

Susanna Ihanus

Mummujen Kulttuurikuntoutus

Välittäjäorganisaation palvelumallin muodostaminen

Tekijä Otsikko	Susanna Ihanus Mummujen Kulttuurikuntoutus Välittäjäorganisaation palvelumallin muodostaminen
Sivumäärä Aika	100 sivua + 3 liitettä 9.5.2012
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	lehtori Leena Björkqvist
<p>Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on ollut muodostaa Kulttuurikuntoutus –niminen palvelumalli ja sitä ylläpitävän välittäjäorganisaation verkostomainen toimintamalli. Kehittämistyön taustalla on näkemys siitä, että soveltavan taiteen palveluiden kysyntä ja tarjonta eivät vielä kohtaa. Taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksia on tutkittu paljon ja palvelumallin ideana on käyttää soveltavan taiteen menetelmiä osana ennaltaehkäisevää vanhustyötä. Palvelun kohderyhmänä ovat laitoshoidon ulkopuolella olevat ikäihmiset. Työn tilaajana toimii Kulttuuriosuuskunta Kaje, jossa kirjoittaja toimii tuottajana.</p> <p>Tietopohjaksi on koottu materiaalia palveluinnovaatioista, palvelumuotoilusta, verkostomaisista toimintatavoista sekä välittäjäorganisaatioista. Kokonaisuuteen on pyritty liittämään myös näkemys kulttuurituottajan toimenkuvasta ja kompetenssivaatimuksista välittäjäorganisaatiossa, joka tuottaa kulttuurialan palveluita toimialojen rajapinnoilla.</p> <p>Palvelumallin kehittäminen on sidottu palvelumuotoiluprosessin runkoon. Toimintaidea on peilattu osin palveluinnovaatioiden kehittämiseen sekä innovaatiopolitiikan nykyisiin linjauksiin. Kyselyhaastattelulla soveltavan taiteen tekijöille ja sidosryhmän edustajille testattiin palvelumallin tarpeellisuutta ja toimivuutta. Kaikki vastaukset olivat kannustavia, mutta myös hyviä kehittämiskohteita nousi esiin. Työssä esitellään Kulttuurikuntoutuksen palvelupolut ja palveluprosessi sekä verkoston toimijoiden roolit ja toimintatavat.</p> <p>Loppupäätelmänä työssä on, että Kulttuurikuntoutus-palvelumallin avulla kulttuurialan toimijat saadaan paremmin verkostoitumaan ja heidän palveluilleen syöttömällillä asiakkaita. Verkostomainen liiketoimintamalli tekee työstä kaikille osapuolille kannattavaa.</p>	
Avainsanat	Välittäjäorganisaatio, palveluinnovaatio, verkostot, ikääntyneet, soveltava taide

Author(s) Title Number of Pages Date	Susanna Ihanus Granny Cultural Fitness Devising the intermediary organization service model 100 pages + 3 appendices 9 May 2012
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Leena Björkqvist, Senior Lecturer
<p>The goal of this development project has been to devise a service model called Cultural Fitness (Fin. Kulttuurikuntoutus) and the networked standard of activity for the intermediary organization maintaining it. The development project hinges on the view that the demand for the services of applied art is not yet proportional to their supply. The effects of art and culture on wellbeing have been extensively researched, and the concept of the service involves utilizing the methods of applied art as part of preventive senior care. Elderly people outside of the purview of institutional care make up the service's target group. The project's client is the Cultural cooperative Kaje, where the author works as a producer.</p> <p>To set up a knowledge base, material has been gathered on the subjects of service innovations, service design, networked standards of activity and intermediary organizations. It is the aim of this work to also include an interpretation of the job description of a cultural manager as part of the whole, and an idea of the standards of competence in an intermediary organization which provides cultural services at the intersections of various professions.</p> <p>The development of the service model is tied to the main body of the service design process. The operation model takes some of its bearings from the development of service innovations and the current guidelines of innovation politics. The necessity and the functionality of the service model were tested using survey interviews of applied artists and members of the interest group. Responses to the survey were encouraging across the board, but good development concerns were also raised. The thesis work presents the service paths and the service process of Cultural Fitness, as well as the roles and conventions of the network's agents.</p> <p>The thesis work comes to the conclusion that, using the Cultural Fitness service model, players on the cultural field can link to networks more effectively and their services can gain customers via the input model. The networked business model makes the work cost-effective for all those involved.</p>	
Keywords	intermediary organization, applied art, service innovation, networks, elderly

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	TAITEESTA JA KULTTUURISTA HYVINVOINTIA	6
2.1	Ikäihmisten kuntoutus ja taiteen merkitys ihmisen hyvinvoinnille	7
2.2	Tarpeet välittäjäorganisaatioiden palveluiden kehittämiseen	11
3	TAVOITTEENA MALLIT YHTEISTYÖLLE JA VERKOSTOITUMISELLE	13
3.1	Kehittämismenetelmät ja keskeiset käsitteet	13
3.2	Kyselytutkimuksen teko ryhmämallisilla haastatteluilla	17
4	KEHITTÄMINEN JA LIIKETOIMINTA KULTTUURIALAN TERMISTÖÖN	20
4.1	Mitä ovat palvelut?	20
4.2	Palvelumuotoilulla asiakasymmärrystä palveluiden kehittämiseen	22
4.3	Palveluinnovaatiot, innovaatiopolitiikka ja kulttuuri – kohtaavatko ne koskaan?	23
4.4	Välittäjäorganisaatiot – menneen talven lumia vai edelleen iskussa?	24
4.5	Verkostot ja verkostoituminen apuna liiketoiminnan kehittämisessä	26
5	KULTTUURIOSUUSKUNTA KAJE VÄLITTÄJÄORGANISAATIONA	28
5.1	Välittäjäorganisaatioilla haasteellinen rooli luovan alan innovaatiopolitiikassa	30
5.2	Kulttuuritoimijat alueellisina innovaatioiden kehittäjinä?	32
6	PALVELUINNOVAATIOT LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	35
6.1	Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua	36
6.2	Palvelumuotoilun avulla asiakasymmärrystä	40
6.3	Liiketoiminnan kehittäminen ja julkisen tuen rooli perusteltua	43
6.4	Kulttuurituottaja kasvun kehittäjänä	46
7	KULTTUURIKUNTOUTUS -PALVELUMALLIN MUODOSTAMINEN	50
7.1	Tavoitteena matalan kynnyksen palvelumalli sekä taiteesta hyvinvointia	50
7.2	Palvelumallin taustalla Mummuteatteri ja Mummukuunnelmat	52
7.3	Kulttuurikuntoutuksen sisältö ja rakenne	53

7.4	Palvelumuotoiluprosessi ja palveluprosessin kuvaus	56
7.5	Palvelupolkujen esimerkit: Tyynen asiakaspolku ja Heikin toteuttajapolku	59
8	VERKOSTOMAINEN TOIMINTA VÄLITTÄJÄORGANISAATIOISSA	68
8.1	Verkostomainen toiminta edellytyksenä palvelumallin toteutuksessa	69
8.2	Yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia kumppanuuksien tukijalkoina	74
8.3	Monenkeskisen yhteistyön mallit Kulttuurikuntoutuksessa	76
8.4	Arvonmuodostus moniulotteista ja vaikeaa määritellä	78
8.5	Sopimusten merkitys verkostomaisessa toiminnassa	83
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET	87
	Lähteet	95
	Liitteet	
	Liitteet 1 ja 2 Kysymyslomakkeet soveltavan taiteen ja sidosryhmien edustajille	
	Liite 3 Kyselyhaastatteluun osallistujat	

Kulttuurikuntoutus
– kuinka rakentaa alueellinen palvelumalli soveltavan taiteen palveluiden ja asiakkaiden kohtaamiseksi?

1 JOHDANTO

Ajatus Kulttuurikuntoutuksen muodostamisesta lähti liikkeelle tuottamistani Mummuteatteri ja Mummukuunnelma –konsepteista. Kehittämistehtävän sisältö on muodostunut tarpeesta kehittää alueellinen palvelumalli, minkä avulla ikäihmiset löytävät uusia itseilmaisun muotoja sekä tapoja hyödyntää soveltavan taiteen palveluita. Palvelun työnimenä on Kulttuurikuntoutus ja kehitystehtävän tavoitteena on luoda pysyvä palvelu- ja toimintamalli kulttuuri- ja taidealan sekä hyvinvointipalveluita tarjoavien organisaatioiden ja kohderyhmien välille, jotta asiakkaat ohjautuisivat uusien kulttuurialan palveluiden pariin.

Soveltavan taiteen alalla, erityisesti ikäihmisille kohdennetuissa toiminnoissa, palveluiden kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa, yhteinen kieli puuttuu ja eri toimintakenttien toimintatavat ovat toisilleen vieraat. Varsinaisia, kannattavaa liiketoimintaa harjoittavia välittäjäorganisaatioita on vähän, niitä ei aina myöskään tunneta tai tunnisteta. Tavoitteenani on vastata näihin kehittämishaasteisiin muodostamalla Kulttuurikuntoutus –palvelumalli ja kehittämällä verkostomainen toimintamalli palvelun toteuttamiseksi. Palveluiden kysyntä ja tarjonta saadaan palvelun avulla kohtaamaan paremmin, välittäjäorganisaatio toimii ”tulkkina” toimijoiden välimaastossa ja samalla palvelun verkostomainen liiketoimintamalli tekee työstä kaikille osapuolille kannattavaa.

Pääongelmana nykyisin on se, että potentiaaliset asiakkaat eivät tiedä soveltavan taiteen mahdollisuuksista, eivät osaa hakea palveluita ja palvelut ovat liian hajallaan sekä kehittymättömiä. Pienet luovan alan toimijat eivät yksin pysty tarjoamaan ja markkinoimaan palveluita heterogeeniselle ikäihmisten joukolle tai löydä ostajia

massiivisista hyvinvointipalveluja tarjoavista kunnallisista organisaatioista. Loppuasiakkaat eivät tunnista omia vahvuusalueitaan ja kynnys hakeutua alan palveluiden piiriin oman hyvinvoinnin edistämiseksi voi olla korkea.

Mummu-pilottien ja eri toimijoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella totesin, että kentällä on selkeästi tarve uusille ikäihmisille suunnatuille kulttuurialan palveluille, mutta niiden myynti ja konseptointi ovat alkutekijöissään. Samaan tulokseen ovat päätyneet myös lukuisat kehittämishankkeet ja projektit eri puolilla Suomea. En ole siis haasteen kanssa yksin. Kehittämistehtäväni tärkeimmäksi kysymykseksi muodostuikin se, kuinka rakentaa alueellinen palvelumalli soveltavan taiteen palveluiden ja asiakkaiden kohtaamiseksi?

Työn tilaajana toimii Kulttuuriosuuskunta Kaje, jossa toimin tuottajana. Osuuskunta on linjannut kehittämisen painopisteekseen konkreettiset palvelut, jotka lisäävät kulttuurituotantoa ja niiden käyttöä. Keskitymme vahvistamaan sisällöntuotannon jalostamista uusiksi palveluiksi ja tuotteiksi. Tällä hetkellä yhteisiä palvelumalleja ei vielä ole. Keskeistä palveluiden kehittämisessä on myös se, kuinka palveluitamme tarjotaan, miten niistä kerrotaan ja miten niitä voi meiltä tilata. Nämä linjaukset ovat taustana sille, miksi tuottajana pyrin kehittämään Kulttuurikuntoutusta toimivaksi palveluksi yrityksellemme.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää palvelumalli alueelliseen palveluiden ostoon ja myyntiin, jossa osapuolina voi olla niin kunnallisia, yksityisiä kuin kolmannen sektorin toimijoita. Tavoitteenani on muodostaa sellainen kaupallisesti kannattava palvelu, jolla voisin aikanaan työllistää itseni, osuuskunnan jäseniä sekä joukon soveltavan taiteen tekijöitä Pirkanmaan alueella. Tietenkin konseptin onnistuessa toimintamalli on levitettävissä alueellisesti muuallekin Suomeen sekä sovellettavissa eri kohderyhmille.

Alalle kaivataan moniammatillista osaamista ja verkostoitumista, jotka yhdistävät liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen soveltavan taiteen menetelmien taiteilijaosaamiseen. En pyri tutkimaan soveltavan taiteen menetelmiä tai niiden vaikutuksia vaan välittäjäorganisaation toimintamallia ja -edellytyksiä. Tähän

problematiikkaan ja kulttuurituottajan rooliin pyrin etsimään oman toimintamallin kehittämisen myötä vastauksia.

Selvitystyön tekemiseen ja syventämiseen myönnettiin tämän työn valmistumisen aikana CreaDemo-rahoitusta, joka on Opetus- ja kulttuuriministeriön uusi määräraha kulttuurin ja luovien alojen tuotekehityshankkeisiin. CreaDemo-raha on konseptointi- sekä proto-, demo- tai pilottivaiheen tukimuoto. CreaDemo- rahoitusta hallinnoidaan AVEKin eli Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskuksen kautta. Tuen avulla pystyn tarkentamaan mm. palvelun ansaintalogiikkaa sekä laajentamaan tutkimusta sidosryhmien välillä tämän opinnäytteen valmistumisen jälkeen.

Kulttuurikuntoutuksen toimintaidea syttyi yksittäisen ikäihmisen innostuksesta teatteri-improvisaatioon ja vahvaan tahtoon päästä itse tekemään teatteria. Hän otti yhteyttä minuun tilatakseni esityksen palvelukodille ja keskusteluun nousi pian myös se, kuinka he itse pääsisivät improamaan. Lopulta huomasin hakevani apurahaa ikäihmisille suunnatun viriketoiminnan kehittämiseen, jossa yhdistyisi viriketoiminnan niin kulttuurinen kuin sosiaalinen ulottuvuus. Syntyi improvisaatiolähtöisiin menetelmiin pohjautuva Mummuteatteri, jonka toimintaan on sisäänrakennettu vuorovaikutuksen edistäminen, juurtuminen uuteen asuinympäristöön ja aktiivinen päivätoiminta. Tästä lähti vuonna 2008 liikkeelle tapahtumaketju, jonka eräänlaisessa käännapisteessä nyt olen tämän kehittämistyön parissa. Mummuteatteri ja Mummukuunnelma –konsepteista kerron tarkemmin luvussa 7.2.

Kulttuurikuntoutuksen sisältötoiminnan päämääränä on olla apuna iäkkäiden ihmisten henkisen vireyden ja toimintakyvyn säilyttämisessä sekä sosiaalisen virkistytymisen lisäämisessä. Jokaisessa olevaa luovuutta voidaan hyödyntää ikääntyneiden taide- ja virikeryhmien psykososiaalisessa kuntoutuksessa. Ikäihmisille tarjotaan aktiivivana viriketoimintana useasti liikuntaa luovan kulttuuritoiminnan jäädessä tarjonnassa vähemmälle. Kulttuurikuntoutuksen tarkoituksena on tukea aktiivista osallistumista elämyksellisten prosessien kautta, jossa tärkeänä näkökulmana on *yhdessä tekemisen kokemus*.

Kulttuurikuntoutuksen palvelumalli pohjautuu ajatukselle, että palvelusta on vastuussa ns. välittäjäorganisaatio, tässä tapauksessa Kulttuuriosuuskunta Kaje. Välittäjä-

organisaatioiden tehtävänä on auttaa yhteisen tavoitteen tai vision muodostumisessa siten, että kaikki toimijat löytävät siitä riittävästi itseään kannustavia tekijöitä. Välittäjäorganisaatioissa työskenteleviltä edellytetään hyvää ammattitaitoa erityisesti liiketoimintaosaamisessa, kansainvälistymisessä ja verkostojen hallinnassa ja muussa jaetun johtajuuden osaamisessa. (Koskenlinna 2004, 7, 26.) Välittäjäorganisaatioiden toimintaa ja roolia tässä kehitystyössä käsittelen kappaleissa 4, 5 ja 8.

Laajempaan tausta-ajatuksena työlläni on pohtia välittäjäorganisaatioiden ja kulttuurituottajien roolia luovan alan innovaatiopolitiikassa ja peilata sitä konkreettisesti yksittäisen palvelumallin muodostamisen kautta. Välittäjäorganisaatioiden toiminta luovilla aloilla on myös linjattu Opetus- ja kulttuuriministeriössä yhdeksi tutkimisen ja kehittämisen kohteeksi (Luova Suomi). Kehittämistehtävän aikana tutkin verkostoitumisen eri muotoja, miten verkostomainen toimintatapa sopii luovan alan välittäjäorganisaation toimintamalliksi ja mitä näkökulmia palvelun kokoamisessa tämän pohjalle on huomioitava. Näen, että vain verkostomaisen toiminnan avulla on mahdollista luoda monipuolinen palvelutarjooma asiakkaille pienistä toimijoista koostuvalta toimijakentältä. Tavoitteenani on jäsentää paremmin suunnittelemani palvelumallin rakennetta ja vuorovaikutusta eri sidosryhmiin.

Katson tärkeäksi kuljettaa kaikkia näitä näkökulmia mukana työssäni, koska suunnitellessa uutta palvelumallia luovalle alalle, on välttämätöntä miettiä myös valtakunnallisen tason linjauksia ja tavoitteita alan kehittämisen suunnasta sekä siitä, millä perusteella esimerkiksi rahoituksia myönnetään ja palveluiden kehittämistä tuetaan.

Työssäni olen pyrkinyt hyödyntämään runsaasti erilaisia ajankohtaisia tutkimuksia ja ministeriöiden julkaisuja innovaatiopolitiikasta ja palveluinnovaatioiden käsitteestä Suomessa. Taustalla ovat myös julkaisut taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksista ja roolista luovan alan kehittämisessä, vaikka niitä ei suoraan työssäni käsitellä. Niistä hieman lisää luvussa 2.1.

Juha Tuulaniemen kirja *Palvelumuotoilu* (2011) antoi kattavan ja jäsenneilyn katsauksen palvelumuotoiluun, joka oli itselleni vielä hieman vieras näkökulma tuotteistamiseen ja palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu on käsitteenä uusi ja siitä on varsin vähän materiaalia saatavilla menetelmälahteksi.

Turun yliopiston ja Vaasan yliopiston yhteinen tutkimusprojekti *Tehokas verkostoituminen ja oikeudelliset ratkaisut* järjesti seminaarin verkostoitumisen oikeudellisista ongelmista 12.5.2011 Tampereella. Ohjelman sisältö ja käsiteltävät näkökulmat virittivät oman verkostotyöni ja ajatusmallini verkostomaisesta toiminnasta uusille urille. Ajatuksia verkostoista ja verkostoitumisesta rytmitti myös *Verkostojen strategiat* (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007).

Saadakseni kentän toimijoiden näkökulmaa palvelumallin kehittämiseen, tein ryhmämalliset kyselyhaastattelut niin soveltavan taiteen edustajille kuin sidosryhmien edustajille. Heidän kanssaan syntyi mielenkiintoisia keskusteluja kulttuurialan palveluiden kehittämistarpeista ja onnekseni sain hyvää vastakaikua ajatuksilleni.

Lopputuloksena tällä kehittämistyöllä on tutkittu ja perusteltu *Kulttuurikuntoutus -niminen palvelumalli* kuin myös palvelua ylläpitävän välittäjäorganisaation *verkoston toimintamalli* palvelun toteuttamiseksi. Palvelun ja verkostomaisen toiminnan tavoitteena on edistää soveltavan taiteen palveluiden kysyntää ja tarjontaa. Toiminta on ikäihmisille ja kolmannen iän henkilöille kohdennettua ennaltaehkäisevää viriketoimintaa.

"Me katottiin toisiamme silmiin ja saatiin siitä voimaa!" (Mummu 9.4.2009).

Kaikki työssä esiintyvät lainaukset ovat sosionomi Ilona Kalliomäen tutkimuksen haastatteluista, ellei muuta mainita. Kalliomäki tutki Mummuteatterin toimintaa ja vaikutuksia v. 2008-2009 Mummuteatteri-pilotin aikana Takahuhdin palvelukeskuksessa Tampereella.

Tämän työn valmistumisen edellytyksenä on ollut loistava vertaistuki koko opintoryhmämme sisällä. Erityisesti haluan kiittää kollegaa, Hämeen taidetoimikunnan läänintaiteilija Anna Veséniä inspiroivista keskusteluista, sparrauksesta ja valmiudesta aina yhdelle kuohuvalle. Kiitos, opintopolku on ollut kevyempi ja hauskenempi kulkea.

2 Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia

Tämän työn kehittämisen keskiössä on palvelumalli, jonka sisältötoiminnassa hyödynnetään soveltavan taiteen menetelmiä. Soveltavan taiteen taustalla on ajatus, että taiteen saavutettavuutta halutaan lisätä ja tarjota ihmisille esteettömiä mahdollisuuksia osallistua taiteen kokemiseen ja tekemiseen. Taideprojekti muualla kuin totutussa ympäristössä toimii paitsi osallistujien hyvinvoinnin, ilmaisukyvyn ja empatian lisääjänä, myös taiteilijoiden työllistäjänä, yhteistyömallien luojana ja yhtenä yleisötyön muotona. (Virtala, Voimaa taiteesta -hankkeen verkkosivut)

"Taiteen soveltava käyttö" on laajasti käytetty termi, joka sisältää monimuotoista taidetoimintaa. Soveltavaksi taideprojektin tai toimintamuodon voi tehdä mm. se, että

1. toiminnassa korostuvat muut(kin) kuin taiteelliset, valmiiseen teokseen tähtäävät tavoitteet, esim. hyvinvoinnin, innovaatioiden ja matkailullisten vaikutusten edistäminen.
2. taiteilijat toimivat orgaanisessa yhteistyössä muiden sektorien toimijakentillä, kuten matkailu-, hoito- tai yritys ympäristössä.
3. taiteilija soveltaa uusia toimintamalleja ja yhteistyömuotoja rakentavassa työssään monialaista osaamista, joka ei rajoitu hänen taiteelliseen substanssiinsa. (Virtala, Voimaa taiteesta-hankkeen verkkosivut)

Soveltavan taiteen käyttö ilmenee sosiaalisissa yhteyksissä mahdollistaen uusia kohtaamisia sektorien välisille rajapinnoille. Toiminta taiteen kaltaisilla keinoin tarjoaa mahdollisuuden ilmaista itselle tärkeitä asioita ja kokemuksia pukien ne sanoiksi, kuviksi tai esityksiksi. Samalla taiteen kaltainen toiminta tarjoaa sellaisia henkisiä, kulttuurisia ja sosiaalisia taitoja, jotka tekevät mahdolliseksi itselle hyvän elämän elämisen. (von Branderburg 2008, 11.)

Soveltavassa taiteessa osallistujien kokemus prosessista on usein tärkeämpi kuin taiteellinen lopputulos. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, etteikö soveltavan taiteen keinoin voisi syntyä myös taiteellisesti kiinnostavia teoksia. Tästä on myös hyvänä esimerkkinä toteutetut Mummuteatterin Tirkistelyä –näytelmä sekä Mummukuunnelma-trilogia "Elää ja muistaa" – yksityisiä muistikuvia menneestä Suomesta.

2.1 Ikäihmisten kuntoutus ja taiteen merkitys ihmisen hyvinvoinnille

Luovuus on ihmiselle synnynnäistä ja luontaista toimintaa. Ihminen sitoutuu yhteisöön ja ympäristöön sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten kautta. Vapaa ja luova ilmaisu synnyttää taidetta ja kulttuuria. Taide voidaan nähdä myös todellisuuden hahmottamisen ja tietämisen tapana. Taiteessa ja kulttuurissa työstetään yksilöllistä ja yhteisöllistä identiteettiä, keskustellaan arvoista ja tehdään näkyväksi ympäristön ilmiöitä. Taide ja kulttuuri vaikuttavat yhteiskunnan ja yhteisöjen kehitykseen, koska niihin liittyy henkisiä, sosiaalisia ja taloudellisia voimavaroja. Kulttuurin ja taiteen merkitys on tullut yhä tärkeämmäksi ja se vahvistuu tulevaisuudessa yhteiskuntapolitiikassa monilla eri aloilla. Yhteiskuntapolitiikassa ei vielä kuitenkaan tunnisteta taiteen ja kulttuurin kokonaisvaikuttavuutta. Kulttuuri ja taide ovat kuitenkin osa yhteisön kommunikaatiota. (Kulttuuri – tulevaisuuden voima 2010, 9-10.)

Taiteen hyvinvointivaikutuksia on tutkittu paljon. Miten taidetta on hyödynnetty vanhusten hoito- ja kuntoutustyössä ja mitä vaikutuksia niillä on ollut. Leonie Hohenthal-Antin on myös lanseerannut taidegerontologian käsitteen väitöskirjatutkimuksensa ja julkaisujen perusteella. Tutkimuksia on mm. *Taide keskellä elämää* (Bardy et al, 2007), *Työhyvinvointia kulttuurista* (Liikanen 2010), *Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä* (van Branderburg 2008), *Taidetta ikä kaikki -Selvitys ikäihmisten hoivayhteisöjen kulttuuritoiminnasta Helsingissä* (Varho, Lehtovirta 2010), *Kulttuuri ja terveys* (Hyyppä ja Liikanen 2005), Ammattimaisten taideohjelmien vaikuttavuustutkimus (Cohen G.D. 2006, *The Positive Impact of Arts on Health*), *Taide kantaa ja kannattaa* (Kemppe 2008) sekä *Kulttuuri terveyden ja toimintakyvyn edistäjänä* (Hohenthal-Antin).

Myös hankerintamalla on tutkittu ja kerätty tietoa ahkerasti. *Terveyttä Kulttuurista* -verkosto on levittänyt Suomessa hyviä käytäntöjä taiteen soveltavasta käytöstä hyvinvoinnin edistämiseksi. *Voimaa taiteesta* –hankkeessa pyritään tukemaan taiteen soveltavien menetelmien käyttöä hyvinvointialalla. *Aktiivisesti ikääntyen Pirkanmaalla* –hankkeessa pohdittiin mm. mitä on ennaltaehkäisevä ja voimavaralähtöinen seniorityö. *Kulttuuriketju* Espoossa on mallintanut hyviä käytäntöjä kulttuuritoiminnan järjestämiseksi hoitopaikoissa. Myös *Kulttuurikaari* on luonut malleja erityisesti hoitolaitoksissa asuvien huonokuntoistenkin vanhusten kulttuuriosallisuuden parantamiseen. Kulttuurikaarella on liitetty luova toiminta osaksi asukkaiden ja

potilaiden kuntoutusta. Yhteistyöhankkeen tulos oli kiistaton: kulttuurin keinoin voidaan edistää huonokuntoistenkin vanhusten hyvinvointia, tukea hoitohenkilökunnan jaksamista sekä kaiken kaikkiaan elävöittää hoitolaitosten arkea. *Taika* –hankkeet vievät taiteeseen perustuvia menetelmiä työelämään. *Osaattori* -hankkeessa pyritään lisäämään taiteilijoiden työtilaisuuksia ja samalla tarjoamaan vanhusten hoivayhteisöihin kulttuuria ja taidetta.

Leena Kempin tutkimuksen *Taide kantaa ja kannattaa* (2008) tulosten mukaan omaehtoisen luovan taidetoiminnan merkitys eläkeiässä on erittäin laaja-alainen. Taide kantaa tekijäänsä monin muodoin parempaan elämänlaatuun. Taidetoiminta puolustaa paikkaansa selkeästi myös nautinnollisena kokemuksena ilman tavoiteltavaa hyötyä. Tutkimus tukee käsitystä, jonka mukaan eläkeiässä on hyödyllistä käyttää aikaa ja vaivaa kulttuuriharrastuksiin. Myös yhteiskunnan kannattaa resursoida kulttuuriin eläkeikäisten kohonneen toimintakyvyn ja alentuneiden terveydenhuoltokustannusten toivossa. (Kempin 2008)

Ikääntyvien toimintakykyä ylläpitävä toiminta yhdistettynä varhaiseen puuttumiseen ennaltaehkäisee ongelmien kasautumista ja kärjistämistä ja samalla siirtää hoidon ja palvelujen tarvetta tulevaisuuteen (Eloranta ja Punkanen 2008, 7).

Ilona Kalliomäki (2009) tutki Mummuteatteri-toimintaa toimeksiannostani vuonna 2008-2009 ja tuloksina selvisi, että osallistujien arvio omasta sosiaalisesta toimintakyvystä koheni teatteriryhmän toimintakauden aikana. Mummuteatterilaiset kokivat, että heidän itsevarmuutensa lisääntyi. He saivat ryhmältä tukea ja nauttivat ryhmän tarjoamasta yhteisöllisyydestä ja huumorista. Kaikki ryhmäläisistä osallistuisivat, jos Mummuteatteri järjestettäisiin uudelleen.

Mummuteatteri toi lisää sisältöä, iloa ja itsevarmuutta osallistujiensa elämään. Teatteri-toiminta sisältää useita tekijöitä, jotka ovat omiaan vahvistamaan ikäihmisten suorituskykyä. Mummuteatteri loi hyvää ryhmähenkeä ja ystävyyttä sekä vapautti osallistujien itseilmaisua. Omien tarinoiden tuominen osaksi näytelmää ja elämäkokemuksen jakaminen ohjaajien kanssa voimaannutti ryhmäläisiä. (Kalliomäki 2009, 4.)

Kokemuksia taiteesta vanhusten hoito- ja kuntoutustyössä on siis suhteellisen paljon. Taiteen käyttö hoito- ja kuntoutustyön apuna ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Liian usein ei myöskään törmää palveluihin, joissa ikäihminen on itse aktiivinen kulttuurin tuottaja, ei vain vastaanottaja.

Ongelmaksi voidaan laskea myös toimintakenttien kohtaamattomuus. Syynä ovat erilaiset toimintatavat. Taiteen kentän luovuus ja sosiaali- ja terveysalan toimenpidekeskeisyys ovat vaikeasti yhdistettävissä. Taiteeseen liittyy läheisesti kokeilevuus ja kokeilevuuteen epäonnistumisen mahdollisuus, hoitotyössä epäonnistuminen ei ole sallittua. Ristiriitoja aiheuttavat myös ammatilliset erot; taiteilijan työn vapaus ja hoitoyhteisön hierarkkisuus ja byrokraattisuus. Sosiaali- ja terveystoimen yksiköt ovat yleensä julkishallinnon ylläpitämiä, taiteilijat tulevat vapaalta kentältä erilaisista työelämäntilanteista. Taiteen käyttäminen tuo hoitotyöhön paljon uutta, erilaisia lähestymistapoja ja työmenetelmiä. Käytettäessä taidetta hoito- ja kuntoutustyön apuna tulee taiteella olla itseisarvoinen asema. Hoitolaitoksessa eri tavoin esille tuotava taide on yhtä oikeaa kuin mikä tahansa muukin taide. (Bardy, Haapalainen, Isotalo, Korhonen 2007, 162-163.)

Kulttuuri- ja urheiluministeri Stefan Wallin asetti 18.12.2008 toimikunnan valmistelemaan selontekoa kulttuurin tulevaisuudesta hallituksen strategia-asiakirjan mukaisesti. Toimikunnan yhdeksi tehtäväksi asetettiin kuvata ja arvioida mm. kulttuurin merkitystä ihmisen tasapainoiselle kehitykselle ja hyvinvoinnille sekä eri ikä- ja väestöryhmille. (Kulttuuri – tulevaisuuden voima 2010, 3.)

Selonteon mukaan tulevaisuuden tärkein menestystekijä on luova pääoma. Sen ylläpitoon ja synnyttämiseen kuuluvat kulttuuriperinnön tuntemus, uusien ja luovien taitojen oppiminen ja kehittäminen, luovan työn edellytykset ja luovat ympäristöt. Tulevaisuudessa Suomen kulttuurista moninaisuutta luonnehtii kaksi voimakasta tekijää ja ne ovat väestön ikääntyminen sekä maahanmuutto. Kulttuuriseen moninaisuuteen kuuluvat rikas ja moni-ilmeinen kulttuuriperintö sekä kulttuuriympäristö, monipuoliset kulttuuripalvelut, eri-ikäisten ja erilaisia lähtökohtia edustavien ihmisten vuorovaikutus. Opetusministeriön selonteon mukaan vuoteen 2035 mennessä kulttuurin hyvinvointivaikutusten tunnistaminen ja hyödyntäminen on edistänyt merkittävästi ikääntyneiden osallisuutta, aktiivisuutta ja toimintakykyä sekä vähentänyt laitoshoidon

aiheuttamia kustannuksia yhteiskunnassamme. Myös sosiaalinen syrjäytyminen on vähäistä, koska kulttuuria on hyödynnetty sen ehkäisyssä. (Kulttuuri – tulevaisuuden voima 2010, 33 – 34.) Esitys on hieno tavoite ja tulevaisuudenkuva, johon kuitenkin täytyy tehdä lujasti töitä eri toimintasektoreilla.

Myös valtioneuvoston uuden selonteon mukaan kulttuuri- ja taidealojen osaamisen hyödyntäminen parantaa mahdollisuuksia siirtää painopistettä korjaavista toimenpiteistä ennaltaehkäiseviin palveluihin. Kulttuurin vaikutukset ihmisten henkiseen hyvinvointiin ovat kansantaloudellisesti merkittäviä ja näin voidaan säästää kustannuksia muilla yhteiskunnan toimialueilla. (Valtioneuvoston selonteko kulttuurin tulevaisuudesta 2011, 36-39.)

Kulttuurikuntoutus istuu tässä viitekehyksessä ennaltaehkäisevän toiminnan piiriin. Kulttuurikuntoutus-toiminta ei ole terapiaa, vaan palvelun työnimessä oleva kuntoutus – viittaa yleiseen määritelmään kuntoutuksesta. Kuntoutus on suunnitelmallista ja monialaista, yleensä pitkäjänteistä toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa kuntoutujaa hallitsemaan elämäntilanteensa. Kuntoutuksen tavoitteena on toimintakyvyn, itsenäisen selviytymisen ja hyvinvoinnin edistäminen. (Wikipedia)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan kuntoutuksen tavoitteena on edistää sairaan, vammaisen tai vajaatoimintakykyisen ihmisen toimintakykyä, itsenäistä selviytymistä, hyvinvointia, osallistumismahdollisuuksia ja työllistymistä. (STM verkkosivut)

Tahtoisin nähdä, että ammattillisen, sosiaalisen ja kasvatuksellisen kuntoutuksen rinnalle voisi muodostua käsitteenä *kulttuurinen kuntoutus*, jonka toiminnan päämäärät täyttävät kuntoutukselle muodostuneet sisältömallit, mutta kohderyhmä ei ole määriteltävissä sairiksi. Kulttuurisen kuntoutuksen rooli olisi ennaltaehkäisyssä, ihan jokaiselle ikäryhmälle.

Yksi mummuteatteri-ryhmän papoista kertoi itseilmaisuensa kehittymisen tarinan (Kalliomäki 2009), jossa hän kahden kuukauden teatteritoiminnasta rohkaistuneena oli uskaltanut esittämään poikansa tohtorinväitöskaronkassa aiheeseen liittyvän runon.

Hän pohtii vielä:

"Mitä tapahtuskaan, jos kaikista kaivettais kaikki, kaikki kyvyt tai että mitä... että joka vanhustentalossa pistettäis kerhuhuoneissa tämmösiä, että improvisaatio, että mitä jyväsiä sieltä saattais löytyäkään!"

Kulttuurikuntoutuksen vaikuttavuustavoitteista kerron lisää kappaleessa 7.

2.2 Tarpeet välittäjäorganisaatioiden palveluiden kehittämiseen

Työn tarvelähtöisyyttä ja samalla oman osuuskunnan liiketoiminnan suuntaa tukee mm. Pirkanmaan taidetoimikunnan ja Tampereen kaupungin tekemä selvitys kulttuurialan hyvinvointipalveluista Pirkanmaalla. "Virikkeellisempi arki – iloisempi mieli" julkaistiin 7.4.2011. Selvitystyössä sosiaali- ja terveysalan organisaatioilta kyseltiin heidän kokemuksiaan ja tarpeitaan kulttuuri- ja taidetoiminnasta. Tuloksissa on paljon kehittämiskohdettani ja sen toimenpiteitä tukevia tekijöitä.

