

Pauliina Eronen

**NÄKÖKULMIA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN
KULTTUURIALALLA**

Tapaustutkimus kulttuuritalosta

NÄKÖKULMIA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN KULTTUURIALALLA

Tapaustutkimus kulttuuritalosta

Pauliina Eronen
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Kulttuurituottaminen ja luova ta-
lous (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaminen ja luova talous (YAMK)

Tekijä: Pauliina Eronen

Opinnäytetyön nimi: Näkökulmia yhteistyön kehittämiseen kulttuurialalla: tapaus-
tutkimus kulttuuritalosta

Työn ohjaaja: Pekka Isomursu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2021 Sivumäärä: 51 + 2 liitettä

Kulttuuritalot toimivat alueensa monenlaisten toimijoiden, verkostojen ja yleisöjen kohtaamispaikkana. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä oululaisen, kunnallisen kulttuuritalo Valveen ja kulttuuritalossa toimivien taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia kulttuuritalo Valveen toimintaan ja sen taiteen ja kulttuurin toimijoille suunnattuihin palveluihin. Työn teoreettinen tietoperusta on yhteiskehittäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaus- ja tutkimuksena. Työn tietoperustan muodostavat työn johdanto ja työhön liittyvien yhteiskehittämisen keskeisten käsitteiden esittely. Työn laadullinen aineisto muodostuu kulttuuritalo Valveen johtajan sekä seitsemän taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijan haastattelusta. Työn johtopäätöksissä hyödynnettiin tuloksia kulttuuritalon edustajille pidetystä focus group -tapaamisesta, jossa laadullisen aineiston tulokset esiteltiin.

Yhteistyöllä on merkittävä rooli taide- ja kulttuurialan toiminnassa. Yhteistyö taiteen ja kulttuurin tekijöiden kanssa on keskeistä kulttuuritalo Valveen toiminnassa. Kulttuuritalo Valve on kohtaamispaikka, jossa ideoita kehitetään ja toteutetaan vuorovaikutteisessa ilmapiirissä. Työn tulosten pohjalta kolme yhteistyötä ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksia kulttuuritalossa tukevaa kehitysehdotusta kulttuuritalon palveluihin ovat: 1) tilavarausten saavutettavuuden ja käytäntöjen kehittäminen 2) kulttuuriviestinnän yhteiskehittäminen toimijaverkostossa ja 3) toimenpiteet, joilla kehitetään kulttuuritaloa laajemman yhteistyön alustana.

Asiasanat: kulttuuritalo, taiteen ja kulttuurin kolmas sektori, yhteistyö, yhteiskehittäminen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Production in Creative Industries (Master)

Author: Pauliina Eronen

Title of thesis: Case Study on Co-operation in a Cultural Centre

Supervisor: Pekka Isomursu

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 51 + 2 appendices

Cultural centers gather many organizations, networks and audiences under their roofs. This thesis examines the co-operation between Cultural Centre Valve in Oulu and 3rd sector art and culture organizations. The aim of this thesis is to produce information to develop the services of Cultural Center Valve. The theory utilized in this thesis is co-creation.

This thesis is a case study. The qualitative material was gathered by interviewing the director of Cultural Center Valve and six 3rd sector art and culture organizations. The conclusions of this thesis utilizes outcomes from a focus group -meeting held for Culture Center Valve's representatives.

Co-operation plays a significant role in the art and culture sector. Co-operation with the 3rd sector art and culture organizations is central in Cultural Centre Valve's operations. Valve acts as a platform where ideas are developed in an interactive atmosphere. Three focus areas to further develop the possibilities for co-operation and for co-creation according to this case study are: 1) Developing access to venue rental services and practices, 2) developing marketing efforts with a network of actors and 3) measures that develop the center as a platform for wider co-operation.

Keywords: Cultural center, 3rd sector art and culture organization, co-operation, co-creation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kulttuuritalot.....	7
1.2	Taiteen ja kulttuurin kolmas sektori ja yhteistyö	9
1.3	Yhteistyö kunnan kulttuuripalveluissa	11
1.4	Työn tavoite ja tausta.....	13
1.5	Tutkimuskysymys ja työn rakenne	15
2	YHTEISKEHITTÄMINEN	17
2.1	Yhteiskehittäminen	17
2.2	Yhteiskehittäminen strategiatyössä	19
2.3	Vuorovaikutus ja yhteistyö yhteiskehittämisen perustana	20
2.4	DART-malli.....	22
3	KULTTUURITALO VALVE	25
3.1	Historiaa	26
3.2	Toimintaympäristöstä.....	27
3.3	Taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukeva palvelukokonaisuus	28
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	30
4.1	Lähestymistapa.....	30
4.2	Menetelmät ja työn kulku	31
5	TULOKSET JA EHDOTUKSET	34
5.1	Yhteistyön merkityksestä taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoille yleensä	34
5.2	Yhteiskehittämisen elementit kulttuuritalon palveluissa	36
5.3	Yhteistyön edistäminen kulttuuritalossa	40
5.4	Kehitysehdotukset: näkökulmia yhteistyön kehittämiseen kulttuuritalossa	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET.....	52

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tarkastelee tapaustutkimuksena oululaisen, kunnallisen kulttuuritalo Valveen sekä kulttuuritalossa toimivien taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä.

Kulttuurilla on vahvistuva rooli alueiden kehitystekijänä. Kulttuuri on mukana rakentamassa kaupunkien elinvoimaa, vetovoimaa ja hyvinvointia ja sillä on niin sosiaalisia kuin taloudellisia vaikutuksia alueelleen. (mm. Heiskanen, Kangas & Mitchell 2015, 29; Ruusuvirta, Renko & Luonila 2020, 9.) Kulttuuri toimii alueellaan yhteisön rakentajana ja keskustelujen aloittajana.

Vuonna 2014 luovien alojen sektori edusti Euroopassa noin 8,3 miljoonaa työpaikkaa, 3,8 % koko Euroopan työvoimasta (European Commission 2017, 27). Tilastokeskuksen vapaa-ajan tilaston mukaan Suomessa 83 prosenttia 10 vuotta täyttäneestä väestöstä oli käynyt kulttuuritilaisuudessa vuoden 2017 aikana (Tilastokeskus 2018).

Tilastokeskuksen (2021) mukaan Suomessa on 243 kulttuuritaloa tai -keskusta (Tilastokeskus 2021). Kulttuuritalot tarjoavat monipuolista kulttuuritarjontaa alueensa asukkaille ja toimivat muun muassa taiteen ja kulttuurin toimijoiden sekä osallisuuden alustana. Kulttuuritalot toimivat alueensa monenlaisten toimijoiden, verkostojen ja yleisöjen kohtaamispaikkana.

Taiteen ja kulttuurin kolmannella sektorilla on merkittävä rooli taiteen ja kulttuurin kentällä. Sektori tuottaa suuren määrän kulttuuripalveluja ja kerää kulttuuri- ja taiteen toimijoita sekä kansalaisia mukaan toimintaan. Sektori voi toimia pohjana uusille ideoille ja alustana niiden levittämiselle. (Heiskanen ym. 2015, 354.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kulttuuritalo Valveen sekä taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä. Työn teoreettinen tietoperusta on

yhteiskehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kulttuuritalo Valveen toiminnan ja palvelujen kehittämisen tueksi, mutta se voi tarjota näkökulmia myös muiden taide- ja kulttuuritoimijoiden toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön johdannossa esitellään työn kohderyhmät: kulttuuritalot ja taiteen ja kulttuurin kolmas sektori, sekä työn lähtökohtana toimivien tutkimusten havainnot yhteistyön kehittämisen tarpeista sekä kunnan kulttuuripalveluiden että taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin näkökulmista. Johdannossa esitellään myös työn tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rakenne.

1.1 Kulttuuritalot

Kulttuuritalot ovat monipuolisia kulttuurin keskittymiä, jotka tarjoavat mahdollisuuden sekä kulttuurin tekemiseen, että kokemiseen. Ne mahdollistavat aktiivista osallistumista kulttuurin ja taiteen kautta sekä edistävät luovuutta ja yhteisöllisyyttä. Kulttuuritalot tarjoavat usein tiloja, joissa ammattilaiset ja harrastajat, samoin kuin eri taiteenalat, kohtaavat. Yleensä kulttuuritalot keskittyvät pääosin tuotantoon, ja niillä ei ole omaa taiteellista henkilökuntaa. Kulttuuritalot voivat toimia osana kunnan kulttuurisuunnittelua ja kehittämistyötä. (Silvanto, Linko & Cantell 2008, 15–16; Eriksson, Møhring Reestorff & Stage 2017, 3–4; Järvinen 2019, 2.)

Suomen ensimmäinen kunnallinen kulttuuritalo (Helsingin kaupungin Stoa, aluksi nimellä Itäkeskuksen monitoimitalo) avasi ovensa vuonna 1984 (Silvanto ym. 2008, 12; Kulttuurikeskus Stoa 2021). Suomessa kulttuuritalojen ideologiset juuret löytyvät Suomen kulttuuripolitiikan toisesta kehitysvaiheesta, joka alkoi 1960-luvulla. Ilmapiiri oli tuolloin suotuista taiteelle ja taiteilijoille, ja kulttuurikentällä hahmoteltiin tulevaisuutta, jossa taide olisi kaikkien saavutettavissa. Yhtenä edellytyksenä tälle nähtiin erilaiset taidelaitokset asuinalueilla. (Silvanto ym. 2008, 6; Heiskanen ym. 2015, 24–25; Järvinen 2019, 1.)

Kulttuuritoimintakomitean mietintö vuonna 1974 nosti teemoiksi saavutettavuuden edistämisen, kulttuurin demokratisoinnin ja kulttuuridemokratian. Samalla

kulttuurin toimiala laajentui, kun alettiin puhua taiteesta ja muusta kulttuurista. (Heiskanen ym. 2015, 25.) Keskustelu kääntyi taiteen tukemisesta yleisöön ja taiteen ja kulttuurin vastaanottajiin (Silvanto ym. 2008, 6).

Samaan aikaan 70-luvulla heräsi huoli maaseudulta kaupunkiin muuttaneiden elämänlaadusta, ja kaupunginosaan vaadittiin lisää tilaa kulttuurille. 60–80-luvuilla myös kunnissa sitouduttiin tuottamaan kulttuuripalveluja asukkaille ja 1981 laki kuntien kulttuuritoiminnasta vakiinnutti kulttuuritoimintaa osaksi kunnan tehtäviä. (Silvanto ym. 2008, 8; Heiskanen ym. 2015, 26.)

80-luvulta vuosituhaten vaihteeseen useat linjaukset, joissa kiinnostus ratkaista muun muassa taloudellisia, sosiaalisia ja urbaaneja haasteita, nousivat mukaan kaupunkien kulttuuripolitiikkaan. Tämän seurauksena syntyi muun muassa fyysisiä rakennuksia ja instituutioita tukemaan tätä politiikkaa. (Silvanto ym. 2008, 1.)

Tilastokeskuksen (2021) mukaan Suomessa oli vuoden 2021 alussa 243 kulttuuritaloa tai -keskusta. Suurin osa (126 kpl) Suomen kulttuuritaloista on kunnan tai valtion ylläpitämiä. (Tilastokeskus 2021.) Suomen kulttuuritalot ry:ssä jäsenenä on 30 taloa (Suomen kulttuuritalot ry 2021).

Järvinen (2019) jakaa tutkimuksessaan suomalaiset kulttuuritalot neljään eri ryhmään (kuvio 1, sivu 8) omistajuuden ja valvonnan mukaan: julkiset kulttuuritalot, yksityiset kulttuuritalot, hybridimallilla toimivat ja hallinnollisten virastojen ylläpitämät talot (Järvinen 2019, 6). Tämä opinnäytetyö tarkastelee kunnallista kulttuuritaloa.

		OMISTUS	
		<i>julkinen</i>	<i>yksityinen</i>
VALVONTA	<i>julkinen</i>	<i>julkiset kulttuuritalot</i>	<i>hallinnollisten virastojen ylläpitämät</i>
	<i>yksityinen</i>	<i>hybridi kulttuuritalot</i>	<i>yksityiset kulttuuritalot</i>

Kuvio 1. Suomalaiset kulttuuritalot omistajuuden ja valvonnan mukaan. (Järvinen 2019, 6.)

Kokemusten rakentajina kulttuuritalot ovat aina kosketuksissa ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen (Silvanto ym. 2008, 24). Ympäristön muuttuessa myös organisaatiot muuttavat toimintojaan. BOP Consultingin vuonna 2017 eurooppalaisista kulttuurikeskuksista ja esittävän taiteen organisaatioista tekemän selvityksen mukaan eurooppalaiset kulttuurikeskukset ja esittävän taiteen organisaatiot olivat muuttaneet liiketoiminnan avainkäytäntöjään viimeisen viiden vuoden aikana eniten 1) digitaalisen teknologian hyödyntämisessä markkinoinnissa ja viestinnässä tai sisäisissä prosesseissa 2) yhteistuotantojen, yhteismarkkinoinnin ja muun yhteistyön kumppanuuksien määrän ja syvyyden kasvattamisessa ja 3) keinoissa generoida tuloa tai saada julkista tai yksityistä rahoitusta. (BOP Consulting 2018, 27.)

1.2 Taiteen ja kulttuurin kolmas sektori ja yhteistyö

Taiteen ja kulttuurin kolmas sektori kattaa muun muassa yhdistykset, säätiöt, osuuskunnat, voittoa tavoittelemattomat yritykset ja muut vapaaehtoiset yhteisliittymät. Sektori on monipuolinen toimintatavoiltaan ja järjestäytymismuodoiltaan; siihen kuuluu toimijoita isoista vakiintuneista kulttuuritoimijoista kevyisiin verkostoihin. (Heiskanen ym. 2015, 354.) Neljänneksi sektoriksi kutsutaan kolmannen sektorin ohelle kasvavaa ”järjestäytymätöntä kansalaisaktivismia tai -toimintaa, joka organisoituu kevyesti ja toimii nopeasti esimerkiksi sosiaalisen median avulla” (Renko, Ruusuvirta, Forsell & Häyrynen 2018, 4).

Taiteen ja kulttuurin kolmannella sektorilla on merkittävä rooli taiteen ja kulttuurin kentällä. Sektori tuottaa suuren määrän kulttuuripalveluja ja kerää kulttuuri- ja taide-toimijoita sekä kansalaisia mukaan toimintaan. Sektori toimii pohjana uusille ideoille ja alustana niiden levittämiselle. (Heiskanen ym. 2015, 354.)

Sektorin toimijat edistävät monenlaisia tavoitteita, kuten sosiaalisen pääoman vahvistamista, hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämistä sekä innovaatioiden ja uusien ideoiden tuottamista. Tavoitteita ovat myös kulttuuripalveluiden saatavuus-

den ja saavutettavuuden edistäminen, taiteen ja kulttuurin harrastusmahdollisuuksien lisääminen ja toimintaedellytysten parantaminen sekä paikallisen identiteetin ja alueen vetovoimaisuuden vahvistaminen. (Renko ym. 2018, 13–15.)

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen Kulttuurialan kolmannen ja neljännen sektorin rooli – Katsaus kulttuurialan kolmanteen ja neljänteen sektoriin kuntien kulttuuritoiminnassa sekä paikallisessa ja alueellisessa kehittämisessä -tutkimuksessa (2018) kartoitettiin kulttuurialan kolmannen ja neljännen sektorin nykyistä roolia paikallisen ja alueellisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa myös arvioitiin sektoreiden muutostekijöitä. (Renko ym. 2018, 6.) Tutkimuksen mukaan taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijat ovat dynaamisia toimintatapojen uudistajia ja taiteenalojen kehittäjiä. Sektorin vahvuuksia kulttuuritoiminnan toteuttajina kunnissa ovat muun muassa monipuolisuus, saavutettavuus, ammattimaisuus ja innovointi- ja yhteistyökyky. Heikkouksina nousi esiin muun muassa rahoituksen epävarmuus, aktiivien määrän väheneminen, henkilöstöressurssien vähyys ja toiminnan jatkuvuuden puute. (Renko ym. 2018, 24–26, 45–46.)

Tutkimuksen mukaan monipuolinen yhteistyö, kumppanuus ja yhteistoiminta on ominaista kolmannen sektorin toimijoille. Yhteistyö tuo toimijoille osaamista ja resursseja, ja määrittää toiminnalle erilaisia merkityksiä. Yhteistyötä tehdään hallinnon eri tasojen sekä eri sektoreiden välillä. Yleisin kolmannen sektorin yhteiskumppani on kuntataso, ja tutkimus arvioi tulevaisuudessa kolmannen sektorin roolin kulttuuritoiminnan toteuttajana kunnissa kasvavan. Kolmannen sektorin toimijoilla on kiinnostusta entistä laajempaan yhteistyöhön kunnan kanssa, mutta vetoapua tarvitaan kunnilta. Tarpeena nähtiin muun muassa toiminnan mahdollistaminen ja kohtaamiset. (Renko ym. 2018, 17–18, 22–23, 60–61.)

Tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin toimijat näkevät erilaisten toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisen tulevaisuudessa mahdollisuutena sisältöjen, rahoitusmahdollisuuksien ja toiminnan vaikuttavuuden parantumiseen. Kuntatason kanssa nopea, helppo ja joustava vuoropuhelu sekä avoin ja dialoginen kohtaminen nähtiin tulevaisuudessa olennaisena yhteistyössä. (Renko ym. 2018, 25, 49, 60–61.)

1.3 Yhteistyö kunnan kulttuuripalveluissa

Tulevaisuuden kuntaa visioidaan entistä enemmän alustaksi ja mahdollistajaksi – ihmisten ja toimijoiden yhteistoiminnan ja suunnittelun paikaksi. Aula, Laajala ja Pihlaja esittävät, että innovaatioita ja omaehtoisuutta tukeakseen fokus tulee siirtää hallinnosta paikkakunnan osaamiseen, vahvuuksiin, resursseihin ja toimijoihin. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 517, 520–521.)

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta ja siihen liittyvä hallituksen esitys nostaa esiin yhteistyön merkityksen kunnan kulttuuritoiminnan järjestämisessä. Yhteistyö kunnan kulttuuripalveluissa voi olla yhteistyötä esimerkiksi muiden kuntien kanssa, kunnan sisäisesti poikkihallinnollisesti, kulttuuritoimialalla tai myös muiden toimialojen kanssa. (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019; HE 195/2018; Ruusuvirta ym. 2020, 41.) Monipuolinen yhteistyö toimii kulttuuritoiminnan mahdollistajana, mutta vaikuttava yhteistyö vaatii myös resursseja ja koordinoitua (Ruusuvirta ym. 2020, 41–42).

Kulttuuripolittikan tutkimuskeskus Cuporen Kuntien kulttuuritoiminnan nykytila ja kehittämistarpeet -tutkimuksessa (2020) tarkasteltiin kulttuuritoiminnan kehittämistarpeita Manner-Suomen kunnissa. Tutkimus pohjautuu vuonna 2019 uudistuneeseen lakiin kuntien kulttuuritoiminnasta. Tutkimuksen yhtenä osa-alueena käsiteltiin yhteistyötä kulttuuritoiminnan järjestämisessä. Tutkimuksen mukaan kunnissa tehdään laajasti yhteistyötä kulttuuritoiminnassa, ja osaamistakin yhteistyöhön on. Kuitenkin ”yhteistyön luomat mahdollisuudet kulttuurin potentiaalin hyödyntämiseen esimerkiksi uusien toimintamallien ja näkökulmien kehittämisessä jäävät vielä kunnissa hyödyntämättä”. Yhteistyön rakenteissa, käytännöissä ja asenteissa on kehittämistarpeita. (Ruusuvirta ym. 2020, 3.)

Kulttuuripalveluiden kenttä on viime vuosina laajentunut kaupunkiorganisaation eri osa-alueille. Tutkimuksen mukaan 75 % kyselyyn vastanneissa kunnissa oli vakiintuneita malleja ja rakenteita yhteistyöhön muiden hallintokuntien kanssa. Yhteistyötä kulttuuritoiminnan järjestämiseksi tehdään runsaasti kuntaorganisaation sisällä. (Ruusuvirta ym. 2020, 42–43.) Koko ajan laajentuva toimintaympäristö tuo mukanaan uudenlaista yhteistyötä.

Tutkimuksen mukaan kuntien kulttuuritoiminnassa tehdään kattavasti yhteistyötä myös kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Yhteistyötä kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa tehdään esimerkiksi hankkeiden, kulttuurituotantojen ja verkostojen kautta tai koulutusten yhteydessä. Kulttuuritoimijoita avustetaan, toteutetaan yhteismarkkinointia tai hankitaan palveluja taiteilijoilta. (Ruusuvirta ym. 2020, 47–48.)

Eniten yhteistyötä kunnissa tehdään kolmannen sektorin kanssa: sektori on monipuolinen toiminnan toteuttaja, joka tuottaa palveluja ja harrastustoimintaa sekä edistää monenlaisia tavoitteita (Ruusuvirta ym. 2020, 48). Yhteistyö ja sen mallit ovat monipuolisia: muun muassa avustuksia, ostopalveluja, sopimuksia, verkostoyhteistyötä, tiedotus- ja koulutusyhteistyötä ja yhteistyöorganisaatioita (Renko ym. 2018, 23; Ruusuvirta ym. 2020, 48).

Kunnissa on halu kehittää myös muunlaisia yhteyksiä ja yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa; sektorilla voi olla paikallista tai sisällöllistä asiantuntemusta, jota kunnat voivat toiminnassaan hyödyntää. Kolmannen sektorin tukeminen ja kehittäminen nähdään myös kuntien kulttuuritoiminnan kehittämisenä. Uudenlaisten yhteistyömallien kehittäminen vaatii kuitenkin uudenlaista osaamista. (Ruusuvirta ym. 2020, 48–49, 52.)

Tutkimuksessa nousi esiin, että kunnissa, joissa kulttuuritoiminnasta vastaa valtaosin kunnan ulkopuolinen toimija, kaivataan osaamista yhteistyöstä huolehtimiseen. Toisaalta kunnissa yhteistyö nähdään myös mahdollisuutena hankkia uudenlaista osaamista, tästä esimerkkinä taiteilijoiden ammattitaidon hyödyntäminen kunnan toiminnassa. Tutkimus nostaa esiin myös taloudellisesta tilanteesta ja resurssivajeesta johtuvan palvelujen uudistamiseen liittyvän motiivin yhteistyölle verkostoissa ja kumppanuuksien kautta. (Ruusuvirta ym. 2020, 23, 28, 41–42.)

Yhteistyön kehittämiseen niin kulttuuritoiminnan tarjoamisessa kuin kulttuurin hyödyntämisessä muussa kehitystyössä kaivataan kunnissa hyviä käytäntöjä ja yhteistyöverkostoja (Ruusuvirta ym. 2020, 74).

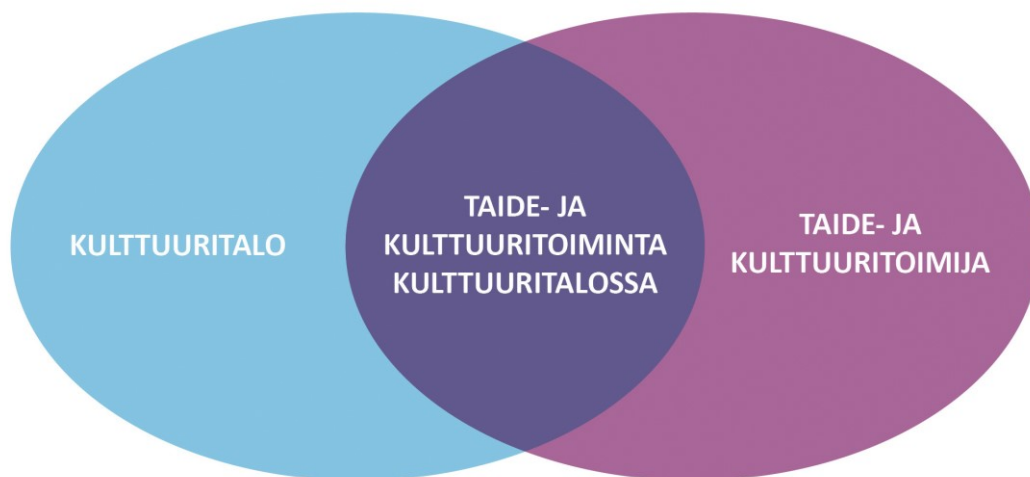
1.4 Työn tavoite ja tausta

Kulttuuritalot toimivat alueensa monenlaisten toimijoiden, verkostojen ja yleisöjen kohtaamispaikkana. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä oululaisen, kunnallisen kulttuuritalo Valveen ja kulttuuritalossa toimivien taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia kulttuuritalo Valveen toimintaan ja sen taiteen ja kulttuurin toimijoille suunnattuihin palveluihin.

Työn lähtökohtana on Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen Kuntien kulttuuritoiminnan nykytila ja kehittämistarpeet (2020) sekä Kulttuurialan kolmannen ja neljännen sektorin rooli – Katsaus kulttuurialan kolmanteen ja neljäänteen sektoriin kuntien kulttuuritoiminnassa sekä paikallisessa ja alueellisessa kehittämisessä (2018) -tutkimusten havainnot yhteistyön kehittämisen tarpeista sekä kunnan kulttuuripalveluiden että taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden näkökulmista. Selvitysten havaintoja on esitelty johdannossa, kappaleissa 1.2 ja 1.3.

Kulttuuritalo Valveella toimii vuosittain iso joukko taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoita, jotka tuottavat ja tarjoavat kulttuuritalossa monipuolisesti taide- ja kulttuurisisältöjä sekä harrastusmahdollisuuksia yleisöille. Kulttuuritalo Valve toimii mahdollistajana: muun muassa vuokraa tiloja, huolehtii lipunmyynnistä ja viestii toiminnasta. Yhteistyö taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden ja tekijöiden kanssa on keskeistä kulttuuritalon toiminnassa. Monipuolisen yhteistyön tuloksena Valveella järjestetään vuosittain satoja tapahtumia, näyttelyitä tai esityksiä sekä monenlaista taiteen ja kulttuurin harrastustoimintaa. Toiminta saavuttaa laajan joukon kuntalaisia: talon kävijämäärä vuonna 2019 oli noin 308 000. (Kulttuuritalo Valve 2021; Kulttuuritalo Valveen toimintakertomus 2019.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan tapaustutkimuksena kulttuuritalon ja kulttuuritalossa toimivien taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä kulttuuritalon sektorille suunnatun, taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukevan palvelukokonaisuuden kontekstissa (kuvio 2, sivu 14).



Kuvio 2. Yhteistyötä tarkastellaan kulttuuritalon kolmannelle sektorille suunnatun taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukevan palvelukokonaisuuden kontekstissa.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta on yhteiskehittäminen, joka voidaan nähdä yhtäältä yhteiskehittämisen menetelmänä (*co-creation*), jossa asiakkaita, työntekijöitä, sidosryhmiä ja kumppaneita hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämisessä vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla (mm. Vuorinen 2013, 132) ja toisaalta jatkuvana arvon yhteiskehittämisenä (*value co-creation*) eli prosesseina, joissa organisaatio tekee tavoitteellisesta, vuorovaikutteisesta yhteistyötä asiakkaan kanssa luodakseen arvoa yhdessä (mm. Ramaswamy & Prahalad 2004). Kulttuuritalon palvelujen tarkastelussa viitekehyksenä on Ramaswamyn &

Prahaladin (2004) nimeämät yhteiskehittämisen avainelementit (DART-malli, Ramaswamy & Prahalad 2004, 19–33), joista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti vuoropuhelua (*dialogue*) ja pääsyä (*access*).

1.5 Tutkimuskysymys ja työn rakenne

Opinnäytetyön tavoitteeseen pyritään vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Millainen merkitys organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on kulttuuritalossa toimiville taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoille?
- 2) Miten yhteiskehittämisen elementit toteutuvat kulttuuritalon kulttuuritoimijoille suunnatuissa palveluissa?
- 3) Miten yhteistyötä voidaan edistää kulttuuritalossa?

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Työ koostuu teoreettisesta tietoperustasta sekä laadullisesta aineistosta, jolla vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksillä yhteistyötä lähestytään eri näkökulmista.

Työn tietoperustan muodostavat johdanto ja työhön liittyvien yhteiskehittämisen keskeisten käsitteiden esittely. Laadullinen aineisto muodostuu kulttuuritalo Valveen johtajan teemahaastattelusta sekä seitsemästä taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijan puolistrukturoidusta haastattelusta. Työn johtopäätöksissä on hyödynnetty tuloksia kulttuuritalon edustajille pidetystä focus group -tapaamisesta, jossa laadullisen aineiston tulokset esiteltiin.

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta luvusta:

- 1) johdannosta, jossa esitellään työn tausta, kohderyhmät, tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne,
- 2) työhön liittyvistä yhteiskehittämisen käsitteiden esittelystä,

- 3) kulttuuritalo Valveen ja tutkimuksen kohteena olevan kulttuuritalon palvelukokonaisuuden kuvauksesta,
- 4) kehitystehtävän menetelmien ja kulun kuvauksesta,
- 5) laadullisen tutkimusaineiston analyysistä, tutkimustuloksista sekä kehitysehdotuksista sekä
- 6) päätelmistä.

2 YHTEISKEHITTÄMINEN

Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön on lukemattomia lähestymistapoja eri tieteenoaloilla. Tässä opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä on yhteiskehittäminen. Opinnäytetyössä yhteiskehittäminen nähdään yhtäältä yhteiskehittämisen menetelmänä (*co-creation*), jossa asiakkaita, työntekijöitä, sidosryhmiä ja kumppaneita hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämisessä vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla (mm. Vuorinen 2013, 132) ja toisaalta jatkuvana arvon yhteiskehittämisenä (*value co-creation*) eli prosesseina, joissa organisaatio tekee tavoitteellista, vuorovaikutteista yhteistyötä asiakkaan kanssa luodakseen arvoa yhdessä (mm. Ramaswamy & Prahalad, 2004). Tässä luvussa avataan työhön liittyviä yhteiskehittämisen käsitteitä.

2.1 Yhteiskehittäminen

Vargo ja Lusch esittelivät vuonna 2004 artikkelissaan *Evolving to a new dominant logic for marketing* lähtökohdan palvelukeskeiselle logiikalle, joka loi pohjaa arvon yhteiskehittämisen määritelmälle. Palvelukeskeinen logiikka katsoo kaiken talouden olevan palvelutaloutta, ja kaiken liiketoiminnan olevan palveluliiketoimintaa, jossa asiakas on arvon yhteiskehittäjä. Yritykset voivat tehdä arvoehdotuksen, mutta eivät määrittää ja toimittaa arvoa yksin. Samaan aikaan vuonna 2004 tutkijat Prahalad ja Ramaswamy popularisoivat yhteiskehittämisen termin yrityssanastoon kirjallaan *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*, tavoitteenaan kuvata yritys-asiakas-suhteen dynamiikkaa. Ratkaisevaa oli muutos ajattelutavassa – asiakas tuotiin arvonluonnin keskiöön. (Vargo & Lusch 2004; Prahalad ja Ramaswamy 2004; Saha, Mani & Goyal 2020, 981.)

Yhteiskehittämisen avulla organisaatio muuttaa toimintatapaansa asiakaskeskeisemmäksi; asiakas muuttuu kuluttajasta tietoiseksi, osallistuvaksi ja aktiiviseksi

vaikuttajaksi. Parhaimmillaan prosessista tulee jatkuva ja tuloksena syntyy uusia arvoinnovaatioita. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 2–5; Vuorinen 2013, 133.)

Yhteiskehittäminen on yksi strategisen johtamisen työkalu, ja menetelmää käytetään muun muassa palvelujen ja innovaatioiden kehittämisessä niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa. Yhteiskehittämisestä käytetään useita termejä: co-creation viittaa rajatun joukon hyödyntämiseen uusia ratkaisuja etsittäessä, crowdsourcing viittaa rajattomaan osallistujamäärään, open innovation -termiä käytetään innovaatiotoiminnan yhteydessä, service dominant logic viittaa palvelujen kehittämiseen, co-design-termiä käytetään suunnittelun yhteydessä ja avointa lähdekoodia ohjelmistokehityksessä. (Vuorinen 2013, 132, 135.) Myös palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä; sen yksi keskeinen ajatus on eri osapuolten osallistaminen kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 116).

Yhteiskehittämistä käytetään myös julkisella sektorilla koko ajan enemmän; menetelmällä tuetaan muun muassa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, luodaan vaikutusmahdollisuuksia ja valtaistetaan toimijoita. Yhteiskehittämisestä on esimerkkejä julkisella sektorilla palvelumuotoiluprojekteissa, asukas- ja asiakasfoorumeissa, innovaatioleireissä tai osallistuvassa budjetoinnissa. Pyrkimyksenä on paremmat palvelut, joiden kehittämisessä on kuultu myös käyttäjiä. Yhteiskehittäminen vahvistaa osallisuuden lisäksi myös julkisyhteisöjen yhteistyön kulttuuria. (Jalonen 2019, 305–306.)

Osborne (2018) nostaa esiin, että liiketoiminnan tutkimuksesta alkunsa saaneen teorian yhteensovittaminen julkisiin palveluihin aiheuttaa myös pulmia, jotka tulee ensin selventää mallin kokonaisvaltaiseksi hyödyntämiseksi. Selvennystä vaativat arvon ulottuvuus ja luonne julkisten palvelujen kontekstissa, yksilöllisen ja yleisen arvon tasapaino sekä useiden sidosryhmien vaikutus arvonluomiseen julkisessa palvelutuotannossa. Lisäksi tulee selventää muun muassa laajuus, jossa arvon luominen on merkityksellinen termi ei-vapaaehtoisten asiakkaiden kontekstissa. (Osborne 2018, 229.) Jalonen (2019) esittää yhteiskehittämisen olevan kulttuurinen muutos, jolla on myös eettis-moraalinen ulottuvuus, joka ”ei vie julkishallinnolta vastuuta vaan pakottaa hahmottamaan palveluja käyttäjävetoisesti ja kokonaisvaltaisesti” (Jalonen 2019, 310).

Tämä työ tarkastelee kunnallisen kulttuuritalon ja taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä, ja ei-voittoa-tavoittelevaa toimintaa. Työssä hyödynnetään Kaszynskan, Rexin & Kimbellin (2019) taide- ja kulttuuritoimijoiden liiketoimintamallin konseptia, jossa ajattelu kohdistetaan yleisen arvon ja yhteisen hyödyn yhteiskehittämiseen ja toteuttamiseen kulttuuriorganisaation toimintaympäristössä, sen sijaan, että keskitytään arvon talteenottoon kilpailukyyn näkökulmasta. (Kimbell 2019, 8–10.) Toiminta, kuten teosten tekeminen, yleisön kanssa jaettujen kulttuurikokemusten tuotanto tai viestintä yleisölle, nähdään organisaation missiota toteuttavina toimijoiden ja resurssien yhteistyön tuloksina (Kimbell 2019, 10).

2.2 Yhteiskehittäminen strategiatyössä

Vuorisen (2013) mukaan johtamisen näkökulmasta tärkein yhteiskehittäminen tapahtuu strategian laatimisessa. Strategisena työkaluna sillä voidaan luoda uutta tai uudistaa jo olemassa olevaa toimintaa ja se asemoituu erityisesti organisaation ulkoisen ympäristön tarkasteluun. (Vuorinen 2013, 33, 132.)

Yhteiskehittämisen ajatusmalli tunnistaa, että asiakkaiden ja asiakasverkostojen toiminnalla on vaikutus toimialan muutokseen. Strategialla valitaan tietoisesti ja tavoitteellisesti suuntaa muuttuvassa ympäristössä. Yhteiskehittämisen maailmassa uusi strategian viitekehys onkin jatkuva kokeilujen ja innovaatioiden prosessi, jossa asiakkaat, sidosryhmät ja kumppanit voidaan nähdä resursseina. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 195–196; Vuorinen 2013, 15.)

Yhteiskehittäminen mahdollistaa monenlaisten näkemysten ja tarpeiden huomioimisen strategiatyössä ja fokusoi organisaatiota kohti asiakkaiden toiveiden huomioimista (Vuorinen 2013, 132–133). Näkökulma laajentaa myös perinteistä ajatusta organisaation tarjolla olevista resursseista: organisaation tavoitteena ei ole omistaa resursseja vaan vaikuttaa siihen, kuinka ne jyvittyvät (Ramaswamy & Prahalad 2004, 196).

Kun strategiaa on tekemässä laaja joukko eri osapuolia, voi prosessissa syntyä myös jännitteitä erilaisten pyrkimysten välille (Ramaswamy & Prahalad 2004, 197). Koska organisaatio ei voi kontrolloida arvonmuodostumisen prosessia kokonaan, Jalonen (2019) korostaa yhteiskehittämiseen liittyen jaettua johtajuutta, joka vaalii luottamusta. Jaetussa johtajuudessa johtamisen kohteena eivät ole pelkästään toimijat vaan toimijoiden muodostamat suhteet. (Jalonen 2019, 308–309.)

Vuorisen (2013) mukaan organisaatiot yleensä ottavat yhteiskehittämisen menetelmiä ja alustoja käyttöön vähitellen, esimerkkinä markkinointiosaston kanava asiakkaiden kuulemiseen tai suunnitteluosaoston toimintojen avaamisen tietyille asiantuntijajoukolle. Organisaatio voi laajentaa onnistunutta toimintaa ja hyödyntää yhteistyöalustoja myös uusiin tarpeisiin; prosessi voi edetä yksittäisten mielihetkien kuulemisesta jatkuvaan keskusteluun. (Vuorinen 2013, 134.)

2.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö yhteiskehittämisen perustana

Perinteisessä tuotokeskeisessä ajattelumallissa tuote tai palvelu sisältää arvoa, jonka organisaatio on luonut, ja jota se tarjoaa palvelujen ja tuotteiden muodossa asiakkaalle, joka muodostaa kysynnän. Yhteiskehittämisen ajatusmallissa asiakas sitoutuu sekä arvon määrittämiseen että luomiseen organisaation kanssa ja yhteiskehittämisen kokemuksesta tulee arvon lähtökohta. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 10–12.) Kun kokemus vastaa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, palvelu koetaan arvokkaaksi (Jalonen 2019, 308).

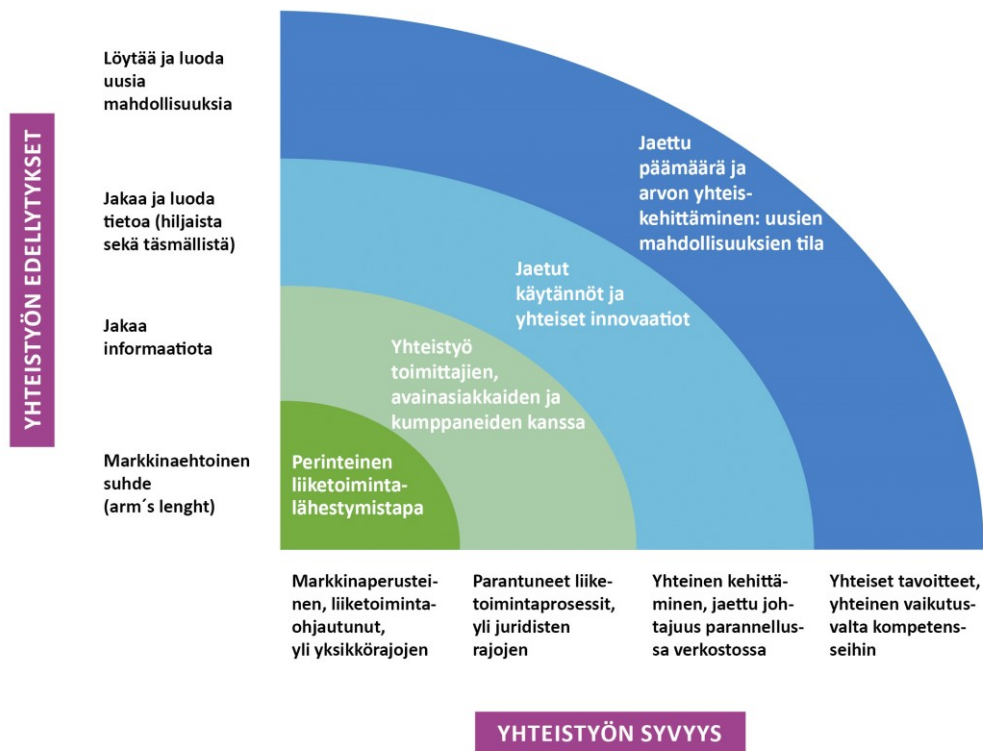
Yhteiskehittämisen perustana on vuorovaikutus: arvo syntyy tietyssä hetkessä yhteisesti kehitetyssä kokemuksessa (Ramaswamy & Prahalad 2004, 10). Payne, Storbacka ja Frow (2008) esittävät, että kehittääkseen kilpailukykyään, organisaation tulee joko lisätä asiakkaan kokonaispalettiin resursseja tai vaikuttaa asiakkaan prosessiin niin, että asiakas voi hyödyntää nykyisiä resursseja tehokammin. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole niinkään tuotteen vaan sen

suhteen, joka asiakkaalla on suhteessa tarjoamaan, kehittämistä. Asiakkaan arvoprosessia tarkastellaan dynaamisena, interaktiivisena, ei-lineaarisena prosessina. (Payne, Storbacka & Frow 2008, 86.)

Organisaatio tarjoaa asiakkaalle resursseja ja prosesseja, joissa asiakkaan ja organisaation välinen vuorovaikutus tapahtuu. Arvo muodostuu vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, kuten asiakaspalvelussa, verkossa, ti-loissa, palveluissa tai ympäristöissä. Asiakkaan käsitys arvosta muodostuu palveluun tai tuotteeseen kohdistuneista odotuksista ja toteutuneesta subjektiivisesta kokemuksesta. (Tuulaniemi 2011, 33, 40.)

Arvon yhteiskehittämisen pohjaksi voidaan nähdä aktiivinen yhteistyö; ilman jatkuvaa yhteistyötä arvon muodostuksessa yhteiskehittämisen infrastruktuuri hajoaa. Onnistuessaan yhteistyö taas tuo useita hyötyjä: se kasvattaa tehokkuutta ja mittakaavaa, luo pääsyn uuteen tietoon, tuo vaikuttavuutta kasvattamalla yhteisresurssia, tuo uusia käytänteitä muutoksen hallintaan ja jakaa riskejä. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 197–199.)

Organisaatiot tarvitsevat monenlaisia yhteistyön muotoja. Ramaswamyn & Prahaladin esittämä kaavio (kuvio 3, sivu 22) kuvaa yhteistyön muotoja, ja niiden edellytyksiä ja syvyyttä. Kun yhteistyön edellytykset kasvavat ja yhteistyön muoto syvenee, luottamus, tiedon jako ja resurssien jakaminen lisääntyvät. Samalla tehtävät tulevat monimutkaisimmiksi, ja kyky tuottaa arvoa kasvaa. Syvä yhteistyö voi vaatia muutoksia organisaation teknisessä ja sosiaalisessa ympäristössä. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 199–201.)



Kuvio 3. Yhteistyö arvon yhteiskehittäjänä. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 200.)

Yhteistyöhön liittyy myös riskejä. Mitä tietoa jaetaan ja minne tieto päättyy? Onko yhdessä tuotettu toimitusketju varma? Kuinka varmistetaan, että jokaisella osallistujalla on reilu mahdollisuus hyötyä yhdessä tuotetusta arvosta? Kuka omistaa mahdolliset tekijänoikeudet, jos yhdessä kehitetään ja tuotetaan tuote? (Ramaswamy & Prahalad 2004, 201–203.)

2.4 DART-malli

Ramaswamy & Prahalad (2004) esittävät yhteiskehittämisen avainelementeiksi:

- vuoropuhelua (*dialogue*),
- pääsyä (*access*),
- riskin arviointia (*risk assessment*) ja
- läpinäkyvyyttä (*transparency*).

Näistä elementeistä muodostuu DART-malli, joka mahdollistaa yhteiskehittämisen vuorovaikutuksen tarkastelun. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 23.)

Mallin ensimmäisenä ja keskeisimpänä elementtinä on vuoropuhelu. Sillä viitataan kahden tasa-arvoisen ongelmaratkaisijan jaettuun oppimiseen ja kommunikaatioon, jossa on laadullisesti uusia ymmärryksen tasoja. Yhteiskehittämisen vuoropuhelu keskittyy molempia osapuolia kiinnostavaan tietoon, tarvitsee alustan, jossa se voi tapahtua ja vaatii sitoutumisen säännöt ollakseen jäsentynyttä ja tuottavaa. Vuoropuhelu luo ja ylläpitää yhteisöllisyyttä, ja sen kautta voi luoda esimerkiksi temaattisia yhteisöjä. (2004, 23–25, 31.)

Toisella elementillä, pääsyllä (*access*), tarkastellaan asiakkaan pääsyä tuotteeseen tai palveluun ja siihen liittyvään informaatioon tai arvoihin omistamisen sijaan. Pääsyn kehittäminen vaatii informaatiota ja työkaluja. Informaatio voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, ohjelmistoihin tai suunnitteluun liittyvää tietoa. Esimerkkeinä tästä voidaan nähdä muun muassa on-demand palvelut, maksa-kun-käytät perusteiset palvelut tai avoimeen dataan liittyvät innovaatiot. Ramaswamy & Prahalad nostavat yhtenä esimerkkinä print-on-demand -palvelut, joiden kautta kuka tahansa voi esimerkiksi julkaista kirjan. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 25–30; Vuorinen 2013, 133.)

Kolmantena elementtinä on riskin arviointi. Organisaatiot ovat tottuneet arvioimaan riskit itse, ja tästä syystä viestimään suurimmaksi osaksi vain hyödyistä. Kun asiakas on aktiivisena osapuolena mukana suunnittelemassa tuotetta tai palvelua, tilanne muuttuu. Aktiivinen ja avoin vuoropuhelu tuotteen tai palvelun hyödyistä ja riskeistä auttaa asiakasta tekemään omaa riskianalyysinsä. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 25–30.)

Neljäs elementti DART-mallissa on läpinäkyvyys (*transparency*). Läpinäkyvyys fasiltoi yhteistyön dialogia ja on luottamuksen perusta. Organisaatiot ovat perinteisesti hyötyneet tiedon epäsymmetriasta heidän ja asiakkaan välillä. Kun globaalisti tietoa muun muassa tuotteista ja teknologioista on paljon saatavilla, tavoitteeksi muodostuu uudenlaisen läpinäkyvyyden kehittäminen. (Ramaswamy & Prahalad 2004, 30–31.)

Yhdistelemällä DART-elementtejä organisaatio voi sitouttaa asiakkaan yhteistyöhön ja kehittää uutta kompetenssia (Ramaswamy & Prahalad 2004, 30–32). DART-elementit toimivat tässä opinnäytetyössä kulttuuritalon palvelujen tarkastelun viitekehystenä. Elementteistä tarkastellaan vuoropuhelua (*dialogue*) ja pääsyä (*access*). Kun kyseessä on julkinen toimija (kunnallinen kulttuuritalo), läpinäkyvyyden elementtiä tarkastellaan osana pääsyä ja tiedon ja palvelun saatavuutta. Kehittämällä vuoropuhelua (*dialogue*) ja pääsyä (*access*) yhdistelmänä organisaatio voi parantaa kykyään luoda ja ylläpitää yhteisöjä eri aiheiden ympärille (Ramaswamy & Prahalad 2004, 32–33).

3 KULTTUURITALO VALVE

Kulttuuritalo Valve on viikon jokaisena päivänä avoinna oleva taide- ja kulttuuri-toiminnan estradi, työtila ja olohuone Oulun kaupungin keskustassa. Valve on yksi Oulun kaupungin kulttuurilaitoksista, ja siellä toimii vuosittain iso joukko taide- ja kulttuurialan toimijoita, yhdistyksiä ja taiteilijoita, jotka tuottavat ja tarjoavat monipuolisesti kulttuurisisältöjä ja -harrastusmahdollisuuksia kaikenikäiselle yleisölle. Ohjelmistoon kuuluu alueen kulttuuriosaamisen lisäksi kansallisia ja kansainvälisiä vierailuja. (Kulttuuritalo Valve 2021.)

Valveella järjestettiin vuonna 2019 noin 900 tapahtumaa tai esitystä, noin 14 festivaalia sekä laajasti taiteen ja kulttuurin harrastustoimintaa. Talossa on muun muassa kolme galleriaa, kaksi esityssalia, elokuvateatteri sekä harrastus- ja toimistotiloja. Valveella toimii oma lippumyymälä. Oulun Lastenkulttuurikeskus, jonka toimintaan kuuluu muun muassa Valveen elokuvakoulun ja sanataidekouluun taideopetusryhmät ja tapahtumat, toimii Valveella. Talossa vieraili vuonna 2019 noin 308 000 kävijää. (Kulttuuritalo Valve 2021; Kulttuuritalo Valveen toimintakertomus 2019.)

Yhteistyö taiteen ja kulttuurin tekijöiden kanssa on keskeinen osa kulttuuritalon toimintaa. Valve edistää taiteen ja kulttuurin toimintaedellytyksiä sekä ylläpitää toimitiloja tapahtumien, tilaisuuksien ja harrastustoiminnan järjestäjille. Talossa pitää toimistoaan 14 oululaista kulttuurialan toimijaa eri taiteen aloilta. (Kulttuuritalo Valve 2021.) Useat oululaiset taide- ja kulttuurialan toimijat, kuten Teatteri Akseli Klonk, Flow Tuotannot, Jojo – Oulun Tanssin Keskus, Oulun elokuvakeskus, Pohjoinen valokuvakeskus, Oulun Ylioppilasteatteri ja Oulun Sarjakuvakeskus järjestävät kulttuuritalo Valveella säännöllistä näyttely- ja esitystoimintaa.

Vuoden 2019 alusta Oulun kaupungin yleiset kulttuuripalvelut organisoitiin osaksi kulttuuritalo Valveen toimintaa. Yleisten kulttuuripalveluiden tehtävä on tukea ja tuottaa kulttuuripalveluita Oulun alueella, vahvistaa taiteen ja kulttuurin toimintaedellytyksiä, ja parantaa niiden saatavuutta eri kohderyhmät huomioiden. Se

myös tukee vapaan kentän ja kuntalaisten oman kulttuuritoiminnan mahdollisuuksia, kehittää taide- ja kulttuurikasvatusta sekä kulttuurin moninaisuutta ja tasa-arvoa ja edistää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Yleisten kulttuuripalveluiden edustajat toimivat asiantuntijoina moniammatillisissa yhteistyöryhmissä ja Oulun kaupungin kulttuuriavustusten ja -apurahojen valmistelussa. Yleisten kulttuuripalveluiden kokonaisuuteen kuuluu:

- Kulttuuritalo Valveen toiminta
- Oulun lastenkulttuurikeskuksen toiminta
- Kaupunginosakulttuurin edistäminen
- Kulttuurihyvinvoinnin edistäminen. (Kulttuuritalo Valve 2021.)

Kulttuuritalo Valve on viime vuonna kehittänyt myös digitaalisia palvelujaan koronapandemian suljettua kulttuuritalon ja kulttuuritoiminnan laajasti: Valve perusti digitaalisen ValveLive-palvelun maaliskuussa 2020. ValveLiven tavoitteena on edistää uudenlaista yhteisöllisyyttä ja luoda etätekemisen mahdollisuuksia niin kulttuurin tekijöille kuin yleisöllekin. ValveLiven keskiössä ovat oululaiset taiteen ja kulttuurin tekijät sekä esiintyjät. (Kulttuuritalo Valve 2021.)

3.1 Historiaa

Kulttuuritalo Valveen juuret ovat vuodessa 1991, jolloin nuoriso- ja kulttuurikeskus Nuku avasi ovensa samassa rakennuksessa, jossa Valve nykyisin toimii. Kun laki kuntien kulttuuritoiminnasta astui voimaan 1981, Ouluun perustettiin Oulun kaupungin kulttuuritoimisto. Tuolloin alettiin selvittää, millaisia tarpeita taide- ja kulttuuritoimialalla kaupungissa oli. Selvisi, että erityisesti tiloille oli tarvetta, ja kulttuuritaloa alettiin suunnittelemaan 80-luvun puolivälissä. Suunnitteluun liittyi mukaan kulttuuritoimiston lisäksi kaupungin nuorisopalvelut ja Nuoriso- ja kulttuurikeskus Nuku avattiin vaiheittain Hallituskatu 7:ssä vuosina 1991 (vanha peruskorjattu rakennuksen osa) ja 1992 (uudisrakennus). Oulun elokuvakeskus, Pohjoinen valokuvakeskus sekä lastenkulttuurin ja tanssin toimijoita ovat järjestäneet talossa toimintaa alusta saakka. (Huotari 2021.)

Talon rooli on sen alkuaajoista lähtien ollut toimia taide- ja kulttuuritoiminnan mahdollistajana (Huotari 2021). Nuoriso- ja kulttuurikeskus Nukun avaamisen kanssa samaan aikaan (1992) astui voimaan muun muassa kuntien teattereita, museoita, orkestereita ja taiteen perusopetusta koskenut valtiosuuslaki, ja kuntien kulttuuripalvelut voimistuivat (Heiskanen ym. 2015, 26; Huotari 2021). Tämä toi hyvän kehityksen kehän, jossa resurssit tukivat toisiaan ja toiminnan sisällöt ja laajuus kehittyivät (Huotari 2021).

Lasten ja nuorten kulttuuritoiminta on perustamisesta saakka ollut mukana talon toiminnassa, ja systemaattisesti lastenkulttuurin toimintamallin kehittäminen aloitettiin vuonna 2002. Vuonna 2008 kaupungin nuorisopalvelut siirtyivät Nukulta naapurikiinteistöön, ja talo jäi yksinomaan kulttuuripalveluille. Tuolloin talon nimi muuttui kulttuuritalo Valveeksi. Valveen rooli kulttuuritoiminnan edistäjänä on muuttanut muotoaan ajan myötä, viimeisimpänä muutoksena vuonna 2019 Oulun yleiset kulttuuripalvelut organisoitiin osaksi Valveen toimintaa. (Huotari 2021.)

3.2 Toimintaympäristöstä

Kulttuuritalo Valveen toimintaa ohjaavat muun muassa Oulun kaupungin strategiat ja toimenpideohjelmat, kuten Oulu Oivaltaa -sivistysohjelma 2019–2026 ja Oulun kulttuuristrategia 2030 sekä laki kuntien kulttuuritoiminnasta. (Oulun kaupunki 2021a; Oulun kaupunki 2021b; Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019.)

Sekä kulttuuritalon sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä on tapahtunut tai tulossa muutoksia. Vuoden 2019 alusta Oulun kaupungin yleiset kulttuuripalvelut organisoitiin osaksi kulttuuritalo Valveen toimintaa. Kulttuuritalon toimintaympäristö on toimintavuosien aikana laajentunut oleellisesti kulttuuritalon seinien ulkopuolelle ja tavoitteena on edelleen löytää uusia yhteistyökumppaneita taiteen- ja kulttuurin saavutettavuuden ja tasa-arvon edistämiseksi koko kaupungin alueella (Huotari 2021). Oulussa on meneillään mittava kulttuurin kehittämisen hanke, kun Oulu hakee Euroopan kulttuuripääkaupungiksi vuodelle 2026 (Oulu2026 2021).

3.3 Taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukeva palvelukokonaisuus

Kulttuuritalo Valveen ja yleisten kulttuuripalveluiden taiteen ja kulttuurin kolmannelle sektorille suunnattujen palvelujen kenttä on laaja. Tämä opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan *taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukevaa tarjoomaa*. Tuulaniemi (2011) kuvaa tarjoomaa asiakkaan tarpeeseen sopivaksi yksittäistä tuotetta kattavammaksi kokonaisratkaisuksi, jossa tavarat, palvelut, tiedot, elementit ja vuorovaikutus yhdistyvät monimutkaisempina toimintoina. Vuorovaikutusta asiakkaisiin on tarkoituksenmukaista lähestyä tarjooman kautta. (Tuulaniemi 2011, 40–41.)

Palvelun määrittelemisen yksiselitteisesti on vaikeaa. Tuulaniemi (2011) nostaa esiin neljä ominaisuutta, jotka kuvaavat palvelua: 1) palvelut ratkaisevat asiakkaan jonkin ongelman, 2) ”palvelu on prosessi”, 3) palvelu koetaan, ei omisteta ja 4) merkittävässä asemassa on ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 59). Taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukeva tarjooma muodostuu kolmesta ydinpalvelusta, joihin tämä työ keskittyy: tilavuokraus, lipunmyynti ja viestintä.

Tilavuokraus. Kulttuuritalo Valve ylläpitää ja vuokraa tiloja taiteen ja kulttuurin tekemiseen, esittämiseen ja harrastamiseen. Talon 3500 neliömetriä ja kolme kerrosta kattaa erilaisia tiloja, kuten Valvesali, Valvenäyttämö, elokuvateatteri Studio, galleriatilat, tanssisalit, sanataidevintti, sarjakuva- ja animaatioluokka, videopaja ja elokuva- ja elokuvaluokka, kokoushuone sekä toimistotilat. Tiloja vuokrataan yksittäisiin tapahtumiin, esityksiin tai tilaisuuksiin, tai pidemmäksi aikaa esimerkiksi harrastustoiminnan järjestämiseen tai toimistotiloiksi. Tiloihin liittyy myös tekniikkaa, kuten Valvesalin äänen- toisto- ja valotekniikka, elokuvateatteri Studion esitystekniikka tai kokoushuoneen esitystekniikka. (Kulttuuritalo Valve 2021.)

Lippumyymälän toiminta. Valveella toimii oma lippumyymälä, joka huolehtii Valveella järjestettävien tapahtumien ja esitysten lipunmyynnistä.

Lippumyymälässä on käytössä Ticketmasterin järjestelmä (Kulttuuritalo Valve 2021.) Tilan varannut toimija voi sopia lipunmyynnistä Valveen lippumyymälässä, jolloin lippumyymälä huolehtii tapahtuman perustamisesta lipunmyyntijärjestelmään, lipunmyynnistä ja lopuksi tilityksestä tapahtumanjärjestäjälle.

Viestintä (markkinointi ja tiedotus). Kulttuuritalo Valve viestii talon tapahtumista, esityksistä ja toiminnasta pääsääntöisesti Valveen viestinnän kanavissa. Valve julkaisee painettua Valveaika-tapahtumaesitettä noin 4 kertaa vuodessa ja toimintakertomuksen kerran vuodessa. Valve päivittää kolme sosiaalisen median kanavaa (Facebook, Instagram ja YouTube) ja Valveen verkkosivuilla on tapahtumakalenteri, jossa on tietoa kulttuuritalon tapahtumista. Talossa on sähköinen infonäyttö, jossa julkaistaan talon toimintaan liittyvää materiaalia.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Kiihtyvä muutostahti toimintaympäristöissä tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia organisaatioille. Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja uusiutumiskykyä. Jatkuva kehittäminen on tärkeää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 3, 12, 13.) Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämissuoritus, ja uudistamisperustainen (Ojasalo ym. 2015, 16) eli tavoittelee uudenlaisia toimintamalleja tai käytäntöjä.

4.1 Lähestymistapa

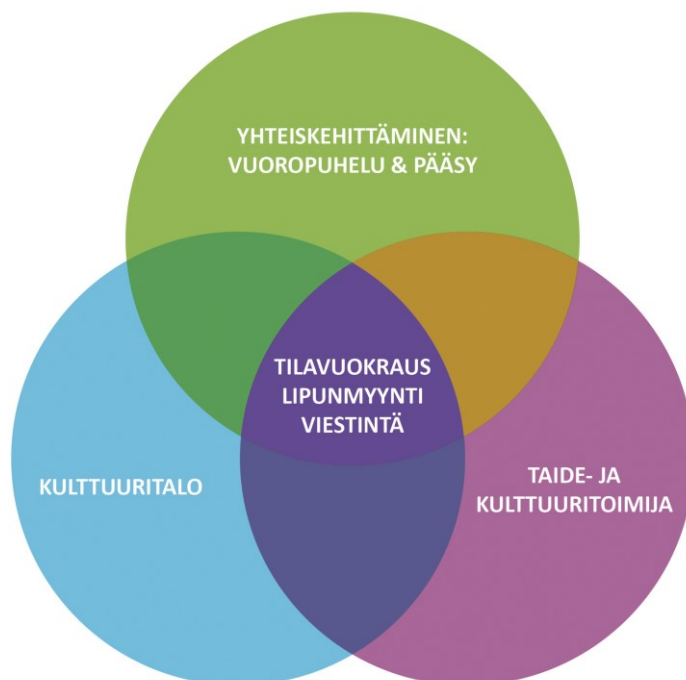
Opinnäytetyössä tarkastellaan tapaustutkimuksena yhteistyötä kulttuuritalo Valveen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. Yhteistyötä tarkastellaan kulttuuritalon taiteen ja kulttuurin kolmannelle sektorille suunnatun, taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukevan tarjooman kontekstissa, joka muodostuu kolmesta ydinpalvelusta: tilavuokraus, lipunmyynti ja viestintä.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015) mukaan tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuorituksia ja -ideoita, verrattuna muun muassa konstruktivisen tutkimukseen, jossa tehtävä on tuottaa esimerkiksi konkreettinen opas tai järjestelmä (Ojasalo ym. 2015, 36–37, 52). Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Se antaa tilaa ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa, tärkeämpää on selvittää pienestä joukosta paljon kuin suuresta joukosta vähän. Tämä tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen, tavoitteena on tuottaa tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

4.2 Menetelmät ja työn kulku

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, joka koostuu teoreettisesta tietoperustasta ja laadullisesta aineistosta.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta muodostuu johdannosta ja työhön liittyvien yhteiskehittämisen keskeisten käsitteiden esittelystä. Kulttuuritalon palvelujen tarkastelussa viitekehyksenä on Ramaswamyn & Prahaladin (2004) nimeämät yhteiskehittämisen avainelementit (DART-malli, Ramaswamy & Prahalad 2004, 19–33), joista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vuoropuhelua (*dialogue*) ja pääsyä (*access*). (Kuvio 4, sivu 31).



Kuvio 4. Kulttuuritalon palvelujen tarkastelussa viitekehyksenä on Ramaswamyn & Prahaladin (2004) nimeämistä yhteiskehittämisen avainelementeistä vuoropuhelu ja pääsy.

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useita eri menetelmiä monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi (Ojasalo ym. 2015, 55). Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, jotka ovat teema-

haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja focus group -tapaaminen. Menetelmien tavoitteena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa, ja ymmärtää ilmiötä paremmin. Haastatteluilla on mahdollista kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Kehittämistehtävä etenee kuudessa vaiheessa (kuvio 5):



Kuvio 5. Kehittämistehtävän vaiheet.

Kulttuuritalo Valveen johtajan haastattelu toteutettiin avoimena teemahaastatteluna, jossa keskustelun teemat olivat etukäteen tiedossa, mutta keskustelu eteni vapaasti ilman kysymyslistaa tai järjestystä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007,

203). Haastattelu tallennettiin ja pääosin litteroitiin. Haastattelun teemat ovat työn liitteessä 1.

Taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestys ja tarkat sanamuodot vaihtelivat haastattelun etenemisen mukaan (Ojasalo ym. 2015, 108). Ennakkoon laaditut kysymykset ovat työn liitteessä 2. Kaikki haastatellut eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Työhön haastateltiin yksilöhaastatteluina kuuden eri taide- ja kulttuurialan toimijan edustajaa, yhteensä seitsemää henkilöä, jotka toimivat organisaatiossaan johto- tai tuotantotehtävissä. Haastatellut toimijat ovat kulttuuritalossa ympärivuotisesti toimivia toimijoita, eri taiteen aloilta. Haastattelut tallennettiin ja pääosin litteroitiin. Haastattelut muodostavat työn tulokset, jotka on esitelty luvussa 5.

Haastatteluiden tulosten pohjalta järjestettiin focus group -tapaaminen kulttuuritalo Valveen edustajille. Tapaamisessa kerrattiin ensin ryhmän tavoitteet ja määriteltiin, millaista tietoa halutaan kerätä (Ojasalo ym. 2015, 112). Tapaamisessa esiteltiin haastatteluiden tulokset ja käsiteltiin nousseet kehitysehdotukset. Valveen edustajia pyydettiin arvioimaan kehitysehdotuksia ja niiden toteuttamismahdollisuuksia. Tapaamiseen osallistui neljä henkilöä ja se nauhoitettiin. Focus group -tapaamisen tulokset on esitelty luvussa 5.

Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2021. Haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa 2021, ja focus group-tapaaminen toukokuussa 2021. Kaikki haastattelut ja tapaamiset järjestettiin videoyhteydellä koronavirusepidemian aiheuttamien rajoitustoimien vuoksi.

5 TULOKSET JA EHDOTUKSET

Tässä luvussa vastataan laadullisen aineiston perusteella tutkimuskysymyksiin ja heijastetaan tuloksia työn tietoperustassa luvuissa 1 ja 2 esiteltyihin näkökulmiin yhteistyön kehittämisen tarpeista sekä kunnan kulttuuripalveluiden että taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden näkökulmista sekä yhteiskehittämisen käsitteisiin. Laadullinen aineisto muodostuu kulttuuritalon johtajan teemahaastattelusta sekä seitsemästä taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijan puolistrukturoidusta haastattelusta.

Laadullisten menetelmien yhteydessä voidaan puhua harkinnan varaisesta näytteestä, otoksen sijaan. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015) mukaan tulosten luotettavuutta lisää triangulaatio, eli saman ilmiön tutkiminen eri näkökulmista (Ojasalo ym. 2015, 105). Työssä yhteistyötä lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- 1) Millainen merkitys organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on kulttuuritalossa toimiville taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoille?
- 2) Miten yhteiskehittämisen elementit toteutuvat kulttuuritalon kulttuuritoimijoille suunnatuissa palveluissa?
- 3) Kuinka yhteistyötä voidaan edistää kulttuuritalossa?

5.1 Yhteistyön merkityksestä taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoille yleensä

Cuporen (2018) tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin toimijat näkevät erilaisen toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisen mahdollisuutena sisältöjen, rahoitusmahdollisuuksien ja toiminnan vaikuttavuuden parantumiseen (Renko ym. 2018, 25). Opinnäytetyöhön haastatellut taide- ja kulttuuritoimijat nostivat esiin

samoja teemoja. Haastatellut toimijat kaikki kokivat organisaatioiden välisellä yhteistyöllä olevan erittäin suuri merkitys toiminnalle. Toiminta tapahtuu usein yhdessä muiden organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa.

Haastattelujen perusteella yhteistyötä tehdään laajasti ja sen muodot ovat monipuolisia. Yhteistyön muotoina haastatteluissa nousivat esiin muun muassa taiteellinen toiminta, teosten tuottaminen ja tapahtumien järjestäminen, festivaalit, koulutukset ja seminaarit, yleisötyö, viestintä ja hankkeet.

Monet haastatelluista toimijoista tekevät verkostoyhteistyötä niin alueellisesti, kansallisesti kuin kansainvälisissäkin verkostoissa. Haastattelujen mukaan verkostoyhteistyön kautta muun muassa opitaan muiden hyvistä toimintatavoista ja käytännöistä, reflektoidaan ajatuksia ja tartutaan ajankohtaisiin ilmiöihin. Yhteistyöllä pyritään myös vaikuttamaan alan asioihin, kehittämään esimerkiksi alueen taiteilijoiden toimintaedellytyksiä tai vahvistamaan taiteen alan asemaa.

Yhteistyö nähtiin tärkeänä myös, kuten yksi haastatelluista totesi ”että näkee metsän puilta” – kokonaisuuksien hahmottamiseen. Haastattelujen perusteella myös eri taiteen ja kulttuurin alojen yhteistyö nähtiin rikastuttavan kaikkien toimintaa; monialainen yhteistyö voi tarjota uusia ideoita ja syötteitä toimintaan.

Haastatteluissa nousi esiin, että taiteen ja kulttuurin sisällöt myös voivat syntyä lähtökohtaisesti yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Esimerkkinä nousi esiin yhteisötaide, joka määritelmänä on yhteistyön rakentamista taiteen välineillä, taide-työpajoissa ja taidetta tehdessä.

Yksi haastatelluista nosti esiin helpon ja luotettavan keskusteluyhteyden merkityksen yhteistyökumppaneihin ja yhteistyöverkostoissa. Hyvällä keskusteluyhteydellä pystytään reagoimaan tarvittaessa nopeastikin, esimerkiksi nopealla aikataululla avautuviin rahoitushakuihin. Yhteistyö ja suhteiden ylläpito vaatii myös aikaa. Cuporen (2018) tutkimuksessa nopea, helppo ja joustava vuoropuhelu sekä avoin ja dialoginen kohtaaminen nähtiin tulevaisuudessa olennaisena yhteistyössä myös kunnan ja taiteen ja kulttuurin toimijoiden välillä (Renko ym. 2018, 60–61).

5.2 Yhteiskehittämisen elementit kulttuuritalon palveluissa

Opinnäytetyössä kulttuuritalon ja taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä tarkasteltiin kulttuuritalon taiteen ja kulttuurin kolmannelle sektorille suunnatun, taide- ja kulttuuritoimintaa kulttuuritalossa tukevan tarjoaman kontekstissa. Tarjooma muodostuu kolmesta ydinpalvelusta: tilavuokraus, lipunmyynti ja viestintä. Viitekehyksenä on Ramaswamyn & Prahaladin (2004) nimeämät yhteiskehittämisen avainelementit (DART-malli), joista tässä tarkastellaan vuoropuhelua (*dialogue*) ja pääsyä (*access*). Seuraavassa avataan haastattelujen tulokset palveluittain heijastaen niitä yhteiskehittämisen käsitteisiin.

Kulttuuritalo Valve ylläpitää ja vuokraa tiloja taide- ja kulttuuritoimintaan. Toimijat tarvitsevat erilaisia tiloja muun muassa taiteen ja kulttuurin esittämiseen ja tuottamiseen ja monipuolisen toiminnan järjestämiseen. Kulttuuritalon tilat tarjoavat haastatelluille toimijoille mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa taide- ja kulttuuritoimintaa yleisölle ja asiakkaille sekä muun muassa toteuttaa ympärivuotista perustehtäväänsä.

Haastatellut toimijat näkivät tilojen hyödyiksi muun muassa talon suuret kävijämäärät ja sen, että talossa järjestetään monenlaista toimintaa, eri taiteen aloilta. Monipuolisen toiminnan kautta talossa vieraillee erilaisia yleisöjä, jotka voivat löytää myös uusien taide- ja kulttuurikokemusten äärelle. Toisaalta sama asia nousi muutamassa haastattelussa esiin myös haasteena – yksittäiset toimijat voivat myös hukkua isoon kokonaisuuteen.

Etuna nähtiin myös talon toimintamalli, jossa esitystiloissa on kiinteä tekniikka ja myös teknistä henkilökuntaa (Valvesali), sekä muun muassa talon virastomestari- ja palvelut, pitkät aukioloajat ja tilojen saavutettavuus. Lisäksi etuna nähtiin se, että saman katon alla on käytössä monenlaisia tiloja, kuten esitys-, toimisto- ja varastotiloja.

Tilavuokraukseen liittyvä vuoropuhelu on haastattelujen perusteella aktiivista ja dialogista – koettiin esimerkiksi, että asioita voi ehdottaa molemmin puolin, ja ratkaisuja lähdetään yhdessä selvittämään. Vuoropuhelulla saadaan kysymyksiin

vastauksia, informoidaan omista suunnitelmista taloa tai lähdetään yhdessä kehittämään uusia asioita, sisältöjä tai toimintamalleja.

Haastatteluissa nousi esiin, että vuoropuhelua käydään usein kasvotusten tai esimerkiksi puhelimitse tiloista tai tekniikasta vastaavien henkilöiden kanssa. Yksi haastatelluista nostikin esiin, että esimerkiksi ensimmäistä kertaa tiloja vuokraaville toimijoille vuoropuhelun käynnistäminen voi olla haasteellista, jos ei tunne talon käytäntöjä. Sama nousi esiin kysyttäessä pääsystä – palvelun ja siihen liittyvän informaation saavutettavuudesta. Haastatteluista käy ilmi, että informaatio kulkee hyvin henkilökohtaisen vuoropuhelun kautta, mutta verkkosivuilta tai muista alustoista informaatiota tilojen vuokraamiseen tai käyttöön liittyvistä käytännöistä ei etsitä.

Toinen haastatteluissa esiin noussut palvelun pääsyyn ja saavutettavuuteen liittyvä kehityskohta on tilojen varauskäytäntöjen selkiyttäminen. Useat haastatellut toimijat nostivat tiloihin liittyvänä suurimpana haasteena tilojen vuokraamisen ennakoitavuuden. Haasteelliseksi koettiin, se että tiloilla on paljon kysyntää, eikä kaikkien tilojen osalta niiden saatavuudesta ole varmuutta, esimerkiksi seuraavalle vuodelle. Toimijoilla on suunnitelmia vuosiksi eteenpäin ja olisi eduksi, jos tiloihin pystyisi tekemään tilavarauksia useamman, yhden haastatellun mukaan 2–3 vuoden päähän. Lisäksi talon eri tiloilla on eri syklissä kulkevat varauskäytännöt, joka koettiin haasteelliseksi laajasti talon tiloissa tapahtuvaa toimintaa suunniteltaessa.

Haastattelujen perusteella vuoropuhelu tilojen käyttöön liittyen myös talon muiden toimijoiden kanssa, ei pelkästään suhteessa kulttuuritaloon nähdään tärkeäksi, ja sille koettiin olevan myös mahdollisuuksia kulttuuritalon kattojen alla. Yhtenä mahdollisuutena keskustelulle nousi esiin talon toimijoiden kuukausittaiset tapaamiset, jossa vaihdetaan kuulumisia ja kerrotaan tulevasta toiminnasta. Tapaaminen koskee kulttuuritalossa toimistoaan pitäviä toimijoita, joten muille toimijoille vuoropuhelun mahdollisuus tulisi rakentaa muutoin. Haastattelujen perusteella myös työntekijöillä, jotka ovat mukana useamman toimijan toiminnassa, ja lisäksi tuntevat hyvin talon käytännöt, on merkittävä merkitys tietoon pääsyssä.

Toisena palveluna tarkasteltiin lipunmyyntiä. Valveella toimii oma lippumyymälä, joka huolehtii Valveella järjestettävien tapahtumien ja esitysten lipunmyynnistä. Haastattelujen perusteella Valveen lippumyymälän toiminta on toimijoiden omia resursseja muuhun toimintaan vapauttava palvelu, joka tukee toimijoiden toiminnan rakennetta. Lippumyymälä vastaa toimijoiden tarpeeseen myydä pääsylippuja asiakkaille saavutettavasti, ja tarjoaa kokonaispalvelun, joka huolehtii lipunmyynnin kokonaisuudesta. Nähtiin myös, että lippumyymälä toimii koko talon toimintaa yleisölle, eli myös toimijoiden asiakkaille, kokoavana pisteenä, jonka kautta esimerkiksi nopeista muutoksista voi tiedottaa omaa yleisöä. Toiminnassa on selkeä yhteinen tavoite ja yksi haastatelluista nostikin esiin, että lippumyymälä huolehtii osaltaan myös toimijoiden asiakassuhteista.

Haastatteluista käy ilmi, että vuoropuhelulle lipunmyynnin hoitamiseksi on paljon mahdollisuuksia ja se on joustavaa. Toimijoilla oli pääosin pääsy tarvittavaan tietoon. Haastattelujen perusteella hyötyä olisi myös pääsystä lipunmyynnin edistymisen seuraamiseen reaaliajassa, tämä helpottaisi toimijan muuta suunnittelu- ja tuotantotyötä. Haastattelujen perusteella lipunmyyntiä hoidetaan yhdessä hyviä uusia toimintamalleja kehittäen. Yksi haastateltu nosti esimerkkinä viime aikoina nopeasti muuttuneet koronavirukseen liittyvät rajoitustoimet, ja niihin liittyneet epävarmat tilanteet lipunmyyntiin liittyen. Epävarmassakin tilanteessa asiat on ratkaistu yhteistyössä nopeasti, ja uusia toimintamalleja on kehitetty keskustellen.

Kolmantena palveluna tarkasteltiin kulttuuritalon viestintää. Kulttuuritalo Valve viestii talon tapahtumista, esityksistä ja toiminnasta pääsääntöisesti Valveen viestinnän kanavissa. Haastattelujen perusteella tarvetta viestintään ja erityisesti markkinointiin on paljon. Valveen viestinnän materiaaleista muun muassa Valveen tapahtumakalenteri verkkosivuilla ja painettuna koettiin tarpeellisiksi. Haastatteluissa nousi esiin myös kulttuuritalon rooli taiteen ja kulttuurin viestinviejänä laajemminkin, esimerkiksi kaupunkiorganisaation sisällä.

Haastatteluista käy ilmi, että toimijat näkevät Valveen roolina toimia koko talon toimintaa markkinoivana tahona, joka näkyy talon ulkopuolellakin ja luo imagoa monipuolisesta kulttuuritalosta, jossa toimii useita taide- ja kulttuurialan toimijoita.

Muutamassa haastattelussa nousi esiin, että oli kuitenkin epäselvää millaista hyötyä palvelu todellisuudessa tuottaa: kuinka Valveen eri kanavat tavoittavat yleisöä, löytääkö yleisö paikalle Valveen viestinnän kautta tai kuinka yleisö käyttää esimerkiksi tapahtumakalentereja. Viestinnän tavoittavuudesta kaivattiin tilastotietoa.

Palvelu näyttäytyi myös osin hankalasti saavutettavana – tällä oli vaikutusta myös palvelun vuoropuhelu-elementtiin. Joillekin haastatelluille palvelun yhteyshenkilö oli epäselvä, ja palvelusta ei löytynyt tietoa myöskään esimerkiksi verkkosivuilta. Haastatteluissa kehitysehdotuksena tuli mediakortin tyyppinen ratkaisu, jossa kulttuuritalon eri viestinnänkanavat ja niihin toimitettava tieto kuvataan. Kun käytävissä olisi enemmän tietoa, yhteistyötä olisi mahdollisuus suunnitella ja tehdä tavoitteellisemmin. Esimerkiksi sosiaalisen median osalta yhteistyö vaatisi nopeaa ja reaaliaikaista vuoropuhelua ja yhtenä haasteena nähtiin, ettei tiedetty kenen kanssa vuoropuhelua käydään.

Haastattelujen perusteella viestinnän yhteiskehittämiselle on kiinnostusta, ei ainoastaan kulttuuritalon, vaan myös laajemmin talossa toimivien toimijoiden kanssa yhdessä. Muutama haastateltu ideoi toimijoiden ja kulttuuritalon yhteistä foorumia viestinnän kehittämiseksi. Ideana nousi esiin myös useamman toimijan yhteismarkkinointikampanjat, kuten julkaisut, joilla saavutetaan laajemmin yleisöjä. Ajatuksena nousi esiin myös vuosittainen tapaaminen, jossa esitellään kulttuuritalon tulevat viestinnän suunnitelmat, käytössä olevat välineet ja kuullaan ideoita puolin ja toisin.

Haastatteluissa nousi esiin myös vuorovaikutus suhteessa koko tarjoomaan. Haastatteluissa erityisesti toimijoilla, jotka säännöllisesti käyttävät useampia tarjooman palveluja, nousi esiin säännölliset tapaamiset, joissa vaihdettaisiin kuulumisia yleisemmin. Yksi idea oli vuositapaamisesta, johon osallistuisi Valveelta yhteyshenkilöitä eri palveluista sekä toimijan edustajia, ja jossa päivitetäisiin vuoden kokonaissuunnitelmia molemmin puolin, kuultaisiin toisten näkemyksiä ja sovittaisiin yhteisistä käytännöistä vuositasolla.

5.3 Yhteistyön edistäminen kulttuuritalossa

Opinnäytetyön kolmantena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, kuinka yhteistyötä voidaan edistää kulttuuritalossa – millaisena yhteistyön alustana kulttuuritalo toimii?

Kulttuuritalon Valveen johtaja, kulttuuripalvelupäällikkö Arja Huotarin mukaan kulttuuritalon toiminnot toimivat peruselementtinä yhteistyön rakentamiselle Valveella. Kulttuuritalon toiminnassa syntyneet yhteydet ja yhteistyöverkostot mahdollistavat vuorovaikutteisen yhteistyön toimijaverkostossa. Huotarin mukaan toiminnan kautta syntyneistä yhteistyöverkostoista esimerkiksi Valveella kehitetyille ideoille löytyy yleensä tekijöitä, ja taide- ja kulttuurialan toimijoiden suunnitelmille löytyy tukijoukkoja ja resursseja.

Haastatelluilta taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoilta kysyttiin, kuinka yhteistyötä kulttuuritalo Valveen kanssa halutaan jatkossa kehittää ja toisaalta, kuinka kulttuuritalo voisi edistää yhteistyön syntymistä yleensä?

Haastattelujen perusteella kulttuuritalo koetaan kohtaamispaikaksi, jossa ideoita voi kehittää useiden eri toimijoiden ja sidosryhmien, myös kulttuuritalon, kanssa. Yhteistyö kulttuuritalon kanssa nähtiin vuorovaikutteisena: uusia ideoita otetaan vastaan ja lähdetään yhdessä viemään eteenpäin.

Ylipäätään koettiin tärkeänä, että on talo, jonka sisällä monet toimijat voivat keskustella. Esiin nousi myös kulttuuritalon ilmapiiri, joka koettiin yhteisölliseksi. Haastatteluissa nousi esiin myös hyvän keskusteluyhteyden merkitys toiminnan jokapäiväisessä suunnittelussa. Esimerkkinä nousi vallitseva koronaepidemian aiheuttama tilanne, jossa uusia toimintamalleja, kuten hybriditapahtumia, on kehitetty hyvin nopeasti mukaan toimintaan. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa mahdollisuus tiedon ja kokemusten jakamiselle koetaan tärkeäksi.

Haastattelujen perusteella yhteistyön kehittäminen nähdään – ei pelkästään yhteistyön kehittämisenä kulttuuritalon ja toimijoiden kesken – vaan myös kulttuuritalon kehittäminen yhteistyön alustana, jona se jo toimiikin. Kulttuuritalo nähtiin

esimerkiksi luovia ihmisiä yhteen saattavaksi kohtaamispaikaksi, jolla voisi myös olla enemmän roolia eri toimijoiden yhdistämisessä. Näkökulmana nousi esiin kulttuuritalon roolin laajentaminen niin, että myös toimijoita, jotka eivät aktiivisesti toimi talossa, kutsutaan osaksi kulttuuritalossa tapahtuvia toimintoja.

Yhdessä haastattelussa nousikin ideana oululaisille taiteen ja kulttuurin toimijoille järjestettävä säännöllinen ja vapaamuotoinen tapaaminen, jossa vaihdetaan kuulumisia, kuullaan yhteistyömahdollisuuksista tai esimerkiksi etsitään hankekumppaneita. Tietoa toivottiin myös kaupungin yhteistyömahdollisuuksista ja projekteista, kuten osallistuvasta budjetoinnista tai kaupungin hankerahoituksista. Kynnys suunnitella ja ehdottaa yhteistyötä madaltuu, kun on tietoa mahdollisuuksista.

Yksi haastateltu nosti esiin myös kulttuuritalon roolin rakenteiden, joissa eri toimijat voivat olla mukana, kehittäjänä. Esimerkiksi nousi konseptit, joissa toimija voi olla osana, ja jotka tavoittavat yleisöä kulttuuritalon viestinnän kautta. Haastateltu näki merkittävänä, että kulttuuritalon kautta rakentuisi valmiita rakenteita, joihin toimijat voisivat tulla osaksi yhteiskehittämään. Valveella tällaisia konsepteja ovat esimerkiksi Art goes Afterwork -klubit, Kiertelemättä -galleriakierrokset ja Valvelive-alusta.

Kulttuuritalon Valveen johtaja, kulttuuripalvelupäällikkö Arja Huotari näkee yhteistyön myös mahdollisuutena osaamisen kehittymiseen toimialalla. Esimerkkinä hän nostaa hankkeet, joiden kautta työyhteisöön tulee mukaan uusia henkilöitä, ja oppimista tapahtuu molempiin suuntiin. Hyvien käytäntöjen kautta toiminnasta tulee vakiintuneempaa. Huotarin mukaan kulttuuritalon toimintaympäristö ruokkii myös itse itseään: kun taide- ja kulttuuritoimijoiden toimintaedellytykset paranevat, toiminta kehittyy ja pystyy saamaan muutakin rahoitusta. Kulttuuritalo on yksi osa tätä kokonaisuutta.

5.4 Kehitysehdotukset: näkökulmia yhteistyön kehittämiseen kulttuuritalossa

Laadullisessa aineistossa käsiteltiin yhteistyötä kolmesta näkökulmasta: yhteistyön merkityksestä yleensä haastatelluille taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoille, yhteiskehittämisen elementtien tarkastelusta kulttuuritalon palveluiden kontekstissa sekä yhteistyön edistämisestä kulttuuritalossa. Tässä kappaleessa tehdään yhteistyötä ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksia kulttuuritalo Valveella tukevat kehitysehdotukset laadullisen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Kehitysehdotus 1: tilavarausten saavutettavuuden ja käytäntöjen kehittäminen.

Tilavuokraukseen liittyvä vuoropuhelu on haastattelujen perusteella aktiivista. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että vuoropuhelua käydään usein kasvotusten tai esimerkiksi puhelimitse, mutta esimerkiksi verkkosivuilta informaatiota tilojen vuokraamiseen tai käyttöön liittyvistä käytännöistä ei etsitä.

Useat haastatellut toimijat nostivat tiloihin liittyvänä suurimpana haasteena tilojen vuokraamisen ennakoitavuuden. Haasteelliseksi koettiin se, että tiloilla on paljon kysyntää, eikä kaikkien tilojen osalta niiden saatavuudesta ole varmuutta, esimerkiksi seuraavalle vuodelle. Toimijoilla on kuitenkin tarvetta tehdä suunnitelmia pidemmällä aikavälillä. Lisäksi talon eri tiloilla on eri syklissä kulkevat varauskäytännöt, joka koettiin haasteelliseksi laajasti talon tiloissa tapahtuvaa toimintaa suunniteltaessa.

Tilojen varauskäytäntöjen selkiyttäminen sekä palveluun liittyvään tietoon pääsyn kehittäminen myös alustoilla mahdollistaisi vuoropuhelua ja loisi yhteiskehittämiselle enemmän mahdollisuuksia ja entistä laajemmalle joukolle.

Kehitysehdotus 2: Viestinnän yhteiskehittäminen toimijaverkostossa.

Haastatteluista käy ilmi, että toimijat näkevät Valveen roolina toimia koko talon toimintaa markkinoivana tahona, joka näkyy talon ulkopuolellakin ja luo imagoa monipuolisesta kulttuuritalosta, useiden taide- ja kulttuurialan toimijoiden kotipesästä. Oli kuitenkin epäselvää millaista hyötyä kulttuuritalon viestintä todellisuudessa tuottaa; viestinnän tavoittavuudesta kaivattiin tilastotietoa.

Palvelu näyttäytyy osin hankalasti saavutettavana: palvelun yhteyshenkilö oli osin epäselvä, ja palvelun kuvausta ei löytynyt verkkosivuilta. Haastatteluissa kehitysehdotuksena tuli mediakortin tyyppinen ratkaisu, jossa kulttuuritalon eri viestintäkanavat ja niihin toimitettava tieto kuvataan. Kun käytettävissä olisi enemmän tietoa, yhteistyötä olisi mahdollisuus suunnitella ja tehdä tavoitteellisemmin.

Haastattelujen perusteella viestinnän yhteiskehittämiselle on kiinnostusta, ei ainoastaan kulttuuritalon, vaan myös laajemmin talossa toimivien toimijoiden kanssa yhdessä. Ideoina nousivat muun muassa toimijoiden ja kulttuuritalon yhteinen foorumi viestinnän kehittämiseksi yhdessä sekä yhteismarkkinointikampanjat, joilla saavutetaan laajemmin yleisöjä.

Vuoropuhelun kehittäminen (yhteyshenkilö, verkkosivut, toimijaverkosto), tietoon pääsyn mahdollistaminen (tilastotieto, viestinnän kanavat) ja laajemmin viestinnän yhteiskehittäminen toimijaverkostossa tukisivat tavoitteellisempaa yhteistyötä.

Kehitysehdotus 3: Kulttuuritalo laajemman yhteistyön alustana.

Tulevaisuuden kuntaa visioidaan entistä enemmän alustaksi ja mahdollistajaksi – ihmisten ja toimijoiden yhteistoiminnan ja suunnittelun paikaksi (Aula ym. 2017, 517). Cuporen (2018) tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin toimijat näkevät erilaisten toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisen tulevaisuudessa mahdollisuutena sisältöjen, rahoitusmahdollisuuksien ja toiminnan vaikuttavuuden parantamiseen (Renko ym. 2018, 25).

Haastatellut taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijat kaikki kokivat organisaatioiden välisellä yhteistyöllä olevan erittäin suuri merkitys toiminnalle. Yhteistyössä eri toimijoiden kanssa muun muassa tuotetaan teoksia, järjestetään tapahtumia, vaikutetaan asioihin tai toteutetaan viestintää tai hankkeita. Taiteen ja kulttuurin sisällöt voivat myös syntyä lähtökohtaisesti yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Yhteistyö taiteen ja kulttuurin tekijöiden kanssa on keskeistä kulttuuritalo Valveen toiminnassa. Yhteistyön tuloksena kulttuuritalossa järjestetään monipuolista taide- ja kulttuuritoimintaa vuoden ympäri. Yhteistyöllä on kulttuuritalolle myös muita merkityksiä: se muun muassa vahvistaa toimijaverkostoja, kehittää osaamista alalla ja toimii taide- ja kulttuuritoiminnan mahdollistajana.

Haastattelujen perusteella kulttuuritalo koetaan kohtaamispaikaksi, jossa ideoita voi kehittää useiden eri toimijoiden ja sidosryhmien, myös kulttuuritalon, kanssa. Haastattelujen perusteella yhteistyön kehittäminen nähdään – ei pelkästään yhteistyön kehittämisenä kulttuuritalon ja toimijoiden kesken – vaan myös kulttuuritalon kehittäminen yhteistyön alustana, jona se jo toimiikin.

Kulttuuritalo nähtiin esimerkiksi luovia ihmisiä yhteen saattavaksi kohtaamispaikaksi, jolla voisi myös olla enemmän roolia eri toimijoiden yhdistämisessä. Yksi haastateltu nosti esiin myös kulttuuritalon roolin rakenteiden, joissa eri toimijat voivat olla mukana, kehittäjänä. Haastateltu näki merkittävänä, että kulttuuritalon kautta rakentuisi valmiita rakenteita, joihin toimijat voisivat tulla osaksi yhteiskehittämään. Valveella tällaisia konsepteja onkin jo olemassa.

Haastatteluissa nousi ideana myös taiteen ja kulttuurin toimijoille järjestettävä säännöllinen ja vapaamuotoinen tapaaminen. Tietoa toivottiin myös kaupungin yhteistyömahdollisuuksista ja projekteista laajemminkin. Myös Cuporen (2018) tutkimuksen mukaan taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoilla on kiinnostusta entistä laajempaan yhteistyöhön kunnan kanssa, mutta vetoapua tarvitaan kunnilta. Tarpeena nähtiin muun muassa toiminnan mahdollistaminen ja kohtaamiset (Renko ym. 2018, 61).

Kehityskohdaksi nousee toimenpiteet, joilla kehitetään kulttuuritaloa eri sidosryhmien, verkostojen ja toimijoiden yhteistyön ja yhteiskehittämisen alustana.

Työn päätteeksi opinnäytetyö, sen tulokset ja syntyneet kehitysehdotukset esiteltiin kulttuuritalon Valveen edustajille focus group -tapaamisessa. Tapaamisessa todettiin, että työssä syntyneet kehitysehdotukset ja myös konkreettiset ratkaisuehdotukset antavat hyvää tukea kulttuuritalossa jo meneillään olevaan ja tulevaisuuden kehittämistyöhön.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yhteistyö taiteen ja kulttuurin tekijöiden kanssa on keskeistä kulttuuritalo Valveen toiminnassa. Yhteistyön tuloksena kulttuuritalossa järjestetään monipuolista taide- ja kulttuuritoimintaa vuoden ympäri. Yhteistyöllä on kulttuuritalolle myös muita merkityksiä: se muun muassa vahvistaa toimijaverkostoja, kehittää osaamista alalla ja toimii kulttuuritoiminnan mahdollistajana.

Opinnäytetyön perusteella yhteistyö kulttuuritalon palveluissa kulttuuritalon ja taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijoiden välillä on aktiivista ja pääosin dialogista: uusia ideoita otetaan vastaan ja niitä lähdetään yhdessä viemään eteenpäin. Kulttuuritalo nähdään kohtaamispaikkana, jossa ideoita kehitetään ja toteutetaan vuorovaikutteisessa ilmapiirissä.

Kehitettävääkin on, ja aineiston perusteella kolme yhteistyötä ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksia kulttuuritalossa tukevaa kehitysehdotusta työn tulosten pohjalta kulttuuritalon palveluihin ovat: 1) tilavarausten saavutettavuuden ja käytäntöjen kehittäminen, 2) viestinnän yhteiskehittäminen toimijaverkostossa ja 3) toimenpiteet, joilla kehitetään kulttuuritaloa laajemman yhteistyön alustana. Työn kehitysehdotukset otetaan huomioon kulttuuritalon kehitystyössä tulevaisuudessa.

Sen lisäksi, että opinnäytetyön prosessi tarjosi mahdollisuuden tarkastella kulttuuritalon toiminnassa keskeistä asiaa – yhteistyötä – useista näkökulmista, työssä syntyi hyvä pohja jatkopohdinnalle. Tässä opinnäytetyössä kulttuuritalon yhteistyötä käsiteltiin rajatussa kontekstissa, ja jatkotutkimukselle on monia lähtökohtia. Yhteiskehittämisen näkökulmasta jatkotutkimukselle olisi tarvetta myös yleisön sekä muiden sidosryhmien mukaan ottamisella. Erityisesti näkökulma, jota tässä tutkimuksessa sivutaan, muttei tarkemmin tarkastella, on arvon yhteiskehittäminen yleisön näkökulmasta, jossa kulttuuritoimija ja kulttuuritalo ovat yhdessä palveluntarjoajia. Lisäksi tarkastelussa oli vain osa kulttuuritalon palveluista ja tutkimusta voisi laajentaa koskemaan laajemmin kulttuuritalon tai yleisten

kulttuuripalveluiden palveluja. Huomattava on myös, että tulokset olisivat voineet olla toisenlaisia, jos kohderyhmä olisi ollut laajempi, tai esimerkiksi toimijoita, jotka eivät ole käyttäneet Valveen palveluja, tai vain harvoin.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan keväällä 2021 kulttuuritalo Valve oli osin suljettuna koronavirusepidemiaan liittyvien rajoitustoimien vuoksi. Toimintojen uudelleen käynnistämisessä vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen yhteistyö sekä avoin ja nopea vuoropuhelu ovat avainasemassa, kun ovet yleisölle voidaan jälleen avata.

LÄHTEET

Aula, Maria Kaisa, Laajala, Päivi & Pihjala, Ritva 2017. Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana. Teoksessa Tulevaisuuden kunta (toim. Nyholm, Inga, Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Pekola-Sjöblom, Marianne). Suomen Kuntaliitto, s. 517–536.

Bop Consulting 2018. Business Model Innovation in Cultural Centres and Performing Arts Organisations. Hakupäivä 28.5.2021. <http://creativelenses.eu/wp-content/uploads/2019/02/Creative-Lenses-Survey-BOP-Consulting.pdf>

Eriksson, Birgit, Møhring Reestorff, Camilla & Stage, Carsten 2017. Final project report: RECcORD – Rethinking Cultural Centres in a European Dimension (2015–2017). Aarhus University. Hakupäivä 28.5.2021. http://encc.eu/sites/default/files/2017-11/reccord_research_final_report.pdf

European Commission 2017. Mapping the Creative Value Chains: A study on the economy of culture in the digital age. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Hakupäivä 28.5.2021. <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1>

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kuntien kulttuuritoiminnasta. Hallituksen esitys HE 195/2018 vp. Hakupäivä 29.5.2021. http://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_195+2018.pdf

Heiskanen, Ilkka, Kangas, Anita & Mitchell, Ritva 2015. Taiteen ja kulttuurin kentät: perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, Arja 2021. Kulttuuritalo Valveen johtaja, kulttuuripalvelupäällikkö. Haastattelu 25.2.2021. Tekijän hallussa.

Jalonen, Harri 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? Hallinnon tutkimus. Vsk. 38, nro 4, s. 305–311.

Järvinen, Tomas 2019. The Challengers of Public Cultural Centres: A mixed method study on private cultural centers in Finland. The Sibelius Academy of the University of the Arts, Helsinki. Väitöskirja.

Kimbell, Lucy 2019. Modelling Shared Value and Mediating Values: Describing Business Models in Performing Arts Organisations and Cultural Venues (Creative Lenses Working Paper No. 3). Ruotsi: Trans Europe Halles.

Kulttuurikeskus Stoa 2021. Moniääninen Stoa, historia. Hakupäivä 28.3.2021. <http://www.stoa.fi/fi/esittely#historia>

Kulttuuritalo Valve 2021. Kulttuuritalo Valveen verkkosivut. Useita sivuja. Hakupäivä 22.3.2021. <http://www.kulttuurivalve.fi/fi/>

Kulttuuritalo Valveen toimintakertomus 2019. Hakupäivä 22.3.2021. http://www.kulttuurivalve.fi/tiedostot/Valve_Paasivu/Toimintakertomukset/Valve_toimintakertomus2019.pdf

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019. Hakupäivä 28.5.2021. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190166>

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Osborne, Stephen P. 2018. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*. Feb 2018, Vol. 20 Issue 2, p. 225–231.

Oulu2026 2021. Oulu2026 -hankkeen verkkosivusto. Hakupäivä 22.3.2021. <http://www oulu2026.eu/>

Oulun kaupunki 2021a. Oulu oivaltaa -sivistysohjelma 2020–2026. Hakupäivä 22.3.2021. <http://www.ouka.fi/ouluoivaltaa>

Oulun kaupunki 2021b. Oulun kulttuuristrategia. Hakupäivä 22.3.2021. http://www.ouka.fi/documents/64304/18330203/Oulun+kulttuuristrate-gia+2030_www_s.pdf/08ea3c06-6443-4e31-8d00-b3df7f39b491

Payne, Adrian F., Storbacka, Kaj & Frow, Pennie. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2008-03, Vol.36 (1), p. 83–96.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, Venkat 2004. *The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.

Renko, Vappu, Ruusuvirta, Minna, Forsell, Sanna & Häyrynen, Maunu 2018. Kulttuurialan kolmannen ja neljännen sektorin rooli. Katsaus kulttuurialan kolmanteen ja neljänteen sektoriin kuntien kulttuuritoiminnassa sekä paikallisessa ja alueellisessa kehittämisessä. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore: Cuporen työpapereita 8/2018. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/tyopaperit/kolmas_sektori_tyopaperi.pdf

Ruusuvirta, Minna, Renko, Vappu & Luonila, Mervi 2020. Kuntien kulttuuritoiminnan nykytila ja kehittämistarpeet. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore: Cuporen työpapereita 12. http://www.cupore.fi/images/tiedostot/tyopaperit/kuntien_kulttuuritoiminnan_nykytila_ja_kehittamistarpeet.pdf

Saha, Victor, Mani, Venkatesh & Goyal, Praveen 2020. Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. Benchmarking: an international journal, Vol.27 (3), p. 981–1002.

Silvanto, Satu, Linko, Maaria & Cantell, Timo 2008. From enlightenment to experience: cultural centers in Helsinki neighbourhoods. International Journal of Cultural Policy, s. 165–178.

Suomen kulttuuritalot ry 2021. Yhdistys ja toiminta. Hakupäivä 28.3.2021. <http://suomenkulttuuritalot.fi/#yhdistysjatoiminta>

Taiteen ja kulttuurin kolmannen sektorin toimijat. Seitsemän haastattelua, 15.4.–29.4.2021. Tekijän hallussa.

Tilastokeskus 2018. Kulttuuritilaisuuksissa käyminen. Hakupäivä 28.5.2021. http://www.stat.fi/til/vpa/2017/01/vpa_2017_01_2018-11-21_kat_001_fi.html

Tilastokeskus 2021. Kulttuuritilasto: kulttuuritapahtumat ja kulttuurikeskukset. Hakupäivä 28.5.2021. https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0008.htm

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing 2004, Vol.68 (1), p. 1–17.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aihealueita:

Valveen historia,
toimintaperiaatteet ja missio,
toimintaympäristö,
suurimmat muutokset viime vuosina,
suurimmat muutokset tulevina vuosina ja
yhteistyö Valveella.

Toimijan esittely ja tärkeimmät tavoitteet ja missio?

Toiminnan uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

Toiminnan haasteita tulevaisuudessa?

Yhteistyön merkitys organisaatiossanne yleensä?

Yhteistyön muotoja?

Miten kulttuuritalo voi edistää yhteistyön syntymistä?

Kulttuuritalon palvelut tilavuokraus, lipunmyynti ja viestintä. Palvelukohtaisesti:

Millaista lisäarvoa palvelu organisaatiollesi tuottaa? Millaiseen tarpeeseen palvelu vastaa? Onko tilanteita, joissa palvelu tuo haasteita toiminnallesi?

Onko vuoropuhelulle tarpeeksi mahdollisuuksia? Miten haluaisit kehittää vuoropuhelua ja missä?

Onko palvelu saavutettava? Saako organisaatiosi palveluun liittyen tarpeeksi ja tarpeellista tietoa? Miten haluaisit kehittää tiedon saamista?

Miten haluaisitte kehittää yhteistyötä kulttuuritalon kanssa, millaista yhteistyötä tulevaisuudessa tarvitaan?

Tuleeko muuta mieleen?