertti tuotti helsinkiläisille yli miljoonan. Helsingin Sanomat 4.9.2009, sivu A11.

Mossberg, Lena L. (2000). Event Evaluations. Teoksessa Lena L.Mossberg (toim.) Evaluation of Events: Scandinavian Experiences. Cognizanti Communication Corporation: New York, 1–12.

Mäkelä, Asko (2009). Mediataiteen mahdollisuudet selvitys media-taiteesta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:13.

Porter, Michael E (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Nov-Dec 1998.

Ruusuvirta, Saukkonen, Selkee & Winquist (2008). Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa. Kulttuuritoiminnan kustannukset 23 kaupungissa vuonna 2007.

Rönkkä, Kimmo & Orava, Janne (2007). Kouluklusteri. Kouluympäristön klusteriselvitys osana Tilateknologiaohjelman valmistelua. Tekesin tilaaman selvityksen loppuraportti.

Sirén, Charlotta (2009). Kaustinen Folk Music Festival - Kävijätutkimus kesä 2009. Improve Research Oy.

Sirén, Charlotta (2006–2009). Julkaisemattomat Kaustinen Folk Music Festivalin kävijätutkimukset vuosina 2006–2008.

Tarkka, Minna (2007). Pikseliähky Festivaalilaboratorio. Teoksessa Satu Silvanto (toim.) Festivaalien Helsinki. Helsingin kaupungin tietokeskus: Helsinki, 136–137.

Tohmo, Timo (2007). Regional Economic Structures in Finland. Jyväskylä Studies in Business and Economics 57.

Virtanen, Esko & Hernesniemi, Hannu (2005). Klusterin evoluutio. Prosessikuvaus. Tekesin Teknologia katsaus 174/2005.

Vuoden 2009 kävijätilastot: Taantumasta huolimatta yleisöä kävi festivaaleilla entiseen malliin. Finland Festivals ry. Julkaistu 30.11.2009. Ladattavissa osoitteessa <http://www.festivals.fi/tilastotieto/?/fin/> (Luettu 27.1.2010).

HAASTATTELUT

Savonlinnan oopperajuhlien oopperajohtaja Jan Hultinin, Pekka Uotilan tekemä haastattelu 30.10.2009

Kaustinen Folk Music Festival'in ohjelmajohtaja Jyrki Heiskanen, Juha Iso-Ahon tekemä haastattelu 4.11.2009 Kokkola.

Pikseliähkyn taiteellinen johtaja Juha Huuskonen, Leena Björkqvistin tekemä haastattelu 8.10.2009

Live Nation Finlandin markkinointipäällikkö Ritva Väänänen, Laura Karhun tekemä haastattelu 23.10.2009 ja haastattelua tarkentanut puhelinkeskustelu 30.11.2009

Salon taidemuseo Veturitali vs. museonjohtaja Pirjo Juusela, Anu Suosalon tekemä haastattelu 2.11.2009

KUVAT

Johanna Tirronen	kansi
Rami Aapasuo (Maailma kylässä).....	4
Rami Aapasuo (Maailma kylässä).....	7
Rami Aapasuo (Maailma kylässä).....	8
Evgeniy_p / Dreamstime.....	20
Antti Ahonen (PikseliÄhky)	24
Antti Ahonen (PikseliÄhky)	25
Anni Romu (Madonna).....	28
Lucius Fontenot (Cedric Watson, Kaustinen Folk Music Festival) ..	31
Klapp (Kaustinen Folk Music Festival).....	34
Ainslee and Henderson (Kaustinen Folk Music Festival)	35
Kevin Pollard (Maailma kylässä).....	36
Inka Soveri (Maailma kylässä)	37
Rami Aapasuo (Maailma kylässä).....	38
Rami Aapasuo (Maailma kylässä).....	39
Timo Seppäläinen (Savonlinnan oopperajuhlat)	45
Kaikki piirrookset: Laura-Maija Hero	

MUU AINEISTO

Madonnan Helsingin konserttia koskeneet artikkelit helmi-syyskuu 2009: Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat, Kauppalehti, Talouselämä, Suosikki, Metro

Kysymykset

1. Miten vastaaja määrittelee oman organisaationsa? Mikä on oma roolisi tuotannossa?

2. Kenen tapahtuma tämä on?

3. Keitä tapahtumaanne kuuluu? (funktiotasolla, ekologia, mitä kunkin toimijan kanssa vaihdetaan, suhteen kesto)

Ketkä osallistuvat tuotannon toteuttamiseen? ovatko alihankkijoita, kumppaneita?

Keistä muodostuu keskeisin sidosryhmäverkostonne? Kuinka pysyviä yhteistyösuhteenne ovat?

Keitä tapahtuman kävijät/osallistujat/yleisö koostuu, miten tavoitatte heidät?

Millaisia uusia toimijoita alalle on tullut viimeisen viiden vuoden aikana?

Onko jotain toimijoita poistunut alalta viimeisen viiden vuoden aikana? Miksi?

Miten toimijajoukko/suhde heihin on kehittynyt?

Miten uskoisit tapahtumasi verkoston kehittyvän seuraavan 10 vuoden aikana? ("SWOT")

4. Miten kotimainen xxx-tapahtumien kenttä rakentuu?

Miten asemoitte itsenne kentälle?

Mihin vertaisitte omaa toimintaanne muihin kentän toimijoihin?

Millaisia uusia toimijoita kentälle on tullut viimeisen viiden vuoden aikana?

Onko joitain toimijoita poistunut kentältä viimeisen viiden vuoden aikana? Miksi?

Millaiseksi uskot kentän kehittyvän seuraavan 10 vuoden aikana?

5. Miten kansainvälinen xxx-tapahtumien kenttä rakentuu?

Miten asemoitte itsenne suhteessa heihin?

Mihin vertaisitte omaa toimintaanne heidän toimintaansa?

Millaisia uusia toimijoita alalle on tullut viimeisen viiden vuoden aikana?

Onko joitain toimijoita poistunut kentältä viimeisen viiden vuoden aikana? Miksi?

Millaiseksi uskot kentän kehittyvän seuraavan 10 vuoden aikana? Mistä tulevaisuuden osallistujat/kävijät/yleisö koostuu, miten saatte heidät sitoutettua?

JULKAISUSUUNNITELMA

JULKAISUT LÖYDÄT OSOITTEESTA TUOTTAJA2020.METROPOLIA.FI

- Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Halonen (toim.) 2010**
- Kulttuuri katalysoi. Megatrendien tähtäminen tuotannon kentälle. Halonen 2011**
- Kulttuuri kannattelee. Takulaisten näkemyksiä kulttuurituotannon tulevaisuudesta. Halonen & Teye 2011**
- Kulttuuri kutoo. Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajana. Björkqvist 2011**
- Kulttuuri kipinöi. Tulevaisuusajattelu pedagogisena haasteena. Hero 2011**
- Kulttuuri kutsuu. Vapaaehtoiset tapahtumien voimavarana ja hengenluojina. Iso-Aho 2011**
- Kulttuuri kyydittää. Kulttuuriekosysteemi ja matkailu. Uotila 2011**
- Kulttuuri kokeilee. Ennakoinnin menetelmien arviointi. Hero 2012**
- Kollektiivinen kulttuuri. Wiki avoimen hankehallinnon välineenä. Hero 2012**
- Näkökulmia tuottajakoulutuksen nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen. Mitchell (toim.) 2011**
- Cultural Manager 2020. Visions of Future. Halonen & Hero (eds.) 2011**
- Kulttuurituottaja-koulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja2020-hankkeen loppuraportti. Halonen (toim.) 2012**



Tapahtumatuotantojen ympärille on rakentunut Suomessa sidossuhteiltaan monisäikeisiä ja -tasoisia toimija-verkostoja, joiden toimijakunnassa ja toimijoiden tavoitteissa on suuria tapahtumakohtaisia eroja. Kartoituksen päämääränä on ollut paikantaa tapahtumatuotantotoiminnan kanssa risteäviä muita toimialoja ja niiden osia, joiden näkemykset otetaan huomioon tulevaisuuden suuntaviivoja piirrettäessä. Muutosta tarkastellaan esimerkkitapausten kautta. Keskeisenä tuloksena rakennetaan malli tapahtumatuotannon ekosysteemistä ja nimetään sen keskeisiä toimijatahoja. Tulevaisuustrendeistä kartoituksessa tarkastellaan etenkin tuotantomallien, vapaaehtoistyön sekä alihankkijaverkostojen näkökulmia.

Tuottaja2020 -hankkeen päämääränä on ennakoida kulttuuritapahtumien tuotannon muutosta ja muutoksen myötä tulevia haasteita kulttuurituottajan osaamiseen. Tuottaja2020 -ennakointihanke tähtäsi kotimaisen kulttuurituottajien ammattikorkeakoulupohjaisen koulutuksen kehittämiseen. Julkaisu on ensimmäinen raportti 2009–2012 toimineesta hankkeesta. Sen on työstänyt hankkeen tutkijaklubi, jossa on edustettuna suurin osa kulttuurituottajia kouluttavista ammattikorkeakouluista sekä Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätö Cupore. Työelämän näkökulmaa on vahvistanut Taide ja kulttuurialan ammattijärjestö Taku ry.

LISÄTIETOJA: <http://tuottaja2020.metropolia.fi>