Selvityksen mukaan halukkuutta ja kiinnostusta kulttuuri- ja taidelähtöisten palveluiden kehittämiseen löytyy, mutta esteenä ovat rahoituksen vähyyden lisäksi ennen kaikkea henkilöstön resurssien rajallisuus ja yhteistyöverkostojen puute. Kyselyyn vastanneiden mielestä yhteistyötä voitaisiin parantaa mm. järjestämällä verkostotapaamisia. Yhteistyön kautta katsotaan avautuvan mahdollisuuksia myös kulttuurin hyvinvointipalveluiden kustannusten ja toiminnan organisoinnin jakamiseen eri toimijoiden kesken. Tarvetta olisi laadukkaammalle ja kohderyhmän tarpeita paremmin vastaavalle toiminnalle. Kulttuurilla ja taiteella on huomattu vastaajien keskuudessa olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia niin asiakkaiden psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen kuin sosiaalisen aktiivisuuteen. (Laine 2011, 41-42.)

Kulttuuritoimijoiden tarjoamat palvelut niin kunnallisten kuin yksityisten hoiva- ja asumispalveluiden tarjoajille ovat vielä suppeat ja toimintamallit erilaisissa tilaaja-tuottaja –malleissa ovat moninaiset. Vielä vaikeampaa on tavoittaa laitos- ja palveluasumisen piirin ulkopuolella olevat ikääntyvät. Työn hypoteesina on, että jos pienet kulttuurialan palveluntarjoajat saadaan paremmin verkostoitumaan, heidän palveluilleen syöttömallilla asiakkaita ja toiminnan pelisäännöt muodostettua, niin kaikki osapuolet hyötyvät tehokkaammasta tuotantoprosessista.

Osalla soveltavan taiteen ammattilaisista on työllistymisvaikeuksia, sillä julkinen sektori ei heitä työllistä, eikä yksityisten kulttuuripalveluiden kehittäminen ole edennyt odotetusti. Cecilia von Brandenburgin mukaan yhteistyön tekeminen muiden alojen osaajien kanssa on taiteilijoille vaativaa, sillä se edellyttää taiteilijalta omaa panostusta, mikä käytännössä tarkoittaa oman ajan ja työpanoksen käyttämistä, kunnes syntynyt tuote on saatu kehitettyä ja kaupallistettua. (von Brandenburg 2009, 65.)

Erityisesti esittävän taiteen kentällä vallitsee vahva taiteilija- ja sisältölähtöisyyden ihanne. Taide nähdään itseisarvoisena toimintana ja toimialalla on vahva painotus alkutuotantoon, itse sisältöön. Tuotteistamista ja sitä kautta lopputuloksen levitettävyyttä ei nähdä tavoittelemisen arvoisena, koska sisällöt nähdään aina uniikkeina ja kaupallinen hyödynnettävyys on harvoin taiteellisen työn keskiössä. Luovan alkutuotannon taiteilijat kamppailevat keskenään kohdeapurahoista vailla pitkäjänteistä toimeentuloa ja jatkuvuutta. (Helavuori 2011, 110.)

Myös teatteri- ja mediatyöntekijäjärjestö TeMe nosti esille Eduskunnan sivistysvaliokunnalle osoittamassaan lausunnossaan Opetus- ja kulttuuriministeriön selonteosta *Kulttuurin tulevaisuus* erityisesti sen, että soveltavan taiteen osalta on etsittävä uusia työllistämisalueita ja konkreettisia työllistymisen malleja.

Oman näkemykseni mukaan yhtenä apukeinona niin saatavuus- kuin kannattavuusongelmaan sekä parempaan työllistymiseen on välittäjäorganisaatioiden palveluiden kehittäminen, jolla voidaan poistaa taiteilijoilta ydinosamisen ulkopuolella olevia toimintoja välittäjäorganisaatioissa toimiville kulttuurituottajille. En näe taiteilijoiden liiketoiminta- ja markkinointivalmiuksen kasvattamista ensisijaisena ratkaisukeinona lisätyöllistymiseen, koska osaamisen näillä alueilla tulisi olla nykyisessä talouden toimintaympäristössä erikoistunutta. Esimerkiksi Voimaa taiteesta –hanke tekee merkittävää työtä pyrkiessään tukemaan taiteen soveltavien menetelmien käyttöä hyvinvointialalla. Menetelminä hankkeessa on mm. luovan alan ammattilaisten liiketoimintavalmiuksen ja palvelumuotoilun osaamisen kehittäminen. Itse taas näen mielenkiintoisena kehittämiskohteena kulttuurituottajien roolin vankentumisen toimijoiden ja toimintojen välimaastossa ja antaisin taiteilijoiden keskittyä itse taiteeseen. Tärkeää kuitenkin on, että myös heillä on osaamista esim. palveluiden tuotteistamisesta. Sitä työtä kuitenkin voi jakaa alan ammattilaiselle.

Lisäelinkeinon kehittyminen taiteen soveltavan käyttömuotojen konseptointien avulla tukisi monen freelancerin tai yhdistyksen toimeentuloa, toisi jatkuvuutta ja vakautta palvelumallien kehittämisen kautta, mutta ei silti olisi liian kaukana taiteilijan ydinosaamisesta tai sitoisi kokonaisvaltaisesti aikaa taiteen tekemiseltä. Välittäjäorganisaatiossa toimiva kulttuurituottaja toimisi työparina taiteilijalle, jotta hän voi keskittyä omaan ammattiosaamiseen eli taiteen sisältöihin.

*"Tuntuu kyllä joskus siltä,
ettei meitä enää arvosteta, koska me ei olla mikään tuottava voima me eläkeläiset.
Ne pyyhkäsee meidät silti tosta kartalta pois, vaikka me kuinka barrikaadeille noustais.
Ku me ei tuoteta mitään".*

3 Tavoitteena mallit yhteistyölle ja verkostoitumiselle

Kulttuurikuntoutus -palvelumallin kehittäminen on saanut alkunsa kiinnostuksestani kehittää toimintamalli kulttuuri- ja taidealan palveluiden välittämiseen ja alan toimijoiden työllistämiseen sekä samalla kehittää ikäihmisille tarjottavia hyvinvointipalveluita. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on saada tehtyä muutos olemassa olevaan tapaan toimia. Kehittämistyössä ei vain selitetä asioita, vaan etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 19.)

3.1 Kehittämismenetelmät ja keskeiset käsitteet

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia (Ojasalo et al, 2009. 19). Kulttuurikuntoutus on mitä suurimmassa määrin käytännön toimintamallin kehittämistä taustallaan paljon tutkittua tietoa ja tarvetta, ja vähemmän tieteellistä tutkimista kohteena olevasta asiasta.

Kuljetan työssäni empiiristä tutkimusta mukana aihealueiden käsittelyn rinnalla ja näin sidon työni vahvasti käytännön eri näkökulmiin. Työ rakentuu dialogina erilaisista ulkopuolisista lähdemateriaaleista, näkemyksistäni palvelumallista ja sen kehittämistarpeesta, tekemäni kyselyn aineistosta sekä niiden pohjalta mietityistä toiminta-ajatuksista. Näin teoria ja käytäntö nivoutuvat saumattomasti yhteen ja niiden tuloksia

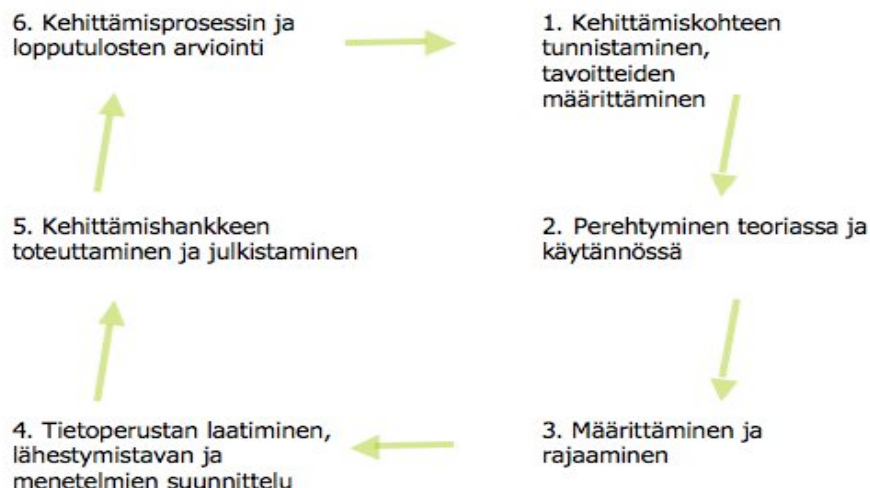
on käytännöllistä tutkia. Tietoperusta, käytännön ilmiön kuvaus ja ratkaisut kulkevat siis ”oivalluttava-vetoketju” –mallilla työn läpi toistensa kanssa vuorovaikutuksessa (Ojasalo et al, 2009, 36).

Lähestymistapana kehittämistehtävässäni on innovaatioiden tuottaminen ja verkostotutkimus. Käytän hyödykseni myös prosessianalyysia palvelumallin muodostamisessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

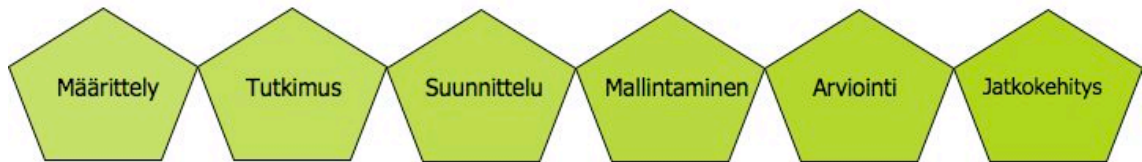
Koko työtäni ja toimintatapaani yhdistää keskeisesti tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. Tyypillinen kehittämistyön prosessi etenee kehittämiskohteen tunnistamisesta ja tavoitteiden määrittämisestä siihen, että aiheeseen perehdytään niin teoriassa kuin käytännössä. Nämä vaiheet ovat toteutuneet jo aiemmin tehtyjen projektieni parissa, joita kuvailen lyhyesti kappaleessa 7.2.

Kehittämistehtävän määrittäminen ja rajaaminen muodostui Kulttuurikuntoutuksen osalta jo vuoden 2011 alussa ja johti myös yhden ESR-hankehankemuksen tekoon. Tässä opinnäytteessä vahvistan tietoperustaa ja hankin tietoa eri menetelmillä. Opinnäytteen jälkeiseen vaiheeseen kuuluvat palvelumallin toteutus, julkistaminen sekä arviointi. (Ojasalo et al, 2009, 23.) Vaikka tässä vaiheessa Kulttuurikuntoutus on vasta malli paperilla, sen sisältöjä on jo pilotoitu käytännössä, vaikutuksia tutkittu ja rahoitusta ensimmäiselle kokonaisuudelle pilotille haetaan tämän kehittämistyön aikana.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaeltu Ojasalo et al, 2009, 24)

Työni prosessin voi myös kuvata palvelumuotoilun sovellutuksena, jonka kuvaan kuviossa 2. Vaiheet mukailevat tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Tämä työ ja sitä edeltäneet kokemukseni käsittävät prosessin viisi ensimmäistä vaihetta: määrittelyn, tutkimuksen, suunnittelun ja mallintamisen sekä osin arvioinnin. Jatkokehitysvaihe tapahtuu tämän opinnäytteen jälkeen.



Kuvio 2. Kehittämistehtäväni prosessi (mukaellen Tuulaniemi 2011, 127)

Innovaatioiden tuottaminen soveltuu lähestymistavaksi erityisesti siksi, koska tavoitteenani on luoda uusi asiakaslähtöinen palvelumalli ja siirtää se käytäntöön. Innovaatioprosessin eri vaiheet mukailevat jo hahmottelemani koko kehittämishankkeen toimenpiteiden rakennetta. (Ojasalo et al, 2009, 72-74.)

Innovaatiopolitiikasta, sen eri näkökulmista luovan alan kehittämiseen ja tähän kehittämistyöhön kerron lisää kappaleessa 6. Tässä työssä en varsinaisesti tee palveluinnovaatioiden tutkimusta vaan kuvaan Kulttuurikuntoutuksen innovaatioprosessin eli innovaatioiden tuottamisen eri vaiheita (Ojasalo et al, 2009, 75.) Tämä merkityksellinen tutkimusnäkökulman jako myös merkitsee tutkimusmenetelmien valinnassa selvän eron ja tutkimusmenetelmiksi olen valinnut haastattelut sekä strukturoidut kysymyslomakkeet. Kysymyshaastatteluista kerron lisää kappaleessa 3.2.

Toimintatutkimus osallistavana tutkimusmenetelmänä sopisi osaltaan Kulttuurikuntoutuksen kehittämiseen, koska pyrin ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan konkreettisia muutoksia palveluiden organisoinnissa. Eri osapuolet tulevat olemaan myös itse aktiivisessa roolissa toimintamallia kehitettäessä ja arvioitaessa. (Ojasalo et al 2009, 58.) Kuitenkaan tässä kehittämistyössä en pysty aikataulullisista sekä rahoituksellisista syistä ottamaan kehittämistyöhön ulkopuolisia mukaan tiiviiseen yhteistyöhön. Tällä hetkellä ei ole olemassa käytännön ongelmaa sellaisella konkreettisella tasolla, jota voisi toimintatutkimuksen mallin mukaisesti ratkoa. Vaikka kohteena on toimintatapojen muutos, tilanne on eri, koska keskitettyä

toimintatapaa aiheeseen liittyen ei ole ennestään olemassa. Hajallaan kentällä olevien kulttuuritoimijoiden sitouttaminen pitkään kehittämisprosessiin ilman takuuta palvelun käynnistämisestä olisi resurssien haaskausta ja haastavaa. Näin ollen tein ratkaisun muodostaa palvelumallin rungon omien ajatusten, pilottien ja haastatteluin saaduin tiedoin ja vasta mahdollisen ensimmäisen pilotin myötä tehdä jatkokehitystä toimintatutkimuksen menetelmin.

Katson kuitenkin, että olen jo ennen tämän kehittämistyön aloittamista hyödyntänyt toimintatutkimuksen vaiheita. Olen perehtynyt aihetta sivuaviin tutkimuksiin ja projektitoiminnassa tuotettuun aineistoon, valinnut kehittämisiongelman, havainnoinut, keskustellut ja arvioinut idean toteuttamiskelpoisuutta ja sisältöjen rajausta, sekä myös osaa palveluista toteuttanut (Ojasalo et al 2009, 60-61).

Verkostotutkimuksen valinnan pohjalla on ajatukseni Kulttuurikuntoutuksen toimintamallin rakentuminen verkostomaisen toiminnan varaan. En usko yhden yksittäisen yrityksen osaamisen riittävän laaja-alaisen ja tarpeeksi houkuttelevan palvelupaletin kokoamiseen. Lisäksi keskustelut alan toimijoiden ja sidosryhmien edustajien kanssa vahvistivat käsitystäni siitä, että verkostomainen toimintatapa sopii tällaisen palvelun kokoamiseen. Tästä ja kyselyn tuloksista verkostomaista toimintaa koskien kerron lisää luvussa 8.

Verkostotutkimus soveltuu Kulttuurikuntoutuksen kehittämiseen, koska verkostojen kehittämisen tavoitteena on kehittää mm. yrityksen kilpailukykyä ja hyödyntää muiden toimijoiden erityisosaamista ja luoda uutta liiketoimintaa yhdessä. Tälle kehittämistyölle ei ole kuitenkaan yhtä oikeaa prosessia, mutta tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi soveltuu myös verkostojen kehittämiseen. (Ojasalo et al 2009, 89.) Verkostojen kehittäminen vaatii tiedonhankintaa ja tyypillisiä keinoja ovat haastattelut, dokumenttianalyysit ja kyselyt (Ojasalo et al 2009, 90). Näitä keinoja hyödynnän myös omassa työssäni.

Koska kehittämistehtävässäni on kyseessä palvelun muodostaminen ja välittäjäorganisaation toiminnan kehittäminen, **prosessianalyysin** avulla voidaan esimerkiksi selvittää mikä on eri osapuolten rooli prosessissa ja mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin

eri vaiheet ja vaiheiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin. (Ojasalo et al. 2009, 158.) Samalla käsittelen palvelumuotoilun näkökulmaa ja siihen liittyvää palvelumuotoiluprosessia luvussa 7. Mutta koska Kulttuurikuntoutusta ei ole vielä kertaakaan toteutettu, voidaan prosessianalyysilla tehdä alustava esimerkki palveluprosessin blueprintingistä. Palveluprosessin kriittisiä onnistumisen tekijöitä selvitan myös sidosryhmille tehdyillä kyselyillä. (Ojasalo et al, 2009, 158).

Blueprinting on prosessikaavio ja lähestymistapa, joka on kehitetty palveluprosessin analysointiin. Se kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaan, rooleja. Tästä voidaan hahmottaa palvelun kokonaisuus ja siitä on helpompi keskustella visuaalisen mallin avulla. Tässä työssä keskityn erityisesti välittäjäorganisaation toimintojen ja sidosryhmärajapintojen välisen toiminnan kuvaamiseen. Blueprintingejä voidaan tehdä eri tasoilla ja niiden yksityiskohtien taso voi vaihdella. (Ojasalo et al, 2009 158-160.)

Tausta-aineistona konseptin sisältöjen tarkoituksenmukaisuuden määrittelyssä olen käyttänyt erilaisia vanhustyöstä ja -kuntoutuksesta tehtyjä julkaisuja sekä eri hankkeissa synnytettyä tietoa. Nämä kuitenkin ovat olleet vain erilaisten tehtyjen toimenpiteiden hahmottamista, eivät suoraa lähdemateriaalia.

Välittäjäorganisaatioiden toiminnasta on tutkimustietoa vielä vähän – ja sekin toisilta toimialoilta, joten sovellan siitä kirjoitettua aineistoa soveltuvien osien luovan alan toimintaan.

Keskeistä sisältöä aineistoissa ovat palveluinnovaation ja palvelumuotoilun käsitteet sekä verkostomainen toimintatapa palveluissa.

3.2 Kyselytutkimuksen teko ryhmämallisilla haastatteluilla

Valitsin laadulliset menetelmät, eli ryhmähaastattelun ja kvalitatiivisen kyselylomakkeen käytettäväksi Kulttuurikuntoutuksen konseptin testaamiseen, koska haluan ymmärtää paremmin Kulttuurikuntoutuksen merkitystä ja soveltavuutta eri näkökulmista. Olen valinnut harkinnanvaraisesti toiminta-alueellani Tampereella työskentelevistä soveltavan taiteen tekijöistä ja potentiaalisista yhteistyökumppaneista muutamia henkilöitä, joiden

näkemyksiä palvelumallista halusin saada selville. Osallistun itse osin jopa muutamien heidän toimintaansa ja olen tutkijana lähellä tutkittavia. (Ojasalo et al 2009, 94.)

Kyselylomakkeen teemat liittyvät kehittämistyöhöni ja palvelumallin eri osatekijöihin. Teemoja ovat: palvelumallin tarpeellisuus ja hyödyt, onnistumisen kriittiset tekijät, toimijoiden oman toiminnan kehittäminen, verkostoissa toimiminen, välittäjäorganisaatiot ja sekä palveluiden tuotteistaminen.

Toteutin ryhmämallisia tilaisuuksia, joissa oli strukturoitu lomakehaastattelu, sillä halusin varmistaa tietojen koonnin samassa muodossa kaikilta haastateltavilta. Kysely osana ryhmähaastattelua tuki toisiaan ja antoi monipuolista palautetta jo osin muodostuneen palvelumallin arviointiin. Ainoastaan yhtä sidosryhmän edustajaa haastattelin puolistrukturoidusti, koska hänen rooli mahdollisen pilotin tilaajana erottui muista vastaajista merkittävästi ja kaikki haastattelulomakkeen kohdat eivät olleet olennaisia hänen kohdallaan. (Ojasalo et al 2009, 41-42, 95.)

Tein ensin palvelumallin rungon, konseptin, niin kuin sen olen jo suunnitellut toimivan sekä hahmotin verkoston eri toimijoiden roolit. Kyselyhaastattelulla testasin palvelukonseptin mahdollisia merkityksiä kahdella kohderyhmällä: soveltavan taiteen toimijoilla sekä subventoijilla/syöttöorganisaatioilla, joista tässä työssä nimitän jatkossa sidosryhmien edustajiksi. Loppukäyttäjät eli ikäihmiset jätin tutkimuksesta pois, koska loppukäyttäjää eniten kiinnostavat palvelun sisällöt eivät ole tutkimuksen varsinaisena kohteena. En myös usko saavani heiltä olennaista tietoa toimintamallin rakenteelliseen kehittämiseen vielä tässä vaiheessa.

Haastattelutilaisuuden aluksi esittelin palvelumallin sekä toimijoiden roolit ja kerroin kehittämistyön taustoista ja tarpeesta. Haastateltavat täyttivät kysymyslomakkeet itse, mutta kysymyksistä oli mahdollisuus keskustella täytön lomassa. Ryhmähaastattelun etuna oli se, että vapaa keskustelu palvelumallin esittelyssä vei jo ideointia eteenpäin. Lomakkeen täytön jälkeen oli varattu aikaa vapaaseen keskusteluun. Lomakkeessa käytin kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimia kysymyksiä. Luotin, että vastaajajoukko on aktiivinen ja aihepiiri on heille kiinnostava ja läheinen, joten avointen kysymysten käyttö ja niihin vastausten saaminen oli perusteltua (Ojasalo et al 2009, 100, 117). Näin kyselyllä sain niin laadullista kuin määrällistä dataa hyödynnettäväksi.

Määrällisen tiedon käsittely monimuuttujamenetelmin ei silti ole työssäni käytännöllistä vastausmäärän ollessa suhteellisen pieni. Kysymyslomakkeen aiheet linkittyvät kehittämistyöni rakenteeseen ja kuljetan tutkimusaineistoa mukana työn edetessä aiheesta toiseen.

Tein ryhmämalliset keskustelut useassa erässä: soveltavan taiteen tekijöille 7.2.2012 ja sidosryhmäedustajille 21.2.2012. Lisäksi tein aikataulusyistä johtuen yksittäisiä haastatteluja muutamille osallistujille. Luettelo kyselyhaastatteluun osallistuneista on liitteessä 3.

Kukin edustettu ryhmä oli pääasiassa vain keskenään tutkimustilanteessa. Ryhmäkoosta oli maksimissaan 6 henkilöä. Osallistujat rekrytoin verkostojeni ja suositusten kautta ja kutsut tilaisuuksiin lähetin sähköpostilla. Kutsutuista 15:sta henkilöstä 3 ei pystynyt osallistumaan tutkimukseen aikataulullisista syistä edes erityisjärjestelyin.

Kysymyslomakkeen kysymykset mukailevat opinnäytteeni asiarakennetta ja käsittelen kunkin alueen kysymykset aina sen aihealueen kohdalla. Kokonaisuus tutkii, määrittelee ja analysoi Kulttuurikuntoutus -palvelua, välittäjäorganisaation verkostomaista toimintamallia, näiden tarvetta ja kehittämistä sekä potentiaalisten palvelumallin asiakkaiden/osatoimijoiden näkökulmia. Kysymyslomakkeet ovat liitteenä 1 ja 2.

Kyselyhaastatteluun vastanneilla pitkä työkokemus edustamaltaan alalta

Kyselyyn vastanneiden työkokemus omalta alalta on vakuuttava ja antaa perspektiiviä vastausten luotettavuuteen. Vastajat soveltavan taiteen ryhmästä ovat tehneet töitä omalla taiteen alallaan 10-25 vuotta, keskiarvon ollessa 14 vuotta. Edustettuja taiteenaloja vastaajilla on mm. soveltava teatteri, voimauttava valokuva, sanataide, kuvataide ja luova kirjoittaminen.

Sidosryhmän edustajien työkokemus oli 6-25 vuotta omalla alallaan. Heidän edustamia toimintoja ovat mm. soveltavan kulttuuri- ja taidetoiminnan organisointi osana kunnan ikäihmisten palveluja, luovien alojen yrittäjyystoiminnan kehittäminen, ikäihmisten hyvinvointi ja verkostoyhteistyö sekä ikäihmisten kulttuuripalvelut.

4 KEHITTÄMINEN JA LIIKETOIMINTA KULTTUURIALAN TERMISTÖÖN

Tietopohjaksi olen koonnut materiaalia palveluinnovaatioista, palvelumuotoilusta, verkostomaisista toimintatavoista sekä välittäjäorganisaatioista. Aihe on rajattu erityisesti verkostoitumisen ja välittäjäorganisaation toiminnan näkökulmiin. Pysin liittämään kokonaisuuteen myös näkemykseni kulttuurituottajan toimenkuvasta ja kompetenssivaatimuksista välittäjäorganisaatiossa, joka tuottaa kulttuurialan palveluita toimialojen rajapinnoilla. Tässä luvussa esittelen lyhyesti keskeiset työssä käytettävät käsitteet teoria-aineiston pohjalta.

4.1 Mitä ovat palvelut?

Tässä kehittämistyössä en perehdy syvällisesti itse palvelu-käsitteeseen. Kuitenkin on syytä hahmotaa pääpiirteissään se, mitä palveluista puhuttaessa tarkoitan. Palvelun osatekijöistä rakennetta ja palveluprosessia käsittelemme tarkemmin luvussa 7, Kulttuurikuntoutus -palvelumallin muodostaminen.

Palvelu voidaan määritellä toiminnoksi tai toimintojen sarjaksi, joka on luonteeltaan enemmän tai vähemmän aineeton ja ei-käsin-kosketeltava. Tavallisesti palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntoimittajan välillä, mutta palvelutapahtumia voi olla myös fyysisten resurssien tai hyödykkeiden ja systeemien välillä. Keskeistä on se, että palvelu tuotetaan tai toimitetaan aina asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeiden tunteminen on kaikissa palveluissa edellytys sille, että liiketoiminta on menestyksellistä ja kannattavaa. (Grönroos 1990, Järvelin 2011 mukaan.)

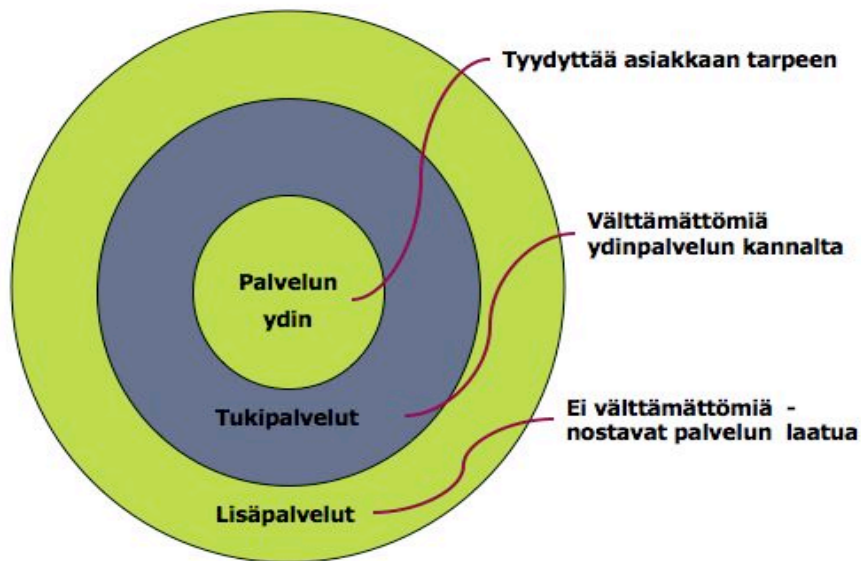
Tuulaniemen mukaan palvelu on:

- toimintaa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotain.
- vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai suoritus.
- tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman.
- pääasiallisesti aineeton toiminta tai hyöty, jonka joku voi antaa toiselle ja jossa omistajuus ei vaihdu.
- palveluita käytetään.

(Tuulaniemi 2011, 59.)

Erilaisille palveluille yhteisiä piirteitä ovat mm. aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen on usein (muttei aina) samanaikainen tapahtuma. (Järvelin 2011)

Lisäksi voidaan erottaa toisistaan palvelutuote ja tuotepalvelu. Tuotepalvelut ovat myytävän tuotteen ympärille rakennettuja välttämättömiä tai täydentäviä palveluita. Palvelutuotteen palvelun eri osiin taas voi liittyä tavaroita tai järjestelmiä. (Järvelin 2011)



Kuvio 3. Palvelutuotteen rakenne (mukaellen Järvelin 2011)

Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä ja se voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. (Jaakkola et al 2009, 11.)

Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja: esim. laskutusta ja puheluihin vastaamista ja muuta yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. Kulttuurikuntoutuksessa nämä ovat myös välittäjäorganisaation tarjoamia palveluita soveltavan taiteen tekijöille (tuki tuotteistamiseen, markkinointimateriaalien valmistus tms). Ydinpalvelun ja sen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmää kutsutaan usein palvelupaketiksi. Palvelulle välttämättömät

tukipalvelut on hyvä tunnistaa, jotta saadaan selville kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. (Jaakkola et al 2009, 11.)

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Toisin kuin tavaroiden tuotannossa, asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun prosessin aikana – puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. ”Palveluprosessi” tarkoittaa sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Osa prosessista on asiakkaalle näkyvää ja osa ei. (Jaakkola et al 2009, 15.) Kulttuurikuntoutuksen palveluprosesseja käsittelen kappaleessa 7.

4.2 Palvelumuotoilulla asiakasymmärrystä palveluiden kehittämiseen

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Palvelumuotoilu auttaa myös uuden palvelun kehittämisessä, sillä se tekee aineettoman näkyväksi visualisoimalla palvelun elementit ja kuvaamalla palvelun jo sen kehittämisvaiheessa. Lisäksi se antaa prosessin ja työkaluja asiakasymmärryksen parantamiseen. Palvelumuotoilulla voidaan vähentää myös uuden tuotteen riskejä palveluiden prototypoinnilla ja testaamisella. (Tuulaniemi 2011, 10, 100.)

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Se on tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla ja elää kuitenkin jatkuvassa kehittämisen tilassa. Palvelumuotoilu on kulttuurisen, taloudellisen ja sosiaalisen murroksen vaatimaa osaamista. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Kulttuurikuntoutuksessa on kyse olemassa olevien toimintojen, toimijoiden ja kohderyhmien uudenlaisen saavutettavuuden luomisesta. Välittäjäorganisaatio on uusi toimija näiden tekijöiden välissä kehitettäessä uutta palvelupolkua kulttuurialan palveluiden pariin.

Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset ja palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi (Tuulaniemi 2011, 25). Kulttuurikuntoutuksen perusajatus on juuri sama ja palvelumuotoilun lähtökohdat ja menetelmät sopivat mielestäni Kulttuurikuntoutuksen kehittämiseen. Myös Lapissa on design-tutkimukseen pohjautuvien tuotepalvelu-suunnittelumenetelmien todettu soveltuvan kulttuuristen hyvinvointipalvelukonseptien tuottamiseen (von Brandenburg 2009, 67).

4.3 Palveluinnovaatiot, innovaatiopolitiikka ja kulttuuri – kohtaavatko ne koskaan?

Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmän mukaan innovaatioita voivat teknologisten innovaatioiden ohella olla myös uudet organisaatiomuodot, johtamisen tavat, toimintatavat ja -mallit tai uudet palvelut. Innovaatioiden tunnistaminen on käynnistynyt, kun on opittu tunnistamaan niiden arvo elinkeinoelämälle. (TEM verkkosivut).

Innovaatioita ovat yritykselle taloudellista lisäarvoa tuottavat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina (Sydänmaanlakka 2009, 115, 252). Yksinkertaisesti käsitteenä määriteltynä palveluinnovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi palvelu (Metsola, Schwartz 2009, 5).

Innovaatiotoiminnassa on trendinä siirtymä tarjontavetoisesta, teknologiapainotteisesta innovaatioista kysyntävetoiseen, palvelukeskeiseen innovaatioon. Palveluissa on aivan olennaista kyky ymmärtää asiakkaita, heidän nykyisiä ja tulevia tarpeitaan. (Hautamäki 2008, 47.)

Mutta minkälaista innovaatiopolitiikkaa tarvitaan, jos talouskasvun sijaan tavoittelemme hyvinvoinnin lisäämistä ja kestävää kehitystä? Antti Hautamäki jaottelee innovaatiopolitiikan kahteen eri näkökulmaan: perinteiseen ja kestävään innovaatiopolitiikkaan. Perinteisen innovaatiopolitiikan peruskäsitteenä on kansallinen innovaatiojärjestelmä ja sen perustavoitteena on talouskasvu. Kestävä innovaatiopolitiikka perustuu innovaatioiden ekosysteemiin, jossa perusarvoina on hyvinvointi ja kestävä kehitys. Talouskasvulla on vain välinearvoa. (Hautamäki 2008, 158.)

Perinteisen innovaatiopolitiikan näkemyksen mukaan kulttuuri on ollut innovaatiopolitiikan marginaalissa, lähinnä viihtyvystekijänä. Kestävän innovaatiopolitiikan mukaan

kulttuuri on innovaatioympäristön olennainen, dynaaminen osa ja on olemassa luovuus- ja yrittäjyyskulttuuri. (Hautamäki 2008, 158.)

Innovaatiotoiminnan yksi luonne on erilaisten osaamisten yhdistämisessä. Näistä lähtökohdista päädytään siihen, että luovat toimialat ja kulttuuri ovat innovaatiotoiminnan ytimessä. (Hautamäki 2009, 7.) Olenko siis luovan talouden ja kulttuurin innovaatiopolitiikan ytimessä luodessani yritykselleni uusia palvelutuotteita soveltavan taiteen kentältä ikäihmisten hyvinvoinnin tukemiseksi?

Taiteilla ja muilla kulttuurin alueilla on suuri merkitys luovuuden kulttuurin voimistumiselle ja innovaatiotoiminnalle. Innovaatiotoiminta ja sen mallit puolestaan vaikuttavat kulttuurin muotoutumiseen ja kulttuurin tulosten kaupallistamiseen. Innovaatiotoiminta ja kulttuuritoiminta ovat osittain päällekkäisiä: kulttuurin ja innovaatioiden leikkauksessa ovat luovat toimialat, luova talous. On arvioitu, että luova talous tulee kasvamaan, jolloin leikkauspinta kasvaa ja yhä suurempi osa innovaatioista on ”kulttuuripainotteisia” tai sisältävät vahvan kulttuurisen komponentin. (Hautamäki 2009, 17.)

4.4 Välittäjäorganisaatiot – menneen talven lumia vai edelleen iskussa?

Välittäjäorganisaation käsite alkoi säännöllisesti esiintyä innovaatiopolitiikkaa käsittelevissä julkaisuissa ja puheenvuoroissa 2000-luvun alkupuolella. Vakiintunutta välittäjäorganisaation määritelmää ei ole kuitenkaan löydettävissä. Tavallisesti sillä viitataan organisaatioihin ja toimijoihin, jotka pyrkivät toimimaan välittävänä toimijana yritysten välillä sekä tutkimusorganisaatioiden ja yritysten välillä. (Valovirta ja Niinikoski 2004, 4.)

Välittäjäorganisaatioiden syntymisen taustalla on 1980-luvun alkupuolella havaittu tarve vahvistaa teknologian siirtoa ja kaupallistamista sekä innovaatiolähtöisen yritystoiminnan syntymistä (Valovirta ja Niinikoski 2004, 4). Saman suuntainen tarve on tiedostettu myös luovilla aloilla. Opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut avustuksilla kulttuurin ja luovien alojen välittäjätoiminnan kehittämistä. Määrärahalta on pyritty lisäämään nuorten, enintään 30 (-35)-vuotiaiden, taiteilijoiden ja muiden luovan työn tekijöiden työllistymistä

ja toimeentuloa vahvistamalla juuri välittäjäorganisaatioita ja välittäjätoimintaa. (Luova Suomi, verkkosivut.)

”Välittäjäorganisaatiot ovat usein syntyneet alueellisista tai paikallisista lähtökohdista käsin, ja pohjaavat paikallisten toimijoiden verkostoihin. Ne ovat saaneet alkunsa markkinaehtoisesti, jollakin alueella havaitun markkinapuutteen korjaamiseksi”. (Koskenlinna 2004, 7.) Muilla toimialoilla trendinä on nähtävissä erilaisten välittäjäorganisaatiomallien purkaminen. Luovilla aloilla tarve ja kehityssuunta on päinvastainen. (Järvelin 2011.)

Yleisesti välittäjäorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii tiedon käyttäjien ja tiedon tuottajien rajapinnassa. Välittäjä voi toimia myös julkisen vallan ja yritysten välissä sekä pienten ja suurten yritysten välillä. Välittäjäorganisaatio vaikuttaa ympäristöönsä myös laajemmin. Innovaatioympäristöjen menestymisen kannalta välittäjäorganisaatioiden rakenteita ja dynamiikkaa luova rooli on myös erittäin tärkeä. Laaja määritelmä välittäjäorganisaatiosta kattaa sekä 1) substanssiin liittyvän tiedon siirtämisen, että 2) välittäjäorganisaatioiden suoran tai epäsuoran vaikuttamisen alueen rakenteisiin ja dynamiikkaan– eli välittäjäorganisaatioilla on eräänlainen katalysaattorin rooli. (Koskenlinna et al 2005, 28.)

Välittäjäorganisaatiot on luokiteltavissa ainakin kolmeen tasoon niiden toimintaympäristön, tavoitteiden ja perustehtävän perusteella. **Kansallisella tasolla** tavoitteena on Suomen menestyminen ja tehtävänä ohjausmekanismien rakentaminen. Tämän tason esimerkkejä ovat Sitra, Tekes ja Suomen Akatemia. **Alueellisen tason** toimijoita edustavat esim. yrityshautomot, osaamiskeskukset tai kuntien toimielimet. Tämän tason toimijoiden tehtävänä on yhteistyö sekä verkostoituminen ja tavoitteena on alueen menestyminen. **Paikallisen tason** toimijoiden tehtävänä on tiedon ja osaamisen kehittäminen tavoitteenaan yritysten menestyminen. Toimijoina ovat mm. osaamisintensiiviset KIBS-yritykset (knowledge intensive business services) sekä teknologia-kylät, ammattikorkeakoulut ja yliopistot. (Koskenlinna et al 2005, 32.) Tavoitteidensa ja toimintojensa puolesta Kulttuurikuntoutusta hallinnoivan välittäjäorganisaation paikka on paikallisen tason toimijana, mutta tehtäväkentässä on rooleja myös alueellisen tason toiminnasta.

Välittäjäorganisaatiot edistävät innovaatioprosessin toimintaa tarjoamalla ja välittämällä osaamista innovaatioprosessin suoritukseen. Innovaatioympäristö toimii miljöönä, missä osaaminen, oppiminen ja innovaatiotoiminta muuntuu taloudellisiksi toteutumiksi. Innovaatioympäristön elementit - tiedon ja osaamisen tuottajat, välittäjät ja hyödyntäjät – toimivat näiden päämäärien saavuttamiseksi. (Koskenlinna, 2004, 6.) Näin myös on nähtävissä tilanne ikäihmisille suunnattujen kulttuurialan palveluiden parissa niin Pirkanmaalla kuin koko Suomessa. Välittäjäorganisaatioiden rooli korostuu ja nousee entistä tarpeellisemmaksi alan toimijoiden substanssiosaamisen syventyessä, mutta samalla kaventuessa, sekä erilaisten tarpeiden kohdatessa uusien palvelumallien muodostamisessa.

Tutkimuskysymyksiä välittäjäorganisaatio-käsitteestä, sen tarpeellisuudesta ja roolista alueen kehittämisessä sekä Kulttuuriosuuskunta Kajetta välittäjäorganisaationa käsittelen kappaleessa 5.

4.5 Verkostot ja verkostoituminen apuna liiketoiminnan kehittämisessä

Verkostoille ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Yleensä sillä kuitenkin tarkoitetaan riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta. Ilmiö itsessään ei koske ainoastaan yrityksiä, vaan verkostoja voi olla niin sosiaalisia, fyysisiä kuin tietoverkkoja. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 15.)

Periaatteessa mitä tahansa useiden organisaatioiden muodostamaa joukkoa, joka on keskinäisessä vaihdantasuhteessa, voitaisiin kutsua verkostoksi. Toisaalta näiden verkostojen keskinäisissä kytköksissä on varsin merkittäviä eroja: toisessa ääripäässä yritysten kanssakäyminen tapahtuu täysin markkinamekanismien ehdoilla ja toisessa ääripäässä yritykset toimivat tiiviissä symbioottisessa yhteistyössä keskenään. Tästä johtuen on tärkeää erottaa käsitteet organisaatioverkosto ja verkosto-organisaatio. (Nordström 2004, 3.)

Organisaatioverkostolla tarkoitetaan mitä tahansa useiden toimijoiden muodostamaa verkostoa. **Verkosto-organisaatiolla** tarkoitetaan sellaista organisaatioverkostoa, jonka jäsenten välillä on tiiviitä vuorovaikutussuhteita ja joilla on yhteisesti määritellyt

tavoitteet sekä kullakin toimijalla omat roolit ja vastualueet verkostossa. (Nordström 2004, 3.)

Verkostoituminen taas on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoituminen on luonteeltaan tavoitteellista ja pitkäaikaista, yhteistyötä ydinprosesseissa, vuorovaikutteista ja luottamuksellista sekä molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta. (Hakanen et al 2007, 44-45, 77.)

Verkostotaloudeksi kutsutaan tapaa toimia erilaisten yhteenliittymien, verkosto-organisaatioiden kautta, joissa etu haetaan liittoutumalla parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Verkostotaloudessa pyritään hyödyntämään toistensa vahvuuksia win-win-hengessä. (Hakanen et al 2007, 15, 44.)

Verkostotalous perustuu vastavuoroisuuteen ja yhteistoimintaan ja siinä toimijoiden väliset raja-aidat mataloituvat ja työnjako syvenee. Keskinäisistä suhteista tulee pitkäaikaisten sopimusten myötä menestyksen ehto. Verkostosuhteet voivat olla keskeinen selviytymis- ja kilpailutekijä tämän päivän kilpailussa. (Hakanen et al 2007, 15.)

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian mukaan yhtenä toimintaympäristön kehittämistoimenpiteenä vuosina 2007-2015 on verkostoituminen. Sen mukaan verkostojen vahvistaminen luovien alojen yritystoiminnassa on olennaista liiketoiminnan verkostomaisen toimintatavan vuoksi ja hyvien käytäntöjen jakamiseksi. Verkostoituminen tapahtuu myös kolmella eri tasolla; alan yritysten välillä, kehittäjätahojen ja koko arvoketjun toimijoiden kesken. (Kaunisharju 2007, 29.)

Verkostomainen liiketoiminta perustuu siihen, että yritys ottaa lähtökohdakseen kumppanuuden jo tuotekehitysvaiheessa. Yritys kokoaa tarvitsemansa resurssit tarpeen mukaan eri organisaatioista ja eri aloilta, jopa eri maista. (Keso, Lähtimäki, Pietiläinen, Hakanen et al 2007, 21 mukaan.)

Olenaisia tekijöitä tuloksekkaalle yhteistyölle ovat yhteinen visio ja hyöty yhteistyöstä, selkeä liiketoimintamalli sekä strategia. Luottamus ja avoin vuorovaikutus ja heti alussa

ilmaistut ja todennetut odotukset kumppanuuden suhteen tukevat ja lujittavat verkoston osapuolien sitoutumista toisiinsa. (Hakanen et al 2007, 17.)

Verkostoituminen luovien alojen ja muiden toimialojen välillä on tärkeää. Eri toimialojen monialaisissa rajapinnoissa syntyy veturiyritysten avulla uudenlaista liiketoimintaa, joka hyödyntää luovien alojen tuotteita ja palveluja. Monialaisissa tuotteissa ja palveluissa olennaista on niiden kaupallistaminen. (Kaunisharju 2007, 29.)

Verkostoitumista ja sen malleja sekä verkostoitumisen merkitystä välittäjäorganisaatiossa tarkastelen tarkemmin luvussa 8.

”Se oli hyvä kun määh ensimmäisen kerran vedin nääh tanssivaatteet päälle ja hatun päähän ja sanoin miehelle että otas valokuva. Se oli et sää et lähe kyllä mihinkään. Niin määh kysyin että minkä takia. No kyllä siis tommosesta mummosta saa noin seksikkään! Ni määh sanoin että mieti kun meitä on viisi!”

5 KULTTUURIOSUUSKUNTA KAJE VÄLITTÄJÄORGANISAATIONA

Kulttuuriosuuskunta Kaje on perustettu vuonna 2005 tukemaan luovan alan ammattilaisten elinkeinon harjoittamista. Osuuskunnan tavoitteena on vahvistaa yhteistyön avulla yksittäisten jäsentensä toimintamahdollisuuksia eri produktioiden muodostamiseksi ja palveluiden kehittämiseksi. Osuuskunnan kotipaikka on Tampere. (Kulttuuriosuuskunta Kajeen säännöt ja toimintasuunnitelma)

Erikoisosaamisalueita osuuskunnan jäsenillä ovat mm. teatteri- ja esiintymispalvelut, tapahtumien ja tilaisuuksien sisällöntuotanto sekä esiintymis- ja vuorovaikutustaidot sekä niiden koulutus. Sisällöntuotannon tukena Kaje tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua markkinoinnin ja viestinnän suunnittelusta näytelmien ohjaukseen.

Olen toiminut Kajeessa vuodesta 2007 tuottajana ja vuodesta 2008 lähtien myös hallituksen puheenjohtajana. Osuuskunnassa on tällä hetkellä 13 jäsentä, joista pääosa on esittävän taiteen ammattilaisia. Kajeen peruslähtökohtana on ollut tukea niin sen jäsenten omaa työllistymistä kuin myös mahdollistaa muiden kulttuurin- ja taiteen-tekijöiden osallistumisen ja työllistymisen Kajeen jäsenten ideoiden tuotantojen tai palveluiden kautta.

Omalla toiminnallani Kajeessa pyrin siihen, että osuuskunta voisi työllistää jäseniään enemmän, sekä luomaan selkeitä yhteisiä palvelukonsepteja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Tuottajana voin kehittää osuuskunnan roolia välittäjäorganisaatioksi hyödyttämään myös alueen itsenäisiä freelance-toimijoita.

Uskon, että osuuskunnilla on luontevin mahdollisuus toimia alueellaan välittäjäorganisaation kaltaisena toimijana. Osuuskuntatoiminnan periaatteiden mukaan toiminnan painopisteenä on tyydyttää jäsentensä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita ja tavoitteita yhteisesti omistetun ja demokraattisesti hallinnoidun yrityksen avulla. Osuuskunta on taloudellista toimintaa harjoittava yritys, jonka omistavat osuuskunnan jäsenet. Kullakin osakkaalla on yksi ääni ja äänivalta jakaantuu tasaisesti osakkaiden kesken. Osuuskunta myös mahdollistaa osa-aikaisen yrittämisen sekä joustavan ja verkostomaisen yrittämisen. Jäsenet eivät ole velvollisia ottamaan yrittäjäeläkevakuutusta (YEL), vaan ovat TYEL-vakuutuksen piirissä. (Pellervo-seuran verkkosivut, Wikipedia.)

Osuuskuntatoiminta voi näyttäytyä erityisesti kulttuurialan toimijoiden keskuudessa väljänä ja vähemmän ”yrittäjämäisenä” toimintamuotona, koska osakas on töissä omassa yrityksessään, mutta ei yrittäjästatuksella. Tämä mahdollistaa työttömyysturvan saamisen aikana, jolloin ansiotyötä ei ole tarpeeksi.

Osuuskunnat voidaan nähdä myös laaja-alaisina, yhteiseen hyvää pyrkivinä yhteisönä, jotka hyväksytään helpommin välittäjäorganisaatioiksi pelkästään taloudellista voittoa tavoittelevien osakeyhtiöiden sijaan. Osuuskuntiin on myös vaivattomampaa liittyä ilman suurta pääomaa.

Välittäjäorganisaatioiden kehittäminen toimijoiden näkökulmasta

Kaikkien kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä välittäjäorganisaatioiden kehittäminen luovilla aloilla on tarpeellista. Perusteluina kehittämistarpeelle oli soveltavan taiteen edustajien mukaan pääasiassa se, että välittäjäorganisaatioita ei katsota vielä olevan tarpeeksi, taiteilijat eivät ole organisaatiokykyisiä, heillä on puutteita markkinointiosaamisessa sekä välittäjäorganisaatiot helpottaisivat kysynnän ja tarjonnan suhdetta. Merkityksellisenä nähtiin myös, että välittäjäorganisaatio hoitaisi palveluiden

”byrokratian” ja toimintamallit muodostaen rakenteita ja polkuja taiteellisten tekijöiden työllistymiseen.

Sidosryhmien edustajien mukaan välittäjäorganisaatioiden kehittäminen on tarpeellista, koska se mm. säästää resursseja, nopeuttaa toimintaa ja parhaimmillaan ei tarvitse ”ostaa sikaa säkissä” (laadunvarmistus-näkökulma). Myös se, että taide hyvinvointipalveluiden osana edellyttää uudentyyppistä hallinnolliset rajat ylittävää toimintatapaa, nähtiin perusteluksi välittäjäorganisaatioiden kehittämisen tarpeellisuuteen.

Välittäjäorganisaatioiksi Tampereella ja Pirkanmaalla vastaajat mielsivät erilaiset ohjelmatoimistot, osuuskunnat yleisesti, Kulttuurivartti Oy:n sekä Kotitorin, joka on kotihoidon palvelujen välittäjä. Vastauksissa kuvastui myös epäselvä käsitys siitä, mitä välittäjäorganisaatiot tällä hetkellä ovat vai onko niitä.

Olenaisena kysymyksenä mielestäni on myös se, missä määrin julkista tukea on syytä kanavoida välittäjäorganisaation toimintaan, joka on erikoistunut kulttuurin soveltavan käytön kehittämiseen ja välittämiseen hyvinvoinnin edistämiseksi? Mihin suuntaan välittäjäorganisaatioiden toimintaa tulee ohjata mahdollisen julkisen tuen avulla? Toiminnan tekemisen määrittelee inhimilliset tarpeet, halu luoda taiteella hyvinvointia. Mutta toiminnan kannattavuuden ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta kehittämistehtävän tarkasteluun on syytä ottaa mukaan luovan alan innovaatiopolitiikan linjaukset.

5.1 Välittäjäorganisaatioilla haasteellinen rooli luovan alan innovaatiopolitiikassa

Innovaatiopolitiikka on elinkeinopolitiikan kivijalka, joka kannustaa yrityksiä innovaatioprosesseihin. Uusien innovaatioiden jatkuva virta elinkeinoelämässä on edellytys maamme kilpailukyvyn säilymiselle. (Koskenlinna 2004, 29.) Luovan alan innovaatiopolitiikasta, kysyntä- ja käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta sekä palveluinnovaatioiden eri tyypeistä sekä niiden roolista valtakunnallisissa strategioissa löytyy kattavasti tietoa esim. Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Sitran julkaisuista ja linjauksista. Oman palvelumallin kehittämistä ja toiminnan päämääriä voi peilata myös laajemman viitekehyksen kautta.

Välittäjäorganisaatioita kuvaava ongelma on, että niitä ei kohdella yhtenä kokonaisuutena julkisessa innovaatiopolitiikassa, koska innovaatiopoliittiset toimet kohdistetaan yleensä välittäjäorganisaatioiden asiakkaisiin, tiedon ja osaamisen tuottajiin ja hyödyntäjiin. Välittäjäorganisaatiot ovat saaneet innovaatiopoliittisen tuen (esimerkiksi projektikohtaisen rahoituksen) usein välillisesti, asiakkaittensa kautta. (Koskenlinna, 2004, 6.)

Alueellisten välittäjäorganisaatioiden roolina on toimia visioiden ja tulkintojen kapellimestarina alueella ja ne toimivat myös paikallisia ja kansallisia tasoja yhdistävänä voimana. Ne myös katselevat alueen verkostoja kokonaisuuksina. Paikallisella tasolla välittäjäorganisaatio toimii osana verkostoa, välittäjäorganisaatioiden tasoista lähimpänä yritystä. Tällöin tiedonvälitykseen ja substanssiin liittyvät asiat korostuvat. Välittäjäorganisaatio voi tuottaa palveluita alueen yrityksille. Palvelut voivat olla muun muassa rahoitukseen liittyviä, liiketoimintasuunnitelmia tai työntekijöiden kouluttamista. Paikallisen tason välittäjäorganisaatio voi toimia myös innovaatioiden suodattajana. (Koskenlinna et al 2005, 30.)

Näkisin, että Kulttuurikuntoutusta pyörittävä välittäjäorganisaatio on paikallisen tason välittäjä, jonka painopiste innovaatioympäristössä on olla yhteistuottaja, joka tukee muita toimijoita, kehittää palveluita, tarjoaa rakenteita sekä luo edellytykset verkostoitumiselle. Tavoitteena tällä on muuntaa innovaatiot taloudelliseksi menestymiseksi ja hyvinvoinniksi. (Koskenlinna et al, 31.)

Välittäjäorganisaatiot tehostavat siis innovaatioympäristön toimintaa ja vaikuttavat innovaatioprosessien toimivuuteen ja tuottavuuteen. Niillä on tärkeä rooli innovaatioille perustuvan tuottavuuden kasvun toteutumisessa maassamme. Välittäjäorganisaatioita koskeva arviointitieto on kuitenkin vähäistä, eikä kokonaisvaltaista käsitystä niiden tuloksellisuudesta ole käytettävissä. (Koskenlinna 2004, 6.) Osaamiskeskusohjelmista ja vastaavista isomman mittaluokan välittäjäorganisaatioita on olemassa seuranta- ja tutkimustietoa. Niistä saatu tieto on kuitenkin hankalasti sovellettavissa suoraan luovalle alalle ja pienemmän mittakaavan toiminnan tietopohjaksi.

Antti Hautamäki esittää *Kestävä innovointi* –kirjassaan yhdeksi Suomen innovaatiopolitiikan kehittämisehdotukseksi sen, että innovaatiopolitiikalla on edistettävä siirtymistä

tarjontalähtöisestä, teknologiapainotteisesta innovoinnista palvelukeskeiseen innovointiin. Lisäksi Suomen menestyksellisestä kansallisesta innovaatiojärjestelmästä huolimatta Hautamäki nostaa haasteeksi mm. innovaatioprosessien hallinnan ja tehostamisen, liiketoimintaosaamisen vahvistamisen, verkottumisen ja yhteistyön sekä palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen. (Hautamäki 2008, 37, 159.)

5.2 Kulttuuritoimijat alueellisina innovaatioiden kehittäjinä?

Kulttuurin merkitys innovaatiotoiminnalle ja innovaatioympäristöille on tullut viimeaikaisissa tutkimuksissa yhä selvemmin esiin. Se ei ole enää pelkkä houkuttelevuustekijä, vaan se liittyy suoraan innovaatiotoimintaan. Kulttuuri on tärkeä innovaatiotoiminnan menestykselle useista syistä, joita Antti Hautamäki on tarkastellut Opetus- ja kulttuuriministeriön *Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä* –julkaisussa. Tässä yhteydessä voidaan mainita mm. luovuuden merkitys innovatiivisuudelle ylipäätään sekä siirtyminen kohti käyttäjä- ja kysyntäkeskeistä innovaatiopolitiikkaa. (Hautamäki 2009, 7.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön samassa julkaisussa Cecilia von Brandenburgin mukaan taiteilijoiden tueksi kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittämisessä on tarpeen vahvistaa erilaisten muiden välittäjien toimintaa. Eri alojen asiantuntijoiden alueellisia verkottumismahdollisuuksia tulisi tukea poikkitoimialaisten innovaatioiden kehittämiseksi. (von Brandenburg 2009, 67.)

Hautamäki peräänkuuluttaa myös niin alueellisen kuin valtakunnallisen painotuksen merkitystä innovaatiopolitiikassa. Se pyrkisi vahvistamaan olemassa olevia vahvuuksia alueilla ja käyttäisi voimavaroja paikallisen kysynnän mukaan. Se huolehtisi alueen vetovoimasta panostamalla alueen kuntien elinvoimaisuuteen ja luovien miljöiden rakentamiseen. Se voimistaisi alueen kaikkien toimijoiden yhteistyötä. (Hautamäki 2008, 102.)

Uusien innovatiivisten palveluiden muodostaminen toimialojen rajapinnoille on vielä jäsentymätöntä luovilla aloilla. Malleja palveluiden muodostamiseen sekä tietoa välittäorganisaatioiden roolista innovaatiopolitiikassa löytyy teknologisen innovaatiotoiminnan kehittämisestä 2000-luvun alkupuolelta. Luovien alojen välittäjä-

organisaatioista ja niiden roolista tullaan tekemään valtakunnallinen selvitys Luovan Suomen koordinoimana Euroopan Unionin Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella vuonna 2012. Sen tuloksia on odotettavissa kuitenkin vasta vuoden 2012 lopulla, eivätkä ne ole hyödynnettävissä tässä työssä. Tämä kehittämistyö voi osaltaan kuitenkin antaa näkökulmia välittäjäorganisaatioiden toimintaan luovilla aloilla.

Kustannustehokkaimmat tavat edistää innovaatioita ovat aineettomat palvelut kuten liiketoimintasuunnitelman arviointi, verkottaminen, markkinoinnin tuki, apu IPR:ien suojauksessa ja hallinnoimisessa ja mahdollisten liiketoimintakumppanien haku. Kaikki mainitut asiat ovat välittäjäorganisaatioiden tehtäväkenttää. (Koskenlinna 2004, 7.)

Yhdistykset- ja miksei myös osuuskunnatkin- voivat toimia kulttuurin vapaan kentän koulutusta, tiedotusta ja kokoontumista järjestävänä toimijana. Aktiivinen yhdistys/osuuskunta voi verkottua yhteistyöhön alueen muiden toimijoiden kanssa, jolloin tavoitteeksi voi tulla oman taiteen alan rakenteiden vahvistaminen, ammattilaisten työtilaisuuksien lisääminen ja kehittäminen sekä alueellisen taide- ja kulttuuritoiminnan suunnittelu ja kehittäminen. Toiminnan alkuvaiheen käynnistämiseen tarvitaan kuitenkin rahoituksellista tukea, kunnes tuotetut produktiot rahoittavat itse itseään. (von Brandenburg 2009, 68.)

Osuuskunnat soveltuvat välitysorganisaatioiksi ja laajempi moniammatillisuus sisältäen myös esim. markkinoinnin osaamista voi lisätä palveluiden tuottamiseen liittyvää osaamista. Usean taiteen alan edustajista koostuvat osuuskunnat voivat myös tarjota yhdistävän innovaatiojalustan, jonka kautta voi alustavasti lähteä kokeilemaan yrittäjänä toimimista. Taiteilijaosuuskuntia olisikin syytä kehittää edelleen, koska ne joustavina organisaatioina houkuttelevat freelancereina toimivia taiteilijoita ja kulttuuritoimijoita. (von Brandenburg 2009, 68.)

Välittäjäorganisaatioiden palveluita kehittämällä voidaan niiden toiminnan roolia ja merkittävyyttä nostaa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi toimintamallien kehittämisellä ja yhdenmukaistamalla alueellisia käytänteitä eri kategorioissa tuotettujen palveluiden suhteen. Parempi tilastointi, seurantatiedot, palveluiden vaikuttavuuden tutkiminen ja arviointi sekä laadunvalvonta antavat ajan kuluessa kootummin tietoa esimerkiksi

tukitoimien vaikuttavuudesta toimialalle kokonaisuutena, kuin hajautettujen tukien seurannan kautta.

Kulttuuriosuuskunta Kajeen mahdollisuudet toteuttaa välittäjäorganisaatiolle luontevia tehtäviä ovat hyvät. Myös kestävä innovaation periaatteet toteutuu kulttuuriosuuskunnan palveluissa. Palvelukonseptien tuottamisen pääpainona on hyvinvoinnin lisääminen talouskasvun sijaan, mutta silti taiteen tekijöiden elinkeinoa vahvistaen. Kokemusta kulttuurialan tuotannollisista töistä ja osaamista koulutuksessa sekä palveluiden tuotteistamisessa ja markkinoinnissa löytyy useilta osuuskunnan jäseniltä. Jäsenten omat verkostot substanssiosaamisen puolella ovat laajat ja kaikki ovat toimineet omalla ammattialallaan vuosia.

Välittäjäorganisaatioiden tärkeimmät roolit sekä toimintamahdollisuudet Pirkanmaalla

Kyselyhaastatteluun vastanneiden soveltavan taiteen edustajien mielestä välittäjäorganisaatioilla olisi toimintamahdollisuuksia soveltavan taiteen työllisyyden edistäjinä Pirkanmaalla. Vastaajat olivat sitä mieltä ehdottomasti tai ainakin toivoivat asian olevan niin.

Sidosryhmäedustajien vastauksissa perusteltiin samaa positiivista kantaa mm. sillä, että tarvetta ja taidetoimijoita sekä myös kohderyhmiä on alueella paljon. Lisäksi välittäjäorganisaatioista olisi hyötyä kaiken taiteen edistäjänä *”jos vain taidetyypit ymmärtää käyttää hyväkseen”*.

Tärkeimmäksi välittäjäorganisaatioiden tehtäväksi tai rooliksi nähtiin se, että soveltavan taiteen tekijät voisivat saada selkeitä, pitkäaikaisempia työnsisältöjä, apua markkinointiin, tuotteistamiseen, tiedonkulkuun ja asiakkaiden kohtaamiseen. Työllistäminen, paperiasioiden hoitaminen ja tietoiskun tekeminen kaikista mahdollisista kohderyhmistä, joille palvelujaan voi ylipäättään tarjota nähtiin myös tärkeinä tehtävinä.

Sidosryhmien edustajat näkevät välittäjäorganisaatioiden roolina toimia moottorina pysyvän toiminnan juurruttamisessa ja eteenpäin viemisessä. Välittäjäorganisaation kautta he voivat löytää hyviä tekijöitä (laatu) ja tarjota palveluja halukkaille. Välittäjäorganisaatioiden tehtävänä on heidän mielestään välittää tietoa siten, että vastapuoli ymmärtää mistä on kyse, miten sitä voi käyttää ja mitä hyötyä siitä voi nostaa

esiin. Välittäjäorganisaatio voi myös markkinoida laadukkaita taiteen- ja kulttuurintekijöitä.

6 Palveluinnovaatiot liiketoiminnan kehittämisen välineenä

Erotuksena ideasta tai keksinnöstä innovaation on tuotava hyötyä asiakkaalle ja asiakkaiden on oltava valmiita maksamaan siitä. Innovaation ei välttämättä tarvitse olla markkinoilla uusi vaan se, että innovaatio palvelee asiakkaan tarpeita ja se on yrityksen näkökulmasta uutta liiketoimintaa. Innovaatio on taloudellinen, ei teknologinen ilmiö. (TEM verkkosivut.) Näin ollen Kulttuurikuntoutus palveluinnovaationa on välittäjäorganisaation liiketoimintaa. Tämän kehittämistehtävän osana ei luoda vielä Kulttuurikuntoutus –palvelumallin ansaintalogiikkaa tai täyttä liiketoimintamallia. Katson niiden olevan toteutettavissa tämän tutkimuksen jälkeen erillisen selvitysrahoituksen turvin. Liiketoimintamalli on myös osa Kulttuuriosuuskunta Kajeen yrityssalaisuuden piiriin kuuluvista asioista ja se olisi jouduttu tästä työstä salaamaan joka tapauksessa.

Kansantalouksien palveluistumisen trendillä on syvällisiä vaikutuksia innovaatiopolitiikkaan. Palvelualoja ei kehitetä luomalla niille uutta teknologiaa, vaan organisoimalla työt uudelleen ja kehittämällä uusia toimintamalleja. (Hautamäki 2008, 46.)

Uudessa liiketoimintamallissa yritys luo kokonaan tai osittain uuden tavan ansaita palvelullaan tai tuoda arvoa yritykselle tai organisaatiolle. Uusia liiketoimintamalleja voivat olla toimintojen ulkoistaminen, toimiminen osana yritysverkostoa tai kumppanuuksien ja yhteenliittymien rakentaminen. (TEM verkkosivut.)

"Palveluinnovaatio voi olla uusi liiketoimintamalli, uusi asiakasrajapinta, tapa tarjota palvelu asiakkaalle tai uusi palvelu" (TEM verkkosivut).

Hautamäen mukaan perinteinen tapa vastata taloudellisen kilpailukyvyn haasteisiin on parantaa tuottavuutta innovaatiotoiminnalla ja lisätä sitä kautta talouden kasvua.

Innovaatio -> Tuottavuus -> Kasvu

Kestävän innovoinnin kannalta tämä kaava vaatii Hautamäen mukaan uudelleen

arviointia. Kehitettäessä uudenlaista innovaatiopolitiikkaa lähtökohtana on, että innovaatioiden tulee ennen kaikkea tukea inhimillistä kehitystä ja hyvinvointia. Talouskasvu on lisännyt aineellista hyvinvointiamme ja parantanut elintasoamme. Sen sijaan elämänlaatu ei ole parantunut samaan tahtiin, määrittelee Hautamäki.

Kestävä innovointi tarkoittaa innovointia, jossa otetaan huomioon innovaatioprosessin ja siinä syntyvien innovaatioiden pitkäaikaiset vaikutukset ihmisiin, yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön.

*Kestävä innovaatio -> voimavarojen kestävä uusintaminen ->
hyvinvoinnin lisääntyminen*

Tämän voi tiivistää lyhyeksi IUH-kaavaksi:

Innovaatio -> Uusintaminen -> Hyvinvointi

(Hautamäki 2008, 12, 18, 23, 39-40.)

Myös Opetusministeriö on strategisella työllään vahvistanut luovan talouden kasvumahdollisuuksia. Jo vuonna 2003 julkaistussa *Alueiden vahvuudeksi* -strategiassa otettiin mukaan kulttuuriyrittäjyys aluepolitiikan toimintastrategisena kehittämisteemana. Vuoden 2006 lopulla julkaistu *Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen; Verkostomainen toimintamalli* -selvitys antoi suuntaa monille luovien alojen yritystoiminnan ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämistoimille. (Kaunisharju, Kuhmonen 2009, 4.) Nämäkään eivät silti ole suuremmin vielä näkyneet pienen kulttuuriyrittäjän arjessa, mutta henkinen tuki suurten linjojen eteenpäin viemisessä on yhtä tärkeää, isot rattaat kun eivät käänny nopeasti.

6.1 Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua

Palvelujen rooli sekä kansallisen että kansainvälisen kilpailukyvyn edistäjänä tunnustetaan aiempaa selkeämmin ja niiden kehittämiseen panostetaan vahvemmin. Yksi työkalu palvelujen kehittämisessä on tuotteistaminen. (Jaakkola et al 2009.)

Palvelujen liiketoiminnalliset haasteet liittyvät esimerkiksi kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. Tuotteistaminen on keino vähentää näitä ongelmia ja lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Jaakkola et al 2009, 3.)

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. Palvelujen markkinoinnin akateemisessa tutkimuksessa tuotteistamista on käsitelty melko vähän. Sen sijaan palvelujen suunnittelemista ja kehittämistä on tutkittu runsaasti. (Jaakkola et al 2009, 1-2.)

Kun puhutaan palveluiden tuotteistamisesta ja palvelumuotoilusta (josta enemmän luvussa 6.2 ja 7), tulee muistaa, että palveluita on suunniteltu niin kauan kun palveluita on ollut olemassa. Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen ovat taas suhteellisen uusia osaamisaloja. Muotoilun näkökulman vahvimpia anteja on prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi visualisointi ja tyhjän näkyväksi tekeminen, aineettoman konkretisointi. (Tuulaniemi 2011, 63.)

Palvelukonsepti esittää kirjoitettuna ja mahdollisesti myös visualisoituna kuvauksen palveluideasta, joka perustuu mahdollisuuksiin, asiakastarpeen ymmärtämiseen ja yrityksen strategiaan (Metsola, Schwartz 2009).

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Palvelujen erityisluonteesta johtuen perinteiset teolliseen tuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että nämä tavoitteet toteutuvat. (Jaakkola et al 2009, 3-4.)

Jari Parantaisen mukaan (2007) hyvin tuotteistettu palvelu on:

1. helpompi ostaa
2. ominaisuuksiltaan vahvempi

3. tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa
4. helpommin monistettavissa.

Palvelun tuotteistaminen tähtää siis siihen, että nämä neljä tavoitetta toteutuvat ja tuotteistajan tehtävä on rakentaa apuvälineitä, joilla ne toteutuvat. Tavoitteista kaksi ensimmäistä kasvattavat katetta, joka palvelusta on saatavissa. Kaksi jälkimmäistä puolestaan pienentävät myynnin kuluja ja tehostavat palvelutuotantoa. (Parantainen 2010, 38.) Kulttuurikuntoutuksen kehittämisprosessin lopputuloksena on saavuttaa kaikki edellä mainitut tavoitteet.

Tekesin *Serve -innovatiiviset palvelut* –ohjelman puitteissa tehtyyn oppaaseen *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua* (Jaakkola et al 2009, 3) varten haastatellut yritykset kuvasivat tuotteistamisen hyötyä mm. näin:

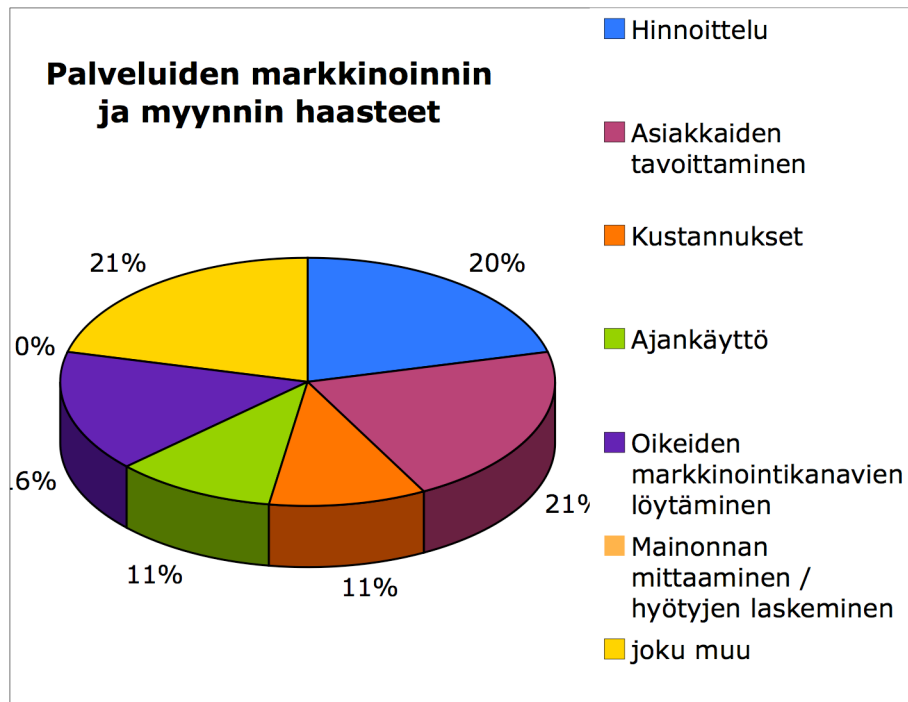
”Asiakkaiden mielestä tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta.”

”Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä, kun asiakas näkee, mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa.”

Palveluiden markkinoinnin ja myynnin haasteet

Kyselyhaastatteluun vastanneista soveltavan taiteen edustajista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat tuotteistaneet ainakin jossain määrin omia palveluitaan. Lisäresursseja kuitenkin tarvittaisiin palveluiden markkinointiin ja myyntiin kaikkien vastaajien mielestä. Tarpeellisinta apua tai palvelua olisi tuotepakettien sisältöjen selkeyttäminen, työnvälitys ja verkostointi, mahdollisten tilaajien löytäminen sekä markkinoinnin ja myynnin hoitaminen. Myös tukea koulutuksen hankkimiseen sekä tietoa rahoitukseen liittyvissä asioissa arvostettaisiin.

Palveluiden markkinoinnissa ja myynnissä haasteellisimmaksi koettiin hinnoittelu ja asiakkaiden tavoittaminen sekä oikeiden markkinointikanavien löytäminen. Muina tekijöinä mainittiin mm. lyhytkestoisten töiden paljous ja lukuisten eri palvelumallien runsaus omassa tuotevalikoimassa.



Kuvio 4. Palveluiden markkinoinnin ja myynnin haasteet soveltavan taiteen edustajien mielestä

Vastaajista myös kaksi kolmasosaa (67%) olisi valmis maksamaan siitä, että joku markkinoi palveluita ja etsii asiakkaita hänen puolestaan. Kaksi vastaajaa olisi ehkä valmiita maksamaan palveluista riippuen siitä, lisääkö se toimintamahdollisuuksia riittävästi suhteessa sijoitukseen.

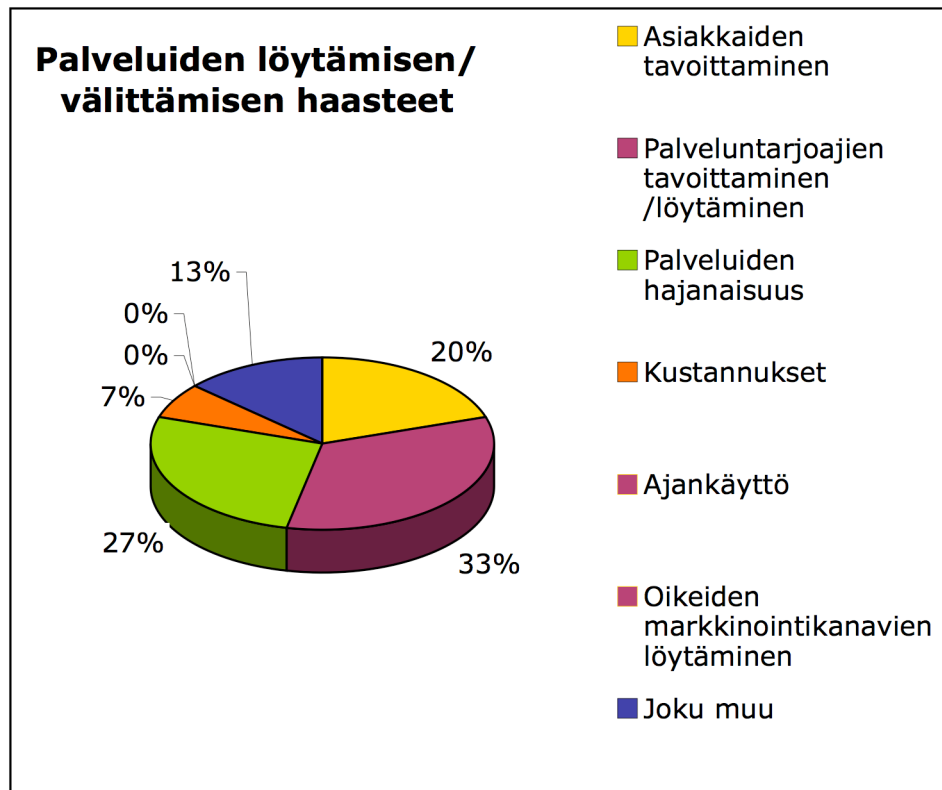
Palveluiden löytämisen haasteet

Sidosryhmän edustajilta kysyin palveluiden tuotteistamiseen liittyviä samoja asioita kuin soveltavan taiteen edustajilta, mutta heidän toiminnan näkökulmasta.

Yhteneväinen mielipide vastaajilla oli, että kulttuurialalla tarvitaan palveluiden tuotteistamista edes jossain määrin. Kaikkien vastaajien edustamat organisaatiot myös pystyivät tai mahdollisesti pystyisivät tukemaan palveluiden markkinointia ja myyntiä kulttuurialalta hyvinvointisektorille (aika, raha, osaaminen). Tukimuotoja voisivat olla tiedonvälitys, mukanaolo pilotoinneissa, suora rahoitus, projektikohtainen työaika sekä asiantuntijuus.

Sidosryhmien edustajien mielestä haasteellisinta palveluiden löytämisessä/ välittämisessä on palveluiden hajanaisuus ja palveluntarjoajien tavoittaminen. Muina tekijöinä mainittiin

mm. palveluiden luotettavuuden arvioiminen, asenneilmaston muokkaaminen positiiviseksi sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen.



Kuvio 5. Palveluiden löytämisen/välittämisen haasteet sidosryhmien edustajien mielestä

6.2 Palvelumuotoilun avulla asiakasymmärrystä

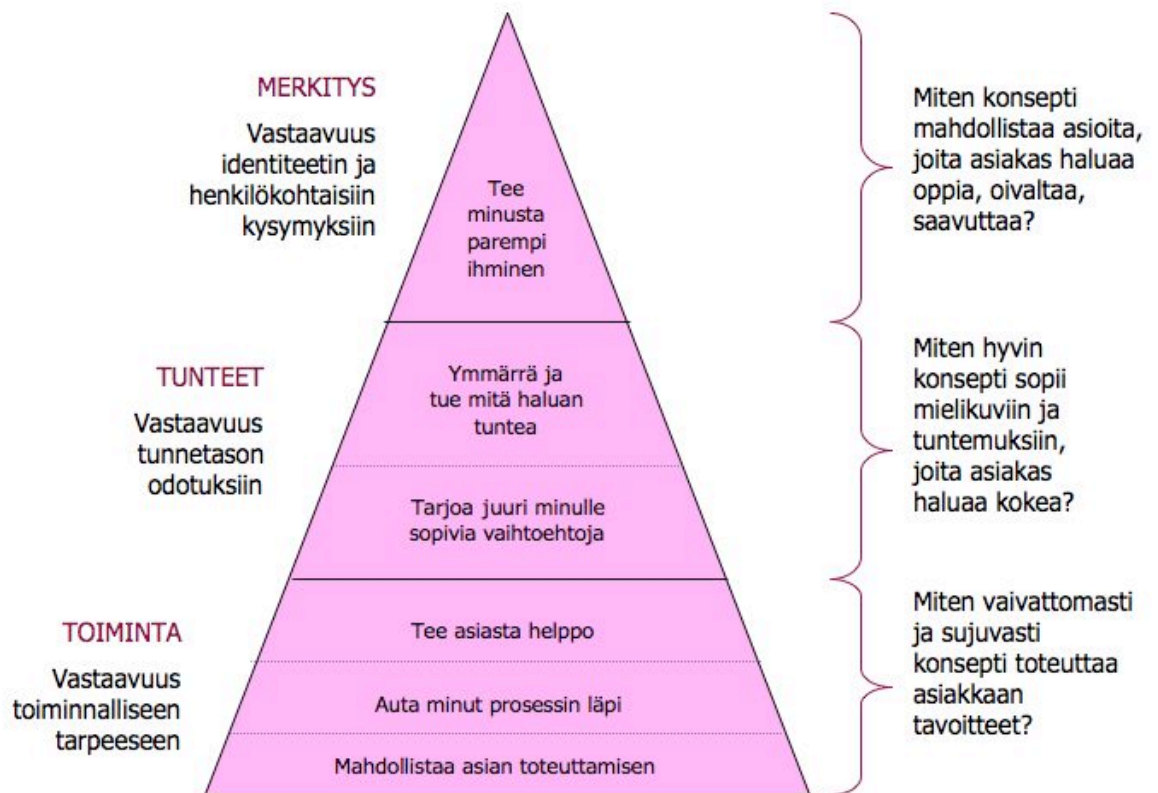
Palvelukokemus on aina subjektiivinen ja asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena on kuitenkin optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tähän päästään optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Tämä on prosessi ja useista osaamisaloista koottu työkalu- ja menetelmävalikoima. (Tuulaniemi 2011, 26-27.) Seuraavassa esittelen lyhyesti palvelumuotoilun keskeiset elementit ja niiden suhteet Kulttuurikuntoutukseen.

Palvelun keskiössä on **ihminen**, palvelun käyttäjä eli asiakas. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Palveluhenkilöstön roolit ja toimintamallit määrittävät palvelumuotoiluprosessissa. (Tuulaniemi 2011, 71, 81.)

Kulttuurikuntoutuksen tapauksessa asiakaspalvelijat ovat niin välittäjäorganisaation kuin soveltavan taiteen toimijoita. Asiakkaita ovat niin loppukäyttäjät eli ikäihmiset, mutta myös välittäjäorganisaatiolta palvelua ostavat ja subventoivat organisaatiot. Asiakas käsitys on Kulttuurikuntoutuksessa siis moninainen, riippuen kenen toimijan näkökulmasta asiaa katsoo. Asiaan vaikuttaa myös verkostomaisen toiminnan malli, eli missä suhteessa esim. soveltavan taiteen tuottaja on välittäjäorganisaatioon: alihankintasuhteessa, tukipalveluiden ostajana vai verkostokumppanina palvelua tuottamassa.

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yrityksen on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkansa elävät ja toimivat (Tuulaniemi 2011, 71). Kulttuurikuntoutuksen kannalta olennaista siis on, että soveltavan taiteen ja välittäjäorganisaation lisäksi tiimissä tarvitaan moniammatillista osaamista sosiaalialalta. Toimijoiden on lisäksi ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Kun toiminnan keskiöön laitetaan ihminen, *suunnitellaan palvelua ihmisille*, jotka palvelua oikeasti tulevat käyttämään ja *minimoidaan epäonnistumisen riski*, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa esim. prosessin sujuvuutta ja palvelun hahmotettavuutta sekä saavutettavuutta. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia palvelusta (helppous, kiinnostavuus etc). Merkitystaso eli ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta. (Tuulaniemi 2011, 74.)



Kuvio 6. Arvonmuodostuksen pyramidi. (mukaellen Tuulaniemi 2011, 75, Palmu Inc mukaan)

Toimintatasolla Kulttuurikuntoutus edistää monen tason "asiakkaan" kokemusta: soveltavan taiteen edustajille palveluiden helppoa markkinointia, asiakkaiden löytämistä ja sujuvoittaa tuotantoprosessia ideasta palveluksi; ikäihmisille palvelun ja jatkuvien palveluiden parempaa saavutettavuutta. Myös syöttöorganisaatioiden ja osarahoittajien toiminta helpottuu (viitaten kyselytutkimuksen vastauksiin palvelun tuottamasta toimijatiedon koordinoinnista, löydettävyydestä ja markkinoinnista).

Tunnetason odotuksiin vaikuttaminen näkyy palvelun sisältötoiminnan tavoitteellisuudessa (oman henkilöhistorian jäsentäminen, sosiaalinen virkistäytyminen etc) ja sen saavuttamiseksi monipuolisten menetelmien esittelyssä.

Merkitystasossa asiakaskokemus on Kulttuurikuntoutuksen vaikuttavuuden kannalta olennaisin, eli kuinka palvelukonseptin avulla asiakas pystyy käsittelemään syvemmin

omaa elämäntapaa ja identiteettiään, minkälaisia tarinoita ja henkilökohtaisia vahvuuksia asiakkaalla on löydettävissä.

Palvelumuotoiluprosessin ja Kulttuurikuntoutuksen palvelupolut esittelen tarkemmin kappaleessa 7.

6.3 Liiketoiminnan kehittäminen ja julkisen tuen rooli perusteltua

Innovaatioympäristöön ja innovaatioprosesseihin liittyvä työ kohdistuu varsin erikoistuneeseen ja omaa erityisosaamistaan edellyttävään työsarjaan. Erikoistuminen korostuu välittäjäorganisaatioiden työssä. Innovaatioympäristön toimivuuden ja tuottavuuden kannalta osaava ammattihenkilöstö näissä on aivan keskeistä. Niinkin suuressa innovaatioympäristössä kuin Isossa-Britanniassa on todettu, että tämä erityisosaaminen muodostaa liian pienen markkinan houkutelakseen kaupallisia koulutuksen/palveluntarjoajia. Julkisen vallan tuki tällaisessa markkinapuutteessa on perusteltua. (Koskenlinna 2004, 26.)

Innovaatiotoiminnassa tuotteiden rinnalle nousevat vahvasti palvelut ja prosessit. Yritysten menestys ei useinkaan perustu niiden tuotteisiin, vaan niihin liittyviin palveluihin ja yrityksen liiketoimintamalliin. (Hautamäki 2008, 43.) Tällä hetkellä tukea palveluiden kehittämiseen on tarjolla vähän, suhteessa teknologisten tuotteiden kehittämistukeen.

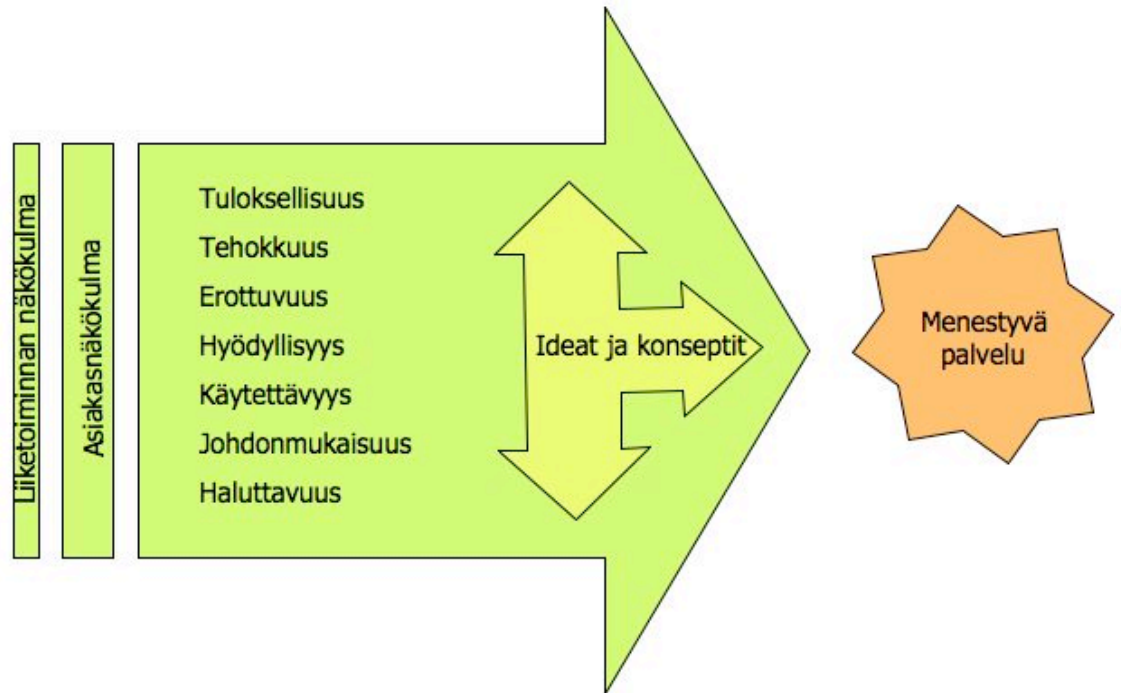
Välittäjäorganisaatioiden toiminta sisältää selkeitä elementtejä, joiden tulee pääsääntöisesti olla markkinaehdoin toimivia (esimerkiksi kiinteistöliiketoiminta yrityshautomoiissa). Se voi myös sisältää erilaisia tukipalveluja liittyen innovaatioprosessien eri vaiheisiin. Kokemukset eri maista osoittavat, että jälkimmäinen toiminta ei juuri missään ole itseään täysin kannattavaa. Julkisen innovaatiopolitiikan interventio on siksi perusteltua. Tämä koskee kaikkia välittäjäorganisaatioita: jos toimintaa harjoitetaan alueella, jolla vallitsee normaali markkinakilpailu, julkisen tuen tulee pääsääntöisesti olla mahdollista vain, jos sitä voidaan perustella tiede- ja teknologia-perustaisella markkinapuutteella. (Koskenlinna, 2004, 19.) Voidaanko asiaa katsoa tällä hetkellä luovan alan kehittämisessä niin, että alalla on tiede- tai teknologia-perusteiseen

verrattava markkinapuute juuri organisatorisen kehittämisen sekä liiketoimintamallien puutteen muodossa ja alueella ei ole normaalia markkinakilpailua?

Tämä on yhteydessä suoraan Suomen innovaatiopolitiikan teknologiapainotteisuuteen: palveluideoiden rahoitus on vaikeaa, jos yritys ei kehitä samalla uutta teknologiaa, vaikka kyseessä olisi lupaava liiketoimintainnovaatio. Tulee kuitenkin muistaa, että innovaatiot syntyvät luovissa ympäristöissä ja yrityksissä. Ei siis riitä, että innovaatiojärjestelmä syöttää rahaa yleiseen innovaatiotoimintaan. (Hautamäki 2008, 15, 105.)

Osaamisintensiiviset palvelut ovat varteenotettava mahdollisuus uusien liiketoimintojen kasvattamiseksi (Valovirta, Niinikoski 2004, 43). Verkostoyhteistyössä on myös kehitettävä edelleen periaatteita ja toimintatapoja liittyen mm. aineettoman omaisuuden hyödyntämiseen. On ilmeistä, että innovaatioprosessin eri osiin kohdistuva taloudellinen ja liiketoiminnallinen mielenkiinto kasvaa, ja yhä enemmän liiketoimintaa harjoittavia toimijoita, kuten rahoittajia, erilaisia tiedon välittäjiä, ostajia ja myyjiä liittyy innovaatioketjun eri vaiheeseen. (Valovirta, Niinikoski 2004, 43.)

”Palvelumuotoilun näkökulmasta tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palvelun tuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet” (Tuulaniemi 2011, 103). Kulttuurikuntoutuksen tavoitteena on luonnollisesti liiketoiminnallinen kannattavuus, mutta myös sen kautta saavutettavissa oleva pitkäjänteisyys palveluiden tuotannossa asiakasnäkökulma huomioiden. Kulttuurialalla erilaisia pilotteja ja apurahatuotantoja tehdään runsaasti, mutta niissä kehitetyt toimintamallit ja palvelut harvoin jäävät elämään projektirahoituksen päättyessä. Työssäni on tavoitteena päästä pois projektinomaisesta mallista kohti jatkuvia, kannattavia palveluratkaisuja.



Kuvio 7. Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi. (mukaellen Tuulaniemi 2011, 103)

Asiakkaan sekä liiketoiminnan vaatimukset voidaan myös yhdistää palvelumuotoilun kolmivaiheisen lähestymistavan kautta:

1. Tunnistetaan ja erotetaan asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet mitattaviksi tavoitteiksi palvelussa
2. Palvelun toimittaminen pitää optimoida siten, että palvelulla saavutetaan sille määritellyt tavoitteet. Liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen tavoitteet tulee linkittyä mittareiden avulla.
3. Palvelulle tehdään jatkuvaa seurantaa, jotta kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa voidaan arvioida.

(Tuulaniemi 2011, 104.)

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämissstrategiassa (KTM) vuoteen 2015 linjataan, että yritykset tarvitsevat sekä alueellisesti että kansallisesti toimintaympäristön, jossa ne pystyvät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin niiden kautta voi syntyä uudenlaisia tuotteita ja palveluita eri toimialoille. Luovien alojen tuotekehitysprosesseissa keskitytään yhä enemmän liiketoimintakonseptien kehittämiseen ja palveluliiketoimintaa on kasvamassa erityisesti muiden toimialojen rajapinnoissa. Tämä vaatii kykyä tunnistaa

kärkiyritykset sekä panostamista myös pienten yritysten kansainvälistymiseen. Tuotekehityksessä on tavoitteena keskittyä kansainvälisesti kilpailukykyisiin tuotteisiin, jotka ovat asiakaslähtöisiä, mutta laadultaan korkeatasoisia. (Kaunisharju 2007, 4, 13, 38.)

Kulttuurialan yrityksillä toimintamallien ja palveluiden kehittäminen on usein ainoa kasvun väylä. Näistä palveluista ja toimintamallien kehittämisestä kulttuurituottajien tulisi löytää itselleen vahvempi ja näkyvämpi rooli toteuttaa luovan alan innovaatiopolitiikka ja samalla myös hyödyntää siihen kohdistuvia julkisia tukia ja panostuksia. Kulttuurialan sisältöpalveluiden kehittämiselle ei kuitenkaan edelleenkään ole olemassa järkeviä tukimuotoja pienyrittäjän näkökulmasta. Kaikki palvelut eivät ole lähtökohtaisesti kansainväliseen levitykseen kelpaavia. Hyvinvointia tuovia kulttuuripalveluita tulisi testata ja toteuttaa ensin Suomessa – tarvetta ja kysyntää on kotimarkkinoillakin.

Tässä mielestäni OKM:n ja TEMin näkökulmat eroavat. OKM pysyy strategisissa toiminnoissaan vielä kulttuuriyrittäjyyden alueellisessa vaikuttavuudessa, mutta TEM on suoraan kansainvälistymisen linjalla. Kyseessä on tietenkin se hiuksenhieno ero, että ollaako tukemassa talouden kehittymistä Suomen tasolla (vientä) vai paikallisella tai jopa yksityisellä tasolla (kulttuurialan toimijoiden toimeentulon vahvistaminen). Kulttuurituottajan tulisi kuitenkin pystyä vastaamaan näihin kumpaankin haasteeseen.

6.4 Kulttuurituottaja kasvun kehittäjänä

Taustaopintoni liiketalouden puolelta markkinoinnista ja viestinnästä ovat antaneet minulle perinteisestä kulttuurialan koulutuksesta poikkeavan lähestymistavan tuottajana toimimiseen ja palveluiden kehittämiseen. Olen tarkastellut alan toimintaa yrittäen yhdistää perinteiset, vahvat näkemykset kulttuuripalveluiden tuottamisesta uuteen, ketterämpään tapaan mahdollistaa palvelut.

Katri Halonen kirjoittaa tutkimuksessaan *Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa* (2011 A), että kulttuurituottajan työn keskiössä on taloudellinen pääoma: kykyä hankkia ja hallinnoida kulttuurialan produktiotoimintaan suunnattavia taloudellisia resursseja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kulttuurituottaja toimisi henkilökohtaisen pääomansa sijoittajana, vaan järjestää rahoitusta hakemalla esimerkiksi

apurahoja, hoitamalla sponsoriyhteistyötä ja tavoittelemalla hyvää lippumyyntiä. Tyyppilisenä kulttuurituottajan menestyksen mittarina onkin löytää sellaisia tuotannon rahoituksen keinoja, jotka kulttuurisisältöjen tekijät hyväksyvät. (Halonen 2011 A, 26.)

Kulttuurituotannon alakohtaisia erityisvaatimuksia kuvaavissa kompetensseissa määritellään, että Kulttuurituottaja YAMK-tutkinnon suorittanut osaa toimia vertaisverkostoissa ja virtuaaliyhteisöissä hyödyntäen tiimityövalmiuksia. Lisäksi hän ymmärtää luovan talouden innovaatioita ja kehitystrendejä sekä osaa hyödyntää niiden tuomia mahdollisuuksia. Kulttuurituottaja YAMK osaa suunnitella, organisoida ja kehittää omaa toimintaansa. (Kulttuurituottaja YAMK opetussuunnitelma 2011-2012, 8-9.)

Tuottajan erityisosaamista on myös laaja-alaisuus, johon yhdistyy oma ainutlaatuinen osaaminen. Tuotantoprosessien hallinta erityisesti vapaalla kentällä edellyttää kokonaisuuksien hallintaa ja verkostoitumista eri alueiden asiantuntijoiden kanssa. Ammatinkuva on laaja ja vaihtelee kulttuurin eri osa-alueiden välillä. (Björkqvist 2011, 8-9.)

Edellä mainitut kompetenssikuvaukset kertovat itselleni siitä, että kulttuurituottajan osaamiskentässä tulee olla valmiudet soveltaa ja ennakoida tulevia kehitystrendejä toimialallaan ja tehdä niistä myös liiketoimintaa. Erilaisten osaamisten yhdistäminen uusiksi palvelutuotteiksi sekä samalla asiakaslähtöisen näkökulman tuominen mukaan toimintoihin on kulttuurituottajan ydinosaamista.

Kuten aiemmin olen jo kuvannut, Kulttuurikuntoutuksen taustalla on

- 1) asiakaslähtöinen tarve, ikäihmiset haluavat enemmän osallistavaa viriketoimintaa, soveltavan taiteen tekijät tukea mm. palveluiden markkinointiin
- 2) toimintaympäristössä havaittu toimintamallin puutos, joka vastaisi em. tarpeisiin
- 3) tarve parantaa taiteen ja kulttuurialan tekijöiden työllistymistä ja elinkeinomahdollisuuksia.

Organisatorinen, toimintamallin raamien kehittäminen palvelun ympärille on mielestäni tärkeä osa kulttuurituottajan osaamiskenttää. Osaamista tulee olla niin taloudesta, toimintakentästä ja kohderyhmästä, verkostoista, mutta myös inhimillisistä näkökulmista uusia hyvinvointipalveluita suunniteltaessa.

Produktioiden rahoituspohjan monipuolistumisen myötä ja mm. kuntien siirtymisen tilaaja-tuottaja –malleihin enemmän palvelun tilaajiksi, lisääntyvät myös liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvät kentän kehittämispaineet. Kehittämispaineisiin vastaaminen ei ole ollut pääsääntöisesti mieluinen tehtävä taiteilijajoukolle, jonka arvostus nojaa taidemaailman talousarvoja vastustavalle illuusiolle. Etenkin rajoitetun tuotannon kentällä liiketaloudellisesti väritynyt työ on jätetty pitkälti välittäjäammattien harteille. (Halonen 2011 A, 27.)

Yhä tärkeämmäksi luovuuden toteuttamisen alueeksi on tullut tuotteistaminen, markkinointi ja muu tuotteiden tai palvelujen kehittäminen (Yksitoista askelta luovaan Suomeen 2006, 11). Tässä erityisesti tuottajien ammattiosaaminen korostuu ja nousee uuteen arvoonsa (kulttuuri)palveluyrityksissä. Tuottaja on usein juuri se henkilö, joka vastaa tuotteistamisesta, markkinoinnista ja osin myös myynnistä. Tuottajat ovat luovan talouden kentällä yhä merkittävämmässä roolissa.

Tuottaja 2020 –hankkeen loppuraportissa Katri Halonen (2011 B) tiivistää tuottajan roolin kolmeen ulottuvuuteen, joiden taustalla ovat mm. tuotantoprosessien muutokset sekä tuottajan roolin muuntuminen. **Taiteen tuottaja** on ns. perusmalli kulttuurituottajan roolina taidekentällä. Tuottaja huolehtii siinä lähinnä taiteilijan ja yleisön välille jäävästä tuotannollisesta prosessista. **Osallisuuteen tähtäävä tuottaja** sen sijaan toimii taiteilijan innostajana ja yleisön osallistajana. Tuottaja rakentaa tiloja ja paikkoja kohtaamiselle ja auttaa osapuolia löytämään toisensa. Tuottaja myös joutuu perustelemaan rahoittajalle toimintaa taiteellisten arvojen ohella tai sijasta uusilla tavoilla, mm. toiminnan hyvinvointivaikutuksilla. Kolman tuottajuuden muoto on toimia **fasilitoijana**, jossa tuottajan työn ytimessä on tuotantoprosessin avaus ja joukkoistaminen. Tuottajan tulee saada ihmiset innostumaan, sitoutumaan tuotantoon ja pitämään heidät innostuneina. (Halonen 2011 B, johdanto.)

Näiden määritelmien valossa Kulttuurikuntoutus tarvitsee juuri osallisuuteen tähtäävän kulttuurituottajan kehittämään uudenlaista kasvua ja täyttämään mm. sen sosiokulttuurisia tehtäviä, joissa taidetta käytetään välineenä sosiaalisen eheyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (Halonen 2011 B, johdanto).

Palvelumallin mahdolliset hyödyt lisätyöllistäjänä

Sidosryhmien edustajien mielestä palvelumalli on sellainen, että se toimisi kulttuurialan lisätyöllistäjänä hyvinvointisektorille ja erityisesti silloin, kun rahoitus, toimijat ja palveluntarjoajat kohtaavat. Vastaajat voisivat hyötyä Kulttuurikuntoutuksesta alihankkijana, yhteistyössä tuotteistukseen liittyen, roolissa tiedon levittäjänä sekä lisävaihtoehtona (palveluna) aktiivisen vanhuuden, itsemääräämisen ja hyvinvoinnin alueelle.

Soveltavan taiteen edustajien mielestä Kulttuurikuntoutus toimisi lisätyöllistäjänä. Hyötynäkökulmina mainittiin esimerkiksi, että taiteilija pystyisi pitäytymään ja syventämään toimintaansa jonkinlaisen perusraamin sisälle pitkäkestoisemmin, eikä tarvitsisi olla kehittämässä koko ajan ns. uutta. Palvelumallin kautta voisi saada lisäansioita ja myös katsojia omiin esityksiin sekä jatkoa ja kehitystä Mummuteatteri ja -kuunnelmatoiminnalle. Palvelu takaisi jatkuvuutta ja se puolestaan tarjoaisi maaperää oman työn ja koko tämän tyyppisen palvelutarjonnan kehittämiseksi. Myös palvelupolut ja toimijoiden välisten yhteistyömallien rakenteellinen kehittäminen voisi mahdollistaa entistäkin pitkäjänteisimpiä projekteja ja yhteistyömuotoja.

Tuki yrityspalveluista vai toimintamalleista?

Kentällä on suuri tarve ”pientenkin askelten” ottamiseen. Toiminnan siirtämistä freelanceriudesta yritysmuotoiseksi. Toiminimestä osuuskuntaan tai verkostoihin. Asiasta keskustellaan kollegoiden tapaamisissa säännöllisesti. Mutta julkinen yrityspalvelujärjestelmä ei vielä osaa toimia näiden ”toisenlaisten” yritysten kanssa. Kokemukseni mukaan luovan alan liikeidea ei yrityspalveluneuvojat pidä edes elinkelpoisena saati busineksena, koska eivät tunne tarpeeksi hyvin toimintakenttää tai taiteen kerrannaisvaikutuksia, mitä palveluilla voidaan luoda. Uudenlaisia toimintamalleja käyttävät yritykset jäävät usein järjestelmän väliinpuotoajiksi. Perinteiset yrittäjä- ja yritysprofiilit eivät pienillä luovilla yrittäjillä välttämättä päde. Kasvu voi olla myös horisontaalista eikä vain rakettimaisesti ylöspäin kasvavaa, joten tukea kehittämiseen ilman startup-yritysmäisen kovia kasvu- tai kansainvälistymissuunnitelmia on lähes turha etsiä. Toivoa kuitenkin on erilaisten pienahankerahoitusten kehittyminen, jotka ovat suunnitelmien mukaan tulossa myös Pirkanmaalle.

Katsoisin, että on tärkeää kohentaa ylipäättään pk-yritysten toimintaedellytyksiä ja tukea myös sisältöpalvelujen tuotekehitystä suoran kansainvälistymisen sijaan tai sen rinnalla. Kulttuurituottajien toiminnan kasvun logiikkana on usein ensisijaisesti se, että työtä tulee hetkittäin niin paljon, ettei sitä yksin ehdi tehdä. Ei kansainvälistyminen.

”Ni se oli kaiken pareeta kun mä ekan kerran tästä puhuin. Ja sitten kun Susanna mulle soitit ja sanoit että istuksää. Mää sanoin että istun. Että Tampere on myöntäny sen [rahan Mummuteatterin toteuttamiseen]! Ni että siitä se lähti. Nii että tää on ihan hiano, että kiitos vaan kaikkien puolesta, että otit meijät vakavasti!”

7 KULTTUURIKUNTOUTUS -PALVELUMALLIN MUODOSTAMINEN

Olen työstänyt ajatusta Kulttuurikuntoutuksesta ja sen toimintamallista jo pitkään. Näiden opintojen myötä jäsenän ajatuksia, saan tukea ajatuksilleni jo tutkitusta tiedosta ja teoriasta, mutta myös ”pakotan” itseni määrittelemään ja rajaamaan Kulttuurikuntoutuksen palvelumallin idean esitettävään ja mahdollisesti pilotoitavaan muotoon. Aiemmassa olen kertonut palvelun syntymisen taustoista, sen merkityksestä itselleni ja osuuskunnalle, jossa olen jäsenenä sekä ympäröivälle toimialalle. Tässä kappaleessa esitän konkreettiset esimerkkimallit palvelun sisällöstä ja –prosessista.

7.1 Tavoitteena matalan kynnyksen palvelumalli sekä taiteesta hyvinvointia

Kulttuurikuntoutuksen ideana on tutustuttaa ikäihmiset erilaisiin soveltavan taiteen toimintamuotoihin, joiden avulla he voivat jäsentää omaa henkilö- ja kokemushistoriaansa. Toimintamuodot voivat olla esim. draamapohjaisia menetelmiä, musiikkia, luova liikeilmaisua, sanataidetta, mitä vain taiteen ja kulttuurin eri kentiltä. Toiminnan avulla he voivat saada vertaistukea koettuihin elämänvaiheisiin, voimaantua luovan ilmaisun kautta ja saada ryhmämallisista toiminnoista sosiaalista virkistäytymistä. Matalan kynnyksen ja kustannusten avulla osallistujat saavat mahdollisuuden kokeilla ja tutustua eri tapoihin, mitkä voisivat muuten jäädä löytymättä.

Tavoitteena on tutustuttaa osallistujat uusien palveluiden mahdollisuuksiin, luoda verkostoja kulttuuritoimijoiden välille markkinoinnin ja palveluketjujen muodostamiseksi

sekä edesauttaa viriketoimintapalveluiden kehittymistä uusien ikäihmisten palveluiden joukossa. Ideaalitalanteessa ikäihminen voisi saada palvelukotinsa tai terveyskeskuslääkäriensä kautta lähetteen tai palvelusetelin kulttuurikuntoutukseen, jotta sopiva "korvien välin" virikemalli voisi löytyä (esim. masentuneisuuden, syrjäytymisen tunteen ja yksinäisyyden kokemisen ehkäisy). Kuntoutukseen voisi saada tukea samaan tapaan kuin fyysiseen kuntoutukseen.

Kulttuurikuntoutuksen toiminta kohdistuu ikäihmisiin ja kohderyhmänä ovat erityisesti ns. kolmannen iän saavuttaneet henkilöt sekä lähivuosina eläköityvät henkilöt (+55 – vuotiaat). EU:n Aktiivisen ikääntymisen teemavuoden tavoitteet, kuten osallisuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen ja säilyminen koko elinkaaren ajan, huomioidaan konseptin tavoitteissa ja toteutuksessa.

Kyselyhaastatteluun vastanneiden mielikuvat palvelusta

Kulttuurikuntoutus-palvelun herättämät ensimmäiset mielikuvat sanoina olivat: tarpeellinen, mielenterveys, luovuus, kiinnostava, starttipaketti, luultavasti myös toimiva, potentiaalinen, ponnekasta!, kulttuuri-integraattori sekä kulttuurin tunnistetut hyvinvointivaikutukset.

Kaikkien sidosryhmän edustajien mielestä sekä yhtä lukuun ottamatta myös soveltavan taiteen edustajien mielestä Kulttuurikuntoutuksen nimi ei ole harhaanjohtava. Yksi vastaajista pohti, että *"kuntoutus tuo mieleen, että "asiakas" voi lähtökohtaisesti huonosti, mutta kun avaa termiä, selkeytyy. Asia on kehitteillä, saa täsmennystä."*

Kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä Kulttuurikuntoutuksen toiminta on tarpeellista nyt tai tulevaisuudessa. Perusteluina mainittiin mm.

- Ennaltaehkäisevä toiminta on IN. Ajateltu kohderyhmä on ilman vastaavaa palvelua tällä hetkellä.
- Luovan toiminnan mahdollisuudet elämänlaadun kohottajana ikääntyvien palveluissa ovat suuret
- Luovuus/itsensä toteuttaminen on ihmisoikeus
- Oman toiminnan ja aktiviteettien löytämiseksi on hyvä tarjota malleja ja vaihtoehtoja

- Kuntoutukset ovat nykyään liian urheilupitoisia. Ikääntyvien päihde- ja mielenterveysongelmat isoja!

Vastaajien mielestä kulttuuri on osa ihmisenä olemista ja henkistä kasvua, se antaa välineitä kehittää useita osa-alueita ja edesauttaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Eräs vastaaja koki, että sekä nyt että tulevaisuudessa on tarvetta vastata väestön ikääntymiseen liittyvän haasteisiin ja mahdollisuuksiin positiivisista lähtökohdista sekä rakenteita että toimintaa kehittäen.

Kaikkiaan kyselyhaastatteluun vastanneiden näkemykset palvelun kehittämisen tarpeesta olivat yhteneväiset. Tarvetta uusille ratkaisuille on ja niitä tulee testata ja kehittää yhdessä kentän toimijoiden kanssa.

7.2 Palvelumallin taustalla Mummuteatteri ja Mummukuunnelmat

Kulttuurikuntoutuksen taustalla ovat tuottamani palvelut Mummuteatterista ja Mummukuunnelmista. Pilotit soveltavan taiteen palveluista toteutettiin Alfred Kordelinin säätiön sekä Pirkanmaan kulttuurirahaston tuella ja työryhmämuotoisina Kulttuuriosuuskunta Kajeelle vuosina 2008-2011.

Mummuteatteri on ikäihmisille suunnattua viriketoimintaa, jossa tarkoituksena on aktivoida palvelukeskuksissa tai ikäihmisille suunnatuissa vuokra-asunnoissa asuvat virkistytymään ja harrastamaan yhdessä. Mummuteatterissa yhdistyvät virkistystoiminnan niin kulttuurillinen kuin sosiaalinen ulottuvuus. Mummuteatterin toimintamalliin on sisäänrakennettu vuorovaikutuksen edistäminen, juurtuminen uuteen asuinympäristöön ja aktiivinen sekä pitkäkestoisemmin sitouttava päivätoiminta.

Mummuteatterissa ilmaisutaidon ohjaajat ja näyttelijä-kouluttajat vetävät improvisaation keinoin ohjauksia, joiden tarkoituksena on kehittää itseilmaisun muotoja ja saada osallistujat kertomaan muistoja ja elämäntarinoita yhteisiksi tarinoiksi. Tavoitteena oli löytää improvisaatioteatterin avulla malli, jolla Mummuteatteri-ryhmä voi tehdä mielekkäitä harjoituksia ja tarinoita ilman, että vaatimuksena on tekstien ulkoa opettelu tai liikkeiden harjoittelu, mikä on useasti ongelmana ikäihmisten teatteritoiminnassa. Näin myös hieman dementoituneiden henkilöiden osallistuminen

toimintaan on mahdollista. Pilotti Mummuteatterista toteutettiin Kotilinnasäätiön Tampereen Takahuodin toimipisteessä keväällä 2009.

Pilotin jatkona toteutettiin Mummukuunnelmat, jossa ideana on, että ikäihmisten tarinat voisivat hyödyttää laitoksissa tai muissa palvelukodeissa olevia, huonokuntoisempia potilaita, jotka eivät itse kykene enää osallistumaan aktiiviseen viriketoimintaan. Äänimaisemien ja tarinoiden kautta voidaan tuoda laitoshoidossa oleville helposti virikkeitä, tuttuuden tunnetta laitospäivästä ja kulttuurinautintoja muiden ikäihmisten tuottamana. Näin syntyy hyvä yhteys ikäpolvien yhteiseen maailmankuvaan ja muistoihin. Lisäksi äänitarinat toimivat niissä mukana olevien ikäihmisten omana voimaannuttavana henkilöhistorian tallennuksena ja voivat jäsentää elämän eri vaiheita myös nuoremmille sukupolville. Ammattilaiset ja ääniopiskelijat loivat ikäihmisten tarinoin kääntämällä kirjallisuuden rungon ja täydensivät niihin sopivat äänimaisemat muodostaen tarinat omiksi pieniksi kuunnelmiksi. Mummukuunnelmia tarinoitiin Kuuselan palvelukodissa Tampereella 2010-2011.

7.3 Kulttuurikuntoutuksen sisältö ja rakenne

Kulttuurikuntoutuksessa esitellään erilaisia voimaannuttavia taiteen työtapoja samaan tapaan, kuin liikunnallisessa kuntoutuksessa eri liikuntamuotoja. Kuntoutusviikon ohjelmassa voi olla esimerkiksi luovaa kirjoittamista, voimaannuttavaa valokuvausta, draamapaja Mummuteatterin muodossa, tanssia ja liikeilmaisua kuin musiikkiakin.

Kulttuurikuntoutuksen jälkeen osallistujat ohjataan oman mielenkiinnon mukaisesti alueella järjestettäviin pitempikestoisiin koulutuksiin, kursseille ja toimintapiireihin. Näistä toiminnoista vastaavat alan toimijat omana liiketoimintanaan.

Kulttuurikuntoutuksen toiminnan mahdollistaa verkostossa olevat eri tyyppiset toimijat. Esimerkiksi sisällöntuotanto, viestintä, asiakkaiden kontaktointi, mahdollinen osarahoitus ja toimitilat toteutuvat verkoston eri toimijoiden kautta.

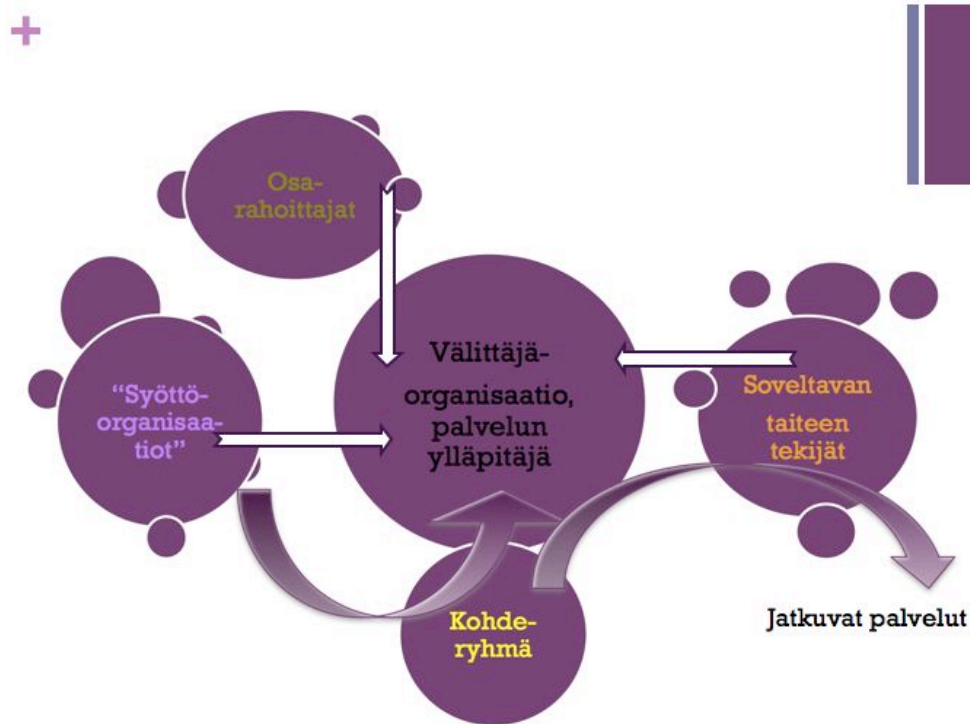
Välittäjäorganisaatio Kulttuurikuntoutuksessa voi olla yritys, yhdistys tai julkinen toimija. Tässä työssä välittäjäorganisaation esimerkkinä toimii Kulttuuriosuuskunta Kaje. Välittäjäorganisaatio ylläpitää ja koordinoi toimintamallia ja saa siitä oman korvauksen

sekä toimii verkostojen solmukohtana eri toimialojen rajapinnoilla. Välittäjäorganisaatio hoitaa sopimukset, muodostaa laatuksiteerit yhdessä verkoston toimijoiden kanssa sekä huolehtii arvioinnista ja palautteesta. Välittäjäorganisaatio vastaa sisällöntuottajien valinnasta, niiden palveluiden laadukkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta osana Kulttuurikuntoutusta. Tyypillisempiä välittäjäorganisaatioiksi luokiteltavia tahoja nykyisin ovat agentuurit ja managerit tai ohjelmapalveluiden tuottamiseen erikoistuneet yritykset. Kulttuurikuntoutuksessa välittäjäorganisaatiolla on kuitenkin isompi vastuu palvelun sisällöstä, laadusta ja toteutuksesta kuin em. esimerkeillä.

Syöttöorganisaatioita voivat olla hyvinvointipalveluja tarjoavat yksityiset yritykset, kunnat, työterveyspalveluita tarjoavat yritykset/laitokset, järjestöt, liitot, senioripalveluasunnot tms. Syöttöorganisaatiot toimivat viestinviejinä, väylinä joiden kautta voi päästä Kulttuurikuntoutukseen osallistujaksi. Syöttöorganisaatio voi olla samalla myös osarahoittaja. Syöttöorganisaation rooli verkostossa on pääasiassa viestinnällinen. Syöttöorganisaatiot ovat tekemisissä palvelun kohderyhmän kanssa jonkun muun asiayhteyden tai viranomaisuhteen kautta.

Osarahoittajat subventoivat Kulttuurikuntoutuksen kustannuksia joko suoraan kohderyhmälle tai ostaa palvelua välittäjäorganisaatiolta omille asiakkailleen/viiteryhmälleen. Osarahoittajien intressissä voi olla yleisesti muutenkin loppukäyttäjien hyvinvointi tai palveleminen. Osarahoittaja voi toimia samaan aikaan myös syöttöorganisaationa.

Soveltavan taiteen tekijät tuottavat sisältöä Kulttuurikuntoutukseen, osallistuvat palvelun markkinointikustannuksiin ja ovat yhteistyössä (sopimussuhteessa) välittäjäorganisaation kanssa. Ne tuottavat jatkuvia palveluita omana liiketoimintanaan, joihin kohderyhmä voi osallistua Kulttuurikuntoutuksen jälkeen. Soveltavan taiteen tekijät voivat olla yrityksiä, yhdistyksiä tai freelancereita.



Kuvio 8. Kulttuurikuntoutuksen toimijaroolit

Kulttuurikuntoutus toteutetaan virikkeellisessä ja virkistävässä ympäristössä, jossa arjen tekeminen ja toiminnot eivät häiritse oman sisäisen maailman tutkimista ja luovaa prosessia. Eri kohderyhmille voidaan soveltaa eri pituisia kuntoutusviikkoja, ihannemittana kuitenkin 3-4 päivää. Työssäkäyville toteutusaika voi olla esim. pidennetty viikonloppu. Ideaalinen ryhmäkoko on 20 henkilöä, joka jaetaan vielä kahteen ryhmään kuntoutusviikon aikana. 10 henkilön ryhmissä osallistujat rakentavat oman viikko-ohjelmansa Kulttuurikuntoutuksen tarjoomasta. Näin pystytään optimoimaan myös täydet työpäivät soveltavan taiteen tekijöille kuntoutusviikolla, järjestämällä kaksi toteutusta samasta työpajasta päivän aikana kahdelle eri osaryhmälle.

Kuntoutusviikolla on aina läsnä välittäjäorganisaation edustaja, joka on tavoitettavissa niin asiakkaille kuin soveltavan taiteen tekijöille. Mukana voi olla kohderyhmän toimintakyvystä riippuen myös sosiaali- ja hoiva-alan ammattilaisia tukemassa toteutusta.

Palvelun mahdolliset yhteistyökumppanit

Kyselyhaastattelun vastauksissa mahdollisiksi yhteistyökumppaneiksi vastaajat ehdottivat:

a) syöttöorganisaatioiksi

Asukasyhdistykset, vapaaehtoisjärjestöt- ja esim. terveyteen liittyvät yhdistykset, kuntoutuskeskukset, kauneuden tmv tuottajat, urheilujärjestöt, seurakunnat, "kotosalla"-kodat, palvelutalot, puolueet, kunnan organisaatiot, Senioripysäkki= Tampereen kaupunkilähetys, mielenterveyskuntoutujat, terveysasemat, kotihoidon asiakasohjaus, ikäihmisten palveluita tuottavat yksiköt sekä Elonpolkuja- yhteistyöverkosto.

b) subventoijiksi

Apuvälineyritykset, matkailuyritykset, rakennusliikkeet/konsernit, jotka rakentavat senioriasuntoja, kylpylät, esim. invalidi-eläkeliitot, eri syöpäjärjestöt tmv, palvelusetelin kautta kunnat, yritykset omille eläkkeelle jäävilleen sekä RAY.

c) palveluiden sisältötuottajiksi

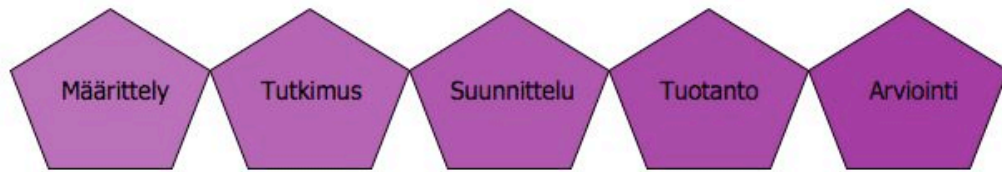
Laadukas joukko taiteen tekijöitä, eli eri alojen (kulttuuri)ammattilaisia, joilla on pätevyyttä omalla sektorillaan, mutta lisäksi pystyy suhtautumaan uusiin ajatuksiin avoimesti. Liitot esim. TEME, verkostot, eri taiteen ja miksei tieteenkin alojen edustajia, tilojen puolesta kulttuurilaitokset sekä seurakunnat.

Monet ehdotuksista ovat olleet omalla toimijalistallani, mutta uusia ideoita yhteistyökumppaneiksi tuli esille. Keskityn tämän kehittämistehtävän jälkeen erityisesti palvelun kustannusten subventoijien tarkempaan selvittämiseen saamani CreaDemo-rahoituksen mahdollistamana.

7.4 Palvelumuotoiluprosessi ja palveluprosessin kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan Kulttuurikuntoutuksen palveluprosessin kehittämisen palvelumuotoiluprosessin rakenteen kautta (Tuulaniemi 2011, 126-132 mukaan). Lopuksi esitän Kulttuurikuntoutuksen palveluprosessin välittäjäorganisaation näkökulmasta blueprinting – kaaviolla.

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Prosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kun tapahtumat kuvataan prosessiksi, ei tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Prosessit siis vapauttavat aikaa rutiineista luovaan työhön. (Tuulaniemi 2011, 126.)



Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessin osat (Tuulaniemi 2011, 127)

Määrittely

Kulttuurikuntoutuksessa ratkaistaan soveltavan taiteen kysynnän ja tarjonnan välistä kohtaamattomuutta. Tavoitteena on luoda välittäjäorganisaatiolle palvelu- ja toimintamallit, joilla pystytään kehittämään taiteen alan toimijoiden ansaintamahdollisuuksia, mutta myös uusia voimaannuttavia virikepalveluita ikäihmisille. Määrittely on syntynyt kokemuksen ja toimialalla työskentelevien henkilöiden välisen keskustelujen sekä aiheesta kirjoitetun tausta-aineiston perusteella.

Tutkimus

Kehittämiskohteesta on saatu hyvä ymmärrys aiemmin tehtyjen pilottien avulla, tutustumalla erilaisten projektien tuloksiin ja toimenpiteisiin sekä tämän kehittämistyön aikana sidosryhmien ja soveltavan taiteen edustajien kyselyhaastattelulla. Käyttäjätarpeet ovat tulleet esille toimintamallien pilotoinneissa ja keskusteluissa ikäihmisten kanssa. Alueella ei ole vastaavaa palvelua.

Suunnittelu

Kulttuurikuntoutuksen konseptia on suunniteltu eri muodoissa jo vuodesta 2010 lähtien. Ajatuksellisesti työ alkoi jo toimintamallien pilotoinneista kohti laajempaa kokonaisuutta. Kulttuurikuntoutuksen palvelumuotoilun prosessi on tässä vaiheessa juuri nyt tätä kehittämistehtävää toteutettaessa. Palvelumallin konseptia ja toteutusmuotoja suunnitellaan, ideoita testataan kohderyhmillä ja suunnittelun tueksi käytetään tutkittua tietoa.

Palvelutuotanto

Palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi sekä suunnitellaan palvelun tuottaminen. Kulttuurikuntoutukselle haetaan rahoitusta ensimmäistä pilottia varten. Kulttuurikuntoutus sai maaliskuussa 2012 selvitystyötä varten Creademo-rahoituksen. Selvitysraha tullaan käyttämään liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan tarkempaan selvittämiseen tulevaa toimintaa ja pilotointia varten.

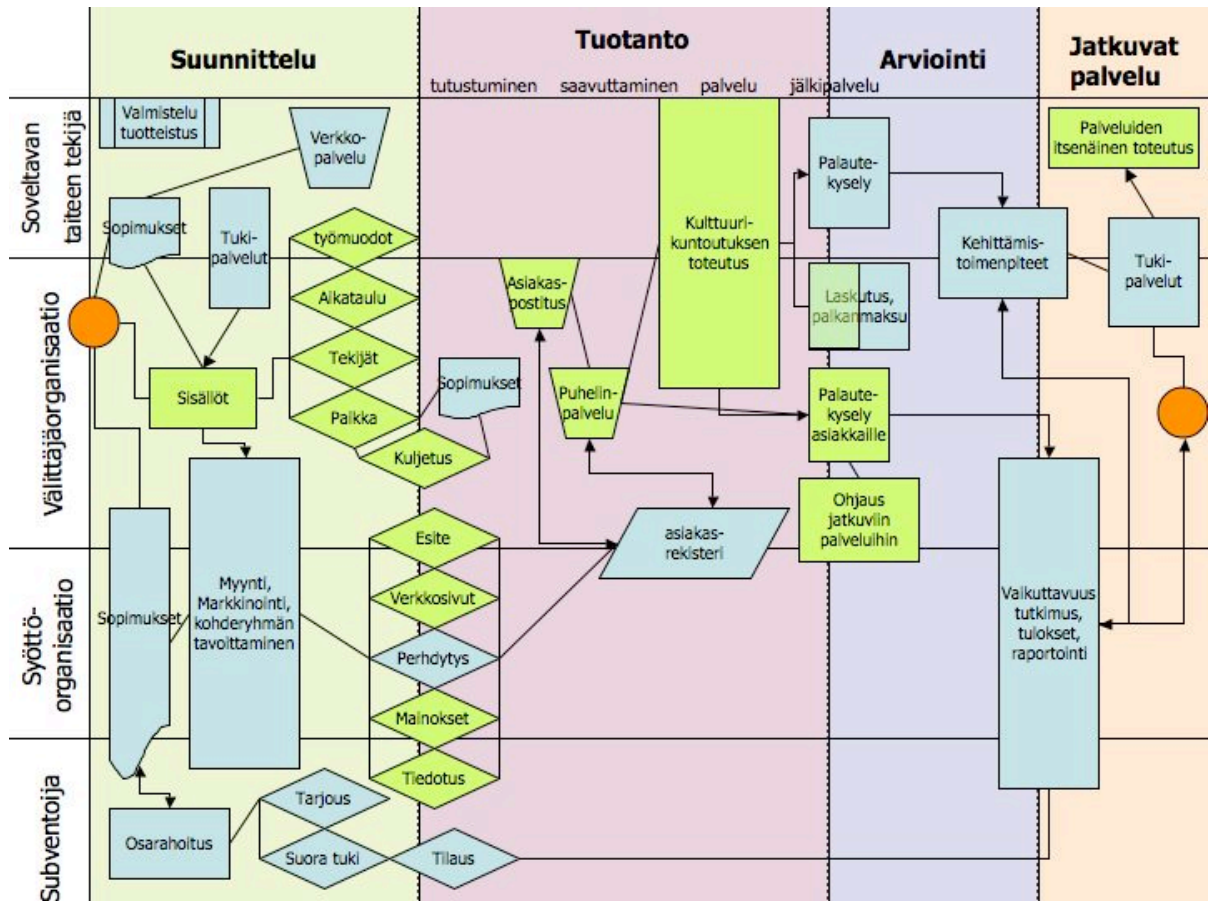
Arviointi

Kehitysprosessin onnistumista arvioidaan teettämällä eri näkökulmista tutkimuksia sekä keräämällä pilotin osallistujilta palautetta. Palveluun osallistuvien eri osapuolten kesken tehdään palaute- ja ideointikeskustelut palvelupolun eri vaiheiden ja kontaktipisteiden toimivuudesta. Yksi palvelun jatkon kynnyskysymyksistä on arvioinnin onnistuminen ja sitä kautta palvelun kehittämisen ja jatkojalostamisen turvaaminen. Myös palvelun potentiaaliset tilaajat tulee vaatimaan palvelusisällöistä laatumääritteet, jonka todentamiseksi arvioinnit niin palvelun hallinnoista, toteutuksesta ja sisällöistä on tarpeet.

Palveluprosessin määrittely aloitetaan kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Kun tunnetaan tietyn palvelun tuottamisessa tarvittavat resurssit, toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin ja palvelun tuottamisen kustannusvaikutuksia arvioida tarkemmin. Palveluprosessi voidaan kuvata esim. yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Pääasia on, että prosessin kuvaamisen avulla ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja kulutetut resurssit. (Jaakkola et al 2009, 15-16.)

Palveluprosessin vaiheet voidaan kuvata yksityiskohtaisemmin mm. blueprinting-menetelmän avulla. Siinä prosessin vaiheet kuvataan visuaalisesti vuokaaviona, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ("front office") toiminnot yrityksen sisäisistä ("back office") toiminnoista. Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. Kaavion avulla voidaan hahmottaa, missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. (Jaakkola et al 2009, 16-17.)

Seuraavassa kuvaan Kulttuurikuntoutuksen palveluprosessin välittäjäorganisaation näkökulmasta blueprinting-kaavion avulla. Asiakkaille näkyvät ja heitä koskevat toiminnot on merkattu vihreällä, muut sisäiset toiminnot sinisillä toiminnan merkeillä. Palvelupolut ikäihmisen ja soveltavan taiteen edustajien näkökulmasta olen kuvannut kappaleessa 7.5.



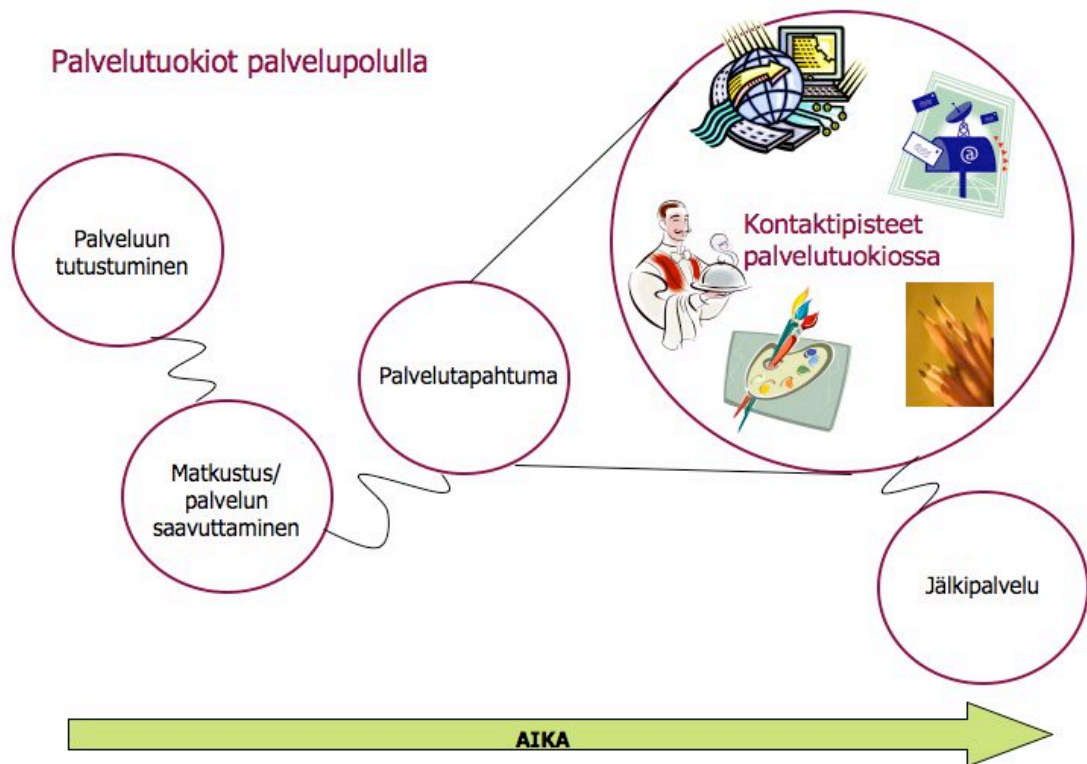
Kuvio 10. Kulttuurikuntoutuksen blueprint välittäjäorganisaation näkökulmasta

7.5 Palvelupolkujen esimerkit: Tynen asiakaspolku ja Heikin toteuttajapolku

Palvelu on prosessi, jota on verrattu myös teatteriin. Asiakkaalle näkyvä osa on teatterin näyttämö ja palvelun *kontaktipisteet* näyttäytyvät myös näyttämöllä. Kulisseihin asti asiakas ei näe, koska siellä on palveluntarjoajan taustaprosessit. Palvelun tuottamiseksi suunnitellaan siis kehikko tiettyine teemoineen, jonka mukaan palvelu tuotetaan. Asiakkaan ollessa mukana palvelun tuottamisessa, palveluntarjoajalla tulee olla runko ja prosessit hyvin hallussa, jotta itse sisältöä voidaan tarvittaessa viedä siihen suuntaan kuin asiakaskontaktissa palvelu etenee. (Tuulaniemi 2011, 76-77.)

Kulttuurikuntoutuksessa palveluprosessin näkyvät osat liittyvät suoraan aktiiviseen toimintaan ikäihmisen kanssa. Taustaprosesseihin kuuluvat niin verkostomaisen toiminnan ylläpito soveltavan taiteen tekijöiden kanssa, sidosryhmien ja osarahoittajien yhteistyömallit, sopimukset ja materiaalit. Palveluprosessin näkyvän osan olen kuvannut esimerkkinä ikäihmisen palvelupolusta (s. 62) sekä taustaprosessin esimerkin taiteilijan palvelupolusta (s. 64).

Palvelupolku kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jakaantuu erilaisiin palvelutuokioihin sekä palvelun kontaktipisteisiin ja on palvelukokonaisuuden kuvaus. Kun asiakkaan kokema palvelu kuvataan vaiheittain, sitä voidaan analysoida, jotta siihen pääsee käsiksi suunnittelun keinoin. (Tuulaniemi 2011, 78.)



Kuvio 11. Palvelutuokiot palvelupolulla ja kontaktipisteet palvelutuokiossa (mukaellen Tuulaniemi 2011, 79-80)

Palvelutuokiot koostuvat **palvelun kontaktipisteistä** ja ne ovat palvelupolun yksittäisiä osia. Niiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä voivat olla niin ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. Asiakkaaseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan kontaktipisteissä kaikilla aisteilla. Ambient designissa (eli

ympäröivässä suunnittelussa) hyödynnetään ääniä, valoja, värejä, tuoksuja, materiaaleja ja makuja tunnelmien luomisessa. (Tuulaniemi 2011, 79-80.)

Ympäristöillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Ympäristöt voivat olla fyysisiä tiloja ja virtuaalisia, digitaalisia ympäristöjä. Fyysiset ympäristöt ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, mutta myös vaikuttavat olennaisesti mielialaan. Virtuaalisissa ympäristöissä, kuten verkkosivuilla, olennainen osa on palvelun käyttöliittymä. Lisäksi palvelupolun ympäristössä vaikuttavat erilaiset esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 81-82.)

Palvelun pitää kuitenkin **näkyä**, vaikka palvelu on luonteeltaan abstrakti. Palveluntuottaja pyrkii suunnittelemaan asiakkaalle hyödyllisiä ehdotuksia ja luomaan kuvan siitä ehdotuksesta, joka tulee todeksi tulevaisuudessa. Palveluntarjoajan on siis madallettava ostamisen kynnyistä ja tehtävä näkymättömät palveluväitteet näkyväksi ja haluttavaksi tarjoomaksi. Palvelu taas tehdään näkyväksi palvelutodisteilla. Palvelutodisteet voidaan jakaa palvelumaisemaan ja tavaroihin.

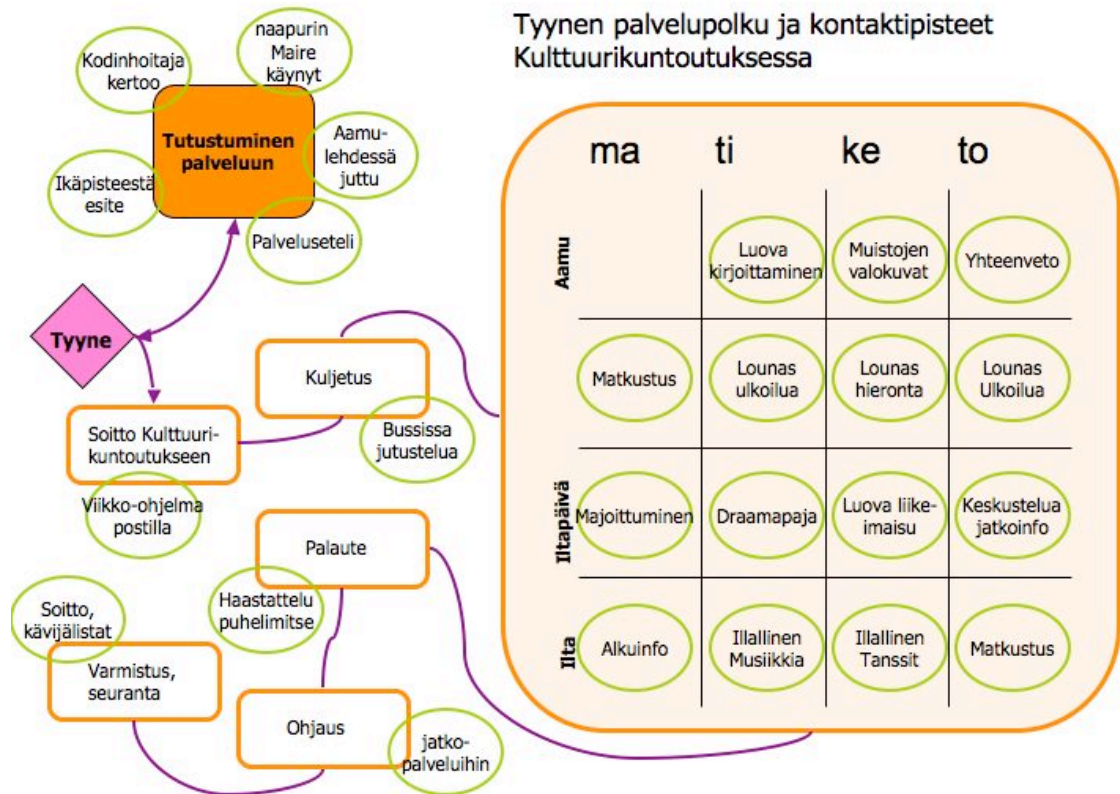
Palvelumaisemaa ovat kaikki ne ympäristöt, jossa palvelua tarjotaan ja joissa ihminen ja palveluntarjoaja kohtaavat (rakennukset, parkkipaikat, jopa tuoksut ja lämpötilat). *Palvelutodisteita* ovat kaikki ne tavarat, joita mahdollistavat palvelun toteuttamisen tai viestimisen (pääsyliput, esitteet, laskut, internet-sivut). (Tuulaniemi 2011, 90-92.)

Esimerkki: Tyynen matka Kulttuurikuntoutukseen

Esimerkkinä palvelupolusta olen kuvannut Tyynen 76v. osallistumisen Kulttuurikuntoutukseen. (Kuvio 12. Kulttuurikuntoutuksen palvelupolku, s.62) Leskeksi viisi vuotta sitten jäänyt Tyne asuu yksin senioreille tarkoitetussa kerrostalokaksiossa. Tyynen naapuri Maire on käynyt jo Kulttuurikuntoutusviikolla ja kertoo hyvistä kokemuksista Tyynelle. Muita asioita hoitaessaan Tampereen Ikäpisteessä, Tyne saa Kulttuurikuntoutuksen esitteen. Jonkun aikaa pohdittuaan asiaa, Tyne mainitsee kiinnostuksestaan kodinhoitajalle, joka käy pari kertaa viikossa hänen luonaan. Kodinhoitaja antaa Tyynelle kaupungin palvelusetelin osallistumismaksun kattamiseksi seuraavalla vierailukerralla, koska Tyynellä on pieni eläke ja hän arvitsee tukea kustannuksiin. Näin Tyne tutustui Kulttuurikuntoutukseen.

Työne soittaa esitteessä olevaan palvelunumeroon, saa ehdotuksen tulevasta Kulttuurikuntoutusviikosta ja ilmoittautuu mukaan. Hänelle lähetetään viikon tarkempi ohjelma postissa ja ohjeet yhteiskuljetukseen. Maksu hoidetaan palvelusetelillä, mutta majoituksen ja ruokailut Tyne kustantaa itse. Kuntoutusviikko järjestetään mukavassa vanhassa kartanossa Pirkanmaalla, jossa on tarjolla myös muita hyvinvointipalveluita; Tyne varaa samalla itselleen hierojan.

Tyne lähtee yhteiskuljetuksella Tampereen Keskustorilta kohti kartanoa ja tapaa samalla muut osallistujat. Bussikuski on perehdytetty eristyisasiakkaiden tarpeisiin ja mukana on myös Kulttuurikuntoutuksen henkilökunnan edustaja vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin. Seurue saapuu perille ja majoittautuu. Ensimmäisenä iltana on luvassa vielä alkuinfo iltapalan aikana.



Kuvio 12. Kulttuurikuntoutuksen palvelupolku ikäihmisen näkökulmasta yleisellä tasolla

Kuntoutusviikon ohjelmassa on monipuolisesti erilaisia soveltavan taiteen palvelumuotoja, mutta myös rauhaisaa aikaa ulkoilla ja osallistua iltaviihdykkeisiin. Kulttuurikuntoutuksen henkilökunta on tavoitettavissa koko ajan mahdollisia keskustelua ja kysymyksiä varten. Tyynen mieleen on noussut hieman huolestuttavia asioita luovan

kirjoittamisen työpajassa, mutta keskustelu sosionomi-avustajan kanssa kävelyllä lounaan jälkeen helpottaa Tyynen oloa.

Kulttuurikuntoutusviikon jälkeen Tyynelle soitetaan ja jutellaan kokemuksista keräten samalla palautetta. Hänen kanssaan käydään vielä läpi jatkoinfossa annetut esitteet jatkuvista palveluista. Tyyne olisi kiinnostunut osallistumaan uudelle sanataide-kurssille, jonka työtapaan hän tutustui luovan kirjoittamisen työpajassa. Hän ilmoittautuu samantein alkavaan ryhmään, koska samassa huoneessa majoittunut Leilakin on tietävästi tulossa kurssille. Tyyne ja Leila ovatkin jo tavanneet toisensa kerran Sokoksella kahvilla Kulttuurikuntoutuksen jälkeen.

Kun Tyyne on käynyt jo muutaman kerran sanataide-kurssilla, Kulttuurikuntoutuksesta lähestytään jälleen kuulumisten merkeissä. Kaikki on mennyt kurssilla hyvin ja Tyyne on löytänyt tiistai-aamuihin uutta tekemistä.

Esimerkki: Palveluntarjoajan taustaprosessit

Palveluntarjoajan taustaprosesseja kuvaan esimerkillä soveltavan taiteen edustajan liittymisestä Kulttuurikuntoutuksen verkostoon. Heikki on 48-vuotias kirjailija ja runoilija. Hän on aiemmin toteuttanut lasten lorupajan Lastenkulttuurikeskus Rullassa ja innostunut soveltamaan omaa osaamistaan myös muille kohderyhmille.

Heikki on osallistunut Voimaa taiteesta -hankkeen koulutuksiin ja alkanut miettiä palvelunsa tuotteistamista. Yksinyrittäminen ei kuitenkaan ole vielä Heikin juttu. Hänellä on mielessä elämäntarinakirjoittamisen menetelmä, joka pohjautuu runojen kirjoittamiseen omista elämäkokemuksista. Hänen kollegansa on ollut jo mukana Kulttuurikuntoutuksen pilotissa.



Kuvio 13. Taiteilijan palvelupolku ja kontaktipisteet Kulttuurikuntoutuksessa

Heikki ottaa yhteyttä Kulttuurikuntoutukseen, josta hänet ohjataan täyttämään verkossa taustatietolomake ja tallentamaan CV Kulttuurikuntoutuksen toimijoiden intraan. Samalla he sopivat tapaamisesta, jossa Heikki voi esitellä töitään ja menetelmiään. Palaverissa on paikalla Kulttuurikuntoutuksesta vastaavan Kulttuuriosuuskunta Kajeen tuottaja, sekä muutama jo toiminnassa mukana oleva taiteilija.

Heikin konsepti sopii Kulttuurikuntoutukseen mainiosti ja hänen kanssaan tehdään sopimus. Heikki alkaa viimeistelemään palvelukuvausta, työpajojen hinnoittelua ja suunnittelee oman kokonaisuuden Kulttuurikuntoutus-viikolle. Hän teettää osuuskunnan graafikolla vielä esitteen omasta sanataide-kurssistaan. Ennen Heikin ensimmäistä Kulttuurikuntoutuksen työpajan vetämistä, pidetään vielä kyseisen viikon kouluttajien kanssa yhteispalaveri toiminnoista ja käytännön asioista.

Heikki lähtee yhteiskuljetuksella kartanoon, jotta voi valmistautua ajoissa ensimmäisen aamun työpajaansa. Heikin mieleen jää rouva, Tyyne, joka häkeltyy omien muistojen

herättämistä vahvoista tunteista. Heikki suosittelee keskustelua sosionomi-avustajan kanssa työpajan jälkeen.

Kulttuurikuntoutuksen jälkeen Heikki saa kootut palautehaastattelut Kajeelta. Lisäksi ennakoilmoittautumisia on alkanut tulla hänen kahden viikon päästä käynnistyvälle sanataide-kurssille. Heikki jatkaa markkinointia uusien esitteiden avulla sekä Kulttuurikuntoutuksen verkkosivuilla. Ensimmäinen kurssi käynnistyy ja Tyyne on kurssilla mukana.

Kiinnostus toimia palvelumallin yhteistyökumppanina

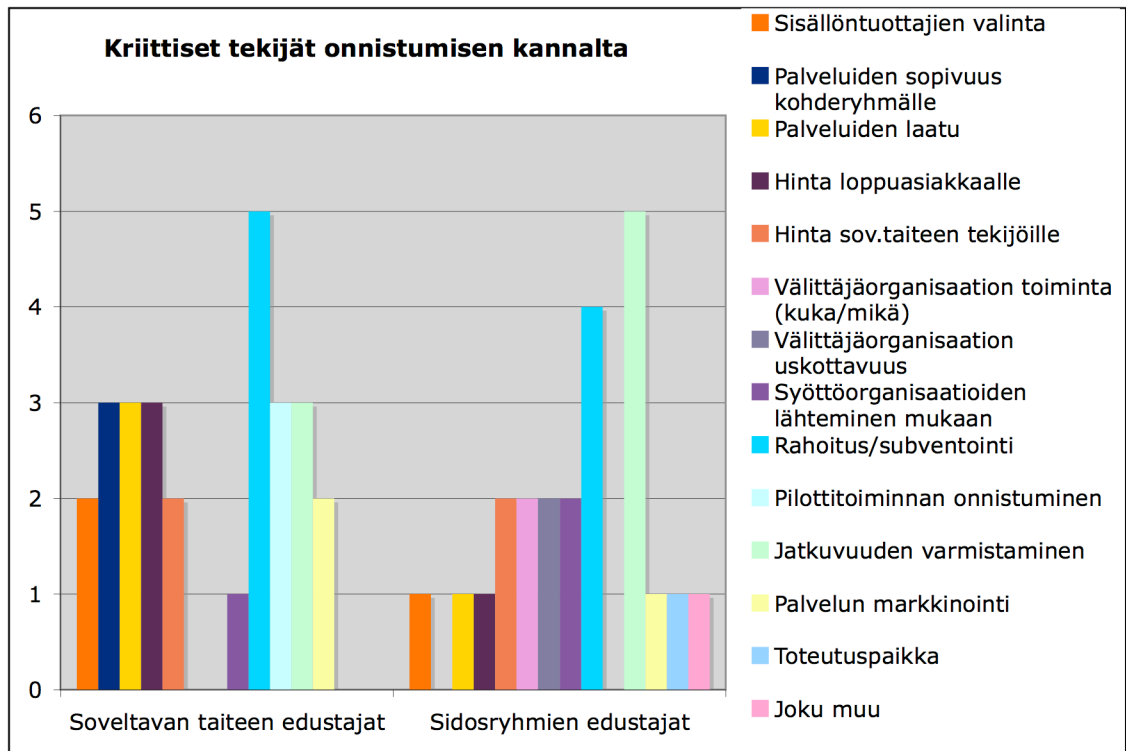
Kaikki kyselyyn vastanneet soveltavan taiteen edustajat olisivat valmiita toimimaan Kulttuurikuntoutuksen sisällöntuottajina. Perusteluina mainittiin mm. kokemus kehittäjänä ja sisällöntuottajan ikäihmisten palveluiden parissa, idean arvomaailman sopiminen omaan arvomaailmaan sekä freelanceus ja kiinnostus taiteen tekemiseen tai sen soveltamiseen ikääntyvienkin kanssa.

Myös kaikki sidosryhmien edustajat kokivat, että voisivat toimia Kulttuurikuntoutuksen yhteistyökumppanina. He voisivat mm. ostaa palvelua ja välittää tietoa omille asiakkailleen, toimintamallin tavoitteet ovat kaupungin palvelustrategian kanssa yhteneväiset ja oman toiminnan kohde on luonnollinen sidosryhmä myös Kulttuurikuntoutukselle.

Palvelumallin kriittiset tekijät onnistumisen kannalta

Kysyttäessä Kulttuurikuntoutuksen kriittisiä tekijöitä onnistumisen kannalta vastaukset hajosivat hieman riippuen oliko vastaaja soveltavan taiteen edustaja vai sidosryhmän edustaja. Alla olevasta taulukosta näkee kuitenkin hyvin sen, että molempien vastaajaryhmien mielestä palvelumallin merkityksellisimpiä yhteisiä tekijöitä ovat rahoitus ja jatkuvuuden varmistaminen.

Taulukko 1. Palvelumallin kriittiset tekijät onnistumisen kannalta



Soveltavan taiteen edustajien näkökulmasta palvelun onnistumisen kannalta kriittisintä on rahoitus (5 vastausta). Merkittävinä tekijöinä nähtiin myös palveluiden laatu ja sopivuus kohderyhmälle, loppuasiakkaan hinta, pilotin onnistuminen sekä jatkuvuuden varmistaminen (3).

Sidosryhmien edustajien mielestä toimintamallin kriittisin tekijä onnistumisen kannalta on jatkuvuuden varmistaminen (4 vastausta) sekä rahoitus/subventointi (3). Kriittisinä tekijöinä pidetään myös Kulttuurikuntoutuksen hintaa soveltaan taiteen tekijöille (2).

Palvelun hyödyntäminen ja parhaat puolet

Kyselyhaastatteluun vastanneiden soveltavan taiteen edustajien mielestä Kulttuurikuntoutuksesta voisivat hyötyä ikäihmisten lisäksi mm. monenkaltaiset erityisryhmät (kehitysvammaiset, näkövammaiset, moniaistivammaiset), päihdeongelmaiset, mielenterveyskuntoutuja sekä syrjäytymisvaarassa olevat yksinäiset. Sitä voisi soveltaa myös työssäkäyville, työhyvinvoinnin parantamiseksi tai oman ammattitaidon laajentamiseksi (lastentarhanopettajat tmv).

Sidosryhmän edustajat katsoivat toimintamallin hyödyntäjiksi kunnan peruspalvelut ja palvelusetelin kautta "lääkkeettömän hoidon" tarjoajat, eri yksittäiset taiteen tekijätahot, jotka saavat toimintamallista kanavan työn tekemiselle, jakamiselle ja edistämiseksi sekä esim. kuntasektorin päiväkeskukset.

Kaikkien vastaajien mieltä Kulttuurikuntoutuksessa tehdään ns. "oikeita asioita". Parhaiksi asioiksi siinä katsottiin olevan

- asiakkaiden ja palveluntarjoajien linkittäminen
- mikäli palvelusetelikin saadaan yhdistettyä, saadaan mukaan todelliset väliinpuotoajat ja syrjäytymisvaarassa olevat.
- tarjotaan perinteisen "tankojumpan" lisäksi/sijasta myös aivojumppaa, joka tuottaa elämän iloa itsensä löytämisen ja ilmaisemisen kautta
- omaan ajatteluun ja tekemiseen ohjaaminen ja vaihtoehdot
- Hyvää on myös asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen voimaannuttamisen näkökulmasta ylhäältä alaspäin hoiva-asenteen sijaan.
- "mummut" itse tekevät eivät pelkää istu ja katso
- Luovien alojen /taiteiden hyödyntäminen esim. sopeutumisessa uuteen elämäntilanteeseen, yksinäisyyteen itsensä tarpeettomaksi tuntemiseen
- otetaan yksilö huomioon: tarjotaan mahdollisuuksia, ollaan aidosti kiinnostuneita toisista ihmisistä, sosiaalisten verkostojen luomisesta, yhteisöllisyydestä ja hyvinvoinnista.
- jatkuvan toiminnan toive > ei vain hanke, joka päättyy liian aikaisin

Mallissa toki monia asia vielä pohditutti vastaajia. Ajatus on vastaajien mielestä hyvä, mutta rahoitusmallin suhteen pohdittiin mitä kautta rahoitusta olisi parasta hakea. Lisäksi tulee huomioida ja rajata osallistujat niihin, jotka voivat toimia itsenäisesti ja ennakoivasti, sekä avata ikääntyville uusia ajatuksia, koska he tulevat siirtämään sitä väistämättä myös lähiympäristöön synnyttäen ns. lumipalloefektin.

Kehitettävääkin mallista löytyy. Vastaajat pohtivat mm. palvelun seuranta ja kesto, toimiiko systeemi käytännössä? Onko laatu joka paikassa korkealla, ettei toiminta laimene "ompeluseuraksi"? Toiminnan jatkumisen tukeminen ja kehittäminen on varmistettava sekä kuntoutujan sujuva pääsy valitsemaansa "jatkopaikkaan", ettei into laannu. Eräs vastaaja arvioi, että yksittäisiä palveluntuottajia varmaan on monia, mutta

heillä ei (kenties) ole sopivia tiloja jatkuvaan toimintaan. Yhteistyötä pitäisi kehittää kulttuurilaitosten kanssa tilojen käytön suhteen.

Oman toiminnan kehittäminen

Kaikki haastatellut soveltavan taiteen edustajat sekä lähes kaikki sidosryhmän edustajat olivat kiinnostuneita kehittämään ikäihmisille suunnattuja palveluita niin, että osallistujat voisivat jatkaa niihin Kulttuurikuntoutuksen jälkeen. Yksi vastaajista koki sen mahdollisena, mutta edustaessaan taidetoimikuntaa, joka ei pysty rahoittamaan yrittäjyyttä, mukaan täytyisi saada vaikkapa pilottiin joku 3.sektorin toimijataho.

Puolet soveltavan taiteen edustajista koki, että tarvitsisi apua palveluiden muodostamiseen ja puolet vastasivat kysymykseen "ehkä".

"Näyttelemistähän koko elämä on, yhtä farssia!"

8 VERKOSTOMAINEN TOIMINTA VÄLITTÄJÄORGANISAATIOISSA

Kumppanuus- ja erilaisten yhteistyöverkostojen muodostaminen yritysten liiketoiminnan organisoitumismuotona lisääntyy kiihtyvällä vauhdilla. Verkostojen muodostamisessa juridisten kysymysten ja ongelmien ratkaiseminen on keskeisessä roolissa. Erityisen mielenkiintoisia ovat eri verkostomallit mitä on käytettävissä verkostoja suunniteltaessa, mitä sopimusoikeudellisia ongelmia verkostonmuodostamisprosessissa on huomioitava sekä millaisia vastuukysymyksiä verkostoprosessissa on. (Vesalainen, Annola 2011.)

Käsittelen verkostomaista toimintaa välittäjäorganisaatioissa niiden rakenteiden ja arvoketjujen sekä verkoston strategian muodostamisen näkökulmista. Keskityn konkreettisiin näkökulmiin, jotka liittyvät palvelun muodostamiseen verkostomaisen toimintatavan varaan. Verkostoitumisesta yleensä ja sen merkityksestä olen käsitellyt vain perusteet (luku 4.5) ja siihen tematiikkaan voi tutustua lukuisissa muissa tutkimuksissa ja julkaisuissa.

8.1 Verkostomainen toiminta edellytyksenä palvelumallin toteutuksessa

Sydänmaanlakan (2009) mukaan elämme verkostoyhteiskunnassa ja työskentelemme verkosto-organisaatioissa. Hänen mukaansa myös luovuus ja innovatiivisuus ovat verkostoissa (Sydänmaanlakka 2009). Välittäjäorganisaation toimintaan liittyy olennaisesti verkostoituminen ja Kulttuurikuntoutus –palvelumallia ylläpitävä välittäjäorganisaatio on selkeästi verkosto-organisaatio. Verkostoitumisen rooli niin kulttuurituottajan toimenkuvassa kuin Kulttuurikuntoutuksen luomisessa on omasta näkökulmastani merkittävä. Sisältötuottajien monipuolisuus lisää palvelun houkuttelevuutta. Markkinoinnissa tarvitaan myös ikäihmisten palveluiden ja toimijoiden tuntemusta. Sisältöjen suunnittelussa itse mallin toteutusvaiheessa on hyvä olla vanhustyön ammattilaisia taiteen ammattilaisten työparina. Verkostoa on siis kehitettävä niin sisällön tuottamiseen kuin palvelun ulkoisille rajapinnoille. Yksin kokonaisuutta ei voi saada toimimaan.

Verkoston jäsenenä voi myös vaikuttaa. *Kulttuuri kutoo – Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajana* -tutkimuksessa Leena Björkqvist on tutkinut Produforum –verkoston toiminnan edellytyksiä. Kokemuksena on, että yksittäisen vapaan kulttuurikentän toimijan voi olla vaikea saada ääntään kuuluville, mutta verkoston avulla on mahdollista löytää kanavia viestin eteenpäin viemiseksi. Tämä havainto pätee niin Kulttuurikuntoutuksen sisältötuottajien osalta kuin itse palvelumallin toteutuksen osalta hyvin. (Björkqvist 2011, 29.)

Palvelumallissa keskeistä on se, että ikäihmisten voimaannuttava viriketoiminnan palvelukehitys ei ole markkinaehtoista liiketoimintaa. Palveluita ei voi tehokkaasti kukaan tuottaa yksin, joten yhteisöllinen liiketoiminta pienentää mm. markkinoinnin kustannuksia. Toimintatavalle on tyypillistä vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen sen sijaan, että palveluita kilpailutettaisiin ja hinta olisi keskeisin tekijä toiminnassa. Toimintatapa perustuu luottamukseen eikä kilpailuttamiseen tai käskyttämiseen.

Miten verkostoituva toiminta organisoitumisen muotona eroaa tavanomaisesta? Ohuin linkki on tietoisuus toisesta toimijasta, mutta onko se vielä verkosto vai ainoastaan vaihdantaa? Tässä kappaleessa esittelen näkökulmia verkostoitumiseen ja pyrin hahmottamaan niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat Kulttuurikuntoutuksen rakentumiseen.

Verkostomaisuus tarkoittaa yleisellä tasolla määriteltynä sitä, että organisaatioiden väliset suhteet tulevat *pitkäikäisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi* kuin mitä pelkkään markkinaehtoiseen vaihdantaan tarvittaisiin (Hakanen et al 2007, 14).

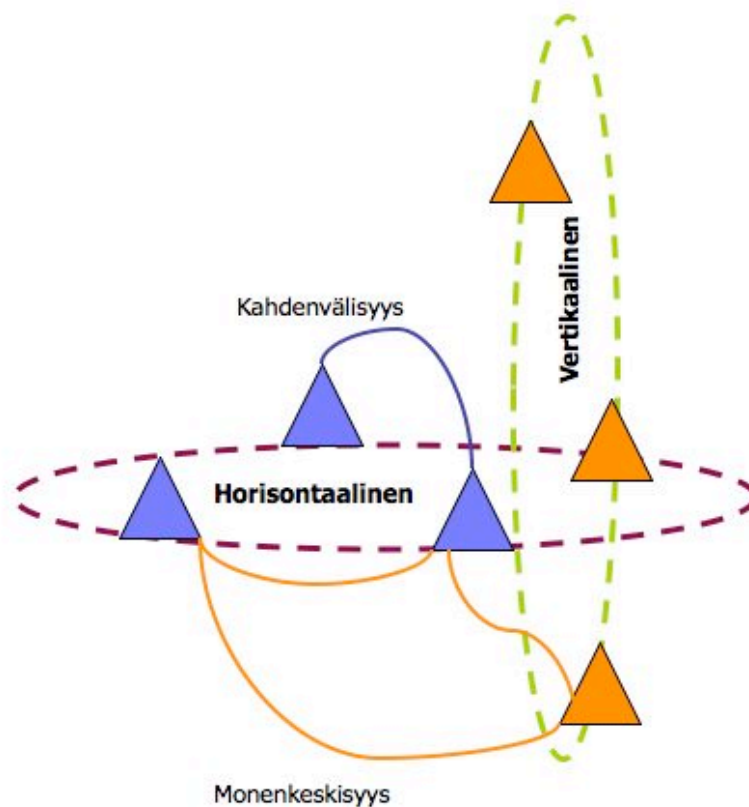
Verkostoitumista on jaoteltu kolmen ulottuvuuden kautta. *Strategisessa näkökulmassa* tarkastellaan verkostoitumisen motiiveja ja tavoitteita, työnjakoa, resurssien yhteensopivuutta ja sekä verkoston tuloksia. *Sosiopsykologisesta näkökulmasta* keskiössä on verkoston henkilöiden väliset suhteet, vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen. Kolmas näkökulma on *verkoston johtamiseen ja organisoitumiseen* liittyvä kokonaisuus, jossa tarkastelun kohteena ovat verkoston organisaatio, koordinaatiomenettelyt, integraatio, johtamistyyli ja -roolit sekä ohjaamisen menetelmät. (Hakanen et al 2007, 55.) Kulttuurikuntoutuksen tässä kehitysvaiheessa keskityn verkoistomaisen toimintatavan tarkastelussa sen strategiseen ja organisoitumiseen liittyviin kokonaisuuksiin.

Yksi näkökulma on myös tarkastella verkostoitumisen lisäarvoa yritykselle sen elinkaaren eri vaiheissa. Yritykset voivat rakentaa liikeideansa useiden yritysten osaamisen ja yhteistyön varaan, kuten Kulttuurikuntoutuksessa on tarkoitus tehdä. Peruste tähän on tarve löytää toiminnalle maksimaalinen tehokkuus ja joustavuus sekä pääsy markkina- ja jakelukanaviin. (Varamäki, Hakanen et al 2007, 27 mukaan.) Kulttuurikuntoutuksen toiminta-ajatuksen ydin on sama kuin Varamäen havainto. Osaamisen etsiminen oman yrityksen ulkopuolelta ja markkina- ja jakelukanavien saavuttaminen verkostoitumisen avulla turvaa myös Kulttuurikuntoutuksen tehokkaan toteutuksen.

Verkostoihin on myös monta muuta erilaista näkökulmaa. Verkostot voivat olla niin kahdenkeskisiä kuin monenkeskisiä, vertikaalisia, horisontaalisia sekä yritys – tai henkilösuhdeverkkoja. Suhteiden profiili on kuitenkin aina uniikki. (Vesalainen 2011.) Käsitteiden ja määrittelyjen kirjo kuvaa mielestäni asian moniselitteisyyttä ja moniulotteisuutta. Haasteena onkin löytää ne näkökulmat ja mallit, jotka tukevat parhaiten oman toiminnan hahmottamista ja jäsentämistä menestyksekkääksi toiminnaksi.

Verkostoitumiseen perustuva toimintamalli ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys eikä kaikissa tilanteissa paras. Asian arvioimiseksi on tapauskohtaisesti tunnistettava alan arvoketju. (Hakanen et al 2007, 49.)

Horisontaaliset ja vertikaaliset verkostomuodot kuvaavat arvoketjun samassa vaiheessa ja samalla toimialalla (horisontaalinen) toimivien yritysten sekä toisaalta jalostusketjun peräkkäisissä vaiheissa (vertikaalinen) toimivien yritysten yhteistyötä. Kulttuurikuntoutus edustaa horisontaalista verkostomuotoa. Horisontaaliset kumppanuussuhteet voidaan jakaa vielä monenkeskisiin ja kahdenvälisiin kumppanuuksiin. Vertikaalisista verkostosuhteista tyypillisin on päämies-toimittaja-suhteiden muodostama alihankintaverkosto tai -ketju. (Hakanen et al 2007, 55-57; Vesalainen 2011.)



Kuvio 14. Verkostomuodot

Verkostomaisen toiminnan haasteita ovat mm. epäselvä asema itse tekemisen ja markkinoilta ostamisen välissä sekä tästä johtuva osapuolten tietämättömyys ja epävarmuus toiminnan luonteesta kumppanuuksissa ja alliansseissa. Myös ihmiset vaihtuvat yritysten rajapintatoiminnoissa ja tiedonkulku yritysten sisällä ja niiden välillä

voi olla haasteellista. Suuremmissa kokonaisuuksissa eri ihmiset ovat vastuussa operatiivisesta toiminnasta ja sopimusasioista neuvotteluissa. (Vesalainen 2011.)

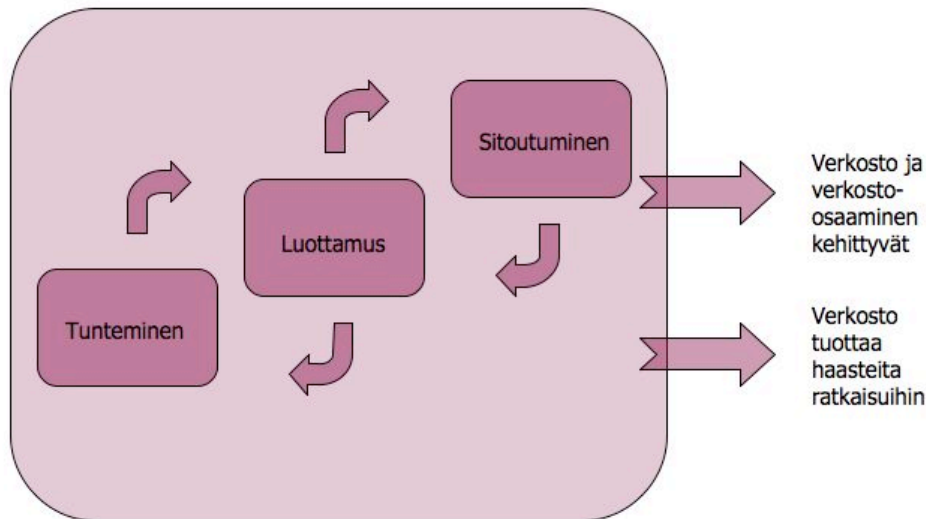
Verkostomainen toimintamalli pyrkii minimoimaan markkinaehtoisen toiminnan ja vertikaalisesti integroituneen toiminnan heikkoudet ja maksimoimaan niiden hyvät puolet (Hakanen et al 2007, 49).

Yksi verkostomaisen toiminnan kulmakiviä on myös luottamus. Jukka Vesalaisen mukaan (luento 12.5.2011) luottamusaikonus syntyy seuraavista tekijöistä:

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| - Ennustettavuus | - rehellisyys |
| - Kyvykkyys | - pelote |
| - lupausten pitäminen | - vastavuoroisuus |
| - hyvántahtoisuus | - yhteisyys |

Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen ovat keskeisiä verkostoitumisen elementtejä. Luottamus ja sitoutuminen mahdollistavat tiedon liikkumisen toimijoiden välillä. Tiedon liikkuminen on puolestaan kaiken kehittämistoiminnan edellytys ja se itsessään mahdollistaa luottamuksen ja sitoutumisen kehittymisen. (Verkostojohtamisen opas 2010, 14.)

Verkostokumppanien valinnassa ja yhteisen toiminnan suunnitelmissa tulee huomioida luottamuskysymysten perusteet ja toimijoiden motivaatiotekijät palvelumuodostusta kohtaan. Laatuvaatimukset, toisen työn kunnioittaminen, yhteiset tavoitteet palvelun muodostamiseen ja yhteisöllisyys ovat täten myös Kulttuurikuntoutuksen verkoston tukijalkoja.



Kuvio 15. Verkostoitumisen elementtejä (Verkostojohtamisen opas 2010, 14)

Ilman luottamusta verkostot voivat ajautua sisäisiin erimielisyyksiin ja toiminnan tason muuttumiseen avoimuuden vähentymien myötä. Aineettomat pääomat, kuten luottamus, ovat tulevaisuudessa voimakkaasti kasvava kilpailuehdun alkulähde. Luottamus lisää yhteistyöhyötyjä myös tutkimuksellisesti. (Hakanen et al 2007, 70.)

Verkostoissa toimiminen ja tarve verkostojen kehittämiseen

Soveltavan taiteen vastaajien keskuudessa verkostoitumisen määrä oli vaihtelevaa. Osa koki olevansa mukana harvoissa verkostoissa, mutta toisaalta "oikeissa" verkostoissa. Osalla vastaajista oli laajat toimintaverkostot erilaisista oppilaitoksista, yrityksistä ja laitoksista. Osa hyödyntää verkostojaan aktiivisesti, osa haluaisi hyödyntää niitä enemmän. Verkostoiksi mainittiin mm. alan järjestöt, liitot ja ammattilayhdistykset, ystävät ja kollegat. Puolet vastaajista koki tarvitsevansa ja puolet mahdollisesti tarvitsevansa tukea verkostomaisen toiminnan kehittämiseen tai verkostojen löytämiseen. Tukea tarvittiin erityisesti:

- kohderyhmien löytämiseen omille sisällölle tai työmuodoille,
- ideointien jatkokehittelyihin,
- sekä kontakteihin.

Yksinpuurtaminen koetaan typeräksi. Eräälle vastaajalle on ilo kohdata uusia ihmisiä ja innovoida yhdessä uusia suuntia toiminnalle. Toinen taas haluaisi kehittää poikkitaiteellisia projekteja eri alojen osaajien kanssa.

Sidosryhmien edustajilla verkostot ovat muodostuneet paljon eri organisaatioiden varaan. Toimijoita ovat mm. ikäihmisten palveluja tuottavat 3. sektorin toimijat ja eläkeläisjärjestöt, Elonpolkuja-verkosto, kaupungin sosiaali-, terveys-, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut, ikäihmisten parissa toimivat järjestöt, taidetoimikunnan kulttuuri- ja taideverkostot sekä aluekehittäjäverkostot. Verkostojen teemoja ovat mm. luova innovaatio, hyvinvointi, ikäihmisten hyvinvointi ja terveyden edistäminen sekä ennakoiva vanhustyö.

Kaikkien vastaajien mielestä heidän verkostoistaan olisi hyötyä Kulttuurikuntoutuksen kehittämisessä ja käynnistämisessä. Yli puolet vastaajista myös koki, että tarvitsee tukea verkostomaisen toiminnan kehittämiseen tai löytämiseen Kulttuurikuntoutuksen toimintapiirissä (esim. soveltavan taiteen tekijät). Vastaajat mm. hankkisivat palveluita Kulttuurikuntoutuksen kautta. Tukea tarvitaan myös soveltavan taiteen toimijoiden kohtaamiseen ja yhteistyösuhteiden solmimiseen.

8.2 Yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia kumppanuuksien tukijalkoina

Verkostosuhteet ovat yritykselle ja tässä tapauksessa välittäjäorganisaatiolle strateginen kysymys. Strategian yksi rooli on käsitellä yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja oman toiminnan sopeuttamista siihen. Kulttuurikuntoutuksen verkostolle on luotavissa strategia, mutta myös välittäjäorganisaation tulee määritellä itselleen verkostostrategia. (Hakanen et al 2007, 93.)

Tässä kehittämistyössä en pureudu syvällisemmin strategiaan yleensä tai yrityksen strategiaan ja sen luomiseen. Käsitteellisesti on kuitenkin erotettavissa verkostoitumiseen liittyvät strategiset näkökulmat: yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia (Hakanen et al 2007, 103).

Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään miten yritys voi tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä niiden kanssa yhteistyötä toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa sekä minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa ja pitkän aikavälin päämääränsä. Osa verkostostrategiaa ovat ne keinovalikoimat, menetelmät ja mallit, joilla verkostosuhteita rakennetaan ja kehitetään. Toimijat voivat olla yrityksiä, organisaatioita tai henkilöitä.

Verkoston strategia tarkoittaa johonkin tiettyyn verkkoon kuuluvien organisaatioiden yhteistä strategiaa. Siinä verkostosuhde asemoidaan ympäristöönsä nähden, johon sisältyvät mm. kilpailuympäristö, asiakkaat ja toimittajat. Tällöin verkostosuhdetta tarkastellaan kokonaisuuden näkökulmasta yritysten ulkopuolelta. (Hakanen et al 2007, 103-105.)

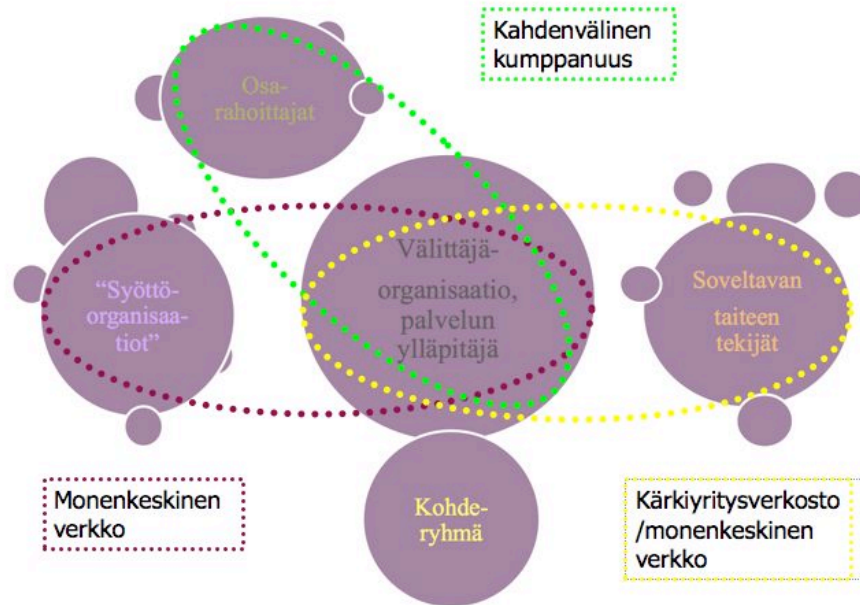
Koska Kulttuurikuntoutus on suunniteltu välittäjäorganisaation palveluksi ja pohjautuu erityisesti verkostomaiseen toimintatapaan, tulee sen eri strategisia verkostoitumismalleja tarkastella myös sen eri osapuolten välisen toiminnan kautta.

Verkostosuhteiden neljä päätyyppiä ovat:

- A) kahdenvälinen kumppanuus, jossa on määräävä osapuoli
- B) kahdenvälinen kumppanuus, jossa on tasavahvat osapuolet
- C) kärkiyritysverkosto, jossa on selkästi erottuva ydinyritys
- D) monenkeskinen verkko (Hakanen et al 2007, 213.)

Olen hahmottanut Kulttuurikuntoutuksen verkostosuhteet seuraavasti: (kuvio 16, s.76)

1. Syöttöorganisaatiot – Välittäjäorganisaatio > D, Monenkeskinen verkko
2. Osarahoitajat – Välittäjäorganisaatio > B, Kahdenvälinen kumppanuus, jossa on tasavahvat osapuolet
3. Soveltavan taiteen tekijät – Välittäjäorganisaatio > C/D, Kärkiyritysverkosto, jossa on selkeästi erottuva ydinyritys / Monenkeskinen verkko



Kuvio 16. Kulttuurikuntoutuksen verkostosuhteet

8.3 Monenkeskisen yhteistyön mallit Kulttuurikuntoutuksessa

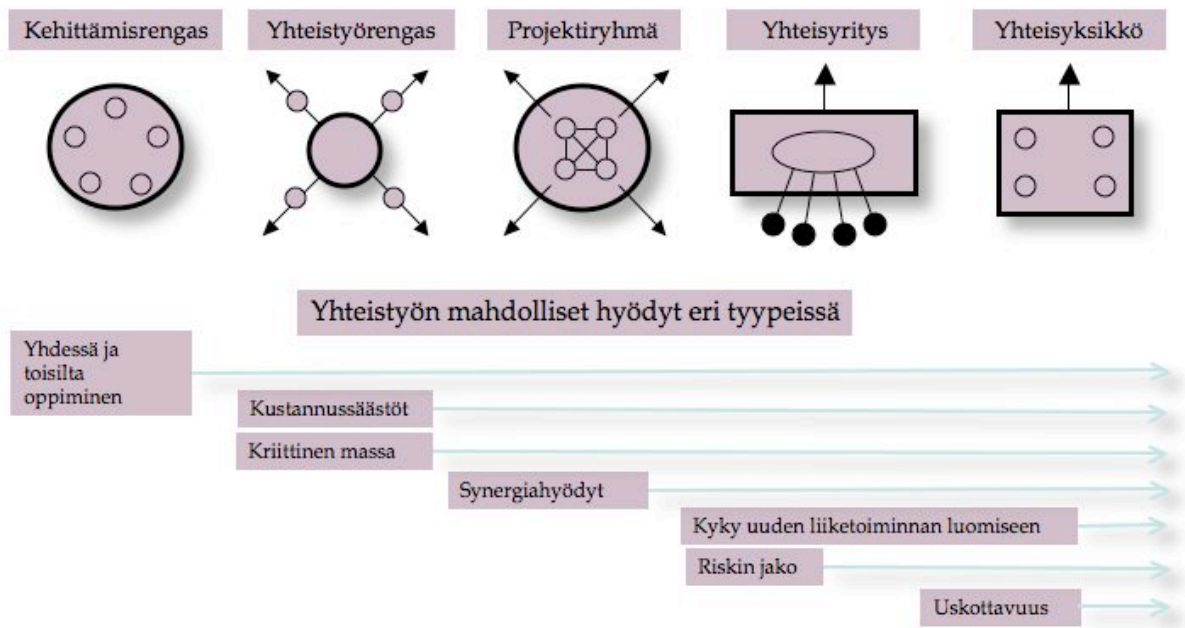
Tarkastelen tässä luvussa Kulttuurikuntoutuksen verkoston toimintamallia monenkeskisen yhteistyön näkökulmasta. Monenkeskinen yhteistyö on toimintamallina tarkasteltaessa välittäjäorganisaation ja syöttöorganisaatioiden suhdetta sekä osaltaan soveltavan taiteen tekijöiden ja välittäjäorganisaation suhdetta.

Monenkeskisellä verkolla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyömuotoa, jossa yhdelläkään yrityksistä ei ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden. Vaikutusvaltaa voi olla mm. paremman asiantuntijuuden tai markkina-aseman kautta. Monenkeskisessä verkossa tulee kuitenkin olla veturiyritys, mutta sen ei tarvitse olla kärkiyritys. Verkossa on vahva yhteinen yhdistävä tekijä ja visio, tässä tapauksessa ikäihmisten hyvinvointi ja sen kohentaminen osallistavan viriketoiminnan avulla. (Hakanen et al 2007, 223.)

Monenkeskisen yhteistyön malleja ovat mm. kehittämisrenkas, yhteistyörenkas, projektiryhmä, yhteisyritys sekä yhteisyksikkö. Näiden mallien hyödyt eroavat toisistaan siinä, kuinka toimintamallin eri osapuolet ovat suhteessa toisiinsa. Projektiryhmämallissa yritykset liittoutuvat keskenään saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla.

Kehittämisenrenkaassa pääasiallisena hyötynä on yhdessä ja toisilta oppiminen (ks. kuvio 17, Monenkeskisen yhteistyön mallit).

Mitä sidoksisempaan toimintamalliin siirrytään, sitä merkittävämpiä ja strategisesti tärkeämpiä monenkeskisen toimintamallin hyödyt ovat. Pääasiallisesti mallien hyödyissä nousevat esiin kustannussäästöt, synergiahyödyt, uuden liiketoiminnan kehittäminen ja uskottavuus. Kulttuurikuntoutuksen sisältötoimijoiden kannalta toimintamalli on pääasiassa yhteistyörengas, jonka yhteistyön perusta on resurssien hankinta ja jakaminen. Pää tavoitteena on markkinoinnissa saavutettavat kustannussäästöt, mutta myös jatkuvien palveluiden tarvitsema kriittisen osallistujamassan tavoittaminen. Palvelun sidosryhmien ja syöttöorganisaatioiden – sekä erityisesti subventojien näkökulmasta välittäjäorganisaation toimintamalli näyttyy yhteisyksikkönä, jonka sisällä on monia toimijoita ja palvelukokonaisuus on uskottavampi.



Kuvio 17. Monenkeskisen yhteistyön mallit (Vesalainen 2011)

Monenkeskinen yhteistyö on vaikeasti hallittavaa, ellei selvää johtajuutta ole. Määrätietoinen eteneminen ilman ainakin henkistä veturia on käytännössä mahdotonta. (Hakanen et al 2007, 10). Kulttuurikuntoutuksen veturina toimisi luonnollisesti toimintaa koordinoiva välittäjäorganisaatio. Kuitenkin asioiden hallintaa tärkeämpää on saada ihmiset toimimaan yhteiseksi hyväksi. Silloin osallistava ja kuunteleva malli toiminnan

kehittämisessä on tärkeää. Verkostoituminen on sosiaalinen organisaatioinnovaatio (Hakanen et al 2007, 11), sillä teknisluonteiset ja rakenteita tai prosesseja selvittävät lähestymistavat on todettu riittämättömiksi ilmiön hallintaan.

8.4 Arvonmuodostus moniulotteista ja vaikeaa määrittellä

Palveluista puhuttaessa arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hintaa ei ole välttämättä suoraan rahallista arvoa; voidaan puhua myös uhrauksista, joita asiakas hankinnan eteen tekee. Tällöin taloudellisen arvon lisäksi voidaan ottaa huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Arvo on aina sidosryhmän kokema hyödyllisyys ja suhteessa siihen, mitä arvostamme. Asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Jos ihminen pystyy palvelulla saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Hyvinvointipalveluiden arvon määrittäminen voi olla hankalaa. Tätä voidaan kuitenkin jäsentää jakamalla arvo palvelun ja toimijoiden kulttuurisiin arvoihin. Kuten aiemmin on mainittu, palvelun arvolla tarkoitetaan palvelun sisältämien hyötyjen ja kustannusten erotusta, kun taas kulttuurisilla arvoilla viitataan toimijoiden perususkomuksiin siitä, mitkä päämäärät ja keinot päämääriin pääsemiseksi koetaan hyväksyttäviksi. Molempia arvon ulottuvuuksia voidaan pitää lähtökohtaisesti monitulkintaisina. Palvelun arvon määrittäminen edellyttää käsitystä siitä, millaisia hyvinvointihyötyjä tietty palvelu tuottaa. Sosiaalialalla palvelun hyödyn arviointia vaikeuttaa yhtäältä se, että hyödyn toteutuminen edellyttää usein asiakkaan omaa panosta ja toisaalta se, että hyvinvointihyödyt konkretisoituvat pitkällä aikavälillä. (Jalonen et al 2011, 17-18.)

Kulttuurin tuotantoprosessin yhdeksi näkökulmaksi on nostettu arvoketjuajattelu (value chain), jolla on viitattu kokonaisprosessiin, jolla taiteellisen luomisprosessin myötä syntyvä artefakti tai teko saatetaan yleisön saataville. Kulttuurisektorin arvoketju-ajattelu on tehnyt näkyväksi välittäjäportaana toimintaa ja siihen liittyviä tuotteistamisen, markkinointiviestinnän ja jakelun organisoinnin osa-alueita. (Halonen 2011 A, 28.)

Kulttuurikuntoutuksen arvona voidaan mielestäni nähdä taloudellisen arvon lisäksi se, mitä vaikutuksia ja kerrannaisvaikutuksia taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksista

syntyy, sekä se, miten toimintamallin olemassaolo helpottaa palvelun ostoa ja saatavuutta. Asiakkaan kokema arvopotentiali muodostuu suuren joukon tuottaman tarjonnan tuloksena. Toisin sanoen toimijaverkoston suorituskyky ratkaisee sen, kuinka kilpailukykyisenä tietty palvelu näyttyy asiakkaan näkökulmasta. (Jalonen et al 2011, 13.)

Verkostoituneessa liiketoiminnassa on kyse siitä, että liiketoimintaprosessit eivät enää rajoitu organisaatioiden sisälle, vaan ne ylittävät organisaatioiden rajat ja saattavat kulkea jopa useiden organisaatioiden läpi. Verkostoituminen muuttaa myös arvon syntymisen logiikkaa. Arvon syntyminen siirtyy enenevässä määrin verkon ääriilaitoihin: toisaalta keskitettyyn ytimeen, jossa suoritetaan kustannustehokkaita operaatioita ja toisaalta loppuasiakkaan läheisyyteen, jossa voidaan paremmin ottaa huomioon yksittäisten asiakkaiden erityistarpeet. (Nordsrtöm 2004, 22.)

Sawhney et al. tunnistavat neljä verkostoitumisen aiheuttamaa, arvon syntymiseen liittyvää muutosta:

- Suurin osa verkkojen tuottamasta arvosta syntyy verkon ääripäissä.
- Arvoa syntyy yhteisestä infrastruktuurista. Aikaisemmin eri laitteisiin, eri organisaatioille ja yrityksille hajautettuja infrastruktuurin elementtejä liitetään yhteen, jolloin niitä voidaan hallinnoida ja tarjota asiakkaille palveluiden muodossa.
- Arvoa syntyy modulaarisuudesta. Laitteiden ja ohjelmistojen ohella myös organisaatioiden kyvykkyyksistä ja liiketoimintaprosesseista kehittyvät selkeästi määriteltäviä, itsenäisiä moduleita joita voidaan nopeasti ja saumattomasti liittää toisiinsa. Mitä useampaan arvoketjuun moduli voidaan liittää, sitä enemmän se tuottaa arvoa.
- Arvoa syntyy orkestroinnista: plug-and-play liiketoiminta. Modularisoinnin ansiosta kyky koordinoita moduleiden keskinäisiä linkkejä tulee yhdeksi arvokkaimmista liiketoimintakyvykkyyksistä. Liike-elämässä kilpailu keskittyy osakokonaisuuksien orkestrointiin. (Shawney et al, Nordström 2004, 9-10 mukaan.)

Palvelun hyödyn ja vaikuttavuuden arvioinnin sijaan hyvinvointipalveluissa tyydytään usein suoritteista aiheutuvien kustannusten laskemiseen. Kulttuurisen arvon määrittämisen haaste kiteytyy puolestaan suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan oikeudenmukaisuusajatteluun, ihmisarvoon sekä hyvinvointikysymysten parissa työskentelevien ammattikuntien eettisiin normeihin. Palvelun arvo ja toimijoiden

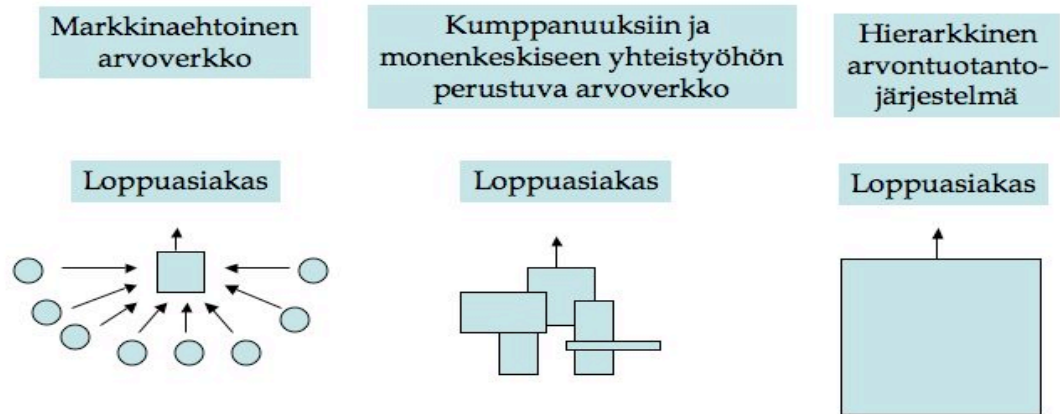
kulttuuriset arvot kytkeytyvät silti tiiviisti toisiinsa, sillä toimijoiden kulttuuriset arvot määrittelevät sen, mitä hyötyjä ja kustannuksia kukin toimija pitää merkittävänä arvoa määritettäessä. Käsitteet hyötyjen ja kustannusten merkittävydestä ohjaavat toimijoiden käyttäytymistä. Tästä seuraa se, että pyrkimykset lisätä hyvinvointipalvelujen vaikuttavuutta ja uusien palveluinnovaatioiden kehittämistä edellyttävät toimijoiden käyttäytymistä ohjaavien eettisten normien asettamien rajoitusten huomioimista. (Jalonen et al 2011, 17-18.)

Näiden arvonmuodostuksen näkökulmien valossa Kulttuurikuntoutuksesta syntyy arvoa verkon ääripäissä, jolloin muodostuu sisällöntuottajille taloudellista arvoa ja työllistymistä sekä palvelun asiakkaalle hyvinvointia. Arvoa syntyy myös yhteisestä infrastruktuurista, kun hajallaan olevat palveluidut pistetään yhteen, muodostetaan palvelu jota voi tuottaa isommille kohderyhmille sekä orkestroinnista eli välittäjäorganisaation kyvystä yhdistää eri osaamisia ja niiden välistä vuorovaikutusta niin, että niistä syntyy helposti ostettava ja hyödynnettävä palvelu. Lisäksi välittäjäorganisaation on huomioitava toimialan erikoispiirteet tavoitellessaan hyvinvointipalveluiden vaikuttavuutta.

Vai onko kyse arvoverkkoista?

Arvoverkko (value network) muodostuu yrityksistä tai organisaatioista, joiden (liike)toiminta kytkeytyy toisiinsa. Kytkeytyneisyys voi olla hyvin moniulotteista, lokaalia tai globaalia, teknologista tai markkinointilähtöistä, mutta tavoitteena on aina parempi tuottavuus. Arvoverkossa arvo luodaan yhdessä verkoston jäsenten kanssa (Järvelin 2011). Arvoverkon strategisesti keskeisiä kysymyksiä ovat mm. kuka hallitsee loppuasiaskassuhdetta ja onko olemassa riski, että oma yritys ns. "ohitetaan" eli että jokin arvoverkon muista toimijoista tekee yrityksestä joko täysin tarpeettoman tai altistaa sen alituiselle kilpailuttamiselle. (Tuotteistamiskäsikirja 2007.)

Arvoverkon mallintaminen on strateginen työkalu, keino, jolla toimintaympäristöä hahmotetaan. Oman yrityksen arvoverkkoa kuvattaessa huomioidaan muut yritykset, joiden liiketoimintamallilla on välitön vaikutus oman tuotteen välittymiseen käyttäjälle. Arvoverkon malli voi muistuttaa prosessikuvausta, mutta se voi olla myös vapaampi (moniulotteisempi, orgaanisempi), jolloin sitä kuvaa paremmin termi "liiketoimintaekosysteemi". (Tuotteistamiskäsikirja 2007.)



Kuvio 18. Arvoverkot (Vesalainen, 2011.)

Arvoverkossa osapuolet eivät pysty yksin toteuttamaan tavoiteltua muutosta, vaan tarvitsevat siihen verkoston (Tekes, verkkosivut). Arvoverkko luo arvoa mahdollistamalla suoran tai epäsuoran resurssien tai informaation vaihdannan asiakkaiden välillä. Kulttuurikuntoutuksen arvoverkon hahmotelma on esitetty verkoston toimijoiden roolituksen muodossa kuviossa 8, sivulla 55.

Strategiset yritysverkostot voidaan jakaa myös kolmeen pääluokkaan: vertikaaliset arvoverkot, horisontaaliset arvoverkot ja moniulotteiset arvoverkot (Nordström 2004, 3).

Vertikaalinen arvoverkko

Vertikaalisiin arvoverkkoihin kuuluu mm. toimittajaverkot, kanava- ja asiakasverkot sekä integroidut arvoverkot. Vertikaalisten verkkojen tyypillisin tavoite on tehostaa arvoverkon operatiivista tehokkuutta. (Nordström 2004, 5.)

Horisontaalinen arvoverkko

Horisontaalisiin arvoverkkoihin kuuluvat mm. kilpailijoiden väliset yhteenliittymät, allianssit. Horisontaalisilla arvoverkoilla pyritään yleensä resurssien yhdistämiseen ja/tai kehittämiseen tietyn tavoitteen aikaansaamiseksi. Horisontaalisiin arvoverkkoihin kuuluvat myös mm. tietyillä toimialoilla muodostetut viennin edistämiseen keskittyvät saman alan yritysten yhteistyöorganisaatiot jne. (Nordström 2004, 5.)

Moniulotteinen arvoverkko

Moniulotteisiin arvoverkkoihin kuuluvat ns. ontot organisaatiot ja monimutkaiset

liiketoimintaverkostot. Tyypillinen onnto organisaatio on sellainen, jonka omat ydinosaamisalueet liittyvät verkoston muodostamiseen ja koordinointiin sekä asiakassuhteen hallintaan. Monet muut asiat organisaatio on ulkoistanut kumppaneilleen. (Nordström 2004, 6.) Tämän kuvauksen mukaisesti välittäjäorganisaatio voisi olla tyypillinen onnto organisaatio, jos sillä ei ole verkoston solmukohtana ja koordinoijana muita sisällöntuottannollisia rooleja palvelumallin toteutuksessa.

Strategisen yritysverkko

Strategisen yritysverkon malli on sisältönsä puolesta varsin lähellä moniulotteista arvoverkkoa. Strategisen yritysverkoston mallissa yhdistyy suuntautuminen useisiin rinnakkaisiin partnerisuhteisiin ja toisaalta tiivis yhteistyö päämiehen ja alihankkijoiden välillä. Strategisessa yritysverkostossa yritysten yhteistoimintaa organisoidaan yhteisten strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tyypillisesti verkostossa on selvä keskusyritys, jolla on keskeinen rooli strategisen verkoston luonnissa ja kehittämisessä sekä verkoston toiminnan ylläpidossa. Keskusyrityksen ympärillä on joukko partneriyrityksiä, joilla on tiiviit suhteet keskusyritykseen ja mahdollisesti myös muihin verkon ytimen läheisyydessä toimiviin partneriyrityksiin. (Nordström 2004, 6.)

Verkostomallien kuvausten ja toimintojen merkitysten perusteella näkisin, että Kulttuurikuntoutusta organisoiva Kulttuuriosuuskunta Kaje välittäjäorganisaationa toimii keskusyrityksenä strategisessa yritysverkostossa. Sen toiminnassa on piirteitä niin kumppanuuksiin ja monenkeskiseen yhteistyöhön perustuvasta arvoverkosta, joka toimii yhteistyörenkaan toimintamallin mukaisesti kulttuurialan palveluiden välittäjänä, mutta näyttäytyy yhteisyksikkönä ulkoisille sidosryhmille.

Verkostomaisen toiminnan edut ja haasteet

Verkostomaisen toiminnan eduksi soveltavan taiteen edustajat vastasivat kyselyssä mm. sen, että tietoa on helposti, nopeasti saatavilla ja verkostoissa voi vaihtaa tietoa. Uusien ideoiden saaminen, osaamisten saattaminen yhteen sekä ongelmanratkaisu on helpompaa verkostojen avulla. Verkosto voi auttaa jaksamaan paremmin työssään. Tähän vaikuttavat kokemusten jakaminen ja verkoston tuoma vertaistuki. Myös se, että ihmiset, jotka eivät muuten ehkä tekisi töitä yhdessä, tekevät luovia ratkaisuja halutessaan tehdä töitä yhdessä. Verkostomaisuus luo myös toiminnan jatkuvuutta ja kehittää mm. laatua.

Sidosryhmien edustajien näkemykset ovat samoilla linjoilla taiteen tekijöiden kanssa. Vastaajien mielestä verkostomaisen toiminnan etuna on se, ettei tarvitse itse tuntea ja tietää kaikkea. Verkostomainen toiminta myös säästää parhaimmillaan aikaa ja rahaa. Verkoston kautta toimijat löytävät toisensa ja osaaminen yhdistyy ja yhteistyömahdollisuudet kasvavat. Verkoston vahvuutena nähdään kumppanuus, tasavertainen, toinen toista tukeva toiminta sekä tiedon ja kokemuksen vaihto.

Sidosryhmien näkökulmasta haasteina verkostomaisessa toiminnassa nähtiin se, että verkoston tehtäviä ei välttämättä ole sidosryhmien tiedossa: voi tulla virhetulkintoja. Haasteena on myös avoimuus: *"ettei revitä osajien selkänahasta hyötyä vaan kaikki hyötyvät"*, yhteisen linjan löytäminen, sovituisissa rajoissa tekeminen, tiedotus, viestintä, ajan hallinta sekä vapaamatkustajien motivoiminen sitoutumaan toimintaan.

Soveltavan taiteen edustajat näkivät toiminnallisten haasteiden lisäksi myös sisällöllisiä haasteita: teatteritekijöiden haastavat luonteenlaadut, kateus, ideoiden varastaminen ja arvomaailmojen erilaisuus. Lisäksi verkostoyön rahoituksen löytäminen ja oikeiden linkkien käyttäminen koettiin vaikeaksi.

8.5 Sopimusten merkitys verkostomaisessa toiminnassa

Olen pohtinut verkostoitumiseen pohjautuvan liiketoiminnan haasteita ja vastuukysymyksiä jo heti Kulttuurikuntoutuksen idean saatuani. Tässä kappaleessa pyrin jäsentämään suuria linjoja tarvittaviin sopimuskäytänteisiin ja tuomaan esiin mahdollisia ongelmakohtia verkostomaisessa toiminnassa.

Verkoston osapuolten yhteistoiminta merkitsee usein siirtymää velvoitteettomasta tilasta kohti osapuolten keskinäisiä veloituksia. Yhteistoiminta ilmenee usein sopimusneuvotteluina, mutta se voi muodostua muustakin informaationvaihdosta. Silloin veloitteiden synty, sisältö ja osapuolet voivat olla epäselviä. Ratkaisu sopimuksen solmimisesta voidaan tehdä vasta liiketaloudellisen arvioinnin jälkeen. Sopimuksella näitä osapuolten suhteita voidaan hallita ja sopimuksella poistetaan epävarmuutta. Osapuolet sopivat yhteistoiminnan säännöistä eli sopimuksella osapuolet määrittävät keskinäiset veloitteensa. Sopimus on yhteisnimitys osapuolten välillä sovituille veloituksille. (Annola, 2011.)

Verkostoitumisen oikeudelliset ongelmat –luennon (Laine 2011) materiaalin pohjalta olen hahmottanut Kulttuurikuntoutukselle tarvittavan sopimus- ja vastuukäytänteiden perusraamit. Krogerus Oy:n Sami Laine kuvasi luentomateriaalissaan väliaikaisen konsortion toimintaa, mutta mielestäni peruseriaatteet toimivat myös pysyväisluonteiseksi tarkoitetun välittäjäorganisaation toimintaan suhteessaan verkostonsa jäseniin. Olen soveltanut hänen materiaaleja Kulttuurikuntoutuksen ylläpitäjän verkostotoiminta-ajatukseen.

Yhteistyömalli

Kulttuurikuntoutus –palvelu pohjautuu sopimusperustaiseen verkostomaiseen toimintaan, jossa päävastuullinen tuottaja on välittäjäorganisaatio, tässä esimerkissä Kulttuuriosuuskunta Kaje. Verkoston sisäinen roolitus määritellään projektikohtaisesti, eli kunkin Kulttuurikuntoutus-viikon toteutuksen myötä (mitä taide/toimintamuotoja ko.viikolla on mukana). Kaje on sopimussuhteessa asiakkaaseen, joka voi olla niin ikäihminen kuin syöttöorganisaation tai subventoijan edustaja. Kaje tekee alihankintaa verkoston sisältä.

Juridinen rakenne

Verkoston osapuolet ovat itsenäisiä yrityksiä, yhdistyksiä tai freelancereita. Verkoston sisällä ei ole omistuksellista yhteyttä ja kyseessä ei ole yhteisyritys. Suhde Kulttuurikuntoutuksen ja asiakkaan välillä perustuu päävastuullisen jäsenen eli Kajeen ja asiakkaan väliseen sopimukseen. Verkoston jäsenten keskinäinen suhde ja vastuunjako määritelty verkoston omassa yhteistyösopimuksessa.

Kulttuurikuntoutus-sopimuksessa määriteltävät asiat (asiakas/tilaaja – Kaje)

Kulttuurikuntoutusta koskevissa toimitussopimuksissa määriteltävä ainakin

- Palvelun sisältö
- Tuotantotapa, -aikataulu ja viivästys/peruutusseuraamukset
- Hinta ja mahdolliset takuut
- Vastuunrajoitukset
- Muut tavanomaiset sopimusehdot

Verkoston yhteistyösopimuksessa määriteltävät asiat (verkoston jäsenet -Kaje)

Verkoston osapuolten kesken on sovittava Kulttuurikuntoutuksen toteutuksiin liittyen:

- Tuotantotapa, -aikataulu ja viivästys/peruutusseuraamukset
- Hinta
- Vastuukysymykset
- IPR:t ja oikeudet tuotannon tuloksiin
sekä verkostoyhteistyöhön liittyen sovittava muuten mm.:
- Yhteistyön kesto ja verkostosta irtautuminen
- Salassapito
- Yhteistyön organisointi
- Tuotantoa koskevien sopimusehtojen yhteensovittaminen asiakas- ja alihankintasuhteissa
- Virheiden korjaus ja korvausvastuu
- Kilpailuoikeudelliset kysymykset
- Myynnin ja asiakkaiden hankinnan koordinointi
- Kulttuurikuntoutuksen sisältöjen tasalaatuisuus ja yhtenäiset käytänteet

(Laine, 2011 materiaalin pohjalta.)

Vastuut verkostossa

Verkoistoissa voi olla myös eriäviä odotuksia ja niistä syntyviä pettymyksiä, jos odotukset eivät vastaa käytäntöä. Yksi osapuoli saattaa hyödyntää yhdessä hankittuja asiakaskontakteja yksipuolisesti omaan lukuunsa tai asiakkaat käyttäytyvät eri tavoin, kuin on annettu ymmärtää. Ratkaisuna näihin ongelmiin on avoin, monipuolinen ja tapahtuva asioiden käsittely osallisten kesken sekä selkeät sopimukset työnjaosta ja rooleista verkostossa. Suhteiden hallintaan voidaan käyttää erilaisia järjestelmiä (CRM) ja tiedonjakoon avoimia työ- ja julkaisualustoja. (Saarnilehto, 2011.)

Kun vastuun pitäisi kohdistua sopimuksen perusteella muuhun kuin omaan sopimuskumppaniin, yleisten, kohtuullisen selviksi muotoutuneita sääntöjä ei enää ole. Sen vuoksi vastuut muodostuvat ongelmallisiksi. Yksinkertaisin verkosto voi olla sopimusten ketju.

A ----- B ----- C

Kulttuurikuntoutuksen tapauksessa voisi A toimittaa sisältöpalvelua Kulttuurikuntoutukseen B:lle, joka myy palvelun C:lle. Sisältöpalvelu ei vastaa odotuksia eli on virheellinen. Palvelu joudutaan korvaamaan. Lisäksi C:lle aiheutuu vahinkoa

menetyksistä (matkakustannukset, majoitus tms). Saako C vaatia korvausta suoraan A:lta? (Saarnilehto, 2011.)

Erilaisissa verkostoissa, joita muodostetaan, osapuolten välinen suhde voidaan kuvata samanlaisena sopimusketjuna kuin edellä oleva yksinkertaistettu sopimusten ketju. Sopimuksia voi tosin ketjussa olla enemmän kuin kaksi, mutta periaatteessa ongelma on sama. Merkityksellistä siis on kaikkien sitouttaminen yhteisesti tärkeisiin ehtoihin. Keskeistä ei ehkä aina korvausvastuiden järjestely, vaan sen estäminen, ettei verkosto kaadu heikoimman lenkin mukana. (Saarnilehto, 2011.)

Sopimusoikeuden pääsäännön mukaisesti sopimus synnyttää veloitteita vain osapuolten välille. Sopimusketjussa vaatimukset voidaan esittää vain omaa sopimus-kumppania kohtaan ja jos ylihyppy halutaan tehdä, siitä on sovittava erikseen. Verkostossa osallisten läheisyys, yhteinen päämäärä voi kuitenkin tukea keskinäisen vastuun syntymistä. Verkoston profilointi voi luoda odotuksia myös ulkopuoliselle. (Annola, 2011.) Asioista siis voi ja tulee sopia etukäteen erityisesti vastuu- ja korvauskysymysten kohdalla.

Sopimus pitäisi pystyä tekemään verkoston omien tarkoitusten kannalta merkittävistä asioista. Sovittavien asioiden luetteloa on vaikea antaa etukäteen.

Näitä asioita voi olla esim.:

- Miten hankitaan uusi jäsen poistuneen tilalle?
- Miten vältetään osallistujaryhtymien kaatuminen vastuisiinsa?
- Maksukyvyttömyystilanteet
- Miten vastuu saadaan kohdistumaan oikeaan tahoon?

(Saarnilehto, 2011.)

Kiinnostus sopimussuhteisiin

Kyselyhaastattelun perusteella soveltavan taiteen edustajista kaikki olisivat valmiita pitkään (1-2 vuotta) sopimussuhteeseen välittäjäorganisaation kanssa palveluiden kehittämistä varten. Sidosryhmien edustajista samalla linjalla oli kaksi vastaajaa. Pari vastaajaa oli valmiita harkitsemaan sopimussuhdetta, riippuen taustaorganisaation linjauksista ja kilpailuttamissäädöksistä.

Vain yksi ei voinut harkita palveluiden kehittämiseen tähtävää sopimussuhdetta taustaorganisaation vuoksi.

Mummu: *Niin mutta tääl on liian hiljaiseloo, välillä tuntuu semmoselta...*

Mummu: *Minäkin sain siitä ajatuksen, että minäkin tarttisin joskus vipinää!
(naurua)*

Mummu: *Nii, kovaa vipinää!*

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET

Tavoitteiden toteutuminen ja arviointi

Aloittaessani ideoimaan Kulttuurikuntoutusta muutama vuosi sitten, en olisi uskonut minkälaiseen kehittämistyön prosessiin vielä tulen sukeltamaan palvelumallin muodostamiseksi. Kokemukseni käytännön työstä ja keskustelut eri taide- ja kulttuurialan toimijoiden kanssa kuitenkin johtivat siihen, että koin tärkeäksi syventää näkemystäni ja hankkia ajatuksilleni laajempaa näkökulmaa koulutuksen ja kehittämistyön kautta.

Kehittämistehtäväni tärkeimmäksi kysymykseksi muodostui se, kuinka voisin rakentaa alueellisen palvelumallin soveltavan taiteen palveluiden ja asiakkaiden kohtaamiseksi?

Tavoitteena oli tutkittu ja perusteltu *Kulttuurikuntoutus -niminen palvelumalli* kuin myös palvelua ylläpitävän välittäjäorganisaation *verkoston toimintamalli* palvelun toteuttamiseksi. Nämä molemmat tavoitteet täyttyivät kehittämistyössäni siltä osin, kuin ilman konkreettista palvelun toteutusta on mahdollista malleja rakentaa.

Kehittämistehtävän taustalla oli selkeä näkemys siitä, että soveltavan taiteen palveluiden kysyntä ja tarjonta eivät vielä kohtaa. Palvelun ja verkostomaisen toiminnan tavoitteena on poistaa tätä ongelmaa ja luoda malli, jossa kohderyhmät tavoitetaan verkostotoimijoiden avulla paremmin. Kulttuurikuntoutuksen toiminta on ikäihmisille ja kolmannen iän henkilöille kohdennettua ennaltaehkäisevää viriketoimintaa. Uskon, että palvelun toteutuksen kautta voi muodostua pysyvä toiminta- ja rahoitusmalli kulttuuri- ja taidealan sekä hyvinvointipalveluita tarjoavien organisaatioiden ja kohderyhmien välille, jotta asiakkaat ohjautuisivat uusien kulttuurialan palveluiden pariin.

Tämä palvelumallin kehittämistyö palvelee niin kulttuurituotannon sisällöntuottajia kuin konseptin hallinnon kehittämistä toiminnan kohderyhmän lisäksi. Se voi luoda pitkäjänteisempää toimintaa sekä uusia markkinoita palveluille, joita tällä hetkellä tehdään vain projektinomaisesti tai suljetuille kohderyhmille eri laitoksissa. Kuitenkin on nähtävissä, että ikäihmisten asumisratkaisut ja erilaiset palvelutarpeet muuttuvat väestön ollessa parempikuntoisia eläköityessään. Tämä luo uutta kysyntää myös erilaisille virikepalveluille.

Suoria kohderyhmiä palvelulle ovat toisaalta soveltavan taiteen tekijät ja freelance-toimijat alueella, mutta asiakkaina ikäihmiset palvelun käyttäjinä. Välillisiä kohderyhmiä ovat mm. kuntien organisaatioiden eri osat, jotka voivat niin hyödyntää palvelua tilaajana kuin toimimalla sen verkostossa tiedonvälittäjänä asiakkaille.

Lisäelinkeinon kehittyminen ja työllistyminen taiteen soveltavan käyttömuotojen konseptointien avulla tukisi monen freelancerin tai yhdistyksen toimeentuloa. Palvelumallin kehittäminen luo jatkuvuutta ja vakautta, mutta ei silti olisi liian kaukana taiteilijan ydinosamisesta tai sitoisi kokonaisvaltaisesti aikaa taiteen tekemiseltä. Välittäjäorganisaatiossa toimiva kulttuurituottaja toimisi työparina taiteilijalle, jotta hän voi keskittyä omaan ammattiosaamiseen eli taiteen sisältöihin.

Haastattelemieni soveltavan taiteen tekijöiden mielestä tarpeellisinta apua tai palvelua olisi tuotepakettien sisältöjen selkeyttäminen, työnvälitys ja verkostointi, mahdollisten tilaajien löytäminen sekä markkinoinnin ja myynnin hoitaminen. Myös tukea koulutuksen hankkimiseen sekä tietoa rahoitukseen liittyvissä asioissa arvostettaisiin.

Potentiaalisten palveluiden ostajien mielestä haasteellisinta alan palveluiden löytämisessä/välittämisessä on palveluiden hajanaisuus ja palveluntarjoajien tavoittaminen. Vastaajien mielestä verkostomaisen toiminnan etuna on se, ettei tarvitse itse tuntea ja tietää kaikkea, säästää parhaimmillaan aikaa ja rahaa. Verkoston kautta toimijat löytävät toisensa ja osaaminen yhdistyy ja yhteistyömahdollisuudet kasvavat.

Kulttuurikuntoutuksen toiminnan päämääränä on olla apuna iäkkäiden ihmisten henkisen vireyden ja toimintakyvyn säilyttämisessä sekä sosiaalisen virkistäytymisen lisäämisessä. Monet tutkimukset ja kehittämishankkeiden tulokset tukevat näkemystä siitä, että taide-

ja kulttuuritoiminnalla on hyvinvointivaikutuksia ja eläkeiässä on hyödyllistä käyttää aikaa ja vaivaa kulttuuriharrastuksiin. Niiden avulla voidaan myös saada kustannussäästöjä panostaen ennaltaehkäisevään vanhustyöhön. Kulttuurikuntoutus ei ole terapiaa vaan viittaa juuri ennaltaehkäisevän toiminnan piiriin. Palvelun toiminnan avulla ikääntyvien, mutta vielä työelämässä olevien, työuria voitaisiin jopa pidentää hyvinvoinnin lisääntyessä ja yhtenä toivottuna vaikutuksena voisi myös pitää sairaspäivien vähentymistä. Näiden vaikutuksen todentamiseksi tietenkin tulee tehdä lisää tutkimuksia.

Kaikki työssäni mukana olevat teoreettiset tarkastelunäkökulmat kiteytyvät määrittelyssä: Kulttuurikuntoutus on palveluinnovaatio, jonka mahdollistaa palvelua ylläpitävän välittäjäorganisaation verkostomainen toimintamalli.

Työssäni käsittelin palvelumallin muodostamista sekä verkostomaisen toimintatavan eri näkökulmia. Sidoin palvelumallin kehittämisen pitkälti palvelumuotoiluprosessin runkoon, itse palvelumuotoilua käytännössä tulen tekemään tämän opinnäytteen jälkeen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Peilasin koko toimintaidean pohjaa osin palveluinnovaatioiden kehittämiseen sekä innovaatiopolitiikan nykyisiin linjauksiin. Kyselyhaastattelulla soveltavan taiteen tekijöille ja sidosryhmän edustajille testasin palvelumallin tarpeellisuutta ja toimivuutta. Kaikki vastaukset olivat kannustavia, mutta myös hyviä kehittämiskohteita nousi esiin. Olen siis mielestäni oikeilla jäljillä työssäni ja sen tarpeellisuudessa.

Muodostin Kulttuurikuntoutuksen esimerkki-palvelupolut niin ikäihmisen kuin soveltavan taiteen edustajan näkökulmista sekä muodostin palveluprosessista vuokaavion välittäjäorganisaation näkökulmasta. Lisäksi mallensin verkoston eri toimijoiden roolit ja hahmotin minkälaisia verkostomallin toimintatapoja eri jäsenten suhteessa voisi käyttää.

Verkostomaisen toimintatavan ansioista palvelumallin sisältö muodostuu monipuoliseksi, riskit toiminnan kehittämisestä jakaantuvat useamman kesken, ja rahoituksellisesti verkoston eri jäseniltä voi tulla toimintaan tukea. Verkostomaisen toimintamallin etuja on myös mm. se, että asiakas (niin palvelun tilaaja kuin loppukäyttäjä) saa koko palvelun yhden kontaktipinnan kautta. Asiakas hyötyy verkoston laajemmasta valikoimasta kokemusta ja osaamista. Näin myös palvelun tarjoajan on mahdollisuus päästä

tarjoamaan suurempia palvelukokonaisuuksia (esim. kunnille) ja verkoston osapuolet voivat keskittyä oman ydinosaamisensa kehittämiseen.

Kulttuurikuntoutuksen palvelumalli pohjautuu ajatukselle, että palvelusta on vastuussa välittäjäorganisaatio, tässä tapauksessa Kulttuuriosuuskunta Kaje. Kulttuurikuntoutuksesta tulee Kulttuuriosuuskunta Kajeen palvelu, joka kehittää myös osuuskunnan yhteistä toimintaa. Tätä työtä tehdessä muodostui omalta osaltaan Kajeen liiketoimintamalli Kulttuurikuntoutuksen toteuttamiseksi. Liiketoimintamallille on monta erilaista määritettä, mutta yhden niistä mukaan liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen että ansaitsemisen/keräämisen yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. (Pulkinen, Rajahonka et al, 2005, 10.) Täydellisiä ratkaisuja tässä työssä esitetyt mallit eivät vielä ole, mutta työ jatkuu ansaintalogiikan selvityksellä sekä verkoston eri osapuolien täsmentämisellä.

Tavoitteenani jatkossa on muodostaa kaupallisesti kannattava palvelu, jolla voin aikanaan työllistää itseni, osuuskunnan jäseniä sekä joukon soveltavan taiteen tekijöitä Pirkanmaan alueella. Uskon, että näin käy. Creademo-rahoitus tukee tätä tavoitetta mahdollistamalla tämän opinnäytteen lisäksi erilaiset rahoituksellisten ja liiketoiminnallisten selvitysten tekemisen palvelun käynnistämiseksi. Lisäliiketoimintana Kajeelle palvelu- ja toimintamalli ovat levitettävissä alueellisesti muuallekin Suomeen.

Työssä selkeytyi itselleni myös se, että välittäjäorganisaatioiden tehtävänä on auttaa yhteisen tavoitteen tai vision muodostumisessa siten, että kaikki toimijat löytävät siitä riittävästi itseään kannustavia tekijöitä. Välittäjäorganisaatioissa työskenteleviltä edellytetään hyvää ammattitaitoa erityisesti liiketoimintaosaamisessa ja verkostojen hallinnassa ja muussa jaetun johtajuuden osaamisessa. Nämä välittäjäorganisaatioille annetut vaateet on mahdollista täyttää, mutta välittäjäorganisaatioiden rooliin ja kulttuurituottajien työhön välittäjäorganisaatioissa voisi tutustua vielä paljon syvemmin. Kokonaisuudessaan kulttuurituottajien ammatti-identiteetin muovaantuminen riippuu myös siitä, kuinka toimijat itse raivaavat tilaa kentällä omalle työlleen ja osoittavat merkityksiä sen tarpeellisuudelle. Omassa yrityksessä tämä on tietenkin vaivatonta perustella.

Oman työn arviointi

Onnistuin kehittämistehtävän kokonaisuuden hallinnassa mielestäni varsin hyvin, vaikka työn kirjallinen osuus on pitkä. Pystyin pitämään asettamani aikataulut suunnittelussa, aineiston keräämisessä sekä kirjoitustyössä. Jaksotin intensiivisiä kirjoittamisjaksoja pitkin prosessia ja annoin ajatusten hautua kirjoitusjaksojen välissä.

Prosessi oli mielenkiintoinen: tutkin verkostoitumisen eri muotoja, miten verkostomainen toimintatapa sopii luovan alan välittäjäorganisaation toimintamalliksi ja mitä näkökulmia palvelun kokoamisessa tämän pohjalle on huomioitava. Tämän työn perusteella jäsensin paremmin suunnittelemani palvelumallin rakennetta ja vuorovaikutusta sidosryhmiin. En koe, että pystyisin jättämään mitään osa-aluetta tästä työstä pois. Näen, että esille tuomani eri näkökulmat liittyvät vahvasti toisiinsa ja kokonaisuus jäisi vaillinaiseksi ilman kutakin osa-aluetta. Työlle on kuitenkin ollut oma henkilökohtainen sekä yrityksen tarve, joka tällä työllä täyttyy. Opinnäytteenä lopputulos voi olla raskas, mutta mielestäni perusteltu ja perusteellinen.

Lähteiden käytössä olin kahden vaiheilla: hakeako runsaasti kansainvälistä materiaalia ja maailmalla toteutettuja välittäjäorganisaatioiden palveluesimerkkejä vai keskitynkö tiukasti oman palveluidean työstämiseen suhteessa niihin reunaehtoihin ja toimintamalleihin, mitä kansallinen toimintaympäristö tarjoaa? Päädyin jälkimmäiseen. Olen hyvin tietoinen esim. Ruotsin TILTT-toimintamallista tai Iso-Britanniassa tehdyistä hyvinvointipalvelukokeilusta eri toimintamalleilla. Lähdin kuitenkin varsin itsekkäästä näkökulmasta liikkeelle ja mielestäni se kannatti. Vastaanvanlaista palvelumallia ei Suomesta löydy ja verkostomainen toiminta on aina yhtä uniikkia riippuen verkoston tavoitteista ja toimijoista sekä niiden välisistä suhteista.

Välittäjäorganisaatioista olevan tutkimustiedon vähyys tai vanhanaikaisuus harmitti ja pohdin monessa kohtaa lähteideni soveltuvuutta tähän työhön. Verkostomaisen toiminnan painopiste julkaisuissa kun on ollut teknologispainotteinen. Pyrin tekemään hyviä kompromisseja, sekä johtamaan tietoa omaan tilanteeseeni.

Kyselyhaastattelut eri sidosryhmien edustajille vahvistivat näkemyksiäni ja antoivat uskoa siihen, että ajatusmallini on toimiva ja tarpeellinen. Ryhmäkeskustelun etuna myös oli, että sain tietoa nopeasti useammalta henkilöltä ja keskustelu ruokki itseään sekä

osallistujat täydensivät toisiaan. Kaikki olivat myös valmiina yhteistyöhön Kulttuurikuntoutuksen toteuttamiseksi; tukea kentältä siis löytyy.

Tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet

Tulevaisuudessa jatkokehittämisen aiheena voisi olla konseptin levittäminen eri alueille Suomessa sekä koulutuksen järjestäminen kulttuurialan toimijoille, jotta heidän soveltavan taiteen palvelunsa kohtaisivat mahdollisimman hyvin kysyntää ja kohderyhmän erityistarpeita. Näistä voi hyvin muodostua Kajeen lisä- ja tukipalveluita Kulttuurikuntoutuksen ympärille.

Pitkällä tähtäimellä välittäjäorganisaatioiden palveluiden kehittämistyöllä voi olla vaikutusta myös kulttuurituottajakoulutuksen sisältöihin. Kehittämistehtävän laadulliset vaikutukset on merkittävintä liiketoiminnan kasvussa välittäjäorganisaatioiden ja soveltavan taiteen kentän työllistäjänä. Palveluiden osto ja myynti selkeytyvät ja eri osapuolet, niin hyvinvointi- kuin kulttuurialalla, oppivat tuntemaan toisiaan sekä löytämään uusia palveluita hyödynnettäviksi keskitetyn alueellisen toimintamallin kautta. Hyvinvoinnin ja kulttuurin rajapinnoilla toimivien tilannetaju ja tilanteiden lukutaito kehittyvät, roolit selkeytyvät ja työn jakaminen helpottuu, taide integroituu osaksi hyvinvointiyksiköiden ja loppukäyttäjien arkea.

Rahoitusten hakeminen välittäjäorganisaatioiden toiminnan ja tuotekehityksen edistämiseksi on perustellumpaa silloin, kun välittäjäorganisaatioiden toimien vaikuttavuutta ja merkityksellisyyttä voidaan todentaa osana luovan alan palveluiden kehittämistä. Välittäjäorganisaatioiden palvelumallien kehitys on siis merkityksellistä, jotta välittäjätahojen rooli koko julkisessa innovaatiopolitiikassa selkeytyisi.

Kulttuuripalvelut astuvan julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden alueelle yhä vahvemmin. Näin ollen rahoituksen ja tuki- ja tuotantomuotojen tutkiminen myös yksityisen sektorin palvelutuottajan ja julkisen tilaajan suhteessa on kiinnostavaa ja ratkaistavissa. Kulttuuripalveluiden käyttö ennaltaehkäisevässä toiminnassa nostaa rooliaan ja tärkeyttä julkisen sektorin palvelutuotannon kentässä: kyseessä kun on yksityisen ja kolmannen sektorin toiminta, joka hyödyttää julkisen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannuksien vähentämistä. Kiinnostavaa onkin, mitä laskennallista hyötyä tällä voisi olla rahoituksen hakemisen kannalta Kulttuurikuntoutuksen käynnistämiseksi. Miten

viedään kulttuuripalvelut kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti kunnan palvelutuotantoon mukaan? Olisiko Kulttuurikuntoutus yksi vastaus toimiessaan soveltavan taiteen palveluintegraattorina kuntien suuntaan?

Taiteilijan perusammattitaidon takana on pitkä ja vaativa harjaantumisen prosessi. Jo tämän ammattitaidon ylläpito vaatii jatkuvaa oman taiteen alan osaamisen päivittämistä. Soveltavaan taiteeseen, tuotteistamiseen yms. erikoistuminen on jälleen uusia lisäopintoja vaativa prosessi. Usein taiteilijan työtä määräävät muut, kuin tuottavuuteen liittyvät arvoasetelmat. (von Brandenburg 2009, 64.) Kuitenkin näistä liiketoiminnallisuuteen liittyvien osa-alueiden poistaminen taiteilijan vaatimuskentästä edesauttaisi siirtymistä soveltavan taiteen toiminnan piiriin oman elinkeinon tukemiseksi. Innovaatioiden näkökulmasta Antti Hautamäki on nostanut haasteeksi mm. innovaatioprosessien hallinnan ja tehostamisen, liiketoimintaosaamisen vahvistamisen, verkottumisen ja yhteistyön sekä palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen. (Hautamäki 2008, 37, 159.) Näen, että Kulttuurikuntoutus välittäjäorganisaation palveluna vastaa tähän haasteeseen.

Kulttuurikuntoutus kohdentuu ensisijaisesti laitoshoidon ulkopuolella olevien ikäihmisten viriketoiminnan kehittämiseen. Näin ollen monet sosiaali- ja terveystieteiden kulttuurilähtöisen toiminnan kehittämisessä kohdatut ongelmat juuri suhteessa hoitohenkilökunnan resursseihin, osaamiseen tai toimitatapojen kohtaamattomuuteen eivät ole Kulttuurikuntoutuksen haasteita.

Verkostoitumisen monet ulottuvuudet ja myös haasteet tulevat olemaan Kulttuurikuntoutuksen palvelun taustalla merkittävässä roolissa. Kuinka taitoni riittävät kompleksisen verkoston johtamiseen? Miten luottamus saadaan synnytettyä, jotta raskaiden sopimuskäytänteiden muodostamiseen toiminnan varmistamiseksi ei menisi kaikki aika, vaan verkostoon haluttaisiin tulla mukaan ja sitoutua sen päämääriin vapaaehtoisesti ja kunnianhimoisesti? Haasteina voi olla myös verkoston strategian sisäistäminen – mikä on oma etu vs. yhteinen etu sekä vastuiden jakaminen verkoston sisällä. Tämän näyttää kuitenkin aika ja konkretia.

Koen saaneeni paljon vahvistusta ajatuksilleni ja haaveilleni. Teoria ja tutkimukset antoivat taustalle paljon selkärankaa ja uskoni toiminnan mahdollisuuksiin on vain

kasvanut. Tieto lisää myös tuskaa. Se valtava kirjo näkökulmia mitkä liittyvät palveluiden ja verkostojen kehittämiseen, antavat haasteen välillä myös laittaa aineistot kiinni ja tutkailla omaa kehittämistyötä hieman arkisemmasta näkökulmasta.

Pyrkimykseni kohti pysyvää palvelutoimintaa piloteista ja hankkeista on selvä. Tämä vaatii kuitenkin toimintatapojen kehittämistä myös suhteessa rahoitukseen ja omaan sitoutumiseen palveluiden kehittämiseen. Julkisin varoin tuettujen (verkosto)hankkeiden suuri ongelma on yleensä se, että niihin otetaan mukaan kaikki halukkaat ja myös haluttomat yritykset. Verkostoihin ei kannata ottaa varmuuden vuoksi mukaan ketään, jolla ei ole selkeää lisäarvoa annettavana. Verkoston osapuolet on myös sitoutettava yhteistyöhön ja sen onnistumiseen omarahoituksella, jotta ponnistelu yhteisen toiminnan eteen otetaan vakavasti eikä lähdetä mukaan vain seuraamaan tuleeko palvelumallista mitään.

Palvelumallin hallinnolliset asiat tulevat olemaan vielä suuren kehittämistyön alla tämän opinnäytteen jälkeen. Sopimuskäytänteet, verkostonmuodostaminen konkretiassa, siihen liittyvät tietovirtojen hallinta ja tekniikan höydyntäminen sujuvaan sisäiseen tiedonvälitykseen ovat oma haasteensa. Paperilla asiat alkavat olla jäsenneily, seuraavaksi on vuorossa hyppy konkretiaan. Toivon, että Kulttuurikuntoutus näkee todellisen päivänvalon vielä ennen vuosikymmenen puoliväliä. Jossain matkan varrella on varmasti mukava palata tämän kehittämistehtävän aineistoihin ja arvioida kuinka hyvin toiminta vastaa suunnitteluvaiheen ajatuksia.

Kuten mummuilla, niin myös minullakin:

”Sitä itsevarmuutta ja rohkeutta, sitä on tullu viä enemmän mitä on tähän asti ollu. Ainakin se, että jotenkin on enemmän ulospäin suuntautuva”.

Lähteet

Annola, Vesa 2011. Verkostoitumisen oikeudelliset ongelmat – seminaari 12.5.2011 Tampereen ammattikorkeakoulussa, luentomateriaali.

Bardy Marjatta, Haapalainen Riikka, Isotalo Merja ja Korhonen Pekka 2007. Taide keskellä elämää. Kiasman julkaisu 106. Helsinki: Like.

Björkqvist, Leena 2011. Kulttuuri kutoo. Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajana. Tuottaja 2020, osaraportti 4. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

von Brandenburg, Cecilia 2008. Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Näköaloja taiteen soveltavaan käyttöön. Opetusministeriön julkaisu 2008:12. Helsinki: Opetusministeriö, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

von Brandenburg, Cecilia 2009. Siltoja taitelijoiden ja alueellisen kehittämisen välillä hyvinvoinnin edistämiseksi. Julkaisussa Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä. Opetusministeriön julkaisu 2009:30. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Eloranta, T. ja Punkanen, T. 2008. Vireään vanhuuteen. Helsinki: Tammi.

Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Halonen, Katri 2011. (A) Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdalla. Väitöskirja. Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research 411/2011. Jyväskylän yliopisto.

Halonen, Katri 2011. (B) Tuottaja 2020 –kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

Hautamäki, Antti 2008. Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hautamäki, Antti 2009. Julkaisussa Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Helavuori, Hanna 2011. Julkaisussa Luova Raha - Näkökulmia luovan alan rahoitukseen. Hermia Oy:n julkaisuja 2011 (pdf).

Hyyppä, Markku ja Liikanen, Hanna-Liisa 2005. Kulttuuri ja terveys. Helsinki: Edita.

Jaakkola, Orava, Varjonen 2009. Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. TEKES. Helsinki: Libris Oy.

Jalonen H., Aarva K., Juntunen P., Laihonen H., Laitinen I., Lönnqvist A. 2011. Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Helsinki: Suomen Kuntaliitto (verkkajulkaisu).

Järvelin, Anne-Mari 2012. Palveluliiketoimintamallit –luentomateriaalit ja keskustelut 29.3.2012. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Kalliomäki, Ilona 2009. Mummuteatteri: Teatteriryhmä palvelukeskuksen vertaisyhteisönä. Sosionomi-opinnäytetyö. PIRAMK.

Kaunisharju, Kirsi 2007 (toim.). Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 10/2007. Elinkeino-osasto. Edita Publishing Oy.

Kaunisharju, Kirsi ja Kuhmonen, Pirkko Liisi 2009. Julkaisussa Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Koskenlinna, Markus 2004. Välittäjäorganisaatiot Suomessa – rakenteelliset haasteet. Kauppa- ja elinkeinoministeriön rahoittama tutkimus. KTM 6/430/2004

Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M-L, Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J., Leskinen, J. 2005. Välittäjäorganisaatiot –moniottelijat innovaatioita edistämässä. 2005. Tekesin teknologiakatsaus 168/2005. Helsinki: TEKES.

Kulttuuri – tulevaisuuden voima. Toimikunnan ehdotus selonteoksi kulttuurin tulevaisuudesta. Opetusministeriön julkaisuja 2010:10. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Helsinki: Yliopistopaino.

Kulttuurikaari –hanke.

<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/valtakunnalliset/kaste/kulttuurikaari.html>

(viitattu 26.3.2012).

Kulttuuriosuuskunta Kajeen säännöt ja toimintasuunnitelma 2005-2012.

Kulttuurituottaja YAMK opetussuunnitelma 2011-2012, Metropolia ammattikorkeakoulu.

Laine, Sami 2011. Verkostoitumisen oikeudelliset ongelmat – seminaari 12.5.2011 Tampereen ammattikorkeakoulussa, luentomateriaali.

Liikanen, Hanna-Liisa 2010. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia. Ehdotus toimintaohjelmaksi 2010-2014. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Luova Suomi –kehittämishjelman verkkosivut. <http://www.luovasuomi.fi/article/798>

(viitattu 4.3.2012).

Metsola, Schwartz 2009. Palveluinnovaatiot ja tuotteistaminen. Kandidaatintyö.

Teknistaloudellinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Nordström, Henry 2004. Verkostoituva liiketoiminta ja sovellusintegraatio. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Helsingin yliopisto.

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

Osaattori-hanke. <http://www.lasipalatsi.fi/projektit/250-osaattori> (viitattu 26.3.2012)

Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta, 2005. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.[online].

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020_netti_8.6.05.pdf.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum Oy.

Pellervo-seuran verkkosivut. www.pellervo.fi/osuuskunta (viitattu 25.3.2012)

Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M., Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina –ketjut, pajat ja verkot. 2005. Teknologiateollisuus ry.

Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnilä, M., Valtakari, M. 2006. Kohti verkostomaista liiketoimintaa, Teknologiaohjelmaraaportti 15/2006. TEKES.

Saarnilehto, Ari 2011. Verkostoitumisen oikeudelliset ongelmat – seminaari 12.5.2011 Tampereen ammattikorkeakoulussa, luentomateriaali.

STM, Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/kuntoutus (viitattu 25.3.2012)

Stähle, P., Köppä, L. ja Smedlund, A. 2004. Välittäjäorganisaatioiden rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa. Kauppa- ja elinkeinoministeriön rahoittama tutkimus. KTM 6/430/2004 .

Ståhle, P., Sotarauta, M., Pöyhönen, A, 6/2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunta, Tulevaisuusvaliokunta.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taika-hankkeiden verkkosivut. www.taikahanke.fi (viitattu 26.3.2012)

Teatteri- ja Media-alan työntekijät ry TeMen lausunto Eduskunnan sivistysvaliokunnalle selonteosta kulttuurin tulevaisuus. Raimo Söder, 16.6.2010.

Tuominen, Anniina, Paananen Maarit ja Virtanen Petri 2005: Projektituotteistajan opas. Helsinki, ESR.

Tuotteistamiskäsikirja 2007. Kajaanin ammattikorkeakoulu, verkkomateriaali. <http://gallia.kajak.fi/opmateriaalit/yleinen/Tuotteistamisk%C3%A4sikirja/arvoverkko.html> (viitattu 25.2.2012)

Tutkimusaineisto. Kyselyhaastattelut soveltavan taiteen sekä sidosryhmien edustajille 2012.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut. Palveluinnovaatiot: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2726> (viitattu 21.11.2011)

Valovirta, Ville ja Ninikoski, Marja-Liisa 2004. Välittäjäorganisaatioiden toiminta fyysisesti etäällä sijaitsevien toimijoiden välillä. Esiselvitys valtion tiede- ja teknologianeuvostolle. NetEffect Oy.

Valtioneuvoston selonteko kulttuurin tulevaisuudesta 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:8. Helsinki: Opetusministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla 2010. Muutosvoimaa vanhustyönosaamiseen –hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Vesalainen, Jukka 2011. Verkostoitumisen oikeudelliset ongelmat – seminaari 12.5.2011 Tampereen ammattikorkeakoulussa, luentomateriaali.

Voimaa taiteesta –hanke. www.voimaataiteesta.fi (viitattu 26.3.2012)

Wikipedia. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kuntoutus> (viitattu 26.3.2012)

Yksitoista askelta luovaan Suomeen 2006. Luovuusstrategian loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2006:43. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Helsinki: Yliopistopaino.

YLÖS-hanke, ammattiteattereiden yleisötyön kehittäminen.

<http://www.yleisotyo.fi/index.php?page=soveltava-taide> (viitattu 31.3.2012)

Liite 1: Kysymyslomake 1, soveltavan taiteen tekijät**KulttuuriKuntoutus**

Kysymyslomake 1, soveltavan taiteen tekijät

Nimi (vapaaehtoinen) _____

Taiteen/ toiminnan ala _____

Työskennellyt alalla _____ vuotta

Vastaa kysymyksiin rastittamalla mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto ja/tai kirjoita sanallinen vastaus sille varattuun tilaan. Voit jatkaa vastauksia paperin kääntöpuolelle.

1. Mikä on ensimmäinen mielikuvasi yhdellä sanalla kerrottuna KulttuuriKuntoutuksesta? _____

2. Onko KulttuuriKuntoutuksen nimi mielestäsi harhaanjohtava?

___ Kyllä, syy: _____

___ Ei

___ En osaa sanoa

KulttuuriKuntoutuksen toimintamallin tarpeellisuus ja hyödyt

3. Onko KulttuuriKuntoutuksen toiminta mielestäsi tarpeellista nyt tai tulevaisuudessa?

___ Kyllä

___ Jossain määrin, vaatii vielä kehittämistä

___ En näe toimintaa tarpeellisena

Perustelut:

4. Onko KulttuuriKuntoutuksen palvelumalli sellainen, että voisit toimia sen sisällöntuottajana ja/tai yhteistyökumppanina?

___ Kyllä, miksi? _____

___ Ehkä, miksi? _____

___ En, miksi? _____

5. Onko palvelumalli sellainen, että se toimisi oman taiteenalan lisätyöllistäjänä?

Kyllä, ilman muuta

Mahdollisesti, kunhan _____

Ei oman taiteenalan, mutta jonkun toisen alan kyllä

Ei laisinkaan

6. Mitä hyötyä KulttuuriKuntoutuksesta voisi olla itsellesi ja toiminnallesi?

7. Mitkä muut tahot voisivat hyötyä KulttuuriKuntoutuksen toimintamallista?

8. Tehdäänkö KulttuuriKuntoutuksessa ns. oikeita asioita? Mikä siinä on parasta?

9. Mitä palvelumallista mahdollisesti puuttuu tai olisi kehitettävää?

10. Minkä näkisit olevan KulttuuriKuntoutuksen toimintamallin kriittisin tekijä onnistumisen kannalta? (voit valita useita vaihtoehtoja)

sisällöntuottajien valinta

tarjottavien palveluiden sopivuus kohderyhmälle

tarjottavien palveluiden laatu

KulttuuriKuntoutuksen hinta loppuasiakkaalle

KulttuuriKuntoutuksen hinta soveltavan taiteen tekijöille

välittäjäorganisaation toiminta (kuka/mikä)

välittäjäorganisaation uskottavuus toimijana

syöttöorganisaatioiden lähteminen mukaan toimintaan

rahoitus / subventointi

pilottitoiminnan onnistuminen

jatkuvuuden varmistaminen

palvelun markkinointi

toteutuspaikka

joku muu, mikä: _____

11. Minkälaisia yhteistyökumppaneita KulttuuriKuntoutuksella voisi olla? (kerro esimerkkejä)

a) syöttöorganisaatioina?

- b) subventoijina?
- c) palveluiden sisältötuottajina?

Oman toiminnan kehittäminen

12. Oletko kiinnostunut kehittämään ikäihmisille suunnattuja palveluita niin, että osallistujat voisivat jatkaa niihin KulttuuriKuntoutuksen jälkeen?

Kyllä

En

Ehkä, jos _____

12 a. Jos et, niin mitkä ovat suurimmat syyt siihen, että omat palvelusi eivät sovi KulttuuriKuntoutuksen konseptiin?

13. Tarvitsetko tukea palveluiden muodostamiseen?

Kyllä

En

Ehkä

13 a. Jos kyllä/ehkä, niin minkälaista tukea tarvitset?

Verkostoissa toimiminen

14. Minkälaisia verkostoja sinulla alallasi on ja hyödynnätkö niitä aktiivisesti?

15. Tarvitsetko tukea verkostomaisen toiminnan kehittämiseen tai verkostojen löytämiseen?

Kyllä

En

Ehkä

15 a. Jos kyllä/ehkä, niin minkälaista tukea tarvitset?

16. Mitkä ovat mielestäsi verkostomaisen toiminnan edut?

17. Mitkä ovat mielestäsi verkostomaisen toiminnan haasteet?

Välittäjäorganisaatiot

18. Onko *välittäjäorganisaatioiden* kehittäminen tarpeellista luovilla aloilla? Miksi kyllä/ei?

19. Onko mielestäsi välittäjäorganisaatioilla toimintamahdollisuuksia soveltavan taiteen työllisyyden edistäjinä Pirkanmaalla?

20. Mainitse tuntemiasi välittäjäorganisaatioita Tampereella / Pirkanmaalla:

21. Mikä on / voisi olla välittäjäorganisaatioiden tärkein tehtävä tai rooli omalla alallasi?

Palveluiden tuotteistaminen

22. Oletko tuotteistanut omia palveluitasi?

Kyllä

En, enkä ole suunnitellut tuotteistamista

En, mutta olen suunnitellut tuotteistamista

Jossain määrin

23. Tarvitsetko lisäresursseja (aika, raha, osaaminen) palveluiden markkinointiin ja myyntiin?

Kyllä

En

Ehkä

24. Minkälainen apu tai palvelu oli sinulle hyödyllisintä?

25. Mikä palveluiden markkinoinnissa ja myynnissä on haasteellisinta? (voit valita useamman vaihtoehdon)

hinnoittelu

asiakkaiden tavoittaminen

kustannukset

ajankäyttö

oikeiden markkinointikanavien löytäminen

mainonnan mittaamisen /hyötyjen laskemisen vaikeus

___ joku muu, mikä _____

26. Olisitko valmis maksamaan siitä, että joku markkinoi palveluita ja etsii asiakkaita puolestasi?

___ Kyllä

___ En

___ Ehkä, riippuu _____

27. Olisitko valmis pitkään (1-2 vuotta) sopimussuhteeseen välittäjäorganisaation kanssa palveluiden kehittämistä varten?

___ Kyllä

___ En

___ Ehkä, riippuu _____

28. Saatko tällä hetkellä jostain lisätukea palveluiden kehittämiseen ja myymiseen? (rahallinen, toiminnallinen, verkostot/jakelukanava, suhteet)

___ Kyllä, mistä: _____

___ En

Vapaa sana:

Voit jatkaa vapaita kommentteja myös paperin kääntöpuolelle!

Kiitos vastauksista!

Liite 2: Kysymyslomake 2, sidosryhmien edustajat**KulttuuriKuntoutus**

Kysymyslomake 1, sidosryhmät

Nimi (vapaaehtoinen) _____

Taiteen/ toiminnan ala _____

Työskennellyt alalla _____ vuotta

Vastaa kysymyksiin rastittamalla mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto ja/tai kirjoita sanallinen vastaus sille varattuun tilaan. Voit jatkaa vastauksia paperin kääntöpuolelle.

1. Mikä on ensimmäinen mielikuvasi yhdellä sanalla kerrottuna KulttuuriKuntoutuksesta? _____

2. Onko KulttuuriKuntoutuksen nimi mielestäsi harhaanjohtava?

___ Kyllä, syy: _____

___ Ei

___ En osaa sanoa

KulttuuriKuntoutuksen toimintamallin tarpeellisuus ja hyödyt

3. Onko KulttuuriKuntoutuksen toiminta mielestäsi tarpeellista nyt tai tulevaisuudessa?

___ Kyllä

___ Jossain määrin, vaatii vielä kehittämistä

___ En näe toimintaa tarpeellisena

Perustelut:

4. Onko KulttuuriKuntoutuksen palvelumalli sellainen, että voisit toimia sen yhteistyökumppanina?

___ Kyllä, miksi? _____

___ Ehkä, miksi? _____

___ En, miksi? _____

5. Onko palvelumalli sellainen, että se toimisi kulttuurialan lisätyöllistäjänä hyvinvointisektorille?

Kyllä, ilman muuta

Mahdollisesti, kunhan _____

Ei laisinkaan

6. Mitä hyötyä KulttuuriKuntoutuksesta voisi olla itsellesi ja toiminnallesi?

7. Mitkä muut tahot voisivat hyötyä KulttuuriKuntoutuksen toimintamallista?

8. Tehdäänkö KulttuuriKuntoutuksessa ns. oikeita asioita? Mikä siinä on parasta?

9. Mitä palvelumallista mahdollisesti puuttuu tai olisi kehitettävää?

10. Minkä näkisit olevan KulttuuriKuntoutuksen toimintamallin kriittisin tekijä onnistumisen kannalta? (voit valita useita vaihtoehtoja)

sisällöntuottajien valinta

tarjottavien palveluiden sopivuus kohderyhmälle

tarjottavien palveluiden laatu

KulttuuriKuntoutuksen hinta loppuasiakkaalle

KulttuuriKuntoutuksen hinta soveltavan taiteen tekijöille

välittäjäorganisaation toiminta (kuka/mikä)

välittäjäorganisaation uskottavuus toimijana

syöttöorganisaatioiden lähteminen mukaan toimintaan

rahoitus / subventointi

pilottitoiminnan onnistuminen

jatkuvuuden varmistaminen

palvelun markkinointi

toteutuspaikka

joku muu, mikä: _____

11. Minkälaisia yhteistyökumppaneita KulttuuriKuntoutuksella voisi olla? (kerro esimerkkejä)

a) syöttöorganisaatioina?

b) subventoijina

c) palveluiden sisältötuottajina?

Oman toiminnan kehittäminen

12. Oletko kiinnostunut kehittämään ikäihmisille suunnattuja palveluita niin, että sinä/organisaatiosi toimisi yhteistyökumppanina KulttuuriKuntoutuksessa?

Kyllä

En

Ehkä, jos _____

12 a. Jos et, niin mitkä ovat suurimmat syyt siihen, että omat/organisaation palvelut eivät sovi KulttuuriKuntoutuksen konseptiin?

Verkostoissa toimiminen

13. Minkälaisia verkostoja sinulla alallasi on ja hyödynnätkö niitä aktiivisesti?

14. Olisiko näistä verkostoista hyötyä KulttuuriKuntoutuksen kehittämisessä ja käynnistämässä?

Kyllä

Ei

Ehkä

15. Tarvitsetko tukea verkostomaisen toiminnan kehittämiseen tai verkostojen löytämiseen KulttuuriKuntoutuksen toimintapiirissä (esim. soveltavan taiteen tekijät)?

Kyllä

En

Ehkä

15 a. Jos kyllä/ehkä, niin minkälaista tukea tarvitset?

16. Mitkä ovat mielestäsi verkostomaisen toiminnan edut?

17. Mitkä ovat mielestäsi verkostomaisen toiminnan haasteet?

Välittäjäorganisaatiot

18. Onko *välittäjäorganisaatioiden* kehittäminen tarpeellista luovilla aloilla? Miksi?

19. Onko mielestäsi välittäjäorganisaatioilla toimintamahdollisuuksia soveltavan taiteen työllisyyden edistäjinä Pirkanmaalla?

20. Mainitse tuntemiasi välittäjäorganisaatioita Tampereella / Pirkanmaalla:

21. Mikä on / voisi olla välittäjäorganisaatioiden tärkein tehtävä tai rooli omalla alallasi?

Palveluiden tuotteistaminen

22. Tarvitaanko mielestäsi kulttuurialalla palveluiden tuotteistamista?

Kyllä

Ei

Jossain määrin

23. Pystyykö organisaatiosi tukemaan (aika, raha, osaaminen) palveluiden markkinointia ja myyntiä kulttuurialalta hyvinvointisektorille?

Kyllä

En

Ehkä

24. Jos kyllä/ehkä, minkälaista tukea pystyisitte tarjoamaan?

25. Mikä palveluiden löytämisessä / välittämisessä on haasteellisinta? (voit valita useamman vaihtoehdon)

asiakkaiden tavoittaminen

palveluntarjoajien tavoittaminen/löytäminen

palveluiden hajanaisuus

kustannukset

ajankäyttö

oikeiden markkinointikanavien löytäminen

joku muu, mikä _____

26. Olisitko valmis pitkään (1-2 vuotta) sopimussuhteeseen välittäjäorganisaation kanssa palveluiden kehittämistä varten?

Kyllä

En

Ehkä, riippuu _____

Vapaa sana:

Voit jatkaa vapaita kommentteja myös paperin kääntöpuolelle!

Kiitos vastauksista!

Liite 3. Kyselyhaastatteluun osallistujat

Soveltava taide

Eloranta Minna, Kuvataiteilija, yhteisötaiteilija, freelancer

Heikkilä Raili, ilmaisutaidon ohjaaja, työnohjaaja, Kulttuuriosuuskunta Komeetta

Hyvärinen Anne, ohjaaja-näyttelijä, Kulttuuriosuuskunta Komeetta

Koponen Pia, FM, NLP Master, Kulttuuriosuuskunta Kaje

Pokkinen Emilia, näyttelijä TEM, Kulttuuriosuuskunta Kaje

Pöllänen Mari, kouluttaja, näyttelijä, Kulttuuriosuuskunta Kaje

Sidosryhmät

Haavisto Tuula, kirjastopalvelujohtaja, Tampereen kaupunki

Järvinen Tarja, koordinaattori, ikäihmisten kulttuuripalvelut, Tampereen kaupunki,
Kulttuuripalvelut

Orjatsalo Elina, läänintaiteilija, Pirkanmaan taidetoimikunta

Pälmä Pekka, suunnittelija, Elonpolkuja-verkosto, Tampereen kaupunki

Vehmasaho Ulla, yrittäjä Viestintätoimisto Avanti Oy, koordinaattori, Luova Suomi

Willberg Elina, projektikoordinaattori, Kulttuurikaari-hanke, Tampereen kaupunki