



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PRODUKTIOKOHTAISEN TALOUSOHJAUK- SEN KEHITTÄMINEN

Helsingin Kaupunginteatteri

Ville Elimäki

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

ELIMÄKI VILLE:
Produktiokohtaisen talousohjauksen kehittäminen
Helsingin Kaupunginteatteri

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2018

Helsingin Kaupunginteatterissa aloitettiin tammikuussa 2018 kehitysprojekti organisaation talousohjauksen kehittämiseksi. Tarkoituksena oli käyttöönottaa uusi budjetointi- ja raportointiohjelmisto, joka mahdollistaa kuukausitason talousohjauksen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli produktiokohtaisen talousohjauksen kehittäminen. Tavoitteen saavuttamiseksi johtopäätöksissä vastattiin tutkimusongelmaan: ”miten siirtyminen kuukausitason talousohjaukseen kehittää produktiokohtaista talousohjausta?”.

Työn tietoperusta rakennettiin projektiliiketoiminnasta, jonka tärkeimpiä teemoja ovat projektitoimintakulttuuri, projektisalkun ohjaus, projektin ohjaus, projektistrategia, -tavoitteet ja -päämäärä. Näiden lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin yleistä talousohjauksen teoriaa. Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jota lähestyttiin toimintatutkimuksen ja konstrukttiivisen tutkimuksen näkökulmista. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla maaliskuussa 2018. Haastateltavia pyydettiin kertomaan produktiobudjetoinnin, -ennustamisen ja -raportoinnin nykytilanteesta, tulevaisuudesta sekä haastateltavan omasta roolista prosessissa. Tämän lisäksi jokaista haastateltavaa pyydettiin vastaamaan heidän vastuualueeseensa ja rooliinsa pohjautuvaan kysymykseen.

Tutkimusaineisto osoitti, että siirtyminen kuukausitason talousohjaukseen mahdollistaa jatkuvan produktiokohtaisen tuotto- ja kustannus seurannan, joka antaa taloushallinnolle paremman mahdollisuuden reagoida poikkeamiin sekä tukee tuottajia produktiokohtaisessa talousohjauksessa. Tuottajat ovat vastanneet ainoastaan produktiobudjetoinnista, mutta kehitysprojektin myötä vastuu ennusteiden tekemisestä kasvaa. Produktioennustamista ei ole aikaisemmin toteutettu produktiokohtaisesti vaan produktiokokonaisuuksina. Produktioraportointi muuttuu ohjelmistoon integroidun rullaavan raportointijärjestelmän myötä tuotto- ja kustannus seurannaksi, jolloin aikaisemmin raportoinnista vastaavan työntekijän työpanos pystytään kohdentamaan esimerkiksi raporttien analysointiin ja niiden tulkitsemisen tueksi. Rullaava raportointijärjestelmä mahdollistaa taloushallinnon ulkopuolisten työntekijöiden, kuten teknisten johtajien, tuottajien, osastojohtajien ja teatterijohtajan tuotto- ja kustannus seurannan ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä auttaa vähentämään manuaaliseen työhön käytettyjä resursseja merkittävästi.

Produktiokohtaisen talousohjauksen kehittämisestä tekee haasteellisen teatteriorganisaatioiden toimintaympäristö. Taiteellisissa organisaatioissa erityisesti taiteellisten ja taloudellisten intressien tasapainottaminen ja julkinen rahoitus luovat toimintaympäristöstä monitasoisen. Produktiobudjetoinnissa on annettava taiteellisuudelle tilaa tarkoituksenmukaisesti, mutta samanaikaisesti pyrittävä ylläpitämään budjettikuria. Taloudellisen tietoisuuden kasvattaminen auttaa mahdollistamaan tämän yhtälön.

Asiasanat: projektiliiketoiminta, talousohjaus, budjetointi, toimintaympäristö

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

VILLE ELIMÄKI:
Developing the Financial Management of Theatre Productions
Helsinki City Theatre

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 1 pages
May 2018

Helsinki City Theatre started a project to develop the financial management of the organization in January 2018. The purpose of the project was to adopt new budgeting and reporting system that allows monthly-based budgeting. The purpose of this thesis was to develop the financial management of the theatre productions in Helsinki City Theatre. To reach the purpose of this thesis it answered the research problem: How does the transition to monthly-based financial management develop the financial management of the theatre productions?

The theory of this thesis was built on project-based operations covering project culture, project portfolio management, project management, project strategy and the aim of the project. In addition, the thesis exploited the common theory of financial management. This thesis was developmental research with the approach of functional and constructive studies. The data were collected through theme interviews in March 2018.

The findings of the empirical data showed that the transition to monthly-based financial management makes it possible to constantly control the income and costs, which gives the financial administration better tools to react to project variations, and supports the producers in the financial management of productions. Due to adopting the new budgeting and reporting system, the producers' responsibility for the financial management of productions can be increased from product budgeting to estimating single productions. The estimates have earlier been created on estimating the income and costs of all productions together. The product reporting improves due to the integrated reporting system from creating the reports manually to monitoring the income and costs automatically. The decreased manual work gives a possibility to improve the resources of financial administration and to focus the responsibility on analyzing the reports and supporting the producers and other key members in the financial management of productions.

As a result, this thesis also showed that the operational environment has a great effect on the financial management. Balancing the artistic and financial interests and the impact of public funding creates a complex operational environment. At the same time, the producers and financial administration should give space to the artistry in an appropriate way and try to manage and control the financial discipline to stick to the product budgets. The new budgeting and reporting system gives a possibility to improve financial awareness in the organization.

Key words: project-based operations, financial management, budgeting, operational environment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PROJEKTILIIKETOIMINTA	7
	2.1 Projektitoimintakulttuuri.....	7
	2.2 Projektisalkun ohjaus	9
	2.3 Projektiohjaus	12
3	TUTKIMUKSELINEN KEHITTÄMISTYÖ	15
	3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	15
	3.2 Kehittämistyön tausta	18
	3.3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	19
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	21
	4.1 Julkinen rahoitus ja kaksoisjohtajuus	21
	4.2 Tärkeimmät talousohjauksen sidosryhmät.....	23
	4.3 Produktion elinkaari.....	25
5	PRODUKTIOKOHTAINEN TALOUSOHJAUS	28
	5.1 Produktiokohtainen budjetointi.....	28
	5.2 Produktiokohtainen ennustaminen.....	31
	5.3 Produktiokohtainen raportointi	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
	6.1 Konkreettiset johtopäätökset.....	34
	6.2 Tulkinnalliset johtopäätökset.....	37
	6.3 Pohdinta	39
7	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43
	Liite 1. Haastattelurungot	43

1 JOHDANTO

Helsingin Kaupunginteatterin talousohjaus on ollut murroksen alla viime vuosien aikana. Aikaisempi hallitus sekä talous- ja hallintojohtaja pitivät taloudelliset ohjat hyvin tiukasti käsissään. Organisaatiotason sekä produktiokohtainen talousohjaus toteutettiin ainoastaan taloushallinnon henkilöstön keskuudessa, eivätkä esimerkiksi tuottajat vielä viime vuosikymmenellä olleet tietoisia produktiobudjeteista. Sekä hallitus että ylin johto vaihtuivat vuoden 2017 aikana, mikä mahdollisti teatteriorganisaation talousohjauksen kehittämisen.

Tammikuussa 2018 aloitettiin Helsingin Kaupunginteatterin taloushallinnon johdolla kehittämishanke, minkä tarkoituksena on käyttöönottaa uusi budjetointi- ja raportointiohjelmisto organisaatiotason talousohjauksen tueksi. Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaista talousohjausta. Uusi budjetointi- ja raportointiohjelmisto luo pohjan kuukausitason talousohjaukselle, joka mahdollistaa tehokkaamman ja jatkuvan produktiokohtaisen seurannan. Sen ansiosta ennustamisprosessi saa turvakseen luotettavamman faktapohjan subjektiivisen näkemyksen rinnalle. Ohjelmistoon sisäänrakennettu rullaava raportointijärjestelmä muokkaa raportointikulttuuria ja -menetelmiä, mikä auttaa organisoimaan taloushallinnon työtehtäviä tehokkaammiksi. Kehittämishankkeen maksimaalisen hyödyn jalkauttamiseksi produktiokohtaisen talousohjauksen roolit ja vastuut on suunniteltava huolellisesti.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jota lähestytään toimintatutkimuksen sekä konstruktivisen tutkimuksen näkökulmista. Toimintatutkimus ilmenee ihmisten ja organisaatioiden toiminnan muuttamisessa ja konstruktivinen tutkimus uuden konstruktion eli konkreettisen toimintamallin tuottamisella. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 37–38.) Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisen tueksi se pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen, joka on:

- ”Miten siirtyminen kuukausitason talousohjaukseen kehittää produktiokohtaista talousohjausta?”

Yllä olevaan tutkimuskysymykseen haetaan vastausta tietoperustan ja empiirisen aineiston pohjalta. Empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla Helsingin Kaupunginteatterin

produktiokohtaisen talousohjauksen kolmea avainhenkilöä, jotka ovat talous- ja hallintojohtaja, taluspäällikkö sekä vastaava tuottaja. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteiluina. Empiirisen aineiston lisäksi hyödynnän opinnäytetyössä kuuden vuoden työkokemustani teatterissa. Helsingin Kaupunginteatterin kehittämisprojektin lisäksi olen toiminut Tampereen teatterissa vastaavassa kehittämisprojektissa.

Opinnäytetyön pohdinnan tueksi opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu projektiliiketoiminnasta, sillä teatteriorganisaatioiden liikevaihto muodostuu yksiselitteisesti näytelmistä eli produktioista. Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan yrityksen ydintoimintojen muodostumista projekteista. Projektiliiketoiminnallisessa organisaatiossa korostuvat projektisalkun- sekä yksittäisten projektien ohjaus sekä projektien elinkaaren hallinta. (Virtanen, 2009, 46.) Opinnäytetyön tietoperustassa ei käsitellä ainoastaan talousohjauksen näkökulmaa, vaan siinä tarkastellaan laajemmin projektisalkun ja projektin ohjausta. Tämä mahdollistaa toimintaympäristön vaikutusten huomioimisen osana tuotannon talousohjausta. Projektiliiketoiminnan lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään talousohjauksen yleistä teoriaa.

Opinnäytetyön johdanto antaa lukijalle lähtökohdan tutkimukselliselle kehittämistyölle. Siinä määritellään opinnäytetyön tavoite, esitellään tutkimusmenetelmät sekä perustellaan tietoperusta. Toinen luku soveltaa ensisijaista tietoperustaa eli projektiliiketoimintaa, projektisalkun ja projektin ohjausta sekä projektistrategiaa, -tavoitteita ja -päämäärää teatteriorganisaation toimintaan. Tietoperusta luo pohjan produktiokohtaisen talousohjauksen konkreettisiin ja tulkinnallisiin näkökulmiin, jotka auttavat pohtimaan kuukausitason talousohjauksen kokonaisvaikutuksia produktiokohtaiseen talousohjaukseen.

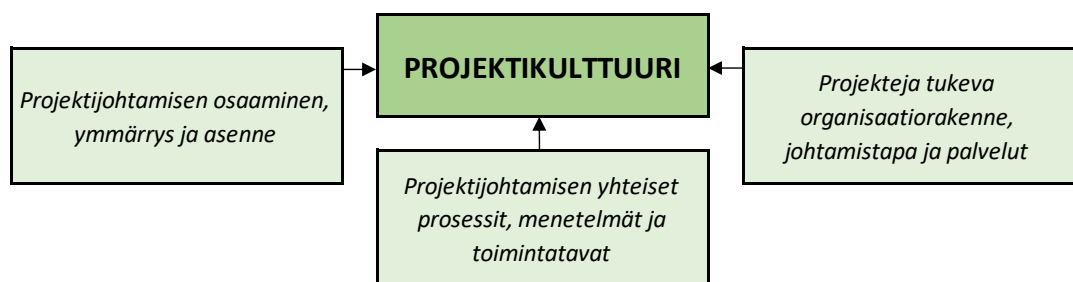
Kolmas luku kuvaa tarkemmin tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmät, taustat ja tavoitteet. Luvut neljä ja viisi käsittelevät empiirisen aineiston tulokset kahdesta eri näkökulmasta. Luku neljä kuvaa Helsingin Kaupunginteatterin toimintaympäristöä ja luku viisi tuo esille produktiokohtaisen talousohjauksen nykytilanteen, tulevaisuuden sekä haastateltavien oman roolin produktiokohtaisessa budjetoinnissa, ennustamisessa ja raportoinnissa. Kuudennessa luvussa esitetään johtopäätökset konkreettisesta ja tulkinnallisesta näkökulmasta eli uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston käyttöönoton sekä kuukausitason talousohjaukseen siirtymisen vaikutuksista produktiokohtaiseen talousohjaukseen. Pohdinnassa tietoperusta yhdistetään osaksi johtopäätöksiä. Yhteenvetossa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja tulosten luotettavuutta.

2 PROJEKTILIIKETOIMINTA

Tässä luvussa esitellään opinnäyteyön tietoperusta, joka rakentuu projektiliiketoiminnan keskeisistä teemoista, joita ovat projektitoimintakulttuuri, projektisalkun ohjaus, projektin ohjaus, projektistrategia sekä projektin tavoitteet ja päämäärät. Projektistrategialla tarkoitetaan projektin elinkaaren hallintaa. Teemoja sovelletaan teatteriorganisaation toimintaan sekä tarkemmin Helsingin Kaupunginteatterin toimintaan.

2.1 Projektitoimintakulttuuri

Projektiliiketoiminnallinen toimintatapa on yleisin tapa harjoittaa luovia ammatteja (Virtanen 2009, 13). Organisaatiokulttuurilla on vaikutus toimintaympäristöön, jossa projektit toteutetaan: se joko vahvistaa tai vähentää projektien toteuttamisen onnistumista. Projekteille suotuisaa organisaatiokulttuuria luonnehditaan muun muassa seuraavasti: ”Organisaatio, jossa vastuu on selkeästi jaettu niin, että vastuualueitten sisällä on kylliksi vapautta ja mahdollisuuksia innovatiiviseen ja luovaan prosessiin” (Virtanen 2009, 96–97.) Haukka ja Nurminen (2015, 21) esittävät projektikulttuurin muodostuvan kolmesta tekijästä, joita ovat projektijohtamisen osaaminen, ymmärrys ja asenne, projektijohtamisen yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat sekä projekteja tukeva organisaatorakenne ja johtamistapa (kuvio 1).



KUVIO 1. Projektikulttuurin osa-alueet (Haukka & Nurminen 2015, 21, mukailten)

Projektitoimintakulttuureita on useita erilaisia. Projektitoimintakulttuuri pohjautuu organisaatiomaiseen ja ammatilliseen kuriin. Projektitoimintakulttuuriin vaikuttaa näiden lisäksi organisaation ja sen työntekijöiden ammatillinen kokemus. Projektitoimintakulttuuri kuvastaa projektiorganisaation toimintaympäristöä, yhteisiä sääntöjä ja toiminta-

malleja. (Handzic & Bassi 2017, 53.) Virtanen (2009) tuo esiin kaksi toisistaan huomattavasti poikkeavaa näkemystä. Kurinalainen ja tavoitteisiin sidottu projektitoimintakulttuuri määrittelee projektijohtajan tehtäväksi toiminnan kontrolloinnin suhteessa projektin tavoitteisiin. Projektit toteutetaan suunnitelman mukaan riippumatta siitä, mitä projektin elinkaaren aikana tapahtuu. Joustavassa projektitoimintakulttuurissa painotetaan joustavuutta projektin elinkaareen ja aikatauluihin sekä ketterää strategista asemointia eli tavoitteiden täsmentämistä ja ennakointia. Projektitoimintakulttuurin välisiä eroja on turha luonnehtia paremmuusjärjestykseen, koska ne noudattavat aina tarkoituksenmukaisuusharkintaa (Virtanen 2009, 90–91).

Teatteriorganisaatiot ovat projektiliiketoiminnallisia organisaatioita. Näytelmät eli produktiot ovat yksittäisiä projekteja, jotka muodostavat teatteriorganisaatiosta riippuen yhden tai useamman produktiokokonaisuuden riippuen siitä, halutaanko niitä tarkastella esimerkiksi näyttämöittäin. Organisaatiokulttuuri on teatteriorganisaatioissa taiteellisesti painottunutta. Organisaatiokulttuurin vaikutus projektitoimintakulttuuriin näkyy produktiokohtaisessa talousohjauksessa. Taloustietoisuus ja taloudellinen omistajuudenhalu ovat tavallisesti puutteellista tuottajien ja taloushallinnon henkilöstön ulkopuolella. Helsingin Kaupunginteatterissa projektitoimintakulttuurista tekee ristiriitaisen se, että vaikka se on hyvin autoritääristä ja luonteeltaan kurinalaista, toiminta ohjaa taloutta. Talousohjausta voi kuvailla välttämättömäksi pahaksi, jonka motivaattorina toimivat tässä tapauksessa Helsingin kaupunki ja Helsingin Kaupunginteatterin hallitus.

Projektioorganisaation yhteisten sääntöjen ja toimintamallien lisäksi Pelin (2009, 30) nostaa esille projektitoimintakulttuurin johtavia ajatuksia, joita ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Projektit perustuvat strategiaan suunnitelmiin
- Projektien itsenäisyyttä ja omajohtoisuutta tuetaan
- Tulosjohtaminen on viety projektitasolle

Teatteriorganisaatioiden strategiset suunnitelmat ovat pääasiallisesti taiteellisesti painottuneita. Strategian taloudellinen näkökulma ilmenee produktiokokonaisuuksia tasapainottaessa. Projektisalkun tasapainottamisesta kerrotaan tarkemmin alaluvussa 2.2. Tuottajat ovat teatteriorganisaation projektipäälliköitä. Helsingin Kaupunginteatterissa taloushallinto ja tuottajat vastaavat yhdessä produktiokohtaisesta talousohjauksesta: tuottajilla

on vastuu produktiokohtaisesta budjetoinnista ja taloushallinto vastaa seurannasta, ennusteista ja raportoinnista. Kuten Virtanen (2009, 149) toteaa, projektin suhde sen sidosryhmiin säätelee projektin itsenäistä toimintaa. Tuottajien pienempi vastuu suhteessa taloushallinnon vastuisiin produktioiden talousohjauksessa ei mahdollista itsenäistä produktioiden ohjausta, eivätkä tuottajat sen seurauksena vastaa produktioiden taloudellisesta tuloksesta. Tuottajien roolia Helsingin Kaupunginteatterin produktioiden talousohjauksessa voidaan kuvata välikätenä taloushallinnon ja produktio-organisaation välillä.

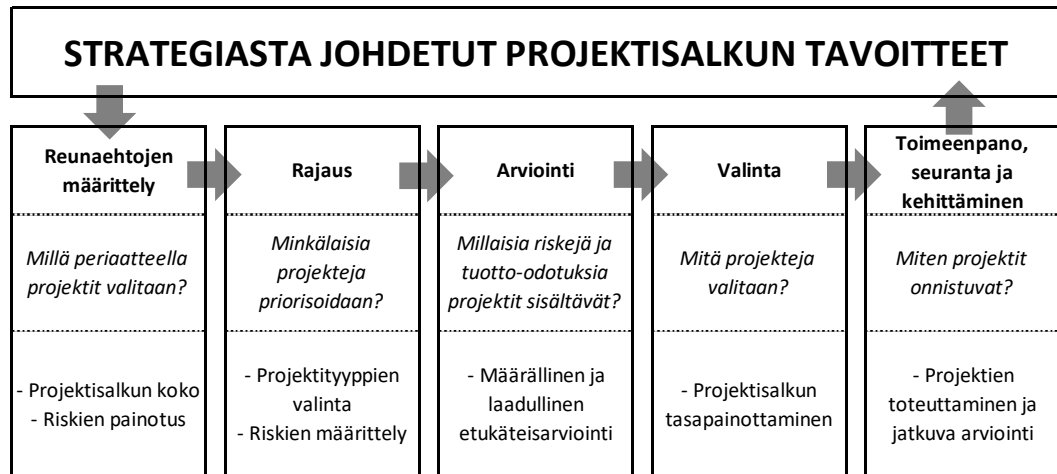
2.2 Projektisalkun ohjaus

Pelin (2009, 374) määrittelee projektisalkun strategian saavuttamiseen tähtäävien projektien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Projektisalkun ohjauksella tarkoitetaan tapaa analysoida ja ohjata projektisalkun sisällä olevia projekteja kollektiivisesti kohti organisaation strategiaa (LaBrosse 2010, 75; Rad & Levin 2006, 13). Toteutettavan projektisalkun perusedellytyksenä on, että organisaation strateginen suunta täytyy olla selvillä sekä jalautettuna. Ilman tätä perusedellytystä projektisalkkua ei voida muodostaa liiketoiminnan tueksi, eikä sitä voida johtaa. (Virtanen 2009, 143.) Projektisalkun ohjauksen tärkeimmät tehtävät ovat maksimoida projektisalkun arvo, linkittää se osaksi organisaation strategiaa sekä tasapainottaa projektisalkku (Rad & Levin 2006, 28).

Teatteriorganisaatioissa muodostettavia produktiokokonaisuuksia voidaan tarkastella projektisalkun näkökulmasta. Produktioiden valinta on teatteriorganisaatioissa tavallisesti taiteellisen johtajan ja päädramaturgin vastuulla. Produktioiden muodostaman kokonaisuuden ohjaamisesta vastaavat taiteellinen johtaja, talous- ja hallintojohtaja sekä muu johtoryhmä. Talousohjauksesta vastaavat talous- ja hallintojohtaja, talouspäällikkö ja tuottajat. Projektisalkku rakennetaan teatteriorganisaatioissa vahvasti intuition varassa, jota ohjaa teatterijohtajan taiteellinen visio. Taloudellisten intressien kasvaessa myös projektisalkun systemaattisen rakentamisen merkitys kasvaa.

Projektisalkun ohjauksen tavoitteena on täsmällisesti määritellä projektivalintaan vaikuttavat tekijät, projektivalinnan prosessit, projektien priorisointimenetelmät sekä resurssien jakaminen projektisalkun sisällä (Rad & Levin 2006, 17). Projektisalkkuja voidaan rakentaa systemaattisesti, intuitiivisesti tai molempia tapoja yhdistämällä. Systemaattisuus

toimii projektisalkun tukipilarina, samalla kun intuitio kuvastaa projektisalkun riskinottoa. Projektisalkun rakentaminen ja toteuttaminen voidaan jakaa viiteen vaiheeseen (kuvio 2), joita ovat projektisalkun reunaehtojen määrittely, projektisalkun rajaus, projektien arviointi, projektien valinta sekä projektisalkun toimeenpano, seuranta ja kehittäminen (Virtanen 2009, 123).



KUVIO 2. Projektisalkun kokoamisen ja toteutuksen prosessi (Virtanen 2009, 123–131, mukaillen)

Projektisalkun kokoamisprosessi tulisi perustua organisaation strategiaan tavoitteisiin. Reunaehtojen määrittely aloittaa tämän prosessin. Organisaation johto määrittelee projektisalkun koon sekä riskein painotukset projektien välillä. Projektisalkun rajauksen avulla valitaan halutut projektityypit projektisalkkuun sekä määritellään yksittäisten projektien riskit tarkemmin. Arvioinnin avulla priorisoidaan projektit merkittävyydeltään, tavoitesidonnaisuudeltaan sekä suunniteltujen resurssien mukaisesti. Edellä mainitut kolme vaihetta auttavat johtoa valitsemaan yksittäiset projektit projektisalkkuun. Tämän vaiheen tärkein tehtävä on tasapainottaa projektisalkkua. Toimeenpano, seuranta ja kehittäminen luovat yhdessä projektisalkun ohjauksen, joka perustuu jatkuvan arvioinnin periaatteelle. Tällä tarkoitetaan välittömien tulosten ja vaikutusten sekä laadun seuranta. (Virtanen 2009, 123–131.)

Teatterioorganisaatiosta riippuen uusia produktioita tuotetaan vuoden aikana noin 5-20 kappaletta. Teatterioorganisaatioiden välillä on eroavaisuuksia siinä, kuinka tarkasti esimerkiksi seuraavan kolmen vuoden produktiokokonaisuudet on suunniteltu. Suunnitelmien tarkkuuteen vaikuttavat esimerkiksi kilpailu produktioiden oikeuksista ja ohjaajista.

Produktioiden talousohjauksen näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää saada aikaisin mahdollisimman tarkka tieto produktioiden luonteesta ja taiteellisista suunnittelijoista.

Projektisalkun on oltava tasapainoinen. Tällä tarkoitetaan monien eri elementtien sisällyttämistä projektisalkkuun. Erilaisia elementtejä ovat esimerkiksi riskipitoisuus, projektityyppi sekä projektin koko resursseina mitattuna. Vaikka projektisalkun on tuettava organisaation strategiaa, yksittäisen projektin ei välttämättä tarvitse. Tämän avulla organisaatiot voivat ottaa tietoisia riskejä ja samalla tasapainottaa projektisalkkua. (Virtanen 2009, 129.) Tasapainotetussa projektisalkussa voi olla Bostonin neliön tapaan tähtiprojekteja tukemassa projektisalkun tulevaisuutta taloudellisesti ja kasvun näkökulmasta, lypsylehmiä rahoittamaan kasvua sekä kysymysmerkkejä, joista on mahdollisuus kuoriutua tähtiprojekteja tulevaisuudessa (Rad & Levin 2006, 30).

Produktikokonaisuuden tasapainottaminen pohjautuu teatterioorganisaation strategiaan. Teatterioorganisaatioiden projektisalkun tasapainottaminen voidaan toteuttaa taiteellisten ja taloudellisten intressien mukaisesti. Taiteellinen johtaja pystyy tasapainoittamaan projektisalkkua usean eri elementin näkökulmasta niin sanotun taiteellisen riskin turvin, jolla tarkoitetaan taiteellisuuden korostamista. Vastavuoroisesti produktiokokonaisuuteen voidaan systemaattisesti valita produktioita, jotka palvelevat enemmän taloudellisia intressejä, kuten produktiot, joissa hyödynnetään kiinnitettyjä kuukausipalkkaisia näyttelijöitä vierailevien näyttelijöiden sijaan. Toinen taloudellinen motiivi on luottaa näytelmän tuotavuuteen, jos kyseessä on esimerkiksi kuuluisa ja merkittävä näytelmä. Myös produktioiden luonteen, kuten esimerkiksi puhenäytelmän tai musikaalin avulla voidaan tasapainottaa projektisalkkua, jotta se palvelisi suurempaa asiakaskantaa.

Projektisalkun talousohjauksessa erityisesti toiminnanohjausjärjestelmien merkitys on suuri, koska yksittäisten projektien tulos- ja kustannustiedot on pystyttävä yhdistämään automaattisesti (Pelin 2009, 374). Projektisalkun ohjauksen näkökulmasta toiminnanohjausjärjestelmän sisältämä tieto on oltava luotettavaa ja tarkkaa sekä avointa (Rad & Levin 2006, 68).

2.3 Projektiohjaus

Projektin perinteinen määritelmä on nähdä se tavoitteen, resurssien ja ajan summana. Virtanen (2009) lisää tähän määritelmään neljännen tekijän, monimutkaisuuden, koska jokainen projekti on ainutlaatuinen. Luovuuden edellyttämiseksi projektit suunnitellaan riittävän epätarkasti, mutta tarkoituksenmukaisesti. (Virtanen 2009, 16–17.) Yksittäisten projektien kompleksisuus näkyy erityisesti siinä, että projektien määritellyt alkutavoitteet usein muuttuvat tai muodostuvat projektien edetessä. Tämän seurauksena projektijohtajien on hyvä sallia niin taloudellisten kuin muiden resurssien käyttöön väljyyttä. (Virtanen 2009, 48–49.)

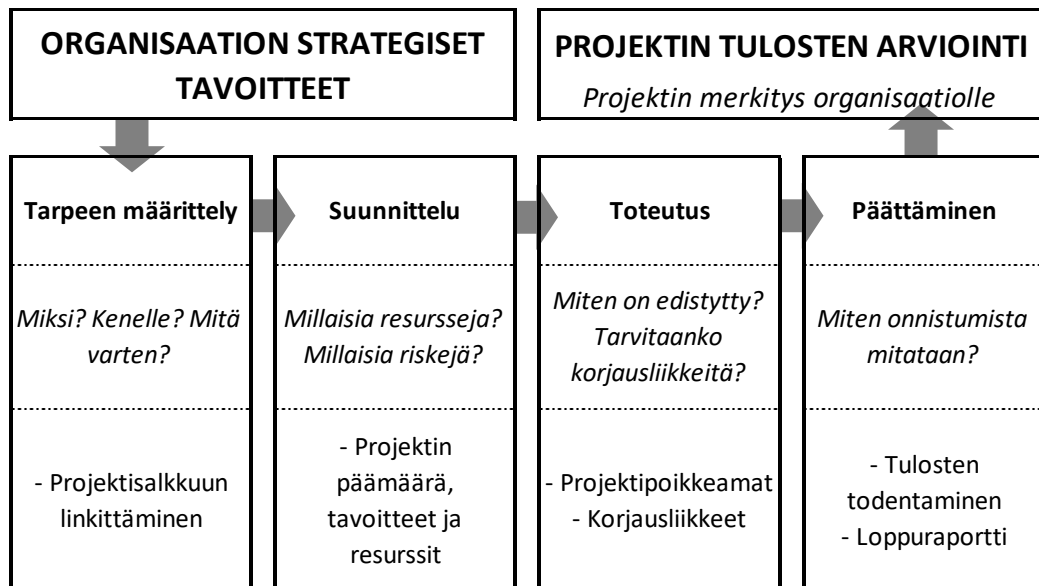
Projektin tavoitteiden täsmentäminen läpi elinkaaren on tärkeää, koska niiden luonne on dynaaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tunnemme hyvin nykytilanteen, mutta emme tunne tulevaisuutta riittävän hyvin. Päämäärä on sen sijaan pysyvämpi. (Virtanen 2009, 190.) Projektitavoitteiden määrittämisestä tekee ongelmallista se, että projektin tavoitteet määritellään pääsääntöisesti projektin ulkopuolelta, kuten organisaation johdon toimesta. Tämän seurauksena projektin tavoitteet ja niiden merkitykset tulevat annettuina. Tämän seurauksena projekti vain toteutetaan ja tavoitteiden toteutumista arvioi sama ulkopuolinen taho. (Virtanen 2009, 157.)

Produktio-ohjauksen tehtävänä on varmistaa projektin onnistuminen ajallansa, budjetissa sekä turvallisesti minimoiden projektiryhmän sisäiset konfliktit (Gillet & Sheehan 2016). Produktiokohtaista talousohjausta voidaan lähestyä kompleksisena kokonaisuutena, koska taiteellisten organisaatioiden talousohjauksessa joudutaan tasapainottelemaan taloudellisten ja taiteellisten intressien välillä. Teatteriproduktioiden talousohjauksessa on annettava riittävä, mutta tarkoituksenmukainen vapaus taiteellisuuden toteuttamiseksi, jotta produktioiden tavoitteet ja päämäärä voidaan saavuttaa. Produktiokohtaiseen talousohjaukseen vaikuttavat erityisesti projektitoimintakulttuuri – vastuut, itsenäisyys, yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat – sekä projektistrategia. Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaisesta talousohjauksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.

Projektistrategialla tarkoitetaan projektin elinkaaren hallintaa eli miten projekti ideoidaan, suunnitellaan, toteutetaan, päätetään ja miten sen tulokset arvioidaan (Virtanen 2009, 149). Suomalain, Mannisen ja Lyly-Yrjänäisen (2011) mukaan projektin taloudellinen ohjaaminen voidaan koostaa kolmesta osa-alueesta, jotka ovat projektin taloudellinen

suunnittelu, projektin taloudellinen seuranta ja raportointi sekä talouden analyysi ja ohjaaminen. Projektin taloudellinen suunnittelu sisältää projektin karkeasuunnittelun, projektibudjetin laadinnan sekä rahoitussuunnittelun. Taloudellinen seuranta ja raportointi sisältävät tämän lisäksi budjettiseurannan ja raportoinnin. Projektin talouden analyysi ja ohjaaminen pakottavat määrittämään projektin ohjausryhmän sekä projektipäällikön roolin ja vastuun. (Suomala ym. 2011, 285.)

Projektiohjauksen strateginen näkökulma voidaan jakaa neljään pääteemaan, joita ovat projektin tarpeen määrittely, projektin suunnittelu, projektin toteutus ja projektin päättäminen (kuvio 3). Nämä pääteemat voidaan jakaa useisiin alateemoihin projektin luonteesta riippuen (Virtanen 2009, 153, 190).



KUVIO 3. Projektin strateginen horisontti (Virtanen 2009, 152, mukaillen)

Projektin tarpeen määrittely ja suunnittelu muodostavat yhdessä projektin käynnistämisen vaiheen, jolla on suurin merkitys projektin onnistumisessa (Virtanen 2009, 190). Käynnistämisen vaiheen tärkeimmät määritelmät ovat muun muassa toiminnalliset ja tekniset tavoitteet, tavoiteaikataulu sekä kustannusarvio ja resurssitarpeet (Ruuska 2007, 36). Resurssitarpeita määriteltessä tulisi arvioida mahdollisia kustannuspoikkeamia etukäteen ja luoda niiden pohjalta vaihtoehtoisia kustannuslaskelmia (Handzic & Bassi 2017, 58). Käynnistämisen vaiheessa on erityisen tärkeää arvioida, miten projekti liittyy strategian tai tasapainoisuuden näkökulmasta organisaation projektisalkkuun. (Virtanen 2009, 153.)

Projektin talousohjauksen perusta rakennetaan suunnitteluvaiheessa eli selvästi ennen projektin varsinaista aloitusta. Informaatio projektin yksityiskohdista on usein tässä vaiheessa vielä yleispiirteistä, jonka seurauksena puhutaan karkeasuunnittelusta. Projektibudjetti on mahdollista laatia vasta kun projektin sisällöstä, tavoitteista ja niiden seurauksena tarvittavista resursseista on selkeä kuva. (Suomala ym. 2011, 285.) Projektin talousohjauksen tavoitteena on varmistaa projektin onnistuminen hyväksytyin projektibudjetin raameissa. Projektibudjetti on yksinkertaisimmillaan arvio projektin valmistumiseen vaadittavista resurssikustannuksista ja se perustuu joko historialliseen toteumaan, parhaaseen ennusteeseen tai tuotantotalouden standardeihin. (Handzic & Bassi 2017, 58; Kerzner 2017, 511.)

Projektin toteutusvaiheessa on tärkeää päättää projektin sisäiset päätöksentekovaltuudet sekä tunnistaa ja hallita projektipoikkeamia sekä toteuttaa niiden pohjalta tarvittavia toimenpiteitä (Virtanen 2011, 154). Päätöksentekovaltuudet, vastuut ja organisointi luovat pohjat valvonnan- ja raportoinnin suunnittelulle (Ruuska 2007, 220). Projektipoikkeamien tunnistamisen ja ymmärtämisen tarkoituksena on etsiä poikkeamien syitä sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta (Handzic & Bassi 2017, 58). Projektipoikkeamia ovat niin aikataululliset, tekniset, kuin kustannuksiin liittyvät poikkeamat alkupe- räisestä suunnitelmasta.

Projektin toteutusvaiheessa korostuu projektihallinnan merkitys, erityisesti tiedon ja tietoisuuden tuottaminen, mutta myös kontrolli ja valvonta (Ruuska 2007, 218; Virtanen, 2011, 151). Tiedon tuottamisen edellytyksenä on, että projekteilla on käytössä tarkoitukseen sopiva valvonta- ja raportointijärjestelmä (Suomala, ym. 2011, 287; Ruuska 2007, 218). Projektihallinnan näkökulmasta olennaista on tehdä päätökset realististen tilannearvioiden perusteella (Virtanen 2011, 151). Projektikohtainen taloudellinen seuranta perustuu projektibudjetin ja projektikirjanpidon avulla nähtävän toteuman vertailuun eli vari- ansianalyysiin (Suomala ym. 2011, 289). Sen perustana toimivat projektinumerot, jotka mahdollistavat tulojen ja kustannusten kohdistamisen halutulle projektille. Projektikoh- taisen kirjanpidon avulla voidaan tuottaa projektiseurannan tueksi raportteja esimerkiksi kululajeittain tai toiminnoittain. (Suomala ym. 2011, 287.)

3 TUTKIMUKSELINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat, tutkimusmenetelmän, taustan ja tavoitteen. Tutkimuksellisen kehittämistyön motiivina voivat toimia organisaation erilaiset kehittämistarpeet tai pelkkä halu muutokselle, jolla tavoitellaan parempia tai tehokkaampia toimintatapoja tai -rakenteita. Usein motiivi pohjautuu muuttuneeseen toimintaympäristöön. Tutkimuksellinen kehittäminen yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan sekä tutkimuksellisen lähestymistavan. (Toikko & Rantanen 2009, 17, 19; Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 19.) Pääpaino on kehittämistoiminnassa, mutta tutkimuksellisuus ohjaa kehittämistyötä suunnitelmalliseen, analyyttisempään ja kriittisempään toimintaan ja auttaa perustelemaan kehittämistyön tuloksia paremmin. (Toikko & Rantanen 2009, 22; Ojasalo ym., 2014, 21.)

3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä konkreettisesta näkökulmasta (näkyvät kohteet) sekä tulkinnallisesta näkökulmasta (ei-näkyvät kohteet). Näkyvien kohteiden tavoitteena on konkreettisesti todennettavan asian, kuten organisaatorakenteen muuttaminen. Ei-näkyvien kohteiden kehittämisessä – kuten organisaatiokulttuurin – tavoitteiden saavuttaminen ei ole todennettavissa, vaan se edellyttää tulkinnallista näkökulmaa. Haasteena on erityisesti sen sosiaalisesti rakentuvan luonteen vuoksi tavoitteiden saavuttamisen arviointi. (Toikko & Rantanen 2009 38, 161.) Tulkinnallisen näkökulman merkitystä tukee Virtasen (2009) tuoma ajatus projektien kompleksisuudesta ja toimintaympäristön vaikutuksesta projektin ohjaukseen. Toimintaympäristön ymmärtäminen mahdollistaa sen, että kehittämistyön ratkaisut eivät perustu ainoastaan teoriaan, vaan ne koettaisiin osaksi kohdeyrityksen todellisuutta ja toimintaa (Ojasalo ym. 2014, 29).

Kehittämishankkeen tavoitteet määrittävät tutkimuksellisen lähestymistavan. Lähestymistavat sisältävät usein yhteisiä toimintamenetelmiä, joten kehittämishankkeet voivat pitää sisällensä useita eri lähestymistapoja. (Ojasalo ym. 2014, 36.) Toisin sanoen ne räätälöidään tilannekohtaisesti (Toikko & Rantanen 2009, 167). Tutkimuksellinen lähestymistapa pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin tai -ongelmiin erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedon käyttökelpoisuus mah-

dollistaa sen, että kokemustieto ja tieteellisin keinoin hankittu aineisto voivat olla tasa-vertaisia. (Toikko & Rantanen 2009, 156.) Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä sovelletaan toimintatutkimuksen ja konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistapoja. Toimintatutkimuksen piirteet korostuvat sen osallistavan luonteen kautta. Siinä pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ongelmasta. Konstruktiiivinen tutkimus keskittyy ongelmanratkaisun kautta luomaan uusia rakenteita. Siihen tarvitaan olemassa olevan teoreettisen tiedon ja empirian yhteen sovittamista. (Ojasalo ym. 2014, 58, 65.) Usean lähestymistavan ja sitä kautta usean tutkimusmenetelmän hyödyntämistä kutsutaan reflektiiviseksi kehittämistyöksi. Kehittämiskohteen kompleksinen toimintaympäristö vaatii monitasoisempaa tutkimuslähestymistapaa. Kompleksisessa toimintaympäristössä tapahtuvan kehittämisen tavoitteet ovat vaikea määrittellä tiukasti. Kompleksisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa kehittämistoimintaa kuvataan jatkuvasti muuttuvaksi ja luonteeltansa sosiaaliseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 53, 169.)

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen keskipisteenä ovat toimintatavat ja toimintatilanne eli toimintaympäristö. Toimintatutkimuksen avulla pyritään kehittämään sosiaalisia ja työkäytänteitä sekä työmenetelmiä. Tavoitteena ei ole ymmärtää miten asiat ovat, vaan miten niiden tulisi olla. Todellisuuden muuttamiseen tarvitaan käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen yhteensovittamista. Konstruktiiivinen tutkimus on teoriapainotteista. Sen tavoitteena on tuoda liiketoimintaan uutta tietoa ja ymmärrystä tuottamalla käytännön ongelmaan puolueeton ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka palvelee kohdeorganisaatiota. (Ojasalo ym. 2014, 58–60, 65–68.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Kehittämistoiminnan yhteydessä tutkimusaineiston käyttökelpoisuus on avainasemassa. Tutkimuksellisen näkökulman painottaminen tuo lisäarvoa kehittämistoiminnalle. (Toikko & Rantanen 2009, 159.) Kehittämistoiminnan tulkinnallisen näkökulman tarkoituksena on luoda riittävä kuva kehittämisympäristöstä (Toikko & Rantanen 2009, 161).

Kehittämistoiminnan laadullisena tutkimusmenetelmänä hyödynnetään ensisijaisesti teemahaastattelua, joka mahdollistaa haastateltavan omia kokemuksia korostavan ilmapiirin. Tutkimusmenetelmien tarkoituksena on saada suppeasta kohteesta niin paljon tietoa kuin mahdollista. Tämän avulla pystytään ymmärtämään kehittämiskohdetta paremmin ja ko-

konaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Teemahaastattelun pyrkimyksenä on odottamattomien ja tärkeiden seikkojen löytäminen. Teemahaastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen pohjalta, jos niissä ilmenee tai toistuu jokin tärkeäksi koettu ilmiö (Ojasalo ym. 2014, 41). Teemahaastattelun kohteita ovat Helsingin Kaupunginteatterin talous- ja hallintojohtaja (H1, 2018), talouspäällikkö (H2, 2018) sekä vastaava tuottaja (H3, 2018). Haastattelut on toteutettu maaliskuun 2018 aikana. Tutkimusaineisto on tallennettu muistiinpanoina haastattelujen yhteydessä. Haastattelurunko (ks. Liite 1) rakentuu kolmen pääteeman ympärille, jotka ovat:

- 1) Produktiokohtainen budjetointi
- 2) Produktiokohtainen ennustaminen
- 3) Produktiokohtainen raportointi

Pääteemojen tavoitteena on rajata tutkimusaineisto Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaisen talousohjauksen kolmeen tärkeimpään prosessiin. Kaikissa kolmessa pääteemassa käsitellään haastattelujen aikana vielä kolme alateemaa, joita ovat:

- 1) Prosessin nykytilanne
- 2) Prosessin tulevaisuus
- 3) Haastateltavan rooli prosessissa

Alateemojen tavoitteena on hahmottaa sosiaalisia käytänteitä, työkäytänteitä sekä työmenetelmiä sekä organisaation toimintaa ja konkreettisia ongelmia. Erityisesti alateema ”prosessin tulevaisuus” kuvaa työkäytänteitä ja -menetelmiä siten, miten asioiden tulisi olla ja haastateltavan oma rooli antaa konkreettista tietoa organisaation toiminnasta sekä kolmen tärkeimmän talousohjauksen prosessin vastuualueista ja rooleista.

Edellä mainittujen kolmen pääteeman ja tarkentavien alateemojen lisäksi teemahaastattelu sisältää yhden vaihtuvan teemakysymyksen, joka määrittyy haastateltavan oman aseman, työtehtävien ja vastualueen mukaisesti. Vaihtuvan teeman tavoitteena on selkeyttää käsitystä toimintaympäristöstä, sen rakenteesta ja toimintatavoista, sillä ne auttavat luomaan näkökulman kehitystyölle (Toikko & Rantanen 2009, 138).

Talous- ja hallintojohtajan neljännen teemakysymyksen tavoitteena on saada kokonaiskuva Helsingin Kaupunginteatterin kehitysprojektin taustoista, tavoitteista ja tarkoituksesta sekä saada syventävää tietoa produktiokokonaisuuksien talousohjauksesta. Talouspäällikön haastattelun tavoitteena on syventää tietämystä produktiokohtaisen talousohjauksen merkityksestä, roolista ja vaikutuksesta organisaatiotason talousohjaukseen. Vastaavan tuottajan neljäs teemakysymys koskettaa tuotannon elinkaarta ja sen vaikutuksesta produktiokohtaiseen talousohjaukseen.

3.2 Kehittämistyön tausta

Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtainen talousohjaus on rakentunut produktiobudjetoinnin, erityisesti produktiobudjetin ympärille, joka on laskettu toimintokohtaisesti ilman ajallista jakoa kattamaan koko tuotannon elinkaaren. Produktiokohtainen budjetointi on Helsingin Kaupunginteatterissa toiminut Åkerbergin (2017, 13) kuvaamana sivujuonena, jonka asiakkaita ovat olleet pääasiassa hallitus ja Helsingin kaupunki. Produktiokohtainen budjetointi on toteutettu Excelillä ilman linkitystä muihin toiminnanohjausjärjestelmiin ja jokainen työvaihe on ollut manuaalista. Excelin tapaisilla ohjelmitoilla toteutettu produktiokohtainen talousohjaus voi usein vaikuttaa edullisemmalla kuin mitä se todellisuudessa on (Åkerberg 2017, 108).

Produktiokohtaisen budjetoinnin arvo on perustunut varianssianalyysiin eli toteuman ja budjetoidun luvun vertaamiseen toisiinsa tuotannon elinkaaren lopussa. Varianssianalyysin ongelmana on se, että yksi kiinteä luku ohjaa toimintaa läpi tuotannon elinkaaren (Åkerberg 2017, 22). Produktiobudjettien osabudjetit ovat rakentuneet annettujen resurssien pohjalta autoritäärisesti eli ylhäältä alaspäin ilman aktiivista vuoropuhelua taloushallinnon, tuottajien, taiteellisten suunnittelijoiden ja osastojohtajien välillä. Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2017, 246) mukaan budjetin laadinta pitää aloittaa aina tavoitteista ja niiden saavuttamisen suunnittelusta. Budjetoidut, taloudelliset resurssit käytetään helposti niille määrättyihin kohteisiin kaavamaisesti. Kiinteän osatavoitteen seurauksena budjetoinnista vastaavat henkilöt asettavat liian helposti tavoitteet helpommin saavutettaviksi (Åkerberg 2017, 22).

Ennusteiden laatiminen on nykyisin erittäin iso ja olennainen osa budjetointiprosessia ja luotettavien ennusteiden laatiminen on haastavaa organisaatioista riippumatta (Åkerberg

2017, 39). Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaista ennusteprosessia on ohjannut ensisijaisesti poikkeamat ennustetussa toimintaympäristössä, kuten sairastapaukset, materiaalien lisääntynyt tarve tai muutokset ennustetussa myynissä. Åkerberg (2017, 99) kuvaa hyvää ennustetta sellaiseksi, jonka tekijä on asianomaisen toimialueen asiantuntija. Produktiokohtaisesta ennustamisprosessista vastaavat Helsingin Kaupunginteatterin taloushallinto. Tuottajat – asianomaisen toimialueen asiantuntijat – toimivat ennustamisprosessissa viestintuojina. Ennustamisprosessin lisäksi produktiokohtainen raportointi on ollut taloushallinnon vastuulla.

Produktiokohtaisen talousohjauksen ongelmat voidaan kiteyttää vallinneeseen budjetointikulttuuriin, jossa produktiokohtaiset budjetit on tehty Excelillä kattamaan koko elinkaarren yksittäisillä kiinteillä luvuilla, eikä toteumaa ole voitu linkittää budjetin rinnalle. Tuotto- ja kustannusseuranta on ollut linkittämättömien ohjelmistojen seurauksena täysin manuaalista ja vuositason talousohjauksesta aiheutuneen tehokkaan seurannan puuttumisen vuoksi ennustamis- ja raportointiprosessit ovat kärsineet. Produktiokohtaisen talousohjauksen avainhenkilöiden – talous- ja hallintojohtaja, taluspäällikkö, tuottajat – vastuut ja roolit ovat luoneet toimintaympäristön, jota on ollut haastava hallita.

3.3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Helsingin Kaupunginteatterin kehitysprojektin tavoite oli kehittää koko organisaation talousohjausta, jonka yhteydessä produktiokohtaisen talousohjauksen kehittäminen oli ajankohtaista. Kehitysprojektiin osallistuivat taloushallinto, tuottajat sekä tekninen johtaja ja päällikkö. Tämän opinnäytetyön tavoite on rajattu kehittämään Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaista talousohjausta. Kehittämistyön tavoitteen tueksi opinnäytetyön kuudennessa luvussa vastataan johdannossa kuvattuun tutkimuskysymykseen tulkinallisten johtopäätösten avulla. Kehittämistyön kohteita ovat produktiokohtainen budjetointi, ennustaminen ja raportointi sekä produktiokohtaisen talousohjauksen avainhenkilöiden vastualueet ja roolit.

Produktiokohtaisen talousohjauksen ydin on produktiokohtainen budjetointi. Kehittämistyön tarkoituksena on siirtyä kuukausitason budjetointiin, jolla tavoitellaan jatkuvaa produktiokohtaista tuotto- ja kustannusseurantaa. Produktiokohtaisen budjetoinnin kehittä-

misen ensimmäinen vaihe oli vanhan produktiobudjettipohjan päivittäminen uuteen budjetointi- ja raportointiohjelmistoon soveltuvaksi. Ohjelmisto mahdollistaa kuukausitason seurantaan, joten produktiobudjettipohja päivitettiin kuukausitason produktiobudjettipohjaksi sekä määrittämään budjetoitavat kohteet organisaation tilikartan mukaisesti. Budjetoitavien kohteiden määrittämisellä tilikarttaan pohjautuen tavoitellaan tuotto- ja kustannusseurannan, ennusteiden ja raportoinnin luotettavuutta.

Produktiobudjettipohjan laskentakaavat pyrittiin automatisoimaan ja yksinkertaistamaan mahdollisimman pitkälle. Esimerkiksi tuotannon harjoitus- ja näyttökohtaiset palkkakustannukset pystytään rakentamaan kuukausitasolla laskennallisesti siten, että produktiobudjettipohjaan määritellään kuukausittaiset harjoitusten ja näyttösten lukumäärät, jonka avulla harjoitus- tai näyttökohtainen korvaus riittää laskemaan koko tilivuoden palkkakustannukset ja jakamaan sen kuukausille. Automatisoinnin ja yksinkertaistamisen tarkoituksena on vähentää tuottajien käyttämää työaikaa produktiokohtaisten budjettien ja ennusteiden laatimisessa.

Produktiokohtaisen ennustamisprosessin kehityksen kulmakivenä toimivat päivitetty produktiobudjettipohja sekä tuottajan roolin uudelleen suunnittelu. Produktiokohtaisen raportoinnin kehittäminen rakentuu uuden raportointikulttuurin omaksumiseen. Uuteen ohjelmistovalintaan on sisäänrakennettu rullaava raportointijärjestelmä, jonka avulla tavoitellaan produktiokohtaisen raportoinnin luonteen painottuvan produktiokohtaiseksi seurannaksi. Rullaavan raportointijärjestelmän tarkoituksena on taloushallinnon työtehtävien uudelleenorganisointi.

Produktiokohtaisen budjetoinnin siirtymisen vuositason budjetoinnista kuukausitason budjetointiin tavoitteena on kehittää seurannan, ennustamisen ja raportoinnin prosesseja kohti tehokkaampaa ja suunnitelmallisempaa produktiokohtaista talousohjausta. Kehittämistyön tarkoituksena on mahdollistaa taloushallinnolle ja tuottajille aikaisemman reagoinnin sekä tehokkaamman resurssien delegoinnin yksittäisten produktioiden ja produktiokokonaisuuksien keskuudessa. Ohjelmiston käyttöönotto, produktiobudjettipohjan päivittäminen, ennustamisprosessin kehittäminen sekä ohjelmistoon rakennettavien raporttipohjien ja raportointikulttuurin kehittäminen on suunniteltu toteutuvan kevään 2018 aikana. Kehitysprojektin tuomat hyödyt organisaatiossa tulevat konkretisoitumaan arvon mukaan vuosien 2019-2020 välisenä aikana.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimusaineiston tulosten pohjalta yhteiseksi teemaksi nousi Helsingin Kaupunginteatterin toimintaympäristö. Luvun tavoite on esitellä, mitkä teatteriorganisaation toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät tekevät teatteriorganisaation talousohjauksesta poikkeavan suhteessa tavalliseen liiketoimintaorganisaatioon. Toimintaympäristön kuvaaminen on kehittämistoiminnan keskeinen lähtökohta (Toikko & Rantanen 2009, 130). Toimintaympäristön kuvaaminen voidaan myös toteuttaa konkreettisesta näkökulmasta ja tulkinnallisesta näkökulmasta (Toikko & Rantanen 2009, 135).

4.1 Julkinen rahoitus ja kaksoisjohtajuus

Suurin taiteellisten organisaatioiden saama yksittäinen julkisen rahoituksen lähde on valtionosuusjärjestelmä. Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee suomalaisen valtionosuusjärjestelmän seuraavasti (Opetus- ja kulttuuriministeriö):

Valtionosuusjärjestelmä (VOS) on osa kulttuuripolitiikan ohjausjärjestelmää. Valtionosuusjärjestelmä on laskennallinen ja perustuu henkilötövuosiin ja sen yksikköhintaan. Henkilötövuodet määrittävät valtion osuuden suuruuden.

Teatteriorganisaatioiden suurin kuluerä ovat palkkakustannukset ja niiden sivukulut. Helsingin Kaupunginteatterin henkilöstökustannukset vuonna 2016 olivat 13,2 miljoonaa euroa. Lipputulot ovat olleet vastaavasti 5,1 miljoonaa euroa. (Teatterin tiedotuskeskus.) Vielä 2000-luvun alussa Helsingin Kaupunginteatterin tulorakenteesta yli 50% tuli omista lippituloista (H3, 2018). Vuonna 2017 vastaava luku oli 32% (H1, 2018). Vuonna 2016 suurten ja keskisuurten VOS-teattereiden tulorakenteesta vain 25% oli omia tuloja. Julkisen rahoituksen ansiosta teatterilippujen hinnat pystytään pitämään keinotekoisesti alhaisina. Julkiseen rahoitukseen kuuluvat valtiolliset sekä kunnalliset avustukset sekä ulkopuoliset lahjoitukset ja avustukset. (Teatterin tiedotuskeskus.)

Helsingin Kaupunginteatterilla on suurin lukumäärä laskennallisia henkilötövuosia suomalaisista teattereista. Valtionosuus julkisista tuista ja avustuksista oli vuonna 2016 6,4 miljoonaa euroa. (Teatterin tiedotuskeskus.) Valtionosuusjärjestelmän lisäksi Helsingin

Kaupunginteatteri hakee vuosittain Helsingin kaupungilta kunnallista avustusta kattamaan ensisijaisesti kiinteitä palkka- ja sivukulukustannuksia sekä muita kiinteitä kustannuksia (H1, 2018).

Teatteriorganisaatioiden budjetointi muistuttaa julkisen sektorin budjettikäytäntöjä, jossa Åkerbergin (2017, 24) kuvaamalla tavalla budjetit ovat ”aitaus, jonka sisällä budjettivuoden aikana tulee pysyä”. Kuten teatteriorganisaatioissakin, julkisen sektorin organisaatioissa menoylitysten valvonta on tehokasta ja lähes poikkeuksetta menoylitykset perustuvat tiedostetun toimintaympäristön poikkeuksiin (Åkerberg 2017, 21). Tavoitteena on usein niin sanottu nollatulot tai lievä positiivisuus, jonka turvin teatteriorganisaatioiden tase säilyttäisi puskurivaroja mahdollisesti huonompia vuosia varten. Tästä huolimatta nollatuloksen saavuttaminen ilman valtionosuutta tai kunnallisia avustuksia olisi mahdotonta ilman, että näytelmien lippujen hintoja nostettaisiin kattamaan myös produktioiden ulkopuolisia kustannuksia. (H2, 2018.)

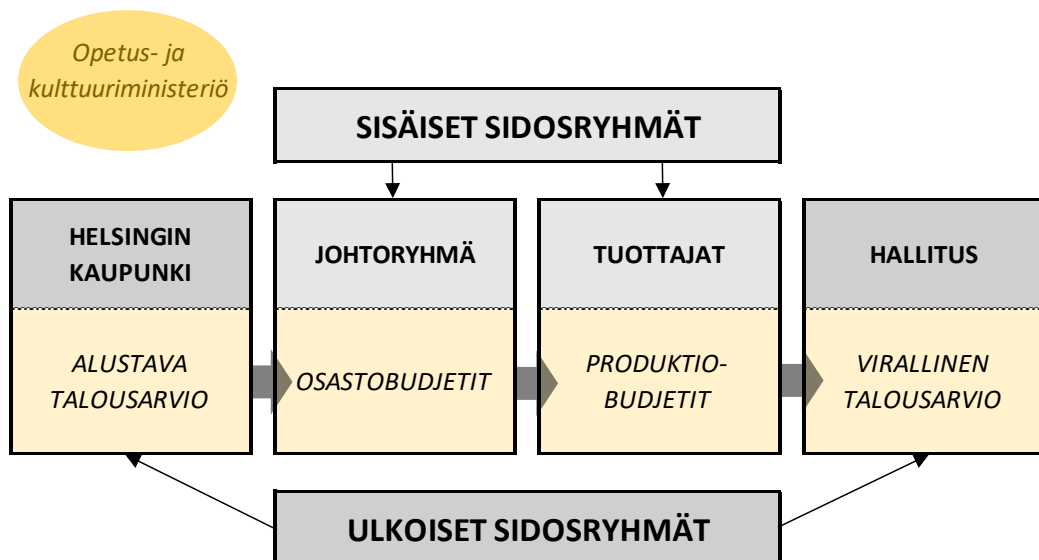
Teatteriorganisaatioiden talousohjauksesta tekee poikkeuksellisen kaksoisjohtajamalli, jolla tarkoitetaan organisaation ylimmän johdon jakautumista taiteelliseen- ja taloudelliseen johtajaan. Teatterijohtajana eli toimitusjohtajana toimii usein taiteellinen johtaja. Kaksoisjohtajuus vaikuttaa talousohjaukseen siten, että taiteellisten organisaatioiden luonne ajaa ylimmän johdon jatkuvasti tasapainottelemaan taiteellisten- ja taloudellisten intressien välillä. Kompromissien tekeminen esiintyy selvimmin ylimmän johdon, tuottajien ja taiteellisten suunnittelijoiden sekä teknisten- ja osastajohtajien välillä.

Vuosittain pienenevä julkinen tuki on kaksoisjohtajuudesta huolimatta ajanut teatteriorganisaatiot asettamaan panopistettä enemmän kohti taloudellisia intressejä (H1, 2018). Pieneneviä tukia kattaakseen teatteriorganisaatiot ovat alkaneet kasvattamaan omaa osuuttaan tulorakenteesta lipunmyynnin, sivutuotteiden ja yhteistyökumppaneiden avulla sekä kehittämällä muita tulonlähteitä, kuten teatteritilojen vuokrausta, teatterikierroksia ja työpajoja. Lipunmyynnin kasvattamisen ongelmana on se, että vaikka näyttämöt myytäisiin loppuun vuosi toistensa perään, henkilöstökustannukset kasvavat työehtosopimusten pohjalta lähes vuosittain (H1, 2018). Omien tulojen osuuden kasvattaminen kokonais- tulorakenteessa on väistämättä johtanut teatteriorganisaatiot kehittämään ja tehostamaan talousohjauksensa prosesseja.

4.2 Tärkeimmät talousohjauksen sidosryhmät

Helsingin Kaupunginteatteri on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon Helsingin kaupungin alainen säätiö. Teatterijohtaja ja talous- ja hallintojohtaja muodostavat yhdessä teknisen johtajan kanssa teatterisäätiön ylimmän johdon. Heidän lisäksi muita teatterisäätiön johtoryhmään kuuluvia henkilöitä ovat päädramaturgi, markkinointipäällikkö, taluspäällikkö, tekninen päällikkö, Lilla Teaternin taiteellinen johtaja sekä pääkoreografi. Helsingin Kaupunginteatterin organisaatiotason talousohjauksesta vastaavat talous- ja hallintojohtaja, taluspäällikkö sekä hänen alaisensa taloushallinnon osastolla.

Talousohjauksen neljä tärkeintä sidosryhmää ovat Helsingin kaupunki, Helsingin Kaupunginteatterin hallitus, Helsingin Kaupunginteatterin johtoryhmä sekä Helsingin Kaupunginteatterin tuottajat (kuvio 4). Helsingin kaupunki sekä hallitus ovat ulkoisia sidosryhmiä ja johtoryhmä sekä tuottajat ovat sisäisiä sidosryhmiä. Näiden neljän sidosryhmän lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on tärkeä rooli henkilötyövuosiin perustuvan rahoituksen takia, joilla katetaan pääasiassa Helsingin Kaupunginteatterin kiinteitä kustannuksia.



KUVIO 4. Helsingin Kaupunginteatterin sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ja niille toteutettavat talousarviot

Koska säätiö ei pyri tekemään voittoa, se toteuttaa seuraavan vuoden alustavan talousarvion Helsingin kaupungille niin sanottuina nollabudjetteina. Alustava talousarvio tehdään kunnallisten avustusten perustaksi jo edellisen vuoden keväällä. Alustavan talousarvion

tulopuolen määrittävät arvioidut lipputulot, suunniteltu yleisötyön laajuus sekä vuokra-
tuotot. Kiinteiden kustannusten arviointi pohjautuu usein edellisen vuoden tilinpäätök-
seen ja suunniteltuihin investointeihin tai säästöihin. Muuttuvien kustannusten arvio ra-
kennetaan tulevan vuoden alustavien tuotantosuunnitelmien perusteella mahdollisimman
realistisesti. Tuotantosuunnitelmasta vastaavat dramaturgit sekä teatterijohtaja.

Alustavan talousarvion ongelmana on ollut se, että talousarviota tehtäessä tuotantosuun-
nitelmat ovat olleet liian tuoreita, jonka seurauksena tuottajat eivät ole voineet rakentaa
alustavia produktiobudjetteja pohjautuen konkreettiseen tietoon. Alustavan talousarvion
sisältämät alustavat produktiobudjetit ovat olleet täysin subjektiivisia. (H2, 2018; H3,
2018.) Edellä mainitun ongelman seurauksena esimerkiksi budjetoituja lippituloja voi-
daan joutua kaunistelemaan epärealistisiksi (H1, 2018).

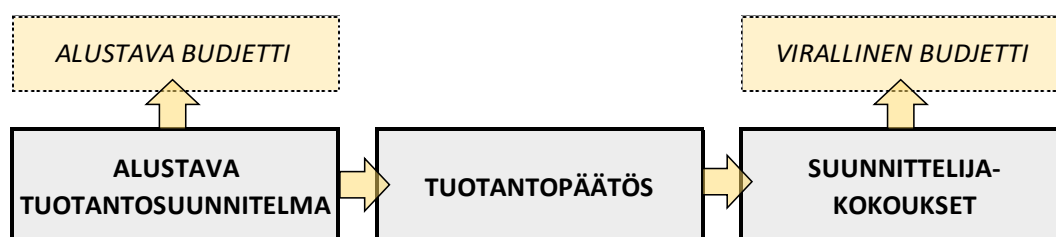
Alustavan talousarvion epärealistisista produktiobudjeteista huolimatta johtoryhmä laatii
tulevan tilikauden kiinteät- ja muuttuvat osastobudjetit sen pohjalta, minkä suuruusluo-
kan ja luonteen omaavia produktioita tulevalla tilikaudella on tuotantosuunnitelman mu-
kaisesti tarkoitus tuottaa. Osastobudjetteja ovat esimerkiksi lavastuksen-, puvuston-, ää-
nen ja valon- sekä tarpeiston budjetit. Johtoryhmän tehtävänä on varmistaa osastobudjet-
tien realismi. Kiinteät osastobudjetit rakentuvat pääasiassa kiinteiden palkkojen poh-
jalta ja muuttuvat osastobudjetit muodostetaan kattamaan tulevan tuotantosuunnitelman
mukaisten produktiokohtaiset kustannukset. Tuottajien tehtävä on jakaa tulevan tilikau-
den osastobudjetit produktioittain muodostaen tarkennetut produktiobudjetit. (H2, 2018.)

Helsingin Kaupunginteatterin tuottajat päivittävät alustavaa talousarviota muuttuvien
kustannusten osalta produktioiden suunnitteluvaiheen edetessä ja pyrkivät tarkentamaan
produktiobudjetteja hallituksen hyväksyttäväksi edellisen tilikauden syksyllä. Hallitus-
versio Helsingin Kaupunginteatterin organisaatiotason budjetista toimii virallisena bud-
jettina ja ensisijaisena vertailukohteena toteuman rinnalla läpi tulevan tilikauden. Viralli-
nen talousarvio sisältää myös viralliset produktiobudjetit. Myös virallisten produktiobud-
jettien ongelmana on ollut se, että niiden laadinta on toteutettu liian aikaisessa vaiheessa
suhteessa produktion elinkaareen. (H2, 2018.)

Helsingin kaupungille ja hallitukselle toteutetut talousarviot ovat talouspäällikön ja vastaavan tuottajan sanoin ”täysin tikanheittoa” (H2, 2018; H3, 2018). Tuottajien ammattitaito ja kokemus on kuitenkin vastaavan tuottajan mielestä mahdollistanut talousarvioiden toteuttamisen riittävän realistisesti (H3, 2018).

4.3 Produktion elinkaari

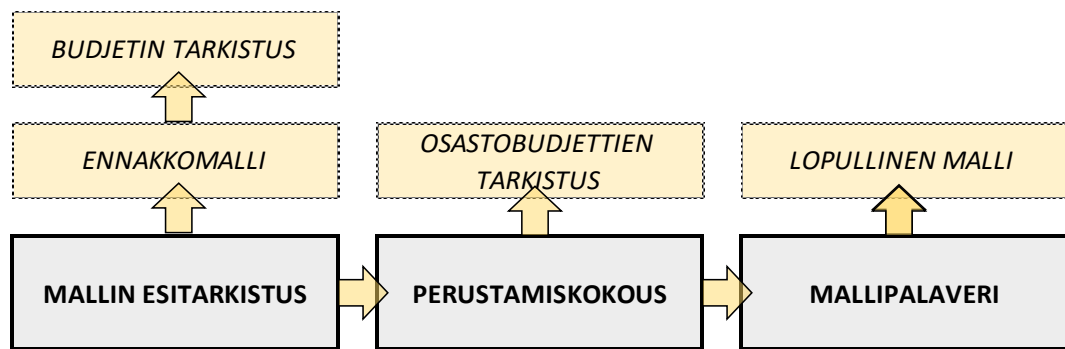
Tavallisen budjettikauden pituus on yksi vuosi. Toimialasta, budjetin laatimiseen vaadittavasta työmäärästä sekä käytettävissä olevista työkaluista ja menetelmistä riippuen budjettikausi voi olla yli kaksikin vuotta. (Suomala ym. 2011, 180.) Yksittäisen production elinkaari voi vaihdella muutamasta kuukaudesta useampiin vuosiin ja sisältää useita tekijöitä, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa produktiokohtaiseen talousohjaukseen joko suorasti tai epäsuorasti. Tuottajan näkökulmasta produktiokohtaisen talousohjauksen kriittisimmät vaiheet sijoittuvat alustavasta tuotantosuunnitelmasta (kuvio 5) päättyen harjoituskauden alkuun (kuvio 7) (H3, 2018).



KUVIO 5. Talousohjaukseen vaikuttavat tekijät production elinkaaren aikana 1/3

Produktioiden elinkaari alkaa alustavasta tuotantosuunnitelmasta. Alustava tuotantosuunnitelman pohjalta luodaan Helsingin kaupungille tehtävän alustavan talousarvion muuttuvat kustannukset (H2, 2018). Tuotantosuunnitelmassa hahmotetaan tulevien produktioiden kokoluokat, sovitetaan