

Riitta Aittokallio

# Onnistuuko pienen tanssiteatterin rahoituspohjan vahvistaminen yrityskumppanuuksilla?

Case: Tanssiteatteri Glims & Gloms

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
20.3.2017

Tekijä(t) Otsikko	Riitta Aittokallio Onnistuuko pienen tanssiteatterin rahoituspohjan vahvistaminen yrityskumppanuudella? Case: Tanssiteatteri Glims & Gloms
Sivumäärä Aika	48 sivua + 3 liitettä 20.3.2017
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK) / Master of Culture and Arts
Koulutusohjelma	Kulttuuri
Suuntautumisvaihtoehto	Kulttuurituotanto (ylempi AMK)
Ohjaaja(t)	Lehtori Leena Björqvist
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tanssiteatteri Glims &amp; Glomsille yrityskumppanuusmalli ja sen avulla tutkia onko pienillä taideorganisaatioilla mahdollisuutta laajentaa omaa rahoituspohjaansa yritysyhteistyön avulla. Kehittämistyön näkökulma on yritysten yhteiskuntavastuu, sillä taideorganisaatiot ovat luonteva yhteistyökumppani yrityksille toteuttaa omaa yhteiskuntavastuutaan. Tätä yhteistyön potentiaalia ei vielä tunnisteta riittävästi.</p> <p>Opinnäytetyölle on todennettu tarve, koska valtion ja kuntien kulttuuriin kohdistamat leikkaukset ja rakennemuutokset heikentävät pienen taideorganisaation toimintaedellytyksiä ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on kehitettävä uusia rahoitusmalleja. Työn tilaaja on espoolainen tanssiteatteri Glims &amp; Gloms, jossa kirjoittaja toimi vastaavana tuottajana helmikuusta 2009 aina lokakuuhun 2016 saakka. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa pienissä taideorganisaatioissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä käytettiin menetelminä haastatteluja, kansainvälistä vertaisarviointia ja havainnointia.</p> <p>Kehittämishanke vahvisti käsitystä pienten taideorganisaatioiden rajallisista aika- ja työvoimaresursseista. Yhden tuottajan mallilla toimivissa yhteisöissä onnistuneen yrityskumppanuuksien suunnittelu, toteutus ja ylläpito ovat muulta viestinnältä ja markkinointiin käytystä ajasta pois.</p> <p>Kehittämishankkeen aikana ilmeni, että taideorganisaatioiden on hankittava tarkempaa tietoa asiakkaistaan. Yritysyhteistyön muotoja voi olla monenlaisia. Molempia osapuolia tyydyttävä yritysyhteistyö perustuu yhteiseen arvopohjaan ja tavoitteisiin. Kehittämistyönä luotu yrityskumppanuusmalli on itsessään toimiva, mutta pienen taideorganisaation rahoituspohjan laajentamisen välineeksi liian tehoton. Kumppanuusmallin kaltainen yritysyhteistyö toimii parhaiten uusien yleisöjen tavoittamisessa.</p>	
Avainsanat	Kulttuuri, rahoitus, tanssiteatteri, yhteiskuntavastuu, yrityskumppanuus

Author(s) Title	Riitta Aittokallio Is sponsorship an efficient tool to establish financial sustainability of a small dance theatre?
Number of Pages Date	48 pages + 3 appendices 20 March 2017
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Leena Björqvist, Lecturer
<p>The aim of this thesis is to develop a partnership model to Finnish dance theatre for attracting sponsorships, and to discover whether the model could function as a tool for small performing art organizations in strengthening their financial sustainability. The development project focuses on corporate social responsibility (CSR) as arts organizations are natural partners for companies to implement their CSR. This potential is not yet widely recognized.</p> <p>As a consequence of the financial crisis as well as the upcoming changes in public funding, support for arts has decreased. Non-profit art organizations find themselves at a turning point where new ways of funding need to be explored for them to continue to be able to successfully deliver their missions. The partnership model covered in this thesis was negotiated by Glims &amp; Gloms Dance Theatre, where the author worked as a General Manager from 2009 until October 2016. The partnership model can be utilized in any small performing art organizations.</p> <p>The thesis is a case study, and the information was gathered through semi-structured thematic interviews, benchmarking and observation.</p> <p>The study results indicate, that an effective sponsorship requires time for preparing, running and evaluating. Marketing and development are different functions that ultimately share the same overarching goal and the manager, if working alone, may not have time to take care of all two as well as required.</p> <p>It became clear during the development project that arts organizations need to collect more detailed data on its customers. Identifying common values and goals between the art organization and the company are the key to a successful partnership. Cooperation can take on various forms. The partnership model works well for engaging new audiences but the sponsorship itself is not the most efficient way to strengthen the financial sustainability of the small art organization.</p>	
Keywords	Culture, dance theatre, funding, corporate social responsibility, partnership, sponsorship

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tanssiteatteri Glims & Gloms	1
2.1	17 vuotta nykytanssia	1
2.2	Nykytilan arviointi	2
2.3	Taideorganisaationa Espoossa	5
3	Tanssitaiteen rahoitus Suomessa	9
3.1	Suomalaisen taiteen rahoituksen historiaa	9
3.1.1	Säätiöiden rahoituksella suuri merkitys	10
3.1.2	Glims & Glomsin rahoituksen kolme lähdettä	10
3.2	VOS-uudistus, muuttuuko mikään vai kaikki?	12
4	Yritysyhteistyö, onko sitä Suomessa?	15
4.1	Yritysten tarpeiden kuuntelemista, taiteesta tinkimättä	16
4.2	Yrityskumppanuuden haasteet ja mahdollisuudet	19
4.3	Yritysyhteistyön tulevaisuudennäkymät	22
5	Taiteen ja yritysten välinen yhteistyö muualla	24
5.1	Grand Performances, Yhdysvallat	26
5.1.1	Paikallisella kulttuuritoimijalla on merkitystä	26
5.1.2	Varainkeruu on kokopäiväistä työtä	29
5.2	Panta Rei Danseteater, Norja	30
6	Yritysten yhteiskuntavastuu yhteistyön lähtökohtana	32
6.1	Sosiaalinen yhteiskuntavastuu	32
7	Kumppanuusmallin kehittäminen	34
7.1	Glims & Glomsin missio ja arvot	34
7.2	Glims & Glomsin yleisö	35
7.3	Kehittämistyön suunnanmuutos	36
7.4	Kolme kumppanuusmallia	37
8	Kumppanuusmallien esittely	40
8.1	Taiteilija inspiroimassa työntekijöitä ja sidosryhmiä	40

8.2	Yhteistyö monikulttuurisen yhteiskunnan edistäjänä	42
8.3	Miten tästä eteenpäin?	43
9	Yhteenveto ja pohdinta	45
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko 1	
	Liite 2. Haastattelurunko 2	
	Liite 3. Yritysyhteistyömallit	

## 1 Johdanto

Kotimaisen kulttuurin rahoitus on murroksessa. Talouden pitkään jatkuneen taantuman seurauksena sekä kunnat että valtio leikkaavat rahoitustaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö on leikkausten lisäksi asettanut työryhmän, jonka tehtävänä on kehittää ja uudistaa taiteen ja kulttuurin toimialan valtionavustuspolitiikkaa. Taideorganisaatiot ovat pakotettuja miettimään uusia yhteistyömalleja ja rahoituslähteitä. Tämä saattaa tuntua monesta ahdistavalta, mutta tarjoaa myös mahdollisuuden aivan uudenslaisiin yhteistyömalleihin ja onnistuessaan tekee organisaatiosta pikkuhiljaa julkisesta rahoituksesta riippumattomamman toimijan.

Tutkin opinnäytetyössäni, onko pienillä taideorganisaatioilla mahdollisuutta laajentaa omaa rahoituspohjaansa yritysyhteistyön avulla. Työni konkreettisenä tavoitteena on kehittää espoolaiselle Tanssiteatteri Glims & Glomsille (myöhemmin Glims & Gloms) yrityskumppanuusmalli ja esitellä se kahdelle yritykselle. Yhteistyön tavoitteena on lisätä molempien näkyvyyttä ja tunnettavuutta sekä laajentaa Glims & Glomsin rahoituspohjaa ja kasvattaa esitys- ja katsojatilastoja. Yhteistyömalli on ennen kaikkea suunniteltu tanssiteatterin tuottamiin, koko perheelle suunnattuihin tanssiteoksiin. Yhteistyömallin avulla sekä Glims & Glomsilla että yrityksellä on mahdollista tavoittaa lapsiperheitä ja muita lasten ja nuorten kanssa toimivia tahoja. Tämä tutkimuksellisen kehittämistyö on osa Glims & Glomsin vuonna 2015 tehtyyn strategiaan kirjoitettujen toimenpiteiden täytäntöönpanoa.

Työn tilaaja, Tanssiteatteri Glims & Gloms, oli työnantajani vuodesta 2009 lähtien aina lokakuuhun 2016 saakka. Opinnäytetyössäni korostuu merkittävästi hiljaisen tiedon osuus, sillä olen työskennellyt esittävän taiteen kentällä lähes kaksi vuosikymmentä. Olen aktiivisesti mukana työni lisäksi esittävän taiteen kentän toimintaedellytysten kehittämässä ja minulle on paljon kertynyt asiantuntijatietoa, jota ei alan kirjallisuudesta löydy.

Kehittämistyön päänäkökulmaksi valitsin yritysten yhteiskuntavastuun, koska mielestäni siinä on suuret mahdollisuudet solmia monimuotoisia kumppanuuksia pienten taideorganisaatioiden ja yritysten välille. Taideorganisaatiot ovat luonteva yhteistyökumppani yrityksille toteuttaa heidän omaa yhteiskuntavastuutaan. Väitän, että tätä yhteistyön suurta potentiaalia ei vielä tunnisteta kummallakaan puolella riittävän hyvin.

Tällä hetkellä yritykset korostavat itse yhteiskuntavastuutaan tuomalla sen näkyvästi esiin markkinoinnissa ja viestinnässä, toimintakertomuksissa sekä nettisivuilla. Tähän kehitykseen on vaikuttanut sekä 1980-luvun voimakas taloudellinen noususuhdanne, joka korosti yksilöllisyyttä ja omien etujen tavoittelun hyväksyttävyyttä, että nousua seurannut taloudellinen taantuma, jossa yksilöt pyrkivät pitämään huolta omasta selviytymisestään. Yksilöllisyyden kautta seuraa yleensä kollektivismi. (Järvinen 2004, 6.)

Yrityksen vastuulliseen toimintaan liittyvän käsitteistön käyttö on monenkirjavaa. 2000-luvulla käsitteet yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu, vastuullinen yritystoiminta ja yrityskansalaisuus ovat levinneet yhä useampien yritysten ja käyttöön ja sidosryhmien tietoisuuteen (Rohweder 2004, 77). Tässä työssä käytän termiä yhteiskuntavastuu.

Yhteiskuntavastuun kysymys ei koske pelkästään yrityksiä. Julkisen ja kolmannen sektorin vastuukysymykset saattavat muodostua hyvinkin tärkeiksi teemoiksi yhteiskunnan hajautumiskehityksen voimistuessa ja toimintamallien monimuotoisuuden lisääntyessä (Anttiroiko 2004, 40). Näin on mielestäni jo tapahtunutkin. Sekä valtion että kuntarahoituksen kriteereitä kiristettäessä ja tarkistettaessa, on tärkeäksi vaatimukseksi noussut kulttuuriorganisaatioiden entistä näkyvämpi jalkautuminen erilaisiin sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöihin. Tämä näkyy erilaisina hankkeina, joita toteutetaan niin vankeiloissa, ikääntyvien ihmisten kuin maahanmuuttajienkin parissa. Myös Tanssiteatteri Glims & Gloms on yleishyödyllinen yhdistys ja toiminnan tietynlainen yhteiskuntavastuu määritellään jo yhdistyslaissa. Tämän lisäksi teatterin voi katsoa toteuttavan yhteiskuntavastuuta mm. erityisesti Parkinsonia sairastaville suunnatulla tanssikurssitoiminnalla sekä yhteistyössä Espoon tanssiopiston kanssa toteutettavalla, kouluihin suunnatulla hankkeella, jonka tavoitteena on ehkäistä koulukiusaamista.

Kehittämistyöni tavoite on myös löytää uusia mahdollisuuksia yritysten ja pienten kulttuuriorganisaatioiden väliseen kumppanuuteen ottamalla huomioon yritysten ja sidosryhmien välisen sidosryhmävuoropuhelun. Yritysten sidosryhmiin kuuluvat mm. omat työntekijät, asiakkaat, alihankkijat, rahoittajat ja omistajat.

Pienissä taideorganisaatioissa työskentelee usein vain yksi tuottaja, jonka aineelliset ja aikaresurssit ovat erittäin rajalliset uusien asiakkaiden tavoittamisessa. Yritysten sidosryhmissä on valtava asiakaspotentiaali kulttuuriorganisaatioille. Näiden asiakkaiden

tavoittaminen on sekä ajallisesti että taloudellisesti tehokkaampaa toimivan yritysyhteistyön kautta.

Yrityksen yhteiskuntavastuuseen ja sidosryhmävuoropuheluun liittyy myös yhteisöllisyyttä ja toisena rajauksena kehittämistyössä onkin paikallisuus. Paikallinen näkökulma oli luonteva myös siksi, että Glims & Gloms on Espoon ainoa ammattitanssiteatteri, mutta jäänyt kuitenkin 17 vuoden toimintansa aikana suhteellisen tuntemattomaksi kotikaupungissaan. Paikallisen tietoisuuden kasvattamiselle on todennettu tarve.

Yrityksen vastuullisuus lähiyhteisöä kohtaan on osittain kulttuuri- ja maasidonnainen kysymys. Nykyinen pohjoismainen tapa tuottaa hyvinvointipalveluita eroaa esimerkiksi angloamerikkalaisesta tavasta. Eräitä piirteitä perinteisesti amerikkalaiseksi miellettyistä toimintatavoista on rantautunut Suomeenkin. Yritykset, niiden muodostamat verkostot ja yhteisöt tukevat kansalaisjärjestöjen toimintaa monin tavoin. Vastuullisuutta osoitetaan käytännössä lahjoittamalla rahaa hyväntekeväisyysjärjestöille, tukemalla tutkimustoimintaa sekä sponsoroimalla kulttuuritapahtumia ja urheilua. (Kujala & Kuvaja 2002, 126). Tavoitteeni on tutkia, onko mahdollista kehittää yrityksen ja Glims & Glomsin välille rahan antamista syvempi kumppanuus.

Opinnäytetyössäni en puhu sponsoroinnista vaan yritysten ja kulttuuritoimijoiden välisestä yhteistyöstä ja kumppanuudesta. Sponsorointi mielletään sanana voimakkaasti urheilumaailmaan, jossa yritysten tavoitteena on useimmiten mahdollisimman suuri näkyvyys sponsoroitavan urheilijan avulla. Pienellä kulttuuritoimijalla ei tällaista näkyvyyttä ole tarjota vaan kumppanuus perustuu yhdessä asetettuihin tavoitteisiin ja sisältöihin. Osa yhteistyöstä voi olla näkyvää vain yrityksen sisällä, vaikka kulttuuritoimijan ja yrityksenkin yhteistyölle määritelläänkin rahallinen arvo.

Opinnäytetyöni koostuu yhdeksästä luvusta. Johdantoa seuraava luku on Tanssiteatteri Glims & Glomsin toiminnan esittely. Luku kolme käsittelee suomalaista taiteen ja kulttuurin rahoitusrakennetta. Luvussa neljä esitellään esimerkkejä yritysten ja kulttuurin yhteistyöstä Suomessa ja luvussa viisi puolestaan Yhdysvalloista ja Norjasta. Luvussa kuusi ja seitsemän tutkin konkreettisesti opinnäytetyön tutkimuskysymystä avaamalla ensin yleisesti yhteiskuntavastuun käsitettä sekä yhtymäkohtia Glims & Glomsin omiin arvoihin. Seitsemännessä luvussa käydään läpi myös kehittämistyön prosessi. Luvussa kahdeksan kerrotaan kahden yrityksen kumppanuusmallista antamasta palautteesta ja nostetaan esiin onnistuneeseen yrityskumppanuuteen vaadittavia työvaiheita. Viimei-



sessä luvussa arvioin yrityskumppanuusmallin soveltuvuutta pienissä taideorganisaatioissa ja työn muita tuloksia sekä analysoin opinnäytetyöprosessia.

Kehittämistyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, koska opinnäytetyöni tavoite on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Lisäksi se vastaa selvästi kehittämistyölle asetettuihin kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”, mikä on ominaista tapaustutkimukselle (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52).

Käytin opinnäytetyössäni kehittämistyön menetelminä puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja vertaisanalyysia (luvut 4 ja 5). Käytetyistä menetelmistä kerron lyhyesti aina kyseisessä luvussa.

Taiteen ja yritysten välinen yhteistyö ei Suomessakaan ole uusi ja ennenäkemätön asia. Opinnäytetyöni näkökulmaa rajatessani halusinkin nostaa esiin usein marginaaliin ja vähemmälle näkyvyydelle jäävien pienten esittävän taiteen organisaatioiden yrityksen kasvattaa oman toiminnan tuottoa yrityskumppanuuksien avulla. Kuten jo tämän luvun alussa totesin, on jokainen julkista tukea saava suomalainen taideorganisaatio pakotettu miettimään uusia rahoitusmalleja.

Toivonkin tämän opinnäytetyön helpottavan edes vähän pienten organisaatioiden rahoituksesta vastaavien kiireistä arkea antamalla vastauksia yrityskumppanuutta koskeviin kysymyksiin ja haasteisiin sekä luomalla pohjan kehittää omannäköisiä kumppanuuksia.

## 2 Tanssiteatteri Glims & Gloms

### 2.1 17 vuotta nykytanssia

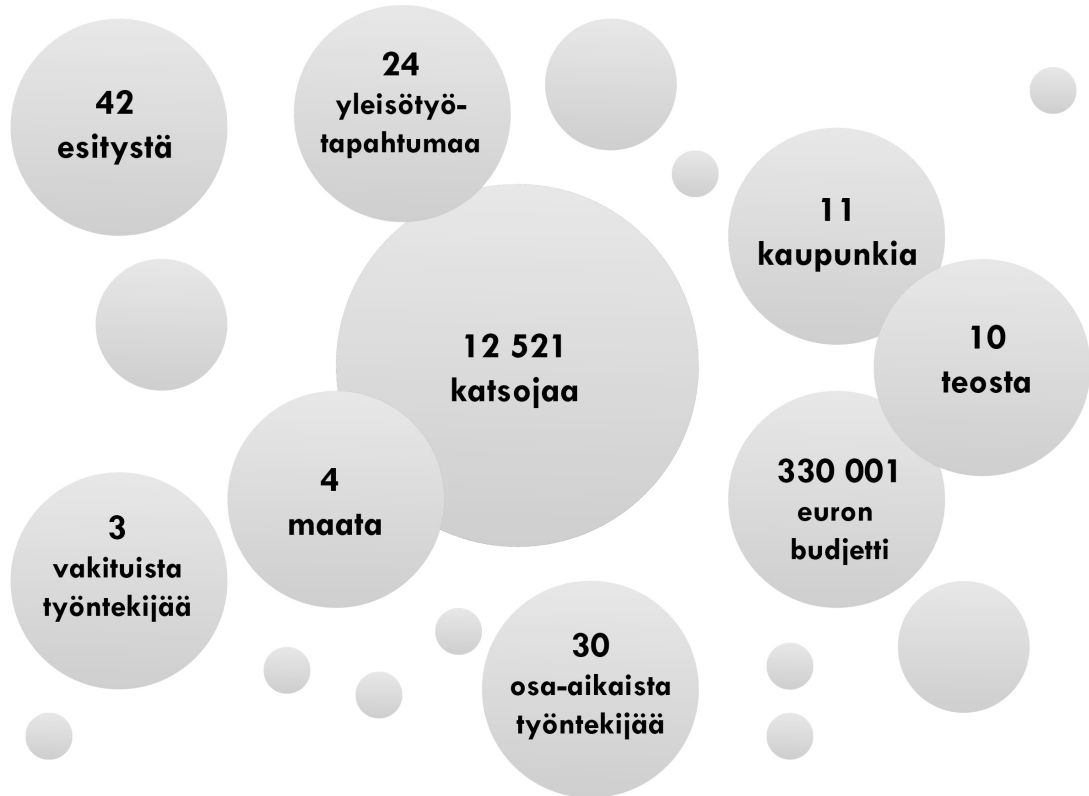
Tanssiteatteri Glims & Glomsin perustivat vuonna 1999 koreografit Simo Heiskanen ja Tuomo Railo. He toimivat edelleen teatterin taiteellisina johtajina. Toimintaa ylläpitää Glims & Gloms tanssiteatterin kannatusyhdistys ry. Vuonna 2009 taiteellisille johtajille myönnettiin tanssitaiteen valtionpalkinto. Teatterin vision mukaan Tanssiteatteri Glims & Gloms on ympärivuotisesti esitystoimintaa tuottava tanssi-, musiikki- ja lastenteatteri. Teatteri suuntaa esityksensä laajalle katsojakunnalle. Teatterin kotipaikka on Espoo ja teatteri toimii kansallisesti ja kansainvälisesti. Gloms & Gloms on laajasti tunnettu korkeatasoisuudesta ja ammattitaidosta. Glims & Glomsin esitykset ovat helposti lähestyttäviä, inspiroivia ja haastavia. Teatteri tarjoaa sekä elämyksellisiä kokemuksia taiteen äärellä, että mielekästä osallistumista taiteen tekemisen prosesseihin. Esitystoiminnan lisäksi teatteri tuottaa tanssin yleisötyö-, koulutus- ja hyvinvointipalveluja.

Glims & Gloms tuottaa vuosittain vähintään yhden uuden tanssiteoksen. Ensi-iltaan tulee vuorotellen koko perheelle ja aikuisyleisölle suunnattu nykytanssiteos. Lähes kaikki Glims & Glomsin ensi-illoista ovat Espoossa. Teatterilla ei ole omaa esitystilaa vaan se vuokraa vuosittain mm. Espoon kulttuurikeskuksen Louhisalia. Teatteri kiertää esiintymässä myös muualla Suomessa festivaaleilla ja kulttuuritaloissa sekä tekee koulukiertueita. Viime vuosina kansainväliset esitysvierailut ovat enimmäkseen keskittyneet Aasiaan.

Vuodesta 2013 lähtien teatteri on kuulunut valtion teatteri- ja orkesterilain piiriin (ns. VOS-teatteri). Glims & Gloms eroaa muista pienistä taideorganisaatioista sillä, että johtajuuden jakaa kaksi kuukausipalkattua taiteellista johtajaa. Uusien kantateosten valmistaminen on aina vuorovuosin toisen johtajan vastuulla. Muuten teatterin toiminta ja rakenne ovat hyvin samanlaisia kuin muillakin pienillä tanssiryhmillä: tuottaja on ollut kuukausipalkkainen ja muu työryhmä koostuu eri alojen freelancereista.

Glims & Gloms on ollut koko toimintansa ajan Espoon ainoa ammattitanssiteatteri. Tämä on huomionarvoinen asia, koska naapurikaupungissa Helsingissä sijaitsee Suomen yhdestätoista VOS-tanssiteatterista kolme. Lisäksi Suomessa arvioidaan olevan noin

35 vapaan kentän ammatillista tanssiryhmää, joista valtaosa, useampi kuin kaksi kolmesta, toimii pääkaupunkiseudulla (Silvanto 2015, 27).



Kuvio 1. Tanssiteatteri Glims & Glomsin vuosi 2015 lukuina.

## 2.2 Nykytilan arviointi

Tanssiteatteri Glims & Glomsin toimintaa ohjaa vuosittainen toimintasuunnitelma ja talousarvio. Vaikka pidemmän aikavälin suunnittelua tehdään, niin toiminta on kuitenkin hyvin reaktiivista - reagoidaan asioihin, jotka tapahtuvat. Tämä on kokemukseni mukaan hyvin yleinen toimintamalli pienissä kulttuuriorganisaatioissa. Syynä tähän on työressurssien niukkuus. Pienen taideorganisaation pitkän aikavälin suunnittelu, siihen sijoitettava aika ja raha sekä lopulta suunnitelmien täytäntöönpano ovat haastavaa. Nämä kehittymistä hidastavat haasteet on myös tunnistettu ja kirjattu Glims & Glomsin vuosikertomukseen. Tanssiteatteri Glims & Gloms toiminnan volyyymi ja laajuus ovat kuitenkin hyvin suurta sen kokoon nähden. Kaikki toiminta on johdettu ja toteutettu kolmen kuukausipalkkaisen työntekijän toimesta.

Glims & Glomsin toiminnan nykytilaa voi arvioida kolmesta eri näkökulmasta: teatterin sisältä käsin, rahoittajien sekä katsojien näkökulmasta. Kaikki näkökulmat nivoutuvat lopulta yhteen. Teatteri pyrkii tuottamaan taiteellisesti korkeatasoista ja yleisöä kiinnostavaa ohjelmistoa. Yleisö odottaa kohtuuhintaisia lipunhintoja, helposti saavutettavia esityspaikkoja ja hyviä esityksiä. Rahoittajat vaativat taidelaitokselta eri asiakasryhmien laajaa huomioimista, toiminnan kehittämistä ja korkeatasoisia teoksia. Tästä kehästä löytyvät Glims & Glomsin vahvuudet ja heikkoudet.

Glims & Glomsin toiminnan suurimmat kipupisteet ovat toiminnan hajanaisuus ja esitystoiminnan epäsäännöllisyys. Teatterin ohjelmisto näyttäytyy usein sekä taidekentän että tavallisen yleisön joukossa vaikeasti hahmotettavana. Tämä johtuu kahden taiteellisen johtajan erilaisista taiteellisista linjoista ja selkeästi kahdelle eri asiakasryhmälle suunnatuista teoksista. Tämä on johtanut siihen, että yleisön sitouttaminen teatterin toimintaan ei ole onnistunut odotusten mukaisesti. Vanhemmat, jotka tuovat lapsensa katsomaan Glims & Glomsin esityksiä, eivät tule katsomaan teatterin muita nykytanssiteoksia.

Ohjelmiston laajuuden lisäksi yleisön sitouttamista vaikeuttaa oman esitystilän puuttuminen. Ensi-iltateosten esityksperiodit ovat lyhyitä, enimmillään kahden viikon mittaisia ja vain nopeimmat ja valveutuneimmat katsojat ehtivät esitykset nähdä. Uusintaesityksiä ei Espoossa yleensä ole mahdollista järjestää, vaikka teokset jäävätkin kiertueohjelmistoon ja vierailevat eri puolella Suomea.

Vakituisten katsojakunnan puuttuessa, esitysten markkinointi ja kohdeyleisön tavoittaminen on aloitettava joka ensi-iltatuotannon yhteydessä alusta. Tämä vie suhteessa paljon työaikaresursseja ja vaatisi ammattitaitoisempaa markkinointia sekä markkinointibudjetin kasvattamista. Lisätyövoiman palkkaamiseen ei kuitenkaan ole ollut taloudellisia resursseja ja henkilöstökulujen jälkeen käytössä oleva raha on haluttu suunnata esitystoiminnan kuluihin.

Tanssiteatteri Glims & Glomsin vahvuus on esitysten taiteellisessa sisällössä ja etenkin sen tuottamissa koko perheelle suunnatuissa nykytanssiteoksissa. Teatteri on koko toimintansa ajan tuottanut menestyksekkäitä teoksia, joista jotkut ovat pohjanneet muiden suomalaisten taiteilijoiden teoksiin (Suurperhe, ensi-ilta 2006), kotimaisiin satuihin

(Pessi ja Illusia, ensi-ilta 2009) ja taiteellisten johtajien itsensä kirjoittamiin tarinoihin (papulaBOX, ensi-ilta 2014).

Teokset ovat korkealaatuisia ja tärkeä osa suomalaista näyttämölle tuotettua lastenkulttuurin historiaa. Teosten elinkaari on poikkeuksetta pidempi kuin nykytanssiteoksilla keskimäärin Suomessa. Teokset saavat helposti yli 20 esityskertaa ja pitkäikäisintä tanssiteosta, Simon Siivoomoa (2006), on esitetty yli 120 kertaa.

Kansainvälisessä toiminnassa teatteri onkin ottanut kärkiteoksikseen tietoisesti koko perheelle suunnatut esitykset ja erottuvat näin muista suomalaisista nykytanssiryhmistä. Vielä kahdeksan vuotta sitten kiinnostus lastenkulttuuriin oli vähäistä, mutta vuosi vuodelta kulttuuritalot ja festivaalit ovat heränneet huomaamaan koko perheelle suunnattujen esitysten taiteellisen ja taloudellisen arvon. Nykypäivän lapset ovat tulevaisuuden lipunostajia.

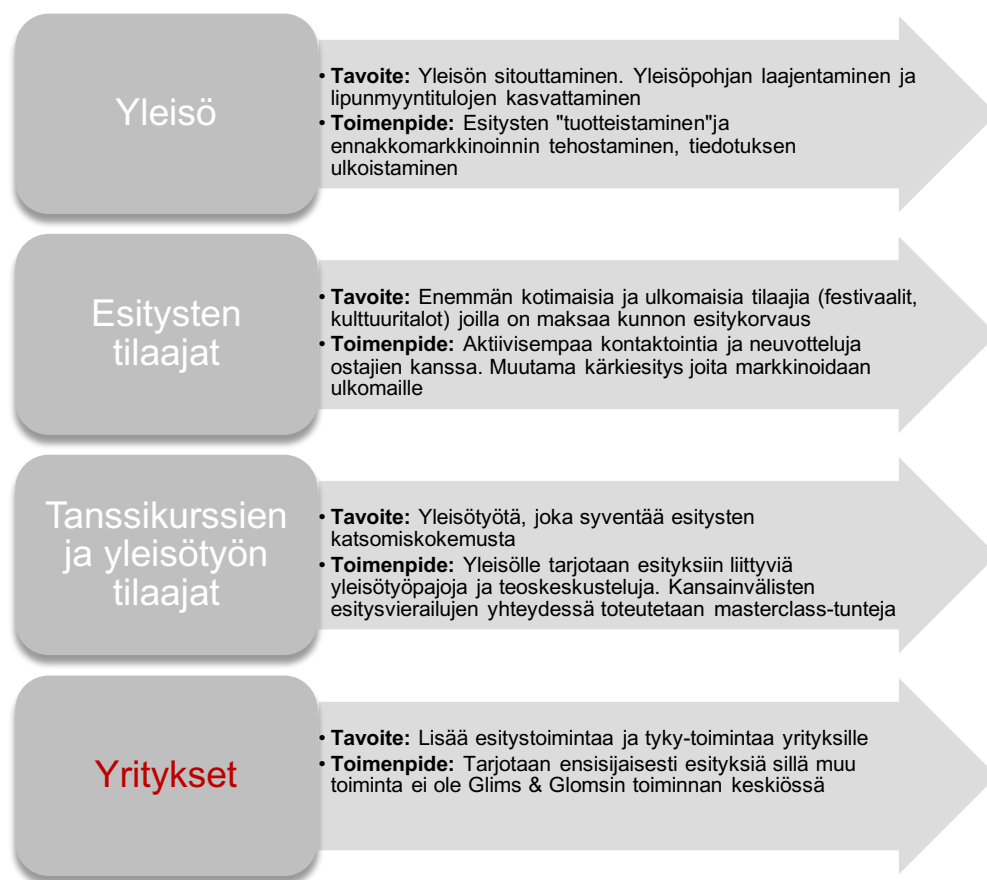
Tanssiteatteri Glims & Glomsin strategiaa on tehty usean vuoden ajan pienissä jaksossa. Strategiatyöhön ei ole osallistunut ulkopuolisia, vaan sitä on työstetty taiteellisten johtajien sekä tuottajan välisissä keskusteluissa ja muutamana sille varattuna päivänä. Viimeisen työvaihe oli Tuomo Railon osallistuminen teatterijohtajille suunnattuun johtamisen erikoisammattitutkintoon tähtäävään JET-koulutukseen vuosina 2014 ja 2015. Koulutuksen aikana Railo työsti teatterille niin uusien asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehityssuunnitelman kuin uuden strategiankin. Glims & Glomsin asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehityssuunnitelmassa Tuomo Railo jaottelee teatterin asiakkaat neljään ryhmään ja kunkin ryhmän kasvattamiseksi vaadittavat toimenpiteet. Tämän kehittämistyön tavoitteena on laittaa käytäntöön yksi raportin kehitystarpeista luomalla yrityskumppanuusmalli, joka kasvattaa yritysasiakkaiden määrää ja omaa rahoituspohjaa.

Nykytilaa arvioidessa ei voi myöskään ohittaa sitä, että marraskuusta 2016 lähtien teatterilla ei ole ollut tuottajaa vaan hallinnolliset tehtävät on jaettu toistaiseksi taiteellisten johtajien kesken. Muutos vaikuttaa myös yrityskumppanuuden sisällön suunnitteluun ja toteuttamisaikatauluihin huomattavasti. Yhden työntekijän puuttuminen ei voi olla vaikuttamatta mahdollisten kumppanuuksien menestyksekkääseen hoitamiseen.

Myös Vottonen (2012) toteaa Pro gradu –tutkielmassaan, että yritykset miettivät sponsoitavan osalta miten hyvin toinen osapuoli pystyy johtamaan sponsorointisuhdetta ja

saavuttamaan omilla resursseillaan yhdessä sovittuja tavoitteita. Ei ole itsestään selvää, että kaikki puhtaasti voittoa tavoittelemattomat kohteet olisivat hyvin johdettuja tai heiltä löytyisi välttämättä tarvittavia resursseja tapahtumien laajamittaiseen tuottamiseen. (Vottonen 2012, 39.)

Taiteellisten johtajien työtehtäviä voi lisätä vain sen verran, ettei se häiritse taiteellisen työn tekemistä. Siksi onkin pohdittava tarkkaan, onko yrityskumppanuuden käyttöönotto tässä vaiheessa liian suuri työ suhteutettuna saavutettavaan euro- ja katsojamääriin. Vaikka malli kehitetäänkin syksyn 2017 koko perheen ensi-iltateosta JAMIä silmällä pitäen, se ei tarkoita etteikö malli toimisi myös myöhemmin muissa teoksissa.



Kuvio 2. Glims & Glomsin asiakasryhmät ja niille asetetut tavoitteet ja toimenpiteet. Tämän opinnäytetyö tutkii yritysmyyntin kasvattamisen mahdollisuutta kumppanuuden avulla.

### 2.3 Taideorganisaationa Espoossa

Kunnilla on tärkeä rooli suomalaisessa kulttuuripolitiikassa. Niillä on lakisääteinen velvoite ylläpitää kirjasto- ja tietopalvelua tarjoavaa yleistä kirjastoa. Lisäksi lakiin on kirjat-

tu, että kuntien velvollisuus on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa. Kuntien tehtävänä on myös järjestää kuntalaisille mahdollisuuksia taiteen perusopetukseen sekä harrastusta tukevaan opetukseen taiteen eri aloilla. (Saukkonen 2014, 18.)

Kunnat voivat kuitenkin itse päättää tarkemmin kulttuuritoimintansa sisällöistä ja kuinka ne toteutetaan. Kunnat osallistuvat valtionosuutta nauttivien museoiden, teattereiden ja orkestereiden ylläpitämiseen ja tukemiseen sekä jakavat taide- ja kulttuuritoimintaan avustuksia. (Saukkonen 2014, 18.)

Juha Saukkosen (2014) raportin *Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys* mukaan monet avustukset on kohdennettu melko tarkasti rajattuihin tarkoituksiin. Kunta ja sen avustama taidelaitos voivat yhdessä määritellä, mitä palveluja ja kuinka paljon taidelaitos tuottaa saamallaan avustuksella. Saukkosen mukaan tarkoituksena on tällä tavoin koordinoita paremmin kulttuuripalvelujen tuottamista ja saattaa ne lähemmäksi kuntalaisten todellisia tarpeita. Kulttuuripolitiikalta ja siten myös taiteeseen ja kulttuuriin sijoitetuilta taloudellisilta voimavaroilta odotetaan entistä selvemmin paikallista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Viime aikoina ovat voimistuneet erityisesti kulttuurin tukemisen taloudelliset ja hyvinvointivaikutukset sekä kansalliseen ja kansainväliseen näkyvyyteen liittyvät vaikutukset. (Saukkonen 2014, 8.)

Espoossa on lukuisia korkeatasoisia taideorganisaatioita. Niistä tunnetuimpia ovat Espoon kaupunginteatteri, Näyttelykeskus WeeGee, Tapiola Sinfonietta, April Jazz Festival ja Espoo Ciné. Kaupungissa on lisäksi poikkeuksellisen laaja koko perheelle suunnattujen ammattiesitysten tarjonta. Glims & Glomsin lisäksi kaupungista löytyvät Teatteri Hevosenkenkä, Totem teatteri ja Suomen vanhin lasten- ja nuorten teatteri Unga Teatern sekä uusi tulokas Espoon Sirkus.

Voi sanoa, että espoolainen kulttuurikenttä on saavuttanut pisteen, missä kaupungista löytyy vähintään yksi ammattitaideorganisaatio kustakin suurimmasta taiteenalasta. William Byrnesin (2015) mukaan tässä vaiheessa taistelu resursseista kasvaa organisaatioiden välillä (Byrnes 2015, 449).

Espoolaisten taideorganisaatioiden etu on kaupungin koko sekä mutkattomat suhteet ja suora yhteys sivistystoimeen. Viime vuosina kulttuuriorganisaatiot ovat myös verkottuneet aktiivisesti keskenään ja siitä on syntynyt mielenkiintoisia yhteistöitä. Tästä esi-

merkkinä keväällä 2015 toteutettu April Jazz festivalin, Akseli Gallen-Kallela museon ja Glims & Glomsin toteuttama monitaidekonsertti Akseli Gallen-Kallelan 100-vuotisjuhlan kunniaksi.

Tanssiteatteri Glims & Glomsin toiminnan suurimpia haasteista on aina ollut paikallisen yleisön sitouttaminen. Teatteri tekee aktiivista yhteistyötä espoolaisten päiväkotien ja koulujen kanssa ja tavoittaakin vuosittain lähes 2000 lasta ja nuorta. Ongelma on kaupunkilaisten - lapsiperheiden ja aktiivisten kulttuurikävijöiden tavoittaminen. Edelleen teatterilta puuttuu vakituinen espoolainen yleisö, se ei ole kaupungin ”oma” tanssiteatteri. Usein teatteri saakin suuremman yleisön esityksilleen esiintyessä muualla Suomessa tai Helsingissä.

Glims & Glomsin esityksistä noin puolet ovat vuosittain kotikaupungissa ja potentiaalista kohderyhmää kaupungissa on. Espoossa on noin 271 920 asukasta ja se kuuluu muuttovoittokuntiin. Asukasmäärä lisääntyi vuonna 2015 yhteensä 4259 asukkaalla. Muuttovoitosta peräti 49% koostui 25-34 –vuotiaista. Myös alle kouluikäisistä lapsista Espoo sai huomattavan muuttovoiton ja myös alakouluikäisten muuttotase oli voitollinen. (Espoon kaupunki 2016.)

Kaupungin kasvava kulttuuritarjonta ei ole tuonut lisää rahaa jaettavaan summaan, vaan on perusteltua sanoa, että kaupungin odotukset taideorganisaatioiden kulttuuripalvelujen tuottamiselle ja laaja-alaisuudelle ovat kasvaneet. Toiminta-avustuksista päättävää kulttuurilautakuntaa kiinnostaa ensisijaisesti paikallinen toiminta ja sen tulokellisuus.

Helsingin läheisyys on yksi espoolaisen kulttuuriorganisaation lisähaasteista. Monet kokevat Espoon kulttuuritarjonnan vaikeasti saavutettavaksi. Tuntuu jopa siltä, että espoolaiset itsekin hakeutuvat Helsinkiin kulttuurin pariin helpommin kuin etsivät vastaavaa tarjontaa omasta kotikaupungistaan.

Taiteen ammattilaisten ja kulttuurikävijöiden kanssa vuosien saatossa käydyissä keskusteluissa esiin nousevat aina samat syyt: Helsingin tarjonta on runsasta, Espooseen matkustaminen koetaan hankalaksi ja pääsylipun lisäksi päälle tulee vielä seutulipun hinta. Espoo koetaan keskuksettomaksi ja vaikeasti hahmotettavaksi paikaksi. Monet espoolaiset kulttuuritoimijat uskoivatkin, että Länsimetron avautuminen toisi uusia ylei-



söjä kaupunkiin. Metron vaikutusta ei kuitenkaan vielä päästä tutkimaan, koska sen käynnistyminen on viivästynyt.

### 3 Tanssitaiteen rahoitus Suomessa

#### 3.1 Suomalaisen taiteen rahoituksen historiaa

Useiden taiteen tukimuotojen lähtökohta on 1800-luvun autonomisen Suomen oloissa. Ensimmäiset taiteilijatuot olivat senaatin myöntämiä yksittäisiä eläkkeitä, matkapurahoja ja palkintoja. 1800-luvun aikana tukien myöntäjiksi kehittyivät taide- ja taiteilijajärjestöt. Tukien määrä lisääntyi vähitellen, kun valtio otti resursseista huolehtimisien vastuulleen. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 9.)

Kunnallisten tukien merkitys oli kuitenkin usein valtiota tärkeämpi. Oli tavallista, että toiminnasta vastasi kannatusyhdistys, joka sai tukea kunnalta. Paikallisten laitosten kunnallistaminen alkoi 1940- ja 50-luvuilla ja yleistyi 1960-luvulla. Samalla tavalla myös valtio alkoi sitoa aiemmin yhdistyspohjalta toimineita laitoksia itseensä. Kulttuurin julkista tukea perusteltiin sen saatavuuden parantamisella: kaikkien sosiaaliryhmien tuli saada nauttia siitä. Yhteiskunnallisen suunnittelun lisääminen näkyi 60-luvulla myös taidepolitiikan kehittämisenä. Taiteen edistämisessä siirryttiin lakisääteisyyteen. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 10.)

Vuonna 1980 säädettiin laki kuntien kulttuuritoiminnasta. Laissa luotiin lakisääteiset kulttuurilautakunnat ja järjestelmä valtionavustuksen maksamiseksi kuntien kulttuuritoimintaan. Taide- ja kulttuurilaitosten avustamista vakauttivat entisestään lait museoiden sekä teattereiden ja orkestereiden valtionosuuksista, jotka tulivat voimaan vuonna 1992. Samalla lait vakiinnuttivat suomalaisen kulttuuripolitiikan yhdeksi keskeiseksi elementiksi taide- ja kulttuurilaitosten yhteisrahoituksen valtion ja kuntien kesken. (Saukkonen 2014, 7.)

Nykyinen kuntien valtionosuusjärjestelmä tuli voimaan vuoden 2010 alusta lailla kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 10).

Suomalaista kulttuuripoliittista mallia kuvastaa oikeudellinen säätely ja institutionaalisuus, joita voi pitää suurimpina syinä myös sen pitkäikäisyyteen. Toimintaympäristöjen muutoksesta sekä taiteen ja kulttuurin kentän sisäisestä kehityksestä huolimatta järjestelmä on keskeisten piirteidensä osalta säilynyt ennallaan viisikymmentä vuotta. Valtion ja kuntien taiteeseen ja kulttuuriin suuntaamasta tuesta suurin osa menee yhä melko

pienelle määrälle taide- ja kulttuurilaitoksia, jotka edustavat lähinnä näyttämötaidetta (teatterit), klassista musiikkia (orkesterit, ooppera) ja museotoimintaa. (Saukkonen 2014, 4.)

Taiteen rahoitus Suomessa on kehittynyt viimeisen sadan vuoden aikana suotuisasti, kun kansakunta on muutenkin vaurastunut. Viime vuosina länsieurooppalaisia valtioita on kuitenkin alettu sopeuttaa pysyvästi niukempaan julkiseen talouteen ja vain hitaasti kasvavaan, ellei laskevaan elintason. (Suomen kulttuurirahasto 2015, 5.)

### 3.1.1 Säätiöiden rahoituksella suuri merkitys

Julkisten lähteiden ulkopuolelta taiteen merkittävimpiä tukijoita Suomessa ovat yksityiset säätiöt. Yleiseurooppalaisessa vertailussa niiden rooli taiderahoittajana on meillä poikkeuksellisen vahva. Vuosittain säätiöt jakavat taiteelle arviolta noin 45-50 miljoonaa euroa. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 28.)

Tärkeimmät kulttuurialaa tukevat säätiöt ovat pitkään olleet Svenska Kulturfonden, Suomen Kulttuurirahasto, Föreningen Konstsamfundet, Jenny ja Antti Wihurin rahasto sekä Alfred Kordelinin yleinen edistys- ja sivistysrahasto. Myös Koneen Säätiö on lisännyt merkittävästi taiderahoitustaan. (Saukkonen 2014, 8.)

Säätiöiden taiteeseen ja kulttuuriin kohdistama rahoitus on myös 1980-luvun lopulta lähtien kasvanut julkista tukea enemmän, erityisen selvästi vuosituhannen vaihteen jälkeen (Rautiainen 2008, 90–92).

### 3.1.2 Glims & Glomsin rahoituksen kolme lähdeä

Suomessa taiteen julkiselle rahoitusjärjestelmälle ominainen lakiperusteisuus korostaa toimijoiden jakautumista pysyvää rahoitusta nauttiviin ja ns. vapaaseen kenttään. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 10). Tanssin tiedotuskeskuksen mukaan 86 % tanssiammattilaisista toimii vapaalla kentällä, jonka toiminnan volyyymiin talouden suhdannevaihtelut ja julkisten tukien leikkaukset vaikuttavat välittömästi (Tanssin Tiedotuskeskus 2015).

Tanssiteatteri Glims & Gloms siirtyi pois vapaalta kentältä vuonna 2013, kun teatteri hyväksyttiin teattereiden, orkestereiden ja museoiden valtionosuusjärjestelmän piiriin ns. VOS-teatteriksi. Glims & Gloms on 11. VOS-tanssiteatteri. Teattereita on lain piirissä 46.

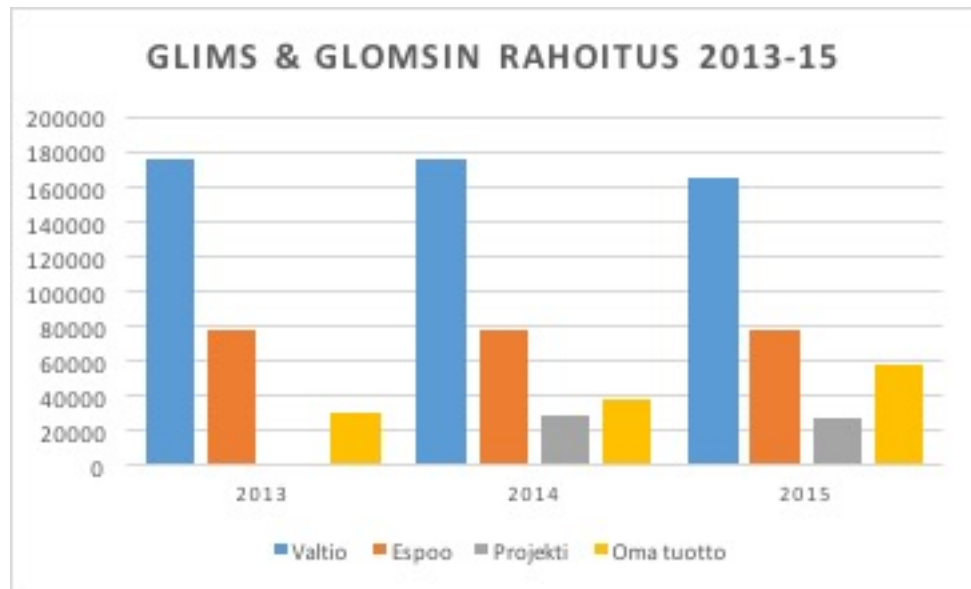
Teatterin rahoitus koostuu kolmesta osasta: Espoon kaupungin toiminta-avustuksesta, valtion rahoituksesta sekä oman toiminnan tuotoista eli lippu-, opetus- ja esitysmyyntin tuloista. Lisäksi tulevat vielä ajoittaiset säätiöiden myöntämät projektirahoitukset. Julkisen rahoituksen leikkaukset ja leikkauspaineet ovat lisänneet vuosi vuodelta tarvetta oman rahoitusosuuden kasvattamiseen.

Taloudellisen iskunkestävyyden kasvattamisen tulisi olla jokaisen taideorganisaation keskeinen strateginen tavoite. Tätä varten tarvitaan paitsi pitkäaikaisia avustuksia ja yhteistyösopimuksia, myös pääomaa (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 71). Glims & Glomsin tavoitetilassa kaupungin, valtion ja oman toiminnan tuotto muodostaisivat yhtä suuret osat teatterin tuloista. Näin teatteri olisi vähemmän riippuvainen julkisesta rahoituksesta. Monipuolinen varainhankinta vahvistaa organisaation mahdollisuutta oman vision toteuttamisessa (Byrnes 2015, 464). Pelkillä lippu- ja esitysmyyntituloilla se on kuitenkin lähes mahdotonta. Vuonna 2015 oman toiminnan tuotto oli 18% teatterin kokonaistuloista. Toiminnan menoista puolestaan lähes 70% oli henkilöstökuluja (Glims & Gloms 2015).

Glims & Gloms on henkilötöyvuosissa mitattuna pienin VOS-tanssiteattereista. Vuonna 2016 Glims & Glomsilla on laskennallisia henkilötöyvuosia viisi, mikä tarkoitti 101 347 euroa. Lisäksi Glims & Gloms on saanut vuosittain Opetus- ja kulttuuriministeriön teatterille harkinnanvaraista avustusta valtakunnalliseen lastenteatteritoimintaan. Summa on vaihdellut 47 000 euron ja 61 000 euron välillä. Vuonna 2016 avustus oli 46 000 euroa. Ministeriön joulukuussa 2016 julkaiseman alustavan laskelman mukaan Glims & Glomsin avustus tulee olemaan 101 184 vuonna 2017. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Espoon kaupungin avustus on pysynyt 78 000 eurossa vuodesta 2012 lähtien. Teatterille on myönnetty ajoittain myös yksityisten säätiöiden tai valtion projektikohtaisia avustuksia. (Glims & Gloms 2015.)

Vaikka vuositasolla leikkaukset näyttävät pieniltä, niin tuki supistuu vuosi vuodelta reaaliarvoltaan suhteessa yleisiin kustannuksiin.



Kuvio 3. Glims & Glomsin toiminnan rahoitus vuosina 2013-15. Valtion osuudessa on sekä henkilötyövuosiin perustuva että harkinnanvarainen avustus.

### 3.2 VOS-uudistus, muuttuuko mikään vai kaikki?

Taiteen, kulttuurin ja luovuuden yhteiskunnallinen merkitys on laajalti tunnustettu. Taiteen itseisarvon lisäksi kulttuurista ja taiteesta hyötyvät talous sekä kansalaisten terveys ja hyvinvointi. Julkisen talouden ongelmat ovat kuitenkin luoneet painetta etsiä säästökohteita kaikilta yhteiskunnan sektoreilta, kulttuuripalvelut mukaan lukien. Kysymykset siitä, minkälaista taidetta ja kulttuuria julkisen vallan tulee rahoittaa ja miten, ovat jälleen ajankohtaisia. Lisäksi arvokonservatiivit ja poliittiset populistit ovat paikoin äänekkäästikin kyseenalaistaneet perinteisiä rahoitus- ja toimintamalleja sekä niiden taustalla olevia periaatteita. Arvostelijoiden ja uudistuksia vaativien joukossa on kuitenkin ollut myös monin eri tavoin taiteesta ja yhteiskunnasta ajattelevia tahoja. (Saukko 2014, 5.)

Suomessa valtionosuusjärjestelmään vuonna 2009 tehtyjen tasokorotusten jälkeen julkisen taiderahoituksen kasvu on reaaliaikaisesti pysähtynyt (Suomen kulttuurirahasto 2015, 35). Korotusten aika on ohi, sillä vuodesta 2015 asti henkilötyövuosiin on tehty leikkauksia ja leikkauksia tullaan tekemään ainakin vuoteen 2017 saakka. Tavoitteena on yhteensä 15 miljoonan leikkaukset.

Vuonna 2016 Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli kehittää ja uudistaa taiteen ja kulttuurin toimialan valtionavustuspolitiikkaa strategisemmaksi ja vaikuttavammaksi. Työryhmän ja taiteen kentän keskustelua fasilitoi Sitra. Tavoitteena on, että uusi järjestelmä on täysimääräisesti voimassa vuoden 2018 alusta lähtien. VOS-rahoituksen laskentaperusteiden uudistamisen lisäksi myös muita myönnettäviä avustuksia uudelleen ryhmitellään ja myöntökriteereitä uudistetaan.

Ministeriön (2016) mukaan uudistuksilla kyetään paremmin osoittamaan kulttuuripolitiikan vaikutukset yhteiskunnassa ja valtionavustusten myöntämisen merkitys kulttuuripolitiikan toteutumisen välineenä. Toimijoihin muutokset vaikuttavat ministeriön mukaan mm. niin, että ne selkeyttävät valtionavustusten kohdentumista ja sen seuraamista, rahoitusjärjestelmä on joustavampi ja avaa ovia toimialan uudistamiselle. Ministeriön näkee myös, että muutos kannustaa kulttuuritoimijoita uudistamaan toimintaansa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Sitran *#KulttuuriVOS Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe* julkaistiin helmikuussa 2017. Julkaisu perustuu työryhmän ja taiteen kentän vuonna 2016 toteutettuihin työpajoihin ja keskusteluihin. Julkaisussa esitetään näkemys suomalaisen kulttuurikentän nykytilasta, sen muutostarpeista ja tavoitetilasta sekä siitä minkälainen rahoitusjärjestelmä tukisi näitä tavoitteita. Näkemys on esitetty kahdeksana teesinä ja neljänä rahoituksen periaatteena. (Sitra 2017, 3.)

Tarkastelin teesejä kehittämistyöni aiheen näkökulmasta ja pohdin kuinka ne tukevat ajatusta kulttuuriorganisaation mahdollisuudesta olla toteuttamassa yrityksen yhteiskuntavastuuta ja mitä annettavaa taideorganisaatiolla on yritykselle ja päinvastoin. Voisivatko julkisen rahoituksen teesit toimia myös yrityskumppanuusmallin lähtökohtana? Mielestäni etenkin kaksi teesiä soveltuvat lähes sellaisenaan käytettäväksi potentiaalisia yrityskumppaneita lähestyttäessä.

Ensimmäisessä teesissä *Taide ja kulttuuriperintö luovat sivistysvaltion* kirjoitetaan taiteen ja kulttuurin rahoittamisen olevan investointi vapaaseen ja avoimeen yhteiskuntaan. Sijoitus taiteeseen ja kulttuuriin luo tutkitusti edellytyksiä innovaatioille ja sitä kautta myös uusille työpaikoille ja taloudelliselle kasvulle (Sitra 2017, 12). Seitsemäs teesi *Yhteistyö alueellisen saatavuuden ja elinvoimaisuuden edellytyksenä* puolestaan

painottaa alueellisten kulttuuripalvelujen ylläpitävän oman alueen elinvoimaisuutta, kiinnostavuutta ja yhteisöllisyyttä (Sitra 2017, 24).

Molemmat teesit sopivat arvopohjaiseen yhteistyöhön. Hyvin suunnittelussa kumppanuudessa sekä taideorganisaatiolla että yrityksellä on mahdollisuus kehittää toistensa osaamista hyödyntäen uusia toimintamalleja tai vahvistaa olemassa olevia. Se voi vahvistaa yrityksen sisäistä ilmapiiriä ja työhyvinvointia, mikä tunnetusti lisää työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta. Kumppanuus lisää ja laajentaa taiteilijoiden työllistymistä. Ulospäin kumppanuus näkyy ja huomioi alueen muun yhteisön. Molemmilla kumppaneilla on mahdollisuus tehdä itseään tunnetuksi ja laajentaa asiakaskuntaansa.

Muilta osin teesit ja periaatteet noudattelevat toiminnan tehostamisen, erilaisten kumppanuuksien ja uudelleenajattelun suuntausta. Tehokkuuden lisääminen yhteistuotannoilla ja rahoitusta määräaikaistamalla on jo todellisuutta. Taideorganisaatioille lisätään painetta tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointiin. Suomen Kulttuurirahaston (2015) mukaan yhteiskunnassamme on tällä hetkellä laajempikin pyrkimys laajentaa instituutioiden rahoituspohjaa. Lastensairaakeräys on tästä hyvä esimerkki. (Suomen kulttuurirahasto 2015, 61-62.)

Monet toimijat saattavat kokea tällaiset toiminnan muutokset enemmänkin pakotteina kuin kannustimina. Samalla niissä on aina myös mahdollisuus uusien yleisöjen tavoittamiseen sekä taiteellisten sisältöjen kehittämiseen.

#### 4 Yritysyhteistyö, onko sitä Suomessa?

Julkisen rahoituksen osuus kulttuurin kokonaisrahoituksesta on hyvin suuri, erään arvi-  
on mukaan kotitaloudet pois luettuna yli 90 prosenttia (Tilastokeskus 2006, 221). Tai-  
dekentän ja yritysmaailman välistä yhteistyötä on kuitenkin ollut eri muodoissa olemas-  
sa aina. Yritykset ovat toimineet lahjoittajina, mutta merkitys on ollut marginaalinen, ja  
vahvasti riippuvainen taloudellisista suhdanteista. Lahjoittaminen on kohdistunut ennen  
muuta säveltaiteen ja kuvataiteen tukemiseen ja taidehankintoihin sekä kulttuuritapah-  
tumiin (Kangas, Heiskanen & Hirvonen 2002, 82).

Taiteen keskustoimikunnan (2002) mukaan sponsorointi lisääntyi 1980-luvulla merkit-  
tävästi ja 1990-luvulla sen suosio kasvoi liikemaailmassa. Tuolloin sponsoroinnin laa-  
jentui uusille sekä kulttuurin että elinkeinoelämän alueille. Tärkeää on myös huomata  
lahjoittamisen ja yritysyhteistyön erot. Lahjoittaminen on useimmiten vastikkeetonta  
toimintaa yrityksen puolelta, kun taas sponsoroinnissa kyse on tiivistettynä kohteeseen  
liittyvien kaupallisten mahdollisuuksien hyödyntämisestä. (Oesch 2002, 22-23.)

Sponsoroinnin sijaan käytän tässä opinnäytetyössä kulttuurin sponsoroinnista puhutta-  
essa yritysyhteistyö-sanaa, koska se kuvaa mielestäni paremmin yrityksen ja kulttuu-  
riorganisaation välistä kumppanuutta.

Yritykset osallistuvat yhä harvemmin taiteen tukemiseen lahjoituksin. Nykyään niiden  
taiteelle kohdistamassa rahoituksessa on kysymys vastikkeellisesta toiminnasta. Yri-  
tisyhteistyön kokonaismääräksi vuonna 2011 arvioitiin 171 miljoonaa euroa, josta kult-  
tuurille kohdentui noin 15 prosenttia. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 18.)

Mainostajien Liiton sponsorointibarometrin mukaan merkkejä yritysyhteistyön piristymi-  
sestä on jälleen ilmassa. Eniten sponsoroidaan edelleen urheilua. Vuonna 2015 yksit-  
täisen yrityksen sponsorointibudjetista urheilulle meni 64 prosenttia. Kiinnostus kulttuu-  
riin on kuitenkin kasvamassa, sanoo Mainostajien Liiton toimitusjohtaja Ritva Hanski-  
Pitkääkoski. (Mainostajien Liitto 2015.)

Yritysyhteistyö kulttuurikentällä on usein eksklusiivisempaa kuin urheilusponsorointi.  
Urheilun kautta voi saavuttaa enemmän näkyvyyttä, mutta kulttuuripuolella on helpompi  
solmia yhteistyösuhteita, joissa näkyvyydestä ei taistele lukuisat muut yritykset. Lisäksi  
vastuullisuus ja sidosryhmäsuhteet korostuvat helpommin kulttuuriin liittyvissä yhteis-



työsuhteissa, kun sponsorointi ei ole niin läpinäkyvän tavoitehakuista. Kulttuurisponsoroinnin parhaisiin puoliin liittyy myös sen matalampi riskitaso. Yritykset harvemmin joutuvat huonoon valoon kulttuurikohteita tukiessa. (Vottonen 2012, 89.)

Kokemukseni mukaan yrityskumppanuudet on kuitenkin koettu esittävän taiteen kentällä usein ongelmalliseksi. Huolena on ollut, että yritys pääsee rahoittajana määräämään sisällöistä. Hyvin toteutetut kumppanuudet ovat kuitenkin osoittaneet, että kulttuurilla ja yritysmaailmalla on paljon annettavaa toisilleen. Opinnäytetyötäni varten tehdyt haastattelut tukevat käsitystäni. Kaikki haastateltavat näkivät kulttuurin ja yritysmaailman välisissä kumppanuuksissa suuren potentiaalin.

Toteutin haastattelut yhdessä Svenska Teaternille opinnäytetyötään tekevän Riikka Wallinin kanssa. Molempien opinnäytetyöt käsittelevät samaa aihetta, yritysten ja kulttuuriorganisaatioiden kumppanuuksia, mutta hieman eri näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, koska näin ne palvelisivat molempia paremmin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta järjestystä voidaan vaihdella ja kysymyksiä voidaan jättää tilanteen mukaan pois tai vastaavasti haastattelun aikana voidaan tehdä lisäkysymyksiä (Ojasalo ym. 2009, 97). Haastattelukysymykset (Liite 1) tehtiin myös tarkoituksella hyvin avoimiksi, koska niiden avulla kerättiin tietoa kahteen opinnäytetyöhön.

Haastateltaviksi valitsimme henkilöitä ja yrityksiä, joilla tiesimme olevan kokemusta työskentelystä erilaisten kumppanuuksien kanssa. Suomen kansallisooppera ja -baletin varainhankintapäällikkö Heidi Lehmuskumpu ja EMMA – Espoon modernin taiteen museon markkinointi- ja viestintäpäällikkö Esa Takala edustavat haastatteluissa taideorganisaatioita. Pink Eminence on helsinkiläinen viestintä- ja sisältötoimisto, jonka yksi ydinosaamisen alue ovat kulttuuritoimijoiden ja yritysmaailman väliset kumppanuudet. Pinkiltä haastattelimme toimitusjohtaja Outi Raatikaista. Neljäs haastateltava, Dingle Oy:n Heikki Pohjonen, toi haastatteluihin urheilusponsoroinnin näkökulman.

#### 4.1 Yritysten tarpeiden kuuntelemista, taiteesta tinkimättä

Sekä Esa Takala (haastattelu 15.10.2016), Heidi Lehmuskumpu (haastattelu 18.11.2016) että Pink Eminencen toimitusjohtaja Outi Raatikainen (haastattelu 16.10.2016) näkevät kasvavaksi kehityssuunnaksi kulttuurikentän ja yritysten välisen

yhteistyön. Julkinen rahoitus ei ole kasvamassa ja taidelaitokset testaavat ja etsivät uusia kanavia ja toimintamalleja yhä aktiivisemmin.

EMMA – Espoon modernin taiteen museo on kehittänyt Emma Pro klubin rahoitus pohjan laajentamiseksi. Klubin suunnittelu aloitettiin keväällä 2015 ja vuosi 2016 oli klubin ensimmäinen vuosi. Erihintaisten kokonaisuuksien suunnittelussa lähdettiin liikkeelle miettimällä mitä olemassa olevia palveluja ja tiloja museolla jo on, ja mitä ovat ne vastikkeet mitä yrityksille voidaan heti tarjota. Tämän jälkeen palveluista koottiin erilaisia ja –hintoisia paketteja, jotka esiteltiin pilottiluonteisesti valituille yrityksille. Yrityksiltä kerättiin palautetta, jonka perusteella Pro klubin konseptia vielä hiottiin vastaamaan paremmin erikokoisten yritysten toiveita ja tarpeita. EMMA Pro accociate –jäsenyyden vuosihinta on 1950 € ja ylimmän tason, EMMA Pro Partnerin 20 000 €.

Esa Takalan mukaan museon yritys yhteistyö oli hyvässä mallissa jo ennen Emma Pro klubiakin. Klubi on uusi, hyvä lisä ja museolla on edelleen myös klubin ulkopuolisia yrityskumppanuuksia erilaisilla sisällöillä. Isojen yritysten kohdalla Takalan mukaan kyse on enemmän brändiajattelusta ja kumppanuuden tuomista eduista. Pienempien yritysten kanssa yhteistyö on saattanut lähteä käyntiin toimitusjohtajan omasta kiinnostuksesta taidetta kohtaan. Osa yhteistöistä perustuu luontevasti vaihdantaan, kuten esimerkiksi paino- ja mainosyhteistyöt.

Suomen kansallisoopperan ja –baletin varainhankintapäällikkö Heidi Lehmuskummun mukaan selvää aktivoitumista yritys yhteistyössä on tällä hetkellä käynnissä. Yhä enemmän mietitään yhteisiä sisältöjä ja molempia oikeasti hyödyttävää kumppanuutta. Lehmuskummun mukaan moni kulttuuritoimija on havahtunut siihen, että on järkevää jakaa riskiä ja kerätä rahoitusta useammasta lähteestä. Tällöin rahoitus on vakaammalla ja turvallisemmalla pohjalla.

Lehmuskumpu uskoo, että Suomessa taideorganisaatiot pitävät vahvasti kiinni siitä, että yrityskumppanuuksissa taide pysyy edelleen taiteellisten johtajien käsissä. Oopperassa on linjattu mm. niin, että yritys ei voi ostaa näkyvyyttä tuotemerkilleen päänäytämöteoksissa.

*Muualla Euroopassa moni ooppera- ja balettiorganisaatio antaa näkyvyyttä yritysten tuotemerkeille hyvin laajastikin. Esimerkiksi Teatro Real on antanut Coca Colan näkyä lavalla. Näen kuitenkin, että Suomessa halutaan pitää taiteellinen sisältö selkeästi erillään kumppanuuksista. (Lehmuskumpu, haastattelu 18.11.2016)*

Tammikuusta 2016 lähtien Suomen kansallisoopperassa ja -baletissa on ollut varainhankintatiimi, johon kuuluvat varainhankintapäällikkö Heidi Lehmuskumpu ja sidosryhmäpäällikkö Heidi Almi. Tiimiä johtaa pääjohtaja Päivi Kärkkäinen.

Yritysyhteistyötä on tehty ennenkin, mutta se on perustunut enemmän taiteellisten johtajien aktiivisuuteen ja henkilökohtaisiin suhteisiin. Onnistuneista kumppanuuksista Lehmuskumpu nostaa esiin Danske Bankin ja baletin kesäkiertueet sekä Marimekon näytökset, joissa on mukana ollut baletin tanssijoita. Oopperan pääkumppaneita ovat Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma ja Helsingin Sanomat.

Oopperassa halutaan kehittää varainhankintaa ja tehdä sitä järjestelmällisemmin. Tavoitteena on näin varmistaa useasta eri lähteestä tuleva rahoitus. Heidi Lehmuskummun mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että ooppera ja baletti ovat kalliita taidemuotoja, ja ne tarvitsevat aina valtaosan rahoituksestaan julkisesta rahoituksesta. Yksityisen rahan osuus ei koskaan tule olemaan samoissa prosenteissa kuin ulkomailla, mutta Oopperassa halutaan kuitenkin vastuullisesti lähteä kehittämään yrityskumppanuuksia ja lahjoituksia.

Lehmuskummun mukaan tavoitteet ovat tällä hetkellä vielä maltilliset, ja varainhankintaa on tarkoitus kasvattaa rauhallisesti asteittain pitkällä aikavälillä. Kehitystä seurataan tarkasti ja matkan varrella tehdään tarvittavia muutoksia. Suunnitelmissa on, että yrityskumppanuuksissa olisi kolme porrasta. Ensimmäisen portaan muodostaisivat pääyhteistyökumppanit. Toisessa portaassa olisivat kumppanuudet, jotka olisivat räätälöitynä sisältöjen mukaan. Kolmannesta portaasta löytyvät markkinointi- ja viestintäkumppanit.

Pink Eminencen Outi Raatikaisen (haastattelu 16.10.2016) kokemuksen mukaan tällä hetkellä yrityksiä kiinnostavat erityisesti yksittäiset projektit ja mielenkiintoiset avaukset. Esimerkiksi hän nostaa Helsingin Juhlaviikkojen ja Helsingin Sanomien vuosittain yhteistyössä toteuttamat, yleisöä eri tavoin osallistavat esitykset. Yhteistyöt ovat kertaluonteisia ja niistä on Raatikaisen mukaan aina löydettävä, tai niihin on rakennettava erikseen joku yhteinen agenda.

Moni kulttuuritoimija ei etsi pitkäaikaisia yrityskumppanuuksia vaan nimenomaan lyhyitä, jotka toimivat tiettyyn esitykseen tai tapahtumaan. Tällaisissa kumppanuuden vaikuttavuus toteutuu lyhyelläkin aikavälillä, mikäli se on hyvin hoidettu. Kertaluonteiset ja

lyhyet kumppanuudet ovat Raatikaisen mukaan usein helpommin toteutettavissa kuin pidempiaikaiset yhteistyöt yhden toimijan kanssa.

Pink Eminencen asiakkaista mm. Suomen Kansallisteatterilla on pidempiaikaisia kumppanuuksia. Raatikaisen mukaan Kansallisteatterin sisällöt ja toiminta ovat tällä hetkellä hyvässä tilassa: ohjelmistossa on mielenkiintoisia näytelmiä ja yleisömäärät kasvussa. Yritykset puolestaan hakevat yhteyttä yleisöön ja etenkin samankaltaisiin kuin heidän omat asiakkaansa. Tällaiselle yhteiselle sisältöajattelulle ja taideorganisaation vakaalle pohjalle on myös helpompi rakentaa pidempiaikaisia ja molempia osapuolia tyydyttävä yhteistyö.

#### 4.2 Yrityskumppanuuden haasteet ja mahdollisuudet

Yrityskumppanuuksien hoito ja ylläpito vaativat suunnitelmallisuutta, osaamista ja aikaa. EMMA – Espoon modernin taiteen museossa EMMA Pro klubia hoitaa Esa Takalan lisäksi viestintäkoordinaattori. Lisäksi museon asiakaspalvelu tarjoaa tietoa klubista yritysasiakkaille tila- ja ohjelmapalvelujen yhteydessä.

Museon pienet resurssit tulevat aina jossain vaiheessa vastaan ja erillistä henkilöä kumppanuuksien myymiseen ei museolla ole varaa palkata. Esa Takalan mukaan museolla on kuitenkin opittu hyvin nivomaan klubijäsenyyksien myynti jo olemassa oleviin prosesseihin ja resursseihin. Haastavaksi isompien kumppanuuksien hankkimisessa Takala kokee museon oman toiminnan aikajänteen. Tulevat näyttelyt pitäisi tietää pitkälle tulevaisuuteen, jotta niitä hyödyntäen yrityksille voisi tarjota valmiita kokonaisuuksia ikään kuin tuotteina.

Isoimpien yrityskumppanuuksien tavoitteet museolla on Takalan mukaan asetettu tuleville lähivuosille. Tähän mennessä klubilaisten määrään ollaan tyytyväisiä, vaikka niitä voisi aina olla enemmänkin.

*Mutta ei se ole sinällään huolen aihe. Kun tietää, että sisällöissä ei ole vikaa vaan kyseessä on myynnin aktiivisuus, etenkin tuossa edullisemmassa vaihtoehdossa. Kun tekee sata soittoa, niin viisi tulee. Tulos riippuu siitä kuinka paljon soittaa. Se korreloi siihen niin kuin kaikessa myyntitoiminnassa. (Takala, haastattelu 15.10.2016)*

Suomen kansallisoopperan ja -baletin varainhankintapäällikkö Heidi Lehmuskumpu korostaa kolmea tärkeää asiaa kumppanuuksien ja varainhankinnan toteuttamisessa.

Hänen mukaansa suunnittelussa ja kumppanuuksien hoidossa tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja järjestelmällisyyttä. Mallia voitaisiin ottaa amerikkalaisesta varainhankinnasta.

*Varainhankinnassa täytyy olla suunnitelmallinen ja toimia selkeiden prosessien mukaan. Kaikki lähtee taustatyön tekemisestä. Tämän jälkeen kontaktoidaan ja neuvotellaan pitkäjänteisesti molempia osapuolia hyödyttävä kokonaisuus. Työ ei lopu siihen, että kumppanuus solmitaan. Tämän jälkeen laitetaan heti kiitosviesti ja huolehditaan sovitut asiat sekä rahaliikenne ja seuranta. Suhdetta hoidetaan pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti. Ideaalitulanteessa yritys tai henkilö kipuaa ”pyramidia” ylöspäin. Hyvin hoidettuna suhde voi myös johtaa laajempaan yhteistyöhön tulevaisuudessa. (Lehmuskumpu, haastattelu 18.11.2016)*

Toinen tärkeä asia on luovuus ja uusien ideoiden rohkea etsiminen. Lehmuskumpu toivoo, että yleisesti päästäisiin irti ajatuksesta, että kumppanuus tarkoittaisi vain yhteistyötä esitysten lippujen osalta. Kolmanneksi Lehmuskumpu kiinnittäisi Suomessa enemmän huomiota kulttuuriorganisaatioiden hallitusten kokoonpanoon. Häneen mukaansa olisi kulttuuriorganisaatioille eduksi, mikäli hallitukseen pyydetäisiin laajalaisesti eri alojen, kuten rahoituksen, lainsäädännön ja teollisuuden, osajia poliitikkojen ja kulttuurialan edustajien lisäksi.

Lehmuskumpu korostaa myös erilaisten mittareiden tärkeyttä. Kun yritykset hakevat vaikuttavuutta, niin miten kulttuuriorganisaatiot pystyisivät sitä parhaiten mittaamaan. Haastavaa on mitata ja näyttää mikä on kumppanuuden arvo ja merkitys ja mikä on mahdollinen goodwill. Heidi Lehmuskummun mukaan on tärkeää, että yritykset ymmärtäisivät, että osa yhteistyöstä on vastiketta ja hyötyä, joka yrityksen kuuluukin saada, mutta kumppanuuteen liittyy aina myös kulttuurin tukeminen. Yksi kumppanuuden arvo on Lehmuskummun mukaan juuri se, että yritys tukee organisaatiota.

Pink Eminencen Outi Raatikainen korostaa haastattelussa omien asiakkaiden tunteista. Hänen mukaansa kulttuurikentän suurimpia puutteita on, että toimijoilla ei ole tietoa omasta yleisöstään samalla tasolla kuin yritykset tietävät omista asiakkaistaan. Hänen mukaansa taideorganisaatioilla pitäisi olla paljon enemmän tietoa millainen sen oma yleisö on ja missä sitä voisi olla lisää. Yrityskumppanuuksia kartoittaessa löytäisi näin paremmin saman suuntaisia intressejä omaavia yrityksiä.

Kumppanuuksia miettiessä taideorganisaatio joutuu tekemään toimiala- ja brändikohdasta pohdintaa: minkälaiset asiat ja arvot sopivat yksin. Raatikaisen mukaan tämä on juuri sitä työtä, minkä joutuu tekemään ennen kuin päästään sopimusneuvotteluihin. Raatikainenkin ottaa esimerkiksi amerikkalaisen mallin:

*Olen osallistunut Yhdysvalloissa konferenssiin missä näitä caseja käytiin läpi ja kulttuuriorganisaatiot tuskasteli, että heiltä kysytään aina vaan enemmän ja*

*enemmän tietoja. Organisaatioiden pitää tuottaa monen vuoden sponsorointihistoria, josta näkyy kaikki mahdollinen mitä heillä on ollut. Heidän täytyy aina vaan laajentaa sitä aluetta mistä he keräävät demokraafisia tietoja, jotka on heidän oman yleisönsä kanssa yhteneviä. Siihen se on menossa. Pitää tietää ja rakentaa tiedolle se yhteinen tekeminen. (Raatikainen, haastattelu 16.10.2016)*

Toiseksi haasteeksi Outi Raatikainen nostaa etenkin pienten taideorganisaatioiden henkilöstöresurssin. Usein ryhmässä on vain yksi tuottaja, jonka tehtävänä on kaikki. Mikäli ei ole mahdollista laittaa aikaa ja rahaa, niin kumppanuuksista ei tahdo tulla mitään. Lisäksi Raatikaisen mielestä kulttuuripuolella toimiville ihmisille myyntityö on edelleen aika vierasta. Tilanteen muuttamiseksi kentälle tarvitaan uudenlaisia tekijöitä mukaan.

Kuten Heidi Lehmuskumpu, myös Outi Raatikainen korostaa pitkäjänteistä työtä. Kumppanuuden suunnittelu- ja myyntivaiheessa pitää tiedostaa paljonko kumppanuuden hoito aiheuttaa oikeasti kuluja esimerkiksi seuraavan kolmen vuoden kuluessa myös kulttuuriorganisaatiolle. Vaarana on, että työmäärä tulee yllätyksenä.

Kolmas asia minä Raatikainen nostaa haastattelussa esiin on kulttuuriorganisaation sisällä vallitseva yhteisymmärrys yrityskumppanuudesta ja mitä se merkitsee. Hänen mukaansa useasti tuottaja ymmärtää hyvin mitä kumppanuus edellyttää. Voi kuitenkin olla, että se taiteellinen puoli ei ole hengessä samalla lailla mukana. Kaikkien tahtotila olla kumppanuudessa mukana pitää kulttuuriorganisaatiossa puhua selväksi. Sitoutumisen lisäksi kumppanuuteen pitää suhtautua positiivisesti.

Dingle Oy:n Heikki Pohjonen (haastattelu 13.10.2016) listaa urheilusponsoroinnin puolelta samoja haasteita kuin kulttuuritoimijat. Rajallisten aika- ja raharesurssien lisäksi Pohjosen mukaan yksi perushaasteista on, että edelleen moni yritys- tai markkinointijohtaja näkee sponsoroinnin hyväntekeväisyytenä. Kun yhteistyölle ei nähdä muunlaista arvoa, on siitä taloudellisesti heikkoina aikoina helpointa supistaa ensimmäisenä. Oikein käytettynä sponsorointi on Pohjosen mukaan kuitenkin voimakas markkinoinnin työkalu. Mutta jos sen tekee niin, että annetaan tuhat euroa ja logo ja vastineeksi saa yhden lipun, niin silloin kumppanuus ei anna mitään.

Urheilulla ja kulttuurilla on yhteisenä haasteena kilpailu ihmisten vapaa-ajasta. Pohjosen mukaan pitäisi pyrkiä myös pois stereotyyppisestä ajattelusta ja löytää tapoja puhutella isompaa yleisöä ja päästä otsikoihin. Pois kulttuurisivulta etusivulle.

*Jos esimerkiksi Sonera Stadionilla on HJK:n ottelu, niin voi olla haaste, miten saada perheen äidin mukaan tai jopa itse sanomaan, että mennään sunnuntaina perheen kanssa peliin. Mutta vastavuoroisesti, mitä tehdä, että saisi perheen isän suostumaan, tai jopa oma-aloitteisesti ehdottamaan, että mennään katsomaan jotain esitystä. (Pohjonen, haastattelu 13.10.2016)*

#### 4.3 Yritysyhteistyön tulevaisuudennäkymät

EMMA – Espoon modernin taiteen museossa mietitään koko ajan valikoimaa ja palveluita. Takalan mukaan tämä tarkoittaa sitä, että seurataan mistä yritykset ovat kiinnostuneita. Ja mikä ylipäätään on pinnalla tässä ajassa ja tulevaisuudessa. Esa Takalan mukaan silloin voidaan jo puhua megatrenditutkimuksista ja trendien tuomisesta osaksi palveluita. Takala ottaa esimerkiksi luomuruoan ja kasvissyönnin. Tehdäänkö museossa tulevaisuudessa vegaanijuttuja? Takala korostaa, että lopulta kaiken kuitenkin pitää liittyä taidesisältöihin, sillä jatkossakin EMMA on taidemuseo. Takala korostaa myös, että tulevaisuuden museotoiminnan suunnittelu ei liity pelkästään yrityskumppanuuksiin. Kaikki museot joutuvat tänä päivänä huomioimaan sen, mistä kävijät ovat kiinnostuneita.

Varainhankinnan tehostamiseksi pienissä kulttuuriorganisaatioissa Heidi Lehmuskumpu ehdottaa, että kulttuurialan ihmisiä pitäisi törmäyttää enemmän yhteen ja luoda erilaisia tiimejä joissa olisi monialaista osaamista. Kaiken ei tarvitse tapahtua talon sisältä käsin eikä jokaiseen tehtävään tarvitse palkata kokopäiväistä työntekijää. On kuitenkin tärkeää, että kulttuuriorganisaatio ei ulkoista sitä varainhankinnan yhteyshenkilöä, joka hoitaa kumppanuussuhteita. Jos kyseessä on vähävarainen taideorganisaatio, niin osa toiminnasta voisi olla hänen mukaansa vapaaehtoistoimintaa tai esimerkiksi mainostoimisto voisi antaa oman työpanoksensa veloituksetta.

Pitkän aikavälin tulevaisuudesta puhuttaessa Lehmuskumpu näkee mahdollisena, että joidenkin taiteilijoiden ja taiteellisten johtajien työsopimuksiin tulee myös varainhankinnan elementti.

Outi Raatikainen uskoo tulevaisuudessa kulttuurikentän kiinnostuksen yrityskenttään lisääntyvän nimenomaan julkisen rahoituksen leikkausten ja vapaan kentän toimijoiden määrän kasvun seurauksena. Hänen mukaan tulevaisuudessa yritysten kiinnostus yhteiskunnallisiin ja vastuullisiin asioihin voisi olla luonteva tapa löytää taideorganisaatioille kumppaneita yritysmaailmasta.

Yhtenä suurimpana tulevaisuuden potentiaalina Outi Raatikainen näkee median murroksen ja sisältömarkkinoinnin tulemisen sekä vaikuttamisen eri keinot. Tällä kaikella on Raatikaisen mielestä jopa isompi vaikutus kulttuuritoimijoille kuin Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksen vähenemisellä. Yritykset täytyy saada näkemään kunnolla, että kulttuuri ja tapahtumat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden päästä lähelle yleisöjä. Tätä kautta syntyy rajaton määrä uudenlaisia sisältöjä yritysten omaan markkinointiin sekä yhdessä tekemiseen.

Dingle Oy:n Heikki Pohjonen nostaa digitaalisuuden hyödyntämisen yritysyhteistyössä yhdeksi esimerkiksi siitä, mistä hänen mielestään kulttuurikenttä voisi ottaa mallia urheilupuolelta. Lisäksi hän kannustaa ajattelemaan isommin. Urheilupuolella tehdään usein isoja kumppanuuksia ja haetaan massaa kuten esimerkiksi jääkiekossa leijonayhteistyössä. Pohjosen ehdottaakin, että kulttuuritoimijat voisivat ainakin miettiä kuinka oman viestin voisi saada oman viitekehyksen ulkopuolelle. Pohjosen mukaan Suomella on yritysyhteistyössä paljon maailmalta opittavaa vielä myös urheilupuolella.



## 5 Taiteen ja yritysten välinen yhteistyö muualla

Miksi keksiä pyörä itse kerta toisensa jälkeen? Uteliaisuus, keksimisen ilo ja kekseliäisyys ovat arvokkaita ominaisuuksia. Ne kasvattavat luovuutta ja innovatiivisuutta. Hyödyllisempää on kuitenkin ottaa lähtökohdaksi muiden tekemät innovaatiot, löydöt ja keksinnöt kuin käydä sama prosessi itse läpi. Toisten kokemuksia hyödyntämällä omaa luovuuttaan voi käyttää paljon tehokkaammin. (Karlöf, Lundgren & Froment 2003, 129.)

Minulle on tullut työni kautta tutuksi useiden eri maiden taiteen rahoitusjärjestelmien perusteet. Tätä tietoa ja kontaktejani käytin myös yritysyhteistyömallin kehittämisessä. Tutustuin lähemmin kahteen ulkomaalaiseen toimijaan benchmarkingin avulla. Benchmarkingilla ei ole toistaiseksi sopivaa, vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Teksteissä ja puhuessa on käytetty mm. seuraavia ilmaisuja: esikuva-analyysi, esikuvavertailu, esikuvilta oppiminen, kiikarointi, parastaminen, toimintovertailu, vertailukehittäminen ja vertailuanalyysi (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6). Tässä opinnäytetyössä käytän termiä vertailuanalyysi, koska se kuvaa mielestäni parhaiten lähestymistapaani.

Vertailuanalyysin tehtävänä on kerätä virikkeitä ympäristöstä. Inspiraation hakeminen muualla vallitsevista samankaltaisista tilanteista voi piristää organisaation omaa luovaa ajattelua ja saada keksimään parannusmahdollisuuksia, jotka eivät olisi muuten juolahaneet mieleen (Karlöf ym. 2003, 39-97). Kyse on eroista, jotka toimivat inspiraatiolähteenä ja näiden muuttamisesta uusiksi ratkaisuehdotuksiksi omaan organisaatioon ja toimialaan sopivaksi.

Koen tuottajan työssä tärkeäksi muilla toimijoilla käytössä olevien mallien tuntemisen. Kulttuurialalla vertailuanalyysi on luontainen toimintamalli jo pelkästään toimijoiden avoimuudesta johtuen. Normaaliin verkostoitumiseen kuuluu omista kokemuksista ja toimintamalleista kertominen. Myös kysyminen sekä neuvojen pyytäminen kollegoilta on yleistä.

Seuraamalla mitä muut tekevät voi oppia paljon. Seuraamisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, miksi esikuvaorganisaatiot tekevät asioita tietyllä tavalla. Näin analyysin tekijä pystyy avaamaan itselleen ja muille toimenpiteiden logiikan ja selvittämään, voiko ja kannattaako niistä ottaa oppia. Mitä useampaa toimijaa analysoidaan, sitä enemmän on mahdollista saada uusia näkökulmia omaan toimintaan. Vertailuanalyysin perusteel-

la voidaan laatia useita oletuksia omasta liiketoiminnasta ja muuntaa ne sitten toimenpidesuunnitelmiksi, joiden tarkoituksena on kohentaa yrityksen toimintoja. (Karlöf ym. 2003, 39-97.)

Osallistuin vuosina 2012-13 Taivex<sup>2</sup> -työvaihto-ohjelmaan joka oli teatterin, tanssin ja sirkuksen ammattilaisille suunnattu kansainvälistymiskoulutus. Hankkeen keskeisenä sisältönä oli ulkomailla tapahtuvat työssäoppimisjaksot. Oman kuukauden mittaisen jaksoni suoritin syksyllä 2013 Los Angelesin Downtownissa sijaitsevassa Grand Performances –kulttuuritalossa. Tavoitteeni työvaihdolle oli tutustuminen lähemmin amerikkalaiseen taiteen rahoitukseen ja varainkeruuseen. Minua kiinnosti etenkin millaiset prosessit ohjaavat varainhankintaa ja sen suunnittelua. Halusin nähdä mitä kaikkea se tarkoittaa käytännössä. Tavoitteenani oli lisäksi miettiä mitä oppimastani voisin kenties hyödyntää omassa työssäni. Osa näistä ajatuksista on päässyt tarkempaan analysointiin ja toteutusvaiheeseen vasta tässä opinnäytetyössä.

Kuukauden ajan osallistuin Grandin toimintaan ja pääsin seuraamaan kuinka monesta eri lähteestä ja eri strategioin ilmaisia konsertteja tarjoava talo pitää toiminnan käynnissä vuosikymmenestä toiseen. Kotiinpaluuni jälkeen olen käynyt edelleen vapaamuotoisia keskusteluja Grand Performancesin johtajan kanssa ja varmistanut sekä päivittänyt tätä opinnäytetyötä varten viimeisimpiä tietoja.

Toinen toimija, jonka toimintaan olen tutustunut useamman vuoden ajan, tulee Norjasta. Panta Rei Dansteater on oslolainen nykytanssiryhmä, joka kooltaan ja toiminnaltaan vastaa Tanssiteatteri Glims & Glomsia. Lisäksi Norjan taiteen rahoitus on malliltaan lähempänä Suomen mallia kuin amerikkalainen ja tarjoaa mielestäni tästäkin syystä mielenkiintoisen vertailukohteen. Norjassa julkinen rahoitus on suurempaa kuin Suomessa ja silti myös siellä koetaan tarvetta ja painetta oman rahoituspohjan laajentamiselle.

Koska molemmat organisaatiot ovat minulle tuttuja useamman vuoden ajalta, yhdistyi vertailuanalyysiin luontevasti havainnointi. Tieteellinen havainnointi eroaa arkipäivän havainnoinnista siinä, että se on järjestelmällisempää, suunnitellumpaa ja kriittisempää kuin arkipäivän havainnointi. Usein havainnointiin perustuvassa tutkimuksessa tutkimusjaksot ovat pitkiä, jopa useita vuosia kestäviä. Havainnot ovat myös subjektiivisia. (Silverman 2001, 248–249.)

Oma havainnointini perustuu keskusteluihin ja mukana toiminnassa olemiseen sekä sitä kautta syntyneisiin ideoihin oman työn kehittämiseksi. Alkeellisimmillaan havainnointini on ollut muistikirjan sivulle hätäisesti kirjoitettuja sanoja ja ranskalaisia viivoja.

## 5.1 Grand Performances, Yhdysvallat

*“Grand Performances presents free performing arts that reflect the best of global culture and inspire community among the diverse peoples of Los Angeles.”*

Varainkeruusta tai yleisemmin sponsoroinnista ihmisille tulee ensimmäisenä mieleen Yhdysvallat. Lahjoituskulttuurilla on maassa pitkät perinteet ja se on kehittynyt alkujaan uskonnollisten organisaatioiden varainkeruukampanjoista, joilla kerättiin lahjoituksia erilaisten sosiaalipalveluiden järjestämiseksi (Byrnes 2015, 460). Muiden kuin kirkkojen varainkeruusta tuli systemaattista 1800-luvulla ja tänä päivänä se on tärkeä osa etenkin voittoa tavoittelemattomien järjestöjen tuloista.

### 5.1.1 Paikallisella kulttuuritoimijalla on merkitystä

Grand Performances on vuonna 1986 perustettu, Los Angelesin Downtownissa sijaitseva kulttuuritalo. Grand tuottaa California Plazalle arvojensa mukaisesti yleisölle ilmaisia, mutta korkeatasoisia esityksiä ympäri maailmaa. Grand Performances on Yhdysvaltojen ainoa tässä mittakaavassa toimiva, ulkoilmatapahtumia tuottava kulttuuriorganisaatio. Grandin johtajana on alusta lähtien toiminut Michael Alexander. Tammi-kuussa 2017 Alexanderille myönnettiin The Association of Performing Arts Presentersin (APAP) The Sidney R. Yates –palkinto tunnustuksena esittävien taiteiden eteen tehdystä työstä.

Grand Performances on malliesimerkki paikallisesta kulttuuritoimijasta ja sen vaikutuksesta ympäröivään alueeseen ja yhteisöön. Alueen historialla on edelleen tärkeä osa sitä mitä Grand Performances ja sen missio ovat. California Plaza sijaitsee Bunker Hillillä, joka aikoinaan erotti Downtownin muusta Los Angelesista. 1800-luvun loppupuoliskolla alue oli suosittu asuinalue, mutta alkoi pikkuhiljaa slummiutua. 1950-luvulla kaupungin suunnittelijat päättivät puhdistaa alueen ja siitä alkoikin tietävästi Los Angelesin kaikkien aikojen pisin kehitysprojekti, joka päättyi virallisesti vasta vuonna 2015.

Koko Downtown on kärsinyt huonosta maineesta ja edelleen osa alueesta on autiota ja turvatonta. Jo useamman vuoden ajan Downtownissa on ollut kuitenkin käynnissä selvä gentrifikaatio: Tyhjiillään olevia toimistorakennuksia on muutettu asuinkäyttöön, mikä on puolestaan tuonut alueelle myöhään auki olevia laadukkaita ravintoloita, gallerioita ja kauppoja. Lisäksi alueelle satsatulla kulttuurilla on ollut tärkeä merkitys viihtyvyyden ja turvallisuuden lisääjänä. Grand Performancesin lisäksi Grand Avenuen varrella sijaitsevat vuonna 1986 avattu MOCA Grand Avenue (The Museum of Contemporary Art Los Angelesin yksi museoista), sekä vuonna 2003 avattu Walt Disney Music Hall. Talo on Los Angeles Philharmonicoiden koti ja orkesterin johtajana on toiminut mm. Esa-Pekka Salonen.

Bunker Hill on nykyään Downtownin businesskeskittymä. 1980-luvulla kukkulalle aloitettiin rakentamaan kahta pilvenpiirtäjää, jotka saivat nimekseen One California Plaza ja Two California Plaza. Näiden juurella sijaitsee California Plaza ja Grand Performancesin ”kahden näyttämön amfiteatteri” vesialtaineen. Jo rakennusvaiheessa suunnitelmien toteuttamisen ehtona oli, että California Plazasta täytyy tehdä kaikelle yleisölle avoin kohtaamispaikka.

Grand Performancesin vuosibudjetti on 1,7 miljoonaa dollaria. Valtion tuki tästä summasta on vain noin 100 000 dollaria. Yksityisten säätiöiden apurahat sekä yritysten ja yksityisten lahjoitukset ovat Grandin tärkein tulonlähde. Yksityisten lahjoitusten kokonaissumma on lähes kolme kertaa suurempi kuin yritysten lahjoittama määrä. Tämä kertoo paljon amerikkalaisesta hyväntekeväisyysajattelusta. Michael Alexanderin mukaan nyrkkisääntönä pidetään, että jokaisen ihmisen pitää antaa vapaa-ajastaan tai varallisuudestaan 10% hyväntekeväisyyteen.

Ajatusta tukee myös Giving USA 2013 raportti, jonka mukaan vuonna 2012 Amerikassa yleishyödylliset järjestöt keräsivät rahaa yrityksiltä ja yksityisiltä yhteensä 316,23 miljoonaa dollaria, josta taiteelle ja kulttuurille 14,44 miljoonaa dollaria eli 5 %. Eniten rahaa annettiin uskonnollisille järjestöille. Huomionarvoinen asia on, että 72 % lahjoituksista tulee yksittäisiltä ihmisiltä ja vain 6 % yrityksiltä. (Byrnes 2015, 461.)

Usein amerikkalaisesta varainkeruusta puhuttaessa mainitaan verovähennysoikeus. Yrityksillä ja yksityisillä henkilöillä onkin mahdollisuus vähentää lahjoituksiaan verotuksessa, mikä helpottaa huomattavasti päätöstä lahjoittamisesta. Verovähennysoikeus ei kuitenkaan ole sama kaikille vaan siihen liittyy mm. lahjoituksen vastaanottajan toimin-

nan laatu ja erilaisten muiden kriteerien täytyminen, lahjoitettu summa ja onko se puhdasta rahaa vai kiinteää omaisuutta. Yleisesti ottaen verovähennys on noin 30-50 % ja jokainen voittoa tavoittelematon organisaatio tietää tarkalleen millaisiin verovähennyksiin lahjoittajat ovat oikeutettuja juuri heille lahjoittaessaan.

Lahjoituksille on Grandissa omat nimikkeensä: sadalla dollarilla pääsee Amethyst-luokkaan ja vähintään 10 000 dollarin vuosilahjoituksella kuuluu Grand Jewel-ryhmään. Eri ryhmille on tarjolla erilaisia etuisuuksia, kuten istumapaikat hyviltä paikoilta ja kutsuja erilaisiin tapahtumiin.

Grand Performancesin hallituksen jäsenet ovat myös veloitettuja keräämään rahoitusta ja omasta hallituspaikasta pitää myös maksaa 1 000 dollaria vuodessa. Tämä on pieni summa isompien kulttuurilaitosten hallituspaikkojen hintoihin verrattuna. Osa hallituksen jäsenistä tukee myös yksittäisten esiintyjien vierailuja omien intressiensä mukaan.

Varainkeruuseen kuuluu muutakin kuin suoria lahjoituksia. Grandilla on muun muassa eri mediapartnereita. Lisäksi yhteistyö eri puolilla Yhdysvaltoja olevien kulttuuritalojen kanssa (mm. Lincoln Center) auttaa laskemaan vierailevien esitysten kokonaishintaa, kun kuluja saadaan jaettava useamman tahon kanssa.

Myös California Plazan pilvenpiirtäjissä toimivien yritysten tuki on Grandille tärkeä. Kukin yritys on vuokrasopimuksessaan veloitettu tukemaan Grandia vuosittain tietyllä summalla. Samalla he tulevat toteuttaneeksi yhteiskuntavastuutaan. Tällainen tuki olisi luontevaa, sillä tutkimusten mukaan yritysten tuki on useimmiten suunnattu tietylle alueelle, koska niitä kiinnostaa oman tunnettavuuden kasvattaminen paikallisilla markkinoilla (Byrnes 2015, 491). Tämä on mielestäni malli, jota voisi kokeilla laajemminkin myös Suomessa prosenttiperiaatteella.

Suomalainen prosenttiperiaate tarkoittaa taidehankintojen rahoitusmallia, jossa noin prosentti rakentamisen kustannuksista sijoitetaan taiteeseen. Espoon kaupunki on kirjannut prosenttiperiaatteen kaupungin kulttuurin tulevaisuuden linjauksiin (Espoo 2015, 16). Periaatteen laajentaminen kuuluu myös Opetus- ja kulttuuriministeriön osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeisiin. Ministeri Sanni Grahn-Laasonen on asettanut vuonna 2016 asiantuntijaryhmän ohjaamaan prosenttitaitteen periaatteen laajentamista. Tavoit-

teena on parantaa taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta sekä edistää taiteen hyvinvointivaikutuksia (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016).

### 5.1.2 Varainkeruu on kokopäiväistä työtä

Amerikkalainen hyväntekeväisyyskulttuuri ei ole raha-automaatti vaan kulttuuriorganisaatioiden varainkeruu on kokopäiväistä työtä. Grandin kehityspäällikkö (Director of Development) Christie Lesinskin mukaan lahjoittajia kontaktoidessa joutuu aina perustelevaan kulttuurin olemassaoloon, sen merkitystä ja tärkeyttä. Samoista lahjoittajista taistelevat kaikki muut tahot ja Los Angelesissa lisäksi myös elokuvateollisuus.

Lahjoittajien sitouttaminen kohteen arvoihin ja tavoitteisiin on tärkeää. Grand Performancesiin tavoitteena on saada monivuotisia lahjoittajia, jotka aloittavat ehkä ensin pienellä summalla, mutta kasvattavat summaa pikkuhiljaa. Haastavaksi sitouttamisen tekee Grandin esityskauden lyhyys kesäkuusta elokuuhun. Kuinka pitää Grand osana lahjoittajien arkea ja elämää koko vuoden ja näin tarjota heille enemmän vastinetta rahoille?

Vastaavanlaisena haasteena Suomessa voidaan nähdä pienten, vailla omaa tilaa olevien, teattereiden pirstaleisen esityskauden. Miten varmistaa, että yleisö löytää teatterin esitykset, kun ne eivät ole välttämättä sidottuja samoihin esityspaikkoihin ja aikoihin? Grand Performancesissa haastetta on lähdetty purkamaan lisäämällä yhteistyötä oman esityskauden ulkopuolella muiden lähialueiden toimijoiden kanssa. Grandin konsertteja, elokuvailtoja ja erilaisia yleisötyöpajoja on järjestetty alueen kouluissa ja teattereissa. Jokaiselle tapahtumalle on myös etsitty aina parhaiten soveltuva yritys yhteistyökumppani, jonka kanssa pyritään jatkamaan yhteistyötä myös kesä-elokuun esityskautena.

Amerikassa hyvin suositut varainkeruullalliset Grand järjestää vähintään kerran vuodessa. Illallisille myydään kalliita illalliskortteja, niissä esiintyy nimekkäitä artisteja ja lisäksi illallisen aikana huutokaupataan lahjoitettuja tavaroita tai muuten kerätään lisälahjoituksia. Käytäntö on varsin vieras ainakin vielä toistaiseksi Suomessa ja näenkin sen ehkä parhaiten toimivan isommissa kulttuuri-instituutioissa, kuten Oopperassa, Musiikkitalossa tai kaupunginteatterissa.

## 5.2 Panta Rei Danseteater, Norja

Norjalainen Panta Rei Danseteater (myöhemmin PRD) on vuonna 2000 perustettu os-lolainen tanssiteatteri, joka tekee sekä koko perheelle että aikuiselle yleisölle suunnat- tuja nykytanssiteoksia. PRD:n taiteellinen toiminta on hyvin samankaltaista kuin Tans- siteatteri Glims & Glomsinkin.

Kuten Glims & Gloms, myös PRD esiintyy teatteritiloissa ja kouluissa. PRD:n taiteelli- sena johtajana toimii Anne Ekenes. Panta Reilla oli esityksiä vuonna 2014 yhteensä 92 ja katsojia 10 843. Esityksen lisäksi PRD järjesti 167 työpajaa, joissa oli yhteensä 3 861 osallistujaa. PRD:n vuotuinen rahoitus koostuu projektikohtaisista rahoituksista. Myös liikevaihdoltaan PRD ja Glims & Gloms ovat lähes samankokoiset. Vuonna 2014 teatterin liikevaihto oli 3 miljoonaa Norjan kruunua eli noin 337 000 euroa. (Panta Rei Dansteater 2014.)

Merkittävin ero PRD:n ja Glims & Glomsin välillä on teatterin työntekijöissä: Panta Reil- la on yhden taiteellisen johtajan lisäksi kaksi työntekijää: toiminnanjohtaja ja kansainvä- lisestä myynnistä vastaava tuottaja. Glims & Glomsilla puolestaan oli lokakuuhun 2016 saakka kaksi taiteellista johtajaa ja hallinnon puolella yksi vastaava tuottaja.

Mielenkiintoisen vertailuanalyysoikeuden Panta Rei Danseteaterista tekee sen saama suurin koskaan Norjan tanssiteaterille myönnetty yksityinen rahoitus. Vuosina 2015-17 PRD tuottaa kolmivuotisen projektin nimeltä Tilt. Sparebankstiftelsen DNB rahoittaa Tilt-projektia viidellä miljoonalla Norjan kruunulla (noin 561 000 €).

Samoin kuin Suomessa myös Norjassa on tanssiryhmien vaikeaa päästä esiintymään kaupunginteattereihin varsinkin alueilla joissa teatterinjohtajat kokevat, ettei katsojia tanssille riitä tai alueen katsojat eivät ole lainkaan tanssista kiinnostuneita. Pelko katso- jien vähyydestä johtaa haluttomuuteen edes kokeilla ja ottaa taloudellista riskiä. Tilt- projekti sai alkunsa tällaisesta haasteesta ja taiteellisen johtajan Anne Ekenesin halus- ta näyttää, että tanssille löytyy katsojia, kun alueen asukkaille ja yhteisöille annetaan siihen mahdollisuus.

Tilt-projektin suunnittelu, rahoitusneuvottelut Sparebankstiftelsen DNB:n kanssa ja tuo- tantosuunnittelu kolmen kaupunginteatterin kanssa veivät lähes viisi vuotta. Tuloksena syntyi kokonaisuus, jossa Panta Rei Danseteater tuottaa ensi-iltateoksen jokaiseen

teatteriin. Tuotannon kuluista vastaavat paikallinen teatteri ja PRD. Pankin myöntämä rahoitus on tarkoitettu ainoastaan paikkakunnilla toteutettaviin yleisötyökokonaisuuksiin. Anne Ekenesin mukaan PRD pystyy ensimmäistä kertaa toimintansa aikana toteuttamaan yleisötyötä niin, että vain mielikuvitus on rajana.

PRD on pystynyt aloittamaan laajan yleisötyön jokaisella paikkakunnalla jo heti uuden teoksen suunnittelu- ja harjoitusvaiheessa. Näin paikallinen yleisö on saatu mukaan alusta lähtien ja se on vaikuttanut positiivisesti myös esitysten katsojalukuihin. Ennen vieras tanssiteatteri ja kenties jopa vieras taiteenlaji ovat esitysvaiheessa tuttuja. Lisäksi paikallinen yhteisö on joissain tilanteissa voinut olla teoksen valmistuksessa mukana.

Yleisötyökokonaisuudet on suunniteltu jokaisen paikkakunnan oma identiteetti huomioiden. Yksi kaupungeista on tunnettu voimakkaasta jalkapallokulttuuristaan. Siellä PRD toteutti flash mob –tapahtuman ottelun erätauolla yhdessä paikallisjoukkueen kanssa. Näin saatiin pieni stadionillinen jalkapallofaneja tanssimaan. Toisessa kaupungissa otettiin erityisen huomion kohteeksi paikkakunnan maahanmuuttajat.

Jokaisessa kaupungissa PRD on työskennellyt erityisesti paikallisten lasten ja nuorten kanssa. Heidän kanssaan koreografi Anne Ekenes on toteuttanut lyhyen 5-10 minuutin teoksen, jonka nuoret ovat päässeet esittämään kaupunginteatterin näyttämölle ns. curtain opener –esityksenä ennen varsinaista illan tanssiteosta.

Nämä curtain opener –esitykset ovat suosittuja yleisötyön muotoja muualla ja mielestäni ne sopisivat hyvin myös Suomeen ja etenkin Glims & Glomsin yleisötyöhön. Curtain opener –esitykset tarjoavat lapsille ja nuorille mahdollisuuden esiintyä teatterin näyttämöllä ison yleisön kanssa. Samalla lapset saavat kosketuksen teatterin maailmaan, taiteilijoihin ja työtapoihin. Esiintyminen ennen ammattiryhmää ei voi olla vaikuttamatta nostattavasti lapsen omaan itsevarmuuteen ja taiteelliseen ilmaisuun.

Tilastollisesta näkökulmasta curtain opener -esitykset tuovat varmasti paikalle enemmän yleisöä ja uusia katsojia, kun vanhemmat, sukulaiset ja ystävät tulevat katsomaan esitystä ja näkevät samalla myös ammattiteatterin esityksen. Tällaisten esityskokonaisuuksien yhteyteen on myös luontevaa järjestää yleisökeskusteluja joissa paikalla ovat niin ammattitaiteilijat kuin lapsiesiintyjätkin.



## 6 Yritysten yhteiskuntavastuu yhteistyön lähtökohtana

*”Muista aina, että hyvyys on myös hyvää businessia.”*

- Anita Roddick, Body Shop International

Kaikki yksilöt, organisaatiot ja yhteisöt joutuvat kantamaan yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuu voidaan määritellä toimijan vastuuna yhteiskunnalle. (Anttiroiko 2014, 22-32.)

Yhteiskuntavastuu kytkeytyy aina jonkinlaiseen toimijuuteen ja toimijakenttään. Tässä mielessä se ei ole pelkästään yleistä vastuuta yhteiskunnalle, joka käsitteenä on laaja, vaan hyvinkin konkreettinen vastuusuhde kahden tai useamman institutionaalisen toimijaryhmän välillä (Anttiroiko 2014, 44). Euroopan komissio on linjannut vuonna 2002 yhteiskuntavastuun toiminnaksi jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa (Euroopan komissio 2002).

Yhteiskuntavastuun kantaminen tarkoittaa yritykseen kohdistamien odotusten täyttämistä. Yritys, joka lupaa olla yhteiskunnan vastuullinen jäsen sitoutuu toimimaan eettisesti. Pohjimmiltaan kysymys on arvoista ja arvojärjestelmästä, siitä millä hinnalla yritys pyrkii täyttämään perustehtävänsä. Vastuullinen yritys ei kuitenkaan pyri tuottoon hinnalla millä hyvänsä, vaan kestävän kehityksen ehdoilla. Yritys ottaa huomioon yhteiskunnan ja eri sidosryhmien kokonaishyödyt ja hyvinvoinnin (Kalpala 2004, 12-13.)

Yhteiskuntavastuun toteuttaminen ei saa olla mikään päälle liimattu toiminto tai pelkkä sanahelinä yrityksen toimintakertomuksessa. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen on kestävimällä pohjalla, jos se koetaan mielekkääksi tai edes tarpeelliseksi yrityksen tai minkä hyvänsä muun organisaation omasta näkökulmasta (Karppi 2004, 182).

### 6.1 Sosiaalinen yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu jaetaan kolmeen osa-alueeseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä vastuuseen ympäristöstä (Kalpala 2004, 12-13). Monissa maissa yritysten sosiaalinen vastuu ymmärretään suurelta osin hyväntekeväisyydeksi sekä lähiympäristöstä ja naapurustosta huolehtimiseksi (Ollikainen 2004, 96).

Yhteiskuntavastuullisuus voi toimia yrityksille motiivina yritysysteistyölle. Yhteistyötä, jossa suhde on edulltaan symmetrinen ja vaihdantaa tapahtuu resurssien osalta sekä rahassa mitattuna että aineettomina hyötyinä, pidetään kumppanuuden kehittyneimpänä muotona (Seitanidi & Ryan 2007, 249). Yhteiskuntavastuuhanke onnistuu kuitenkin vain avoimessa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Aitoa yhteiskuntavastuuta ei voi syntyä ilman avoimuutta ja läpinäkyvyyttä (Kalpala 2004, 16).

Mielestäni sosiaalisen yhteiskuntavastuun kantaminen on hyvä lähtökohta yritysten ja kulttuuritoimijoiden väliseen kumppanuuteen. Yrityksen sisällä vastuullinen kumppanuus näkyy hyvänä henkilöstöpolitiikkana ja esimerkiksi työhyvinvointina. Ulospäin vastuullisuus näkyy osallistumisena yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen yhdessä taideorganisaation kanssa.

Yritysysteistyön taustalla onkin nähty 2000-luvulla entistä enemmän liiketoiminnallisia intressejä, mutta myös yhteiskuntavastuullisuus on korostunut (Alaja & Forssell 2004, 12). Esimerkiksi sponsoroinnin vuosittaisen barometrin mukaan lähes kolme neljästä tutkimukseen vastanneesta on sitä mieltä, että hyvän yhteiskuntavastuun merkitys yritysten suosiolle ja kilpailukyvyllä on entisestään kasvanut (Mainostajien liitto 2015). Koska sponsorointia tehdään paikoin hyvin asiakaslähtöisesti ja senhetkisiä trendejä mukaillen, on loogista, että yritykset panostavat tähän (Valanko 2009, 90–91).

## 7 Kumppanuusmallin kehittäminen

*”Successful fundraising is the right person asking the right prospect for the right amount for the right project at the right time in the right way.” - Stanley Weinstein*

### 7.1 Glims & Glomsin missio ja arvot

Yrityskumppanuuden suunnittelu on hyvä aloittaa oman toiminnan lähtökohtien tunnistamisesta. Taiteen tekemisen palo ei yksin riitä syyksi. Useissa taideorganisaatioissa onkin viime vuosina tehty enenemissä määrin strategista suunnittelua ja mietitty oman toiminnan arvoja ja missioita.

Tanssiteatteri Glims & Glomsin arvoja ovat uteliaisuus, välittäminen, peloton kohtaaminen ja tekemisen ilo ja missiona on edistää moniarvoista ja tasa-arvoista yhteiskuntaa, jossa yksilön kehitystä tukee suvaitsevainen, kiinnostunut ja ymmärtäväinen yhteisö. Toiminnassaan teatteri rohkaisee kohtaamiseen, oivaltamiseen, oppimiseen ja tarjoaa ilon kokemuksia.

Glims & Glomsin arvot ja missio ovat tunnistettavissa sen toiminnassa. Teatteri on alusta lähtien tuottanut korkeatasoisia teoksia myös lapsikatsojille. Nykyään koko perheen esityksiä löytyy lukuisten ryhmien ohjelmistosta, mutta 17 vuotta sitten nuorille katsojille suunnattu nykytanssiesitys oli vielä marginaalissa. Samaan aikaan Glims & Gloms on myös tuottanut aikuisyleisölle suunnattuja teoksia, joissa on nähty muun muassa alastomuutta. Taiteelliset johtajat ovat myös rohkeasti ylittäneet nykytanssin rajat musiikki- ja puheteatterin puolelle. Kaikkia Glims & Glomsin teoksia yhdistää kuitenkin humanisuus ja pinnan alla kupliva huumori.

Tanssiteatteri Glims & Gloms toteuttaa arvojaan myös näyttämön ulkopuolella. Teatteri tekee tiivistä yhteistyötä Espoossa etenkin koulujen ja päiväkotien kanssa, mutta tarjoaa nykyään myös työhyvinvointipalveluita ja tanssiterapiaa ikäihmisille. Taiteelliset johtajat eivät pelkää ottaa näkyvästi kantaa yhteiskunnassa tapahtuviin asioihin. Lisäksi he ovat helposti lähestyttäviä ja arvostettuja. Tämä on tärkeää, sillä luotettavan kumppanin maineen täytyy olla hyvä. Se on aito kilpailutekijä (Lehtipuu & Monni 2007, 216-28).

Luottamus osaamiseen ja maineeseen ei kuitenkaan yksin riitä. Kumppaneiden arvojen ja moraalien on myös kohdattava, muuten todellista luottamusta ei pääse syntymään. Kumppanusten on myös vakuutettava siitä, että kummankin aikomukset ovat hyvät. (Stähle & Laento 2000, 99.)

## 7.2 Glims & Glomsin yleisö

Pink Eminencen toimitusjohtaja Outi Raatikaisen (haastattelu 16.10.2016) mukaan yksi suomalaisen kulttuurikentän puutteista on organisaatioiden vähäinen tietämys omista katsojistaan. Jos tietoa olisi enemmän, olisi helpompaa myös löytää ja lähestyä arvopohjaltaan sopivimpia yrityskumppanuuksia.

Tutustuessani Grand Performancesin toimintaan ja varainhankintaan, minut yllätti, kuinka tarkkaan Grand tuntee oman yleisönsä. Yleisötutkimus on jatkuva, monin eri tavoin toteutettava prosessi ja sen avulla saadaan erittäin tarkkaa tietoa yleisön mielipiteiden lisäksi heidän motiiveista ja syistä, mitkä vaikuttavat paikalle tulemiseen tai tulematta jättämiseen. Jotkut syyt eivät liity Grandin suoraan tarjoamiin sisältöihin. Tällaisia ovat mm. alueen tuttuus entuudestaan, saavutettavuus julkisella liikenteellä, parkkipaikkojen määrä ja ystävien suositukset. Laajaa tietoa käytetään ohjelmiston ja toiminnan suunnittelussa ja varainhankinnassa.

Tanssiteatteri Glims & Glomsissa toteutettiin vuonna 2014-15 asiakaskysely, jonka tavoitteena oli saada lisätietoa katsojista. Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja paperiversio oli täytettävissä esitysten yhteydessä. Kyselyn toteuttaminen ei ollut aktiivista ja siitä johtuen vastausten määrä jäi alle sadan. Vähäiset vastaukset tukivat kuitenkin käsitystä mikä minulla oli Glims & Glomsin asiakkaista. Tanssiteatteria arvostetaan ja mielikuva siitä on erittäin positiivinen. Esityksiä ei kuitenkaan välttämättä ole aiemmin nähty tai se on ollut satunnaista. Vastaajista puuttuivat kokonaan muutamaa lukuun ottamatta vakituiset kanta-asiakkaat. Tunnetuimmat esitykset olivat koko perheelle suunnatut teokset, jotka ovat olleet ohjelmistossa useamman vuoden.

Suurin asiakasryhmä oli odotetusti espoolaiset päiväkodit ja koulut. Opettajat tunsivat Glims & Glomsin entuudestaan ja tiesivät esitysten olevan korkealaatuisia ja helposti saavutettavia. Heidän mukaansa myös lapsikatsojat nauttivat esityksistä ja niistä puhuttiin aktiivisesti vielä pitkään teatterissakäynnin jälkeen.

Aikuisille suunnatuissa esityksistä saaduissa palautteissa korostui, että moni oli ensimmäistä kertaa katsomassa Glims & Glomsin esityksiä. Tanssiteatteri oli tuttu, mutta jostain syystä sen esityksiä ei oltu aiemmin tultu katsomaan. Moni tiesi Glims & Glomsin nimenomaan koko perheelle suunnatuista esityksistä, vaikka ei niitäkään olisi aiemmin nähnyt.

Vaikka yleisötutkimus oli puutteellinen, se tukee aiempaa tietoa: Tanssiteatteri Glims & Glomsin vahvuus on koko perheelle suunnatuissa esityksissä. Se on hyvä lähtökohta erilaisten kumppanuuksien kehittämiseen.

### 7.3 Kehittämistyön suunnanmuutos

Tanssiteatteri Glims & Gloms tuottaa vuosittain pääsääntöisesti yhden ensi-iltateoksen. Syksyllä 2017 ensi-iltansa saa Simo Heiskasen koko perheelle suunnattu JAM-teos. Kehittämistyöni kärkenä on ollut tämä uusi teos ja sen ympärille suunniteltava yrityskumppanuus.

Kehittämistyön aloitin kesällä 2016 tutustumalla sponsoroinnista ja yhteiskuntavastuusta tehtyihin tutkimuksiin ja kirjoihin. Samalla kävin läpi omia, vuosien varrella tekemiäni muistiinpanoja ja ideoita siitä kuinka Glims & Glomsin rahoitusta ja katsojamääriä voisi kasvattaa. Osa ideoista olivat olleet vuosikausia, ja olivat edelleen ihan liian ylimitoitettuja yhden tuottajan tehtäviksi. Ajatukseni yrityskumppanuuksista olivat edelleen mahdollisia toteuttaa.

Syksyn aikana kasvatin tietopohjaa haastatteluilla ja vertailuanalysoimalla havainnointini pohjalta Grand Performancea ja Panta Rei Dansteateria. Haastatteluista ja vertailuanalyysista poimin samankaltaisuuksia ja vertailemalla niitä vielä aiempaan lähdeaineistoon minulle alkoi muodostua kuva siitä, mitä yrityskumppanuuden suunnittelu, toteutus, ylläpito ja jatkuvuus vaativat. Esiin nousi myös kumppanuuden haasteet pienelle taideorganisaatiolle. Haasteet koskevat enimmäkseen aikaresursseja. Hyvin toteutettuun kumppanuuteen käytetty aika on väistämättä pois jostakin muusta, useimmiten markkinoinnista, koska molempia koskevat pitkälti samat toimintaperiaatteet.

Vaihdoin työpaikkaa opinnäytetyöprosessin aikana. Tilalleni ei heti palkattu uutta tuottajaa ja tämä muutti merkittävästi myös kehittämistyöni tavoitteita. Alkuperäinen tavoitteeni oli kumppanuusmallin kehittämisen lisäksi pyrkiä myös myymän ja neuvottele-

maan vähintään yhdestä kumppanuudesta. Päädyin kuitenkin myynnin sijaan esittelemään kumppanuusmallin kahdelle yritykselle ja saamaan tätä kautta tietoa jota Glims & Gloms tai muu vastaava organisaatio voisi halutessaan jatkossa hyödyntää.

#### 7.4 Kolme kumppanuusmallia

Vaikka pienissä taideorganisaatioissa tehdään useamman vuoden suunnitelmia, eroaa niiden toiminta ja toteutus isoista taloista. Pienen toimijan on helpompi halutessaan muuttaa suunnitelmiaan nopeasti. Parhaimmillaan se tarkoittaa ketterää ja nopeaa reagoimista yhteiskunnallisiin tapahtumiin tai eteen tulleisiin mahdollisuuksiin. Pahimmillaan se tarkoittaa tuottajalle haasteita toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Mielestäni pienessä organisaatiossa on hyvä lähteä rakentamaan yrityskumppanuuksia maltillisesti ja lupaamatta liikaa itselleen tai kumppanille. Kari Laento ja Pirjo Stähle (2000, 55) kirjoittavat samasta asiasta kirjassaan *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Heidän mukaansa ”luottamus ei synny hetkessä vaan vaatii niin aikaa kuin tilaakin” (Laento & Stähle 2000, 55).

Kumppanuutta valmistellessa ja sen alussa molemmat osapuolet keräävät toisistaan erilaista tietoa joiden pohjalta luottamusta lähdetään rakentamaan. Ensimmäisenä kumppanusten on voitava luottaa toistensa pätevyyteen ja osaamiseen: yritysten kompetenssi näkyy aiempina tekoina ja aikaansaamisina. (Laento & Stähle 2000, 55.)

Kehitin kolme erisisältöistä ja hintaista kumppanuusvaihtoehtoja, jotka ovat kaikki kestoltaan yksivuotisia. Mielestäni perustelu yksivuotiselle kumppanuudelle on sen sitominen koko perheen esitykseen. Vuonna 2018 ensi-iltaan on tulossa jälleen aikuisyleisölle suunnattu nykytanssiteos, joka voi kiinnostaa erilaisia yrityksiä kuin nyt kontaktoimani. Hyvin hoidettuna tällaisella lyhytaikaisella kumppanuudella on kuitenkin mahdollisuus tuottaa sellaista arvoa, mikä luo pohjan syvemmälle ja pidempiaikaiselle yhteistyölle.

Janne Vottonen (2012) kirjoittaa maisterin tutkinnon tutkielmassaan, että kohteella täytyy olla jonkinlainen käsitys siitä, että miten yritys voisi yhteistyötä hyödyntää esimerkiksi viestinnässään tai sidosryhmien kanssa. Lisäksi täytyy ymmärtää yrityksen tarpeita, tavoitteita ja motiiveja ja pystyä argumentoimaan ratkaisuja näihin tarpeisiin (Vottonen 2012, 73.)

Lähdekirjallisuuden ja tekemieni haastattelujen pohjalta lähdin miettimään ensin yleisellä tasolla mitä aineettomia ja aineellisia vastikkeita yhteistyö Tanssiteatteri Glims & Glomsin kanssa antaa yritykselle. Päädyin seuraavaan jaotteluun:

Aineettomat	Aineelliset
<u>Ulkoinen ja sisäinen markkinointi</u> : yritys voi tavata sidosryhmiään uudenaikaisessa ympäristössä, lisätä työntekijöiden työssäjaksamista ja sitoutumisen astetta, antaa mahdollisuuden luovuudelle	<u>Näkyvyys</u> : näkyminen käsiohjelmassa, nettisivuilla, sosiaalisessa mediassa
<u>Image</u> : yritykseen yhdistetään Glims & Glomsin taiteellinen sisältö ja kulttuurin positiivinen maine	<u>Sidosryhmät</u> : kutsuvierasnäytös on erilainen tapa yrityksen kumppanuussuhteiden hoidossa sekä oman henkilökunnan ja heidän perheidensä huomioimisessa, tanssillinen tyky-päivä
<u>Alueellisuus</u> : lisää alueen kulttuuritarjontaa ja työllistää taiteilijoita	<u>Verkostoituminen</u> : uusia suhteita, paikallisen tunnettuuden kasvattaminen
<u>Goodwill</u> : sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttaminen, kulttuurin tukeminen	<u>Sisältöjä ja tarinoita</u> : Ottamalla mukaan taideorganisaation rakentamaan yrityksen omia mainoskampanjoita yritys pystyy erottautumaan omista kilpailijoistaan
<u>Pitkällä aikavälillä</u> : positiivinen maine niin ulkoisesti kuin työnantajanakin	

Tämän jälkeen kartoitin potentiaalisia kumppaneita. Mikä toimiala tai yritys voisi olla kiinnostunut yhteistyöstä ja samalla sopisi Glims & Glomsin toiminnan arvoihin. Millaista sisältöä heille voisi tarjota? Samalla yritin pitää suunnittelussa mukana myös ajatuksen tulevaisuudesta ja julkisesta rahoituksesta. Julkisen rahoituksen mittareiksi on tulossa esitystoiminnan tuloksellisuuden lisäksi taidelaitoksen eri-ikäisille tuottamat yleisö- ja hyvinvointipalvelut. Kuinka saisin yksivuotisesta kumppanuudesta konkreettista näyttöä ja lukuja vastaamaan näitä vaatimuksia?

Tanssiteatteri Glims & Gloms on aina maininnut tärkeimmäksi yhteiskumppanikseen Espoon kaupungin. Tutustuin myös Espoon kaupungin vuonna 2015 julkaisemaan *Kestävä ja innovatiivinen Kulttuuriespoo 2030* -linjaukseen. Siinä kaupungin kulttuurin tulevaisuuden lähtökohtana ovat megatrendit ja kaupunkien kehitysvaiheet. Megatrendillä tarkoitetaan toimintaympäristön ulkoista, väistämätöntä globaalia muutosta ja muutosvoimaa, jolla on myös paikallisia vaikutuksia. Kulttuuriespoo tulevaisuudenkuvasta on löydettävissä monimuotoinen kaupunki monikulttuurisine asukkaineen, jotka eivät ole enää passiivisia kuluttajia vaan osallistuvat kulttuurin tekemiseen. Espoo on ennenkin profiloitunut teknologiavetoisena kaupunkina ja myös tulevaisuus nähdään digitaalisena. (Espoo 2015, 6-9.)

Lopulta kolmen kumppanuusmallin elementeiksi tiivistyivät esitys, työhyvinvointi ja osallistavuus. Näiden pohjalta rakensin esittelymateriaalin, jonka nimeksi tuli *Tanssiteatteri Glims & Gloms - Arvopohjaista yhteistyötä ja ilon kokemuksia* (Liite 3).

Jokaisessa vaihtoehdossa pääsisältönä on JAM-esitys Espoon kulttuurikeskuksen 230 paikkaisessa Louhisalissa. Ajatuksena on, että yritys voi hyödyntää syksyn yhtä esitystä omien tarpeidensa mukaan. Yritys voi tarjota sen omille työntekijöilleen ja heidän perheilleen, kutsua sinne asiakkaitansa ja heidän perheitään tai yritys voi lahjoittaa esityksen haluamalleen taholle. Lisäksi yhteistyökokonaisuuksissa on mahdollisuus olla mukana jo esityksen harjoitusvaiheessa tai yritys voi tarjota hyvinvointipalveluita omille työntekijöilleen. Suurimmassa yhteistyömallissa on mukana Curtain Opener –esitys, jonka kautta lapsilla on mahdollisuus olla itse tekemässä esitystä ja esiintyä ammattilaisten kanssa.

Kumppanuusmallit ovat kompakteja ja toteutettavissa yhden vuoden aikana ilman, että ne tuovat liikaa lisätyötä pienelle tanssiteattereille. Sisällöt keskittyvät Glims & Glomsin ydinosaamiseen. Kumppanuuksia ei myöskään voi olla liian montaa. Mielestäni alkuun riittää yksi tai korkeintaan kaksi. Näin varmistetaan, että kumppanuudet pystytään hoitamaan hyvin ja niitä voidaan kehittää eteenpäin vastaamaan myös tulevia esityksiä ja toiminnan suuntia.

Kumppanuusmallin suunnittelu eteni Tanssiteatteri Glims & Glomsin arvoista, teatterin tarpeiden kartoittamiseen ja erityisosaamisen tunnistamiseen. Prosessin aikana hahmottui myös millaiselle yritykselle Glims & Gloms voisi olla luonteva ja kiinnostava kumppani.



## 8 Kumppanuusmallien esittely

Tulostavoitteisen kumppanuusmyynnin sijasta esittelin kokonaisuuden kahdelle erikoiselle ja eri toimialan yritykselle. Yritykset ovat kuitenkin sellaisia, jotka ovat mielestäni potentiaalisia yrityskumppaneita. Valinnassa otin huomioon myös Espoon kaupungin kulttuurin tulevaisuuden vision ja Sitran kahdeksan teesiä. Näin yrityskumppanudet mielestäni tukisivat aidosti myös tanssiteatterin julkisen rahoituksen asettamia tavoitteita ja mittareita.

Vottosen (2012) mukaan sponsorointia tulisi myydä enemmän arvopohjaisemmin ja samalla miettien mitä arvoa yritys pystyy luomaan yhdessä yhteistyöorganisaationsa kanssa. Mikäli arvoja ja molempien osapuolten tavoitteita ei tunnisteta, voi suhde voi päättyä ennenaikaisesti ja jäädä hyödyntämättä. (Vottonen, 2012, 65.)

Saadakseni lisätietoa yritysten toiminnasta ja arvopohjasta tein haastattelurungon (Liite 2), jonka lähetin yhdessä *Tanssiteatteri Glims & Gloms - Arvopohjaista yhteistyötä ja ilon kokemuksia* –esitteen kanssa yritysten edustajille.

Pyysin yrityksiltä myös palautetta kumppanuuksien hinnoista. Yhteistyötahon tärkein tehtävä on selvittää, mitä yritys on valmis maksamaan sponsorointikumppanuudesta ja toisaalta minkälaista arvoa se haluaa sijoituksellaan saavuttaa. Näiden tietojen pohjalta voidaan luoda aidosti kiinnostava ja viettelevä räätälöity sponsorointiratkaisun. (Masterman 2007, 169.)

Aikataulu- ja sijaintisyistä johtuen, sain pyytämäni kommentit sähköpostilla ja puhelinkeskustelulla. Molemmilta yrityksiltä saamani palaute oli hyvin rakentavaa ja vastausten pohjalta kumppanuusmalleja on mahdollista hioa vielä enemmän vastaamaan yrityksen tarpeita ilman, että ne tuottavat lisätyötä teatterille.

### 8.1 Taiteilija inspiroimassa työntekijöitä ja sidosryhmiä

Citrus Solutions Oy on ohjelmistokehitykseen ja konsultointiin erikoistunut yritys. Sillä on toimipaikat Helsingissä ja Turussa. Yrityskumppanuusmalliin tutustui Taina Koskinen, joka on yrityksen Turun toimipaikan vetäjä ja palvelupäällikkö. Työntekijöitä kahdessa kaupungissa on yhteensä 52.

Taina Koskisen mukaan Citruksella ei tällä hetkellä ole kirjattuja arvoja, koska yritys organisoituu juuri uudestaan ja fokusoi tekemistään muun muassa liiketoimintojen myynnillä ja karsimisella. Yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan toteuttamaan avointa ja läpinäkyvää linjaa ja Koskinen näkeekin tulevaisuuden mahdolliseksi arvoiksi asiakas-keskeisyyden, ihmisläheisyyden, yksilön kunnioituksen, tasa-arvon ja avoimuuden. Tasa-arvoisuus toteutuu yrityksen sisällä jo nyt johtoryhmän jakaantuessa tasan naisten ja miesten kesken.

*Kiinnitämme erityisesti huomiota sosiaaliseen vastuuseen. Kunnioitamme kaikissa toimintatavoissamme työntekijöitämme, alihankkijoitamme ja kumppaneitamme. Kohtelemme kaikkia tasa-arvoisesti. Syrjintää ei meillä suvaita ja sen suhteen meillä on nollatoleranssi. (Taina Koskinen, haastattelu 14.3.2017)*

Yhteiskuntavastuutaan Citrus Solutions toteuttaa laaja-alaisesti. Ohjelmistokehitysyrietykselle on luonnollista kantaa vastuuta tietoturvasta. Tämä näkyy mm. datan turvallisena käsittelynä ja palvelintilan sijoittamisella Suomeen. Kuntasektorilla puolestaan viimeisin vastuullinen teko oli investoida työaikaan *turku.fi*-alustan koodin paketoimiseen, jotta kaikki Suomen kunnat voisivat omassa kehityksessään hyödyntää avattua koodia. Lisäksi Citrus tekee tiivistä yhteistyötä Turussa paikallisten alan oppilaitosten kanssa.

Citrus Solutions Oy:lla on kokemusta urheilusponsoroinnista, sillä yritys on tukenut jo pidemmän aikaa sulkapalloilija Ville Långin uraa. Kulttuuripuolen kanssa kumppanuuksia ei ole ollut.

Taina Koskisen kommentoissa esiin nouseekin paljon samanlaisia ajatuksia yhteistyöstä, mistä myös Dingle Oy:n Heikki Pohjonen puhui 13.10.2016 tehdyssä haastattelussa. Urheilupuolella on luontevaa käyttää sponsoroitavaa urheilijaa yrityksen erilaisissa tilaisuuksissa puhujana ja herättelemässä kuulijakuntaa ajattelemaan tuttuja asioita uudesta näkökulmasta. Kuten Pohjosen myös Koskisen mukaan kulttuuria vähemmän tuntevalle organisaatiolle voisi toimia ensimmäisenä yhteistyön tapana taiteilijan pitämä inspiroiva case-esittely tai keynote. Lisäksi Taina Koskisen mukaan kiinnostavaa olisi joihinkin projekteihin, kuten workshoppeihin, ottaa mukaan taiteellista näkökulmaa.

*Näkisin some-näkyvyyttä ja teoskeskusteluja tärkeämpänä sisältönä - erityisesti meidän alallamme - yksilökohtaisen asiantuntijuuden hyödyntämisen mahdollisuuden. Joihinkin projekteihin voisi sopia loistavasti esimerkiksi taiteellinen ja pedagoginen näkökulma. Tai erilainen lähestymiskulma asiakkaan ensimmäiseen projektin tarvekartoitukseen. (Koskinen, haastattelu 14.3.2017)*

Yrityksen sosiaalisen yhteiskuntavastuun kantamisen näkökulmasta Taina Koskinen näkisi merkityksellisemmäksi vaihtoehdoksi Tanssiteatteri Glims & Glomsin esitysten viemisen esitystilojen ulkopuolelle lastensairaaloihin ja palvelutaloihin yhteistyössä Citrus Solutions Oy:n kanssa kuin omalle henkilökunnalle esitysten tarjoamisen. Tätä vaihtoehtoa ei kumppanuusmalleissa ollut, mutta se olisi helposti toteutettavissa Glims & Glomsin puolelta, koska sen esitykset kiertävät jo mm. kouluissa.

Ensisijaisesti yhteistyössä tulisi Taina Koskinen mukaan maksaa korvaus tehdystä työstä, mutta hän ei sulje pois myöskään vaihdantaan perustuvaa osaamisen jakamista.

## 8.2 Yhteistyö monikulttuurisen yhteiskunnan edistäjänä

Toinen yritys, jolle kumppanuusmallin esittelin, on 104 työntekijän käännös- ja tulkkauspalveluja tarjoava Semantix Finland Oy. Pyysin kommentteja Eini Suomiselta, joka vastaa yrityksen tulkkauspalvelujen freelance-tulkkien rekrytoinnista ja koulutuksesta (Head of recruitment and training, interpreting services). Myös yrityksen markkinoinnista ja henkilöstöstä vastaavat työntekijät kävivät kysymykset läpi.

Semantixin arvoja ovat sitoutunut, asiakaslähtöinen ja ammattimainen. Eini Suomisen mukaan Semantixin arvoissa painottuvat yritykseltä palvelua ostavan asiakkaan kokemus Semantixista palveluntuottajana, kun taas Glims & Glomsin arvot tuntuvat yksilöllisemmiltä, yksilöä kohtaan kohdistuvilta. Suominen kokee kuitenkin, että arvot kohtaavat.

Semantix toteuttaa yhteiskuntavastuutaan edistämällä toiminnallaan sosiaalista integraatiota ja monikulttuurista yhteiskuntaa. Se tarjoaa työmahdollisuuksia monille kielialan ammattilaiselle, joiden olisi muuten vaikea päästä työmarkkinoille. Lisäksi Eini Suomisen mukaan Semantix on monimuotoisuutta edistävä työyhteisö, jossa kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.

Vuonna 2017 Semantix sponsoroi rahallisesti Kääntäjät ilman rajoja –järjestöä (Translators Without Borders, TWB) ja Lääkärit ilman rajoja –järjestöä (MSF). Lisäksi yritys antaa joululahjan Pelastakaa Lapset ry:lle.

Kulttuurikentän kanssa Semantix ei ole tehnyt yhteistyötä, mutta Eini Suominen näkee taidetoimijan mahdolliseksi ja luontevaksi kumppaniksi. Kumppanuusmalleista Suominen mielestä I ja III –vaihtoehdot voisivat sopia heidän tavoitteisiin parhaiten. Hän kokee, että kumppanuuden avulla Semantix voisi toteuttaa missiotaan monikulttuurisen yhteiskunnan edistämiseksi tarjoamalla taide-elämyksiä esimerkiksi monikulttuurisille freelancereille, heidän perheilleen tai jonkin asiakkaan (vastaanottokeskus tms.) asukkailla. Vastavuoroisesti Semantix saisi näkyvyyttä ja tunnettuutta brändilleen.

*Esiintyisimme rohkeana ja ennakkoluulottomana toimijana, joka toteuttaa missiotaan myös käytännössä aktiivisesti toimien yhteistyössä sidosryhmien kanssa pelkän rahan antamisen sijaan.* (Suominen, haastattelu 14.3.2017)

Vastavuoroisesti Semantix voisi tarjota osaamistaan esimerkiksi Glims & Glomsin kansainväliseen toimintaan käännös- ja tulkkaukspalveluina. Lisäksi yritys voisi auttaa toteuttamaan kansainvälisille markkinoille suunnattujen videoiden erikieliset puheosuudet.

Ensimmäisen kumppanuusvaihtoehdon hinta on korkeampi kuin mitä Semantixilla on budjetoitu yhteiskuntavastuuseen, mutta tarjoamalla sidosryhmilleen taide-elämyksiä, jakaisi Semantix kustannuksia myös markkinointibudjettiin. Muutenkin Suominen mukaan yhteistyö sidottaisiin luonnollisesti yrityksessä henkilöstöhallintoon, markkinointiin ja liiketoimintoon ja yhteistyön hyötyjä pohdittaisiin jokaisesta näkökulmasta.

Eini Suominen mielestä kolmas vaihtoehto, jossa on mukana curtain opener –esitys, on kiinnostava. Suominen visioi, että esitys voitaisiin toteuttaa alaikäisten turvapaikanhakijoiden ja heidän perheidensä kanssa. Koska hinta on ensimmäistä vaihtoehtoa huomattavasti korkeampi, olisi sille Suominen mielestä luonnollista asettaa markkinoinnillisena toimenpiteenä tavoitteeksi myös laajaa mediahuomiota.

### 8.3 Miten tästä eteenpäin?

Ei riitä, että onnistuu saamaan yrityksen kumppanikseen. Kumppanuutta pitää myös suunnitella, hoitaa ja arvioida. Kuten Pink Eminencen toimitusjohtaja Outi Raatikainen sanoi haastattelussa 16.10.2016, kulttuuritoimijalle saattaa tulla yllätyksenä kuinka paljon kumppanuus vaatii työtä.

Mielestäni kumppanuuden suunnittelu ja toteutus pitää ajatella projektina ja luoda sille tarkka suunnitelma, aikataulu ja budjetti esitöistä aina toteutukseen ja loppuarviointiin

saakka. Samalla tuottaja pystyy myös laskemaan kumppanuuden hoitamiseen käytetävän ajan ja miettimään siitä saatavan todellisen taloudellisen hyödyn verrattuna esimerkiksi muuhun markkinointiin tai muihin mahdollisiin yhteistöihin ja hankkeisiin. Yhteistyölle pitää asettaa selkeät tavoitteet ja ne on sovittava myös yrityspuolen kanssa.

Kumppanuuden suurimmat haasteet ovat, kuinka yhteistyön arvoa pystytään määrittelemään ja arvioimaan suhteen aikana. Arvo ymmärretään useimmiten toisistaan eroavaan aikaan ja monissa eri kohdissa. Taideorganisaatio saa rahallisen avun ja suurimman hyödyn yleensä suhteen alkuvaiheessa, kun taas yritys saavuttaa omat tavoitteensa kenties vasta vuosien myötä erilaisten imagohyötyjen realisoituessa. Samoin käsitykset suhteen toimivuudesta voivat muuttua ja vaihdella ajallisesti. (Farrelly 2006, 1017.)

Dingle Oy:n Heikki Pohjosen (haastattelu 13.10.2016) mukaan ideaalitulanteessa kumppanuutta hoidetaan jatkuvalla kommunikoinnilla ja hän näkee, että tässä vastuu on enemmänkin kohteella. Kumppanosapuolten välisen sisäisen viestinnän aikana taideorganisaatiolla on mahdollisuus myös ideoida ja ehdottaa lisää sisältöjä ja näin osoittaa samalla konkreettista arvoa.

Janne Vottonen (2012) on Pohjosen kanssa samoilla linjoilla ”on sponsorointikohteen velvollisuus valvoa suhteen aikana, että yritys pystyy toteuttamaan tavoitteitaan ja tuottamaan haluamaansa arvoa sekä hyödyntää aidosti sponsoroinnin tarjoamia mahdollisuuksia”. Lisäksi Vottosen tutkimuksen mukaan sponsorointisuhteen johtaminen ja arvon kvantifiointi ovat selkeästi heikoissa kantimissa nykymarkkinoilla, joten niihin panostaminen voi luoda aitoa kilpailuetua. (Vottonen 2012, 89-90.)

## 9 Yhteenveto ja pohdinta

Mielestäni suomalainen, vahvasti valtion ja kunnan tukiin perustuva kulttuurirahoitus on aina ollut toimiva, varsinkin jos sitä vertaa moneen muuhun maahan. Haasteita on kuitenkin aina ollut. Jaettavat summat ovat lähtökohtaisesti aivan liian pieniä ja rakenteet jäykkiä. Tällä hetkellä tilannetta pahentaa vielä pitkään jatkunut yleinen taloudellinen tilanne ja julkisen sektorin kulttuuriin kohdistamat leikkaukset. Mielenkiintoinen lisä on kulttuurin valtionosuusjärjestelmän uusiminen vuonna 2018.

Pienen tanssiteatterin tai minkä tahansa esittävän taiteen ryhmän on erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta lähteä kasvattamaan omaa toimintaansa. Tietyn kehityksen jälkeen tulee aina raja vastaan, koska avustukset eivät nouse samassa suhteessa. Tuottajan näkökulmasta katsottuna juuri tässä vaiheessa avustuksen korotuspaine olisi tarpeellisin, koska seuraavalle tasolle siirtyminen edellyttää yleensä myös tuotannollisen lisätyövoiman palkkaamista. Kun avustus ei nouse, pysähtyy kehityskin.

Työssäni olen itse kamppailut, ja seurannut myös kollegoideni painivan tämän asian kanssa ja miettinyt erilaisia ratkaisumalleja. Minua on myös aina kiinnostanut taidekentän ja yritysten välinen yhteistyö. Tämän kehittämistyön kautta minulle tarjoutui viimein mahdollisuus pysähtyä tutkimaan asiaa tarkemmin ja pyrkiä selvittämään onko pienellä tanssiteatterilla mahdollisuutta yritys yhteistyöhön.

Ajallisesti kehittämistyöni sijoittui kesän 2016 ja alkuvuoden 2017 väliseen aikaan. Sinä aikana pääsin vihdoin syventymään vuosien aikana pyörittelemiini ajatuksiin yritys yhteistyöstä.

Aloitin prosessin tutustumalla ensin omiin muistiinpanoihini etenkin vuoden 2013 työsaippimismatkaltani Los Angelesiin. Etsiessäni verkosta lähdemateriaalia, minut yllätti kuinka monta sponsorointiin liittyvää ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja eri maisterin koulutusohjelmien tutkielmaa on viime vuosina julkaistu. Aihe selvästi kiinnostaa ja on kehittymässä kovaa vauhtia Suomessakin. Tämä tuli esiin vahvasti myös syksyllä tehdyissä haastatteluissa. Mielenkiintoisin ja ajantasaisin kirjallisuus on kuitenkin edelleen englanninkielistä.

Kehittämistyöni näkökulmaksi valitsin yhteiskuntavastuun, koska hyvä yhteistyö pohjautuu yhteiseen arvopohjaan. Lisäksi yritysten yhteiskuntavastuun kantaminen on hy-

vin ajankohtainen aihe. Suomalaiset yritykset toteuttavat vastuutaan näkyvämmiin ja uusilla tavoilla. Yritykset ottavat eri tavoin entistä enemmän kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. Tämä on näkynyt hyvin esimerkiksi tasa-arvoisen avioliittolakikeskustelun ja muutaman vuoden ajan pinnalla olleen turvapaikanhakijoiden määrän kasvun aikana. Tässä muutoksessa taide- ja kulttuuriorganisaatioiden pitäisikin nyt olla aktiivisia ja lähestyä yrityksiä tarjoamalla uusia ja yllättäviä yhteistyömahdollisuuksia.

Loppusyksystä 2016 tein yhdessä Riikka Wallinin kanssa neljä haastattelua. Haastattelujen tekeminen yhdessä oli mielenkiintoinen ja opettavakin lisä opinnäytetyöprosessiin. Puolistrukturoituina haastatteluina ajatukset saivat liikkua vapaasti ja saimme molemmat töihimme etsimäämme tietoa. Yhdessä tehtyjen haastattelujen jälkeen meillä oli myös aina mahdollisuus jatkaa aiheesta keskustelua keskenämme. Vaikka haastateltavat edustivatkin suuria kulttuuritoimijoita ja minä pientä tanssiteatteria, pystyin peilaamaan niiden kautta omia ajatuksiani ja sain vastauksia monille kysymyksille.

Haastattelut ja lähdemateriaalit vahvistivat käsitystäni, että yritys yhteistyö, jopa pienikin kumppanuus, vaatii paljon työtä. Suomalaisella esittävän taiteen kentällä pienessä ryhmässä työskentelee poikkeuksetta lähes aina vain yksi tuottaja, vaikka työmäärällä työllistäisi hyvin ainakin 1,5 tuottajaa. Jos yritys yhteistyötä ei ole tehty ennen, on se yksi uusi lisä työlisteri.

Yhteistyön suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille on varattava aikaa ja rahaa ja kenties luovuttava jostain muusta osa-alueesta. Yritys yhteistyö on oma projekti, joka noudattelee projektin lainalaisuuksia. Erittäin tärkeää on huolehtia kumppanuuden välisestä yhteydenpidosta.

On luonnollista ajatella yhteistyö markkinoinnin osana, ja sitä sen voi katsoa olevankin. Samalla on kuitenkin oltava valmis luopumaan joistain muista markkinointitoimenpiteistä, sillä aikaa ei riitä kaikkeen. Isommissa organisaatioissa yritys yhteistyö voi olla oma osa-alueensa, joka lomittuu luontevasti markkinoinnin kanssa.

Syksyllä työsopimukseni Tanssiteatteri Glims & Glomsin kanssa päättyi ja jouduin miettimään kehittämistyöhöni hieman uudenlaista lähestymistä. Aiheen halusin kuitenkin pitää mahdollisimman tiukasti edelleen samana. Muutin työlle asettamiani tavoitteita. Alkuperäinen tavoitteeni oli neuvotella Glims & Glomille muutama yritys yhteistyösopimus, mutta nyt esittelin kehittämäni yhteistyömallin kahdelle yritykselle ja pyysin heiltä

niihin palautetta. Saamani palaute oli erittäin rakentavaa. Yhteistyövaihtoehdot olisivat toteutettavissa ja niissä koettiin olevan mielenkiintoisia sisältöjä. Kaksi eri alan yritystä kokivat myös, että yhdessä tanssiteatterin kanssa he pystyisivät toteuttamaan sosiaalista yhteiskuntavastuutaan uudella tavalla.

Opinnäytetyöni pääkysymys oli, onko pienellä tanssiteatterilla mahdollisuus laajentaa omaa rahoituspohjaansa yritysyhteistyön avulla. Tämän prosessin aikana tulin siihen johtopäätökseen, että pysyväksi ratkaisuksi siitä ei ole. Pienellä tanssiteatterilla ei ole resursseja hoitaa tai tarjota niin isoja kumppanuuksia, että niillä ratkaistaisiin nykyiset tai tulevaisuuden taloudelliset haasteet.

Pienillä kumppanuuksilla puolestaan koen olevan paljonkin annettavaa sekä tanssiteatterille että yritykselle. Yrityksille ne antavat mahdollisuuden sosiaalisen yhteiskuntavastuun kantamiseen niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmienkin kanssa. Taiteella ja kulttuurilla on paljon annettavaa yritysmaailmaan niin sisältöinä kuin uusien ideoiden käynnistäjänäkin. Tanssi- tai muulle esittävän taiteen ryhmälle pienikin kumppanuus antaa mahdollisuuden toteuttaa erilaisia yleisötyökokonaisuuksia sekä tavoittaa ja sitouttaa uutta yleisöä ja kasvattaa esitysmääriä. Näillä kaikilla on taidekenttää työllistävä ja kehittävä vaikutus.

Jotta yritysyhteistyö lisääntyy Suomessa, vaatii se uudenlaista osaamista ja toimintamalleja esittävän taiteen kentälle. Kulttuurituotannon koulutukseen pitäisikin, ellei niin jo ole, sisällyttää yritysyhteistyön ja varainhankinnan opintokokonaisuuksia.

Taideorganisaatioiden sisällä pitää myös muuttaa toimintakulttuuria. Mikäli lisätyövoimaan ei ole taloudellisia mahdollisuuksia, pitäisi katse kääntää hallitukseen. Löytyisikö sieltä osaamista ja tukea tuottajalle yrityksiä lähestyttäessä?

Julkisen tuen täytyy edelleen olla riittävä ja pysyvä ja sitä pitää kasvattaa. Tukirakenteiden pitäisi myös paremmin elää ajassa. Näin seuraavaa askelta ottava organisaatio voisi kestävämmän lähteä tekemään pidemmän aikavälin suunnitelmia.

Uskon kuitenkin, että suurin muutos vaaditaan verovähennys- tai rahankeräysoikeuden laajentamiseen. Näin lahjottamisesta sekä erilaisista yhteistyömalleista saadaan entistä houkuttelevampi vaihtoehto yrityksille. Samalla se osoittaisi myös yhteiskunnan arvostusta kulttuurille ja sen merkitykselle. Lakimuutokset vievät aikaa, joten vakiintuneeksi



toimintamalliksi pienemmissä taideorganisaatioissa yritysyhteistyö ei varmasti vielä muutu pitkään aikaan. Mutta ne, joilla on mahdollisuus aloittaa nyt, saavat varmasti hyvän etumatkan.

## Lähteet

Alaja, Erkki & Forssell Christina 2004. Tarinapeliä – Sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Anttiroiko, Ari-Veikko 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Toimittaja: Järvinen, Raija. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University Press, 17-60. Saatavuus <<http://tampub.uta.fi/handle/10024/68199>> (luettu: 17.4.2016).

Byrnes, William J. 2015. Management and the arts. Burlington, MA: Focal Press.

Hotanen, Jorma & Laine, Risto O. & Pietiläinen Seppo 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta! Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Järvinen, Raija 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Toimittaja: Järvinen, Raija. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University Press, 5-10. Saatavuus <<http://tampub.uta.fi/handle/10024/68199>> (luettu: 17.4.2016).

Kangas, Anita & Heiskanen, Ilkka, & Hirvonen, Johanna (2002). Kulttuuripoliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö ja hallinto. Toimittaja: Kangas, Anita & Heiskanen, Ilkka & Mitchell, Ritva. Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet. Jyväskylä: Tietosanoma, 28-89.

Kalpala, Asmo 2004. Johdantopuheenvuoro. Toimittaja: Järvinen, Raija. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. [Verkkodokumentti] Tampere: Tampere University Press, 13-16. Saatavuus <<http://tampub.uta.fi/handle/10024/68199>> (luettu: 17.4.2016).

Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Marie 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karppi, Ilari 2004. Globalisoituvan yhteiskuntavastuun tilat. Toimittaja: Järvinen, Raija. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University Press, 179-200. Saatavuus <<http://tampub.uta.fi/handle/10024/68199>> (luettu: 17.4.2016).

Kestävä ja innovatiivinen Kulttuuriespoo 2015. [verkkodokumentti]. Espoo: Espoon kaupunki. Saatavuus <[http://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri\\_ja\\_liikunta/verkkolehti/kulttuuri-espoo-2030/](http://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri_ja_liikunta/verkkolehti/kulttuuri-espoo-2030/)> (luettu 21.1.2017).

Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen - sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Kulttuuripoliittikan strategia 2020. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. Helsinki: Opetusministeriö.

Laento, Kari & Stähle, Pirjo 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Lehtipuu, Petri & Monni, Susanna 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Oyj.

Masterman, Guy 2007. Sponsorship: For a return on investment. Oxford: Elsevier.

Oesch, Pekka 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritysyhteistyö. Kehitys ja käytännöt. [verkkodokumentti] Helsinki: Taiteen keskustoimikunta. Saatavuus <<http://www.taike.fi/fi/tutkimusyksikon-julkaisut>> (luettu 27.12.2016).

Ojalasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ollikainen, Reijo 2004. Yhteisvastuusta ja yhteiskuntavastuusta. Toimittaja: Järvinen, Raija. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University Press, 77-98. Saatavuus <<http://tampub.uta.fi/handle/10024/68199>> (luettu: 17.4.2016).

Rahan kosketus. Miten taidetta Suomessa rahoitetaan? 2015. [verkkodokumentti]. Helsinki: Suomen Kulttuurirahasto. Saatavuus <<https://skr.fi/fi/ajankohtaista/rahan-kosketus-miten-taidetta-suomessa-rahoitetaan>> (luettu 12.06.2016).

Rautiainen, Pauli. 2008. Suomalainen taiteilijatuki. Valtion suora ja välillinen taiteilijatuki taidetoimikuntien perustamisesta tähän päivään. Taiteen keskustoimikunnan tutkimusyksikön julkaisuja no 34. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Rohweder, Liisa 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.

Saukkonen, Juha 2014. Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. [verkkodokumentti]. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore. Saatavuus <<http://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/pasi-saukkonen-vankka-linnake-joustava-sopeutuja-vai-seisova-vesi>> (luettu 5.2.2017).

Seitanidi, Maria M. & Ryan, Annmarie 2007. A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 12. No. 3. 247-266. New York: John Wiley & Sons Inc.

Silvanto, Satu 2015. Kartoitus Tanssin talon toiminnan vaikutuksista ja tilannekatsaus tanssin kentälle. Helsinki: Tanssin talo ry.

Silverman, David 2001. Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Lontoo: Sage Publications.

Sponsorointibarometri: Merkkejä piristymisestä 2015. [verkkodokumentti]. Helsinki: Mainostajien Liitto. Saatavuus <<http://mainostajat.fi/sponsorointibarometri-merkkeja-piristymisesta/>> (luettu 13.9.2016).

Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:17. 2016. [verkkodokumentti]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavuus <<http://minedu.fi/OPM/Tapahtumakalenteri/2016/06/valtionavustukset.html?lang=fi>> (luettu 10.06.2016).

Tanssin esityskerrat ja katsojat 2015. Tanssin Tiedotuskeskus ry. [verkkodokumentti]. Helsinki: Tanssin tiedotuskeskus. Saatavuus <<http://www.danceinfo.fi/tilastot/yhteenveto-vuoden-2015-tanssitilastoista/>> (luettu 21.12.2016).

Toimintakertomus 2013. Tanssiteatteri Glims & Gloms. [verkkodokumentti]. Espoo: Glims & Gloms tanssiteatterin kannatusyhdistys ry. Saatavuus <<http://glimsgloms.com/yhdistys.html>> (luettu 15.1.2017).

Toimintakertomus 2014. Tanssiteatteri Glims & Gloms. [verkkodokumentti]. Espoo: Glims & Gloms tanssiteatterin kannatusyhdistys ry. Saatavuus <<http://glimsgloms.com/yhdistys.html>> (luettu 15.1.2017).

Toimintakertomus 2015. Tanssiteatteri Glims & Gloms. [verkkodokumentti]. Espoo: Glims & Gloms tanssiteatterin kannatusyhdistys ry. Saatavuus <<http://glimsgloms.com/yhdistys.html>> (luettu 15.1.2017).

Valtionosuuden piirissä olevien valtakunnallisesti tai alueellisesti merkittäville teattereille ja orkestereille sekä teattereiden ja orkestereiden kehittämishankkeet. [Verkkodokumentti] Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavuus <[http://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset\\_publisher/valtionosuuden-piirissa-olevien-valtakunnallisesti-tai-alueellisesti-merkittaville-teattereille-ja-orkestereille-seka-teattereiden-ja-orkestereiden-ke](http://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/valtionosuuden-piirissa-olevien-valtakunnallisesti-tai-alueellisesti-merkittaville-teattereille-ja-orkestereille-seka-teattereiden-ja-orkestereiden-ke)> (Luettu 20.12.2016)

Vottonen, Janne 2012. Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo - Arvopohjainen myynti osana voittoa tavoittelemattoman organisaation sponsorihankintaa. [Verkkodokumentti] Aalto Yliopisto. Saatavuus <[epub.lib.aalto.fi/thesis/id/13023](http://epub.lib.aalto.fi/thesis/id/13023)> (Luettu: 17.4.2016)

Väestömuutokset 2015, Tietoisku 10/2016. 2016. Espoon kaupunki Konserniesikunta / Strategia ja kehittäminen.

Yritysten sosiaalinen vastuu: elinkeinoelämän panos kestäväan kehityksen. Komission tiedonanto. KOM(2002) 347 lopullinen. 2002. Euroopan komissio. Bryssel 2002.

Årsrapport 2014. Panta Rei Dansteater. 2014 [Verkkodokumentti] Oslo: Panta Rei Dansteater. Saatavuus <<http://www.pantareidanseteater.com/om-oss>> (luettu 11.2.2017)

#KulttuuriVOS. Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe 2017. [Verkkodokumentti] Helsinki: Sitra. Saatavuus <<https://www.sitra.fi/julkaisut/kulttuurivos-teesit-ja-rahoituksen-periaatteet/>< (luettu 4.3.2017)

## Haastattelut

Koskinen, Taina 2017. Palvelupäällikkö. Citrus Solution Oy. Haastattelu: 14.3.2017.

Lehmuskumpu, Heidi 2016 Varainhankintapäällikkö. Suomen kansallisooppera ja –  
baletti. Haastattelu: 18.11.2016.

Pohjonen, Heikki 2016. Account Director. Dingle Oy. Haastattelu: 13.10.2016.

Raatikainen, Outi 2016. Toimitusjohtaja. Pink Eminence Oy. Haastattelu 16.10.2016.

Suominen, Eini 2017. Head of recruitment and training, interpreting services. Semnatix  
Finland Oy. Haastattelu: 14.3.2017.

Takala, Esa 2016. Markkinointi- ja viestintäpäällikkö. EMMA – Espoon modernin tai-  
teen museo. Haastattelu: 15.10.2016.

## Haastattelurunko 1

Yritysten ja kulttuurin välisen yhteistyön asiantuntijahaastattelut

### Heikki Pohjainen, Dingle Oy

1. Mitä Dingle tarjoaa yrityksille ja kulttuurilaitoksille (tai muille ei-kaupallisille toimijoille) liittyen yritys yhteistyöhön?
2. Voitko kertoa esimerkin yhdestä keisistä?
3. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten, urheilupuolen toimijoiden ja kolmannen sektorin muiden toimijoiden kanssa olevan kasvavaa?
4. Ovatko yritykset edelleen lähinnä kiinnostuneita suuresta näkyvyydestä vai hakevato he myös muuta hyötyä kumppanuuksista?
5. Millaisia tavoitteita sponsoroinnille asetetaan?
6. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, vai seurataanko sitä?
7. Mitä opittavaa kulttuurikentällä on urheilun puolelta liittyen sponsorointiin ja markkinointiyhteistyöhön?
8. Sinut on valittu Sponsorointi ja Tapahtumamarkkinointi ry:n hallitukseen. Mihin tarpeeseen yhdistys on perustettu ja miten itse koet hyötyväsi omassa työssäsi yhdistyksestä?
9. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

### Esa Takala, EMMA – Espoon modernin taiteen museo

1. Olette harvinaisuus Suomen kulttuurikentässä, kun nettisivullanne on kerrottu hyvinkin yksityiskohtaisesti ja avoimesti yritysohjelmasta. Koska olette alkaneet kehittämään Emma PRO -klubia?
2. Miten teitte yhteistyötä yritysten kanssa ennen ohjelmaa?
3. Onko teillä tällä hetkellä muita jäseniä kuin nettisivuilla mainitut? Jos on, niin kuinka monta yritystä Emma PRO -klubissa on? Minkä kokoisia?
4. Onko PRO-klubille asetettu rahallisia tavoitteita?
5. Onko ohjelma toiminut hyvin? Mikä siinä on toiminut erityisen hyvin?
6. Mitä kehitettävää vielä on?
7. Kuka teillä vastaa ohjelmasta? Kuka hoitaa käytännön järjestelyt? Kuka rekrytoi ohjelmaan uusia jäseniä?
8. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, vai seurataanko sitä?
9. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten kanssa olevan kasvavaa?
10. Näetkö, että yritys yhteistyö on tulevaisuudessa kiinteä osa kulttuuriorganisaation rahoitusta?
11. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

### Outi Raatikainen, Pink Eminence Oy

1. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten kanssa olevan kasvavaa?
2. Näetkö, että yritys yhteistyö on tulevaisuudessa kiinteä osa kulttuuriorganisaation rahoitusta?
3. Välitätte paljon erilaisia taidepalveluita yrityksille, teette suuria tapahtumia ja niiden sponsorointisopimuksia, mutta myös kulttuurilaitosten (muun muassa Kansallisteatterin) yrityskumppanuuksia. Mitä eroa koet näiden välillä olevan?
4. Ovatko yritykset edelleen lähinnä kiinnostuneita suuresta näkyvyydestä vai hakevato he myös muuta hyötyä kumppanuuksista?

5. Millaisia tavoitteita kulttuuritoimijoilla on yhteistyöstä?
6. Miten te toimitte kun teette sopimuksia kulttuurilaitoksen puolesta? Miten saatte yrityksen ja kulttuurilaitoksen tavoitteet kohtamaan?
7. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, vai seurataanko sitä?
8. Olet myös ollut perustamassa Suomen Arts and Business Ammattilaiset ry:tä. Mikä yhdistyksen tämän hetkinen tilanne on? Onko tämän tyyppiselle yhdistykselle tarvetta? Miten SABA erosi Suomen sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry:stä, jonka jäsen Pink Eminence myös on?
9. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

Heidi Lehmuskumpu, Suomen Kansallisooppera ja -baletti

1. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten kanssa olevan kasvavaa?
2. Näetkö, että yritys yhteistyö on tulevaisuudessa kiinteä osa kulttuuriorganisaation rahoitusta?
3. Sinulla on käytännön kokemusta myös amerikkalaisesta varainhankinnasta. Mitä sovellettavissa olevia käytäntöjä haluat tuoda / olet tuonut Suomeen?
4. Olet varainhankintapäällikkö / Olette palkkaamassa varainhankintapäällikköä? Mitä kaikkea työnkuvaan kuuluu? Miksi olette päätyneet varainhankintapäällikön rekrytoimiseen?
5. Onko teillä tällä hetkellä monta yritys yhteistyökumppania? Kuina monta? Minkä kokoisia yrityksiä?
6. Onko yhteistyölle asetettu rahallisia tavoitteita?
7. Ovatko kumppanuudet toimineet hyvin? Mikä on toiminut erityisen hyvin?
8. Mitä kehitettävää vielä on?
9. Miten te mittaatte tavoitteiden saavuttamista, vai mittaatteko?
10. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

## Haastattelurunko 2

### Yrityskumppanuusmallin esittelyn taustakysely

1. Organisaation nimi
2. Organisaation toimiala
3. Oma titteli
4. Työntekijöiden määrä
5. Mitkä ovat yrityksen arvot? Kohtaavatko ne mielestäsi G&G:n arvojen kanssa?
6. Euroopan komissio on linjannut yhteiskuntavastuun toiminnaksi jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa. Kuinka yhteiskuntavastuu näkyy yrityksenne toiminnassa?
7. Onko yritys tehnyt yhteistyötä taideorganisaatioiden kanssa? Jos on, niin millaista?
8. Jos on, niin millaiset tavoitteet yhteistyölle asetettiin? Toteutuivatko ne?
9. Voisiko yrityksenne olla kiinnostunut kumppanuudesta Glims & Glomsin kaltaisen toimijan kanssa?
10. Mitä hyötyä tms. kumppanuudesta voisi yrityksellenne olla?
11. Voisiko yhteistyö olla muutakin? Olisiko yrityksellänne tarjota tanssiteatterille jotakin muuta kuin rahan perustuvaa kumppanuutta? Esim. näkyvyyttä, palveluita, osaamista tms.?
12. Miltä esitellyt kumppanuusmallit vaikuttavat (hintaa, sisältö jne.)



## Yritysyhteistyömallit



### TANSSITEATTERI GLIMS & GLOMS

*Arvopohjaista yhteistyötä ja ilon kokemuksia*

### GLIMS & GLOMSIN TOIMINTAA OHJAAVAT ARVOT

- Uteliaisuus
- Välittäminen
- Peloton kohtaaminen
- Tekemisen ilo

## TANSSI KOHOTTAA

---

- Tanssiteatteri Glims & Gloms on espoolainen, kiertävä tanssiteatteri, joka suuntaa teoksensa laajalle katsojakunnalle: lapsille, nuorille ja aikuisille.
- Esitykset yhdistävät tanssitaiteita, puhe- ja musiikkiteatteria kokonaisuuksiksi, joissa harkittu visuaalisuus, musiikki, rohkeat aihevalinnat ja tanssin lumo riemastuttavat ja haastavat yhtäaikaan.
- Teatteri on vuosien varrella kerännyt valtakunnallisia tunnustuksia, mm. taiteen valtionpalkinnon vuonna 2009.

## KUMPPANIKSI

---

- Yhteistyö on tapa viestiä arvoista sekä kantaa sosiaalista vastuuta sidosryhmistä ja yhteisöistä
- Uudenlaisia mahdollisuuksia viestinnän ja markkinoinnin sisältöihin yhdessä tanssiteatterin kanssa
- Mahdollisuus pidempiaikaisen yhteistyön kehittämiseen molempien tavoitteiden pohjalta

## JAM SYKSYN 2017 ENSI-ILTA

- **JAM** ensi-ilta syksyllä 2017 Espoon kulttuurikeskuksen Louhisalissa
- Romanttisella kaihomielisyydellä maalailtava **JAM** kuljettaa katsojaa sulavasti haaveellisesta visuaalisuudesta ilmeikkääseen mimiikkaan ja sähkökkään toimintaan. **JAM** koskettaa tarinankerronnallaan ja ottaa lapset ja muut klovnien hurmaamat kämmenelleen ennakoimattomien tapahtumien pyörteisiin.
- Koreografia Simo Heiskanen
- Neljä tanssijaa
- Kesto noin 1h

## JAM I

- Oma esitys, jonka voi tarjota työntekijöiden tai muiden sidosryhmien perheille, lapsi- tai muulle järjestölle (max. 230 henkilöä)
- Taiteellisen johtajan tapaaminen ennen esitystä ja teoskeskustelu esityksen jälkeen
- Mahdollisuus tuoda yrityksen oma ilme aulaan
- Yhdessä suunniteltu some-näkyvyys
- Näkyvyys esityksen käsiohjelmassa (n. 1 000 kpl), nettisivuilla ja sosiaalisen median kanavissa sovitulla tavalla

Hinta

## JAM II

- JAM I –kokonaisuuden lisäksi:
- Viiden kerran kerran tanssillinen työhyvinvointikurssi
- 2-3 vierailua esityksen harjoituksiin (max. 20 hlö/vierailu)

Hinta

## JAM III

- JAM I –kokonaisuuden lisäksi:
- Curtain Opener –esitys (sis. koreografian, harjoitukset ja esityksen)
- Taltiointin Curtain Opener –esityksestä sekä esityksen valmistamisesta

Hinta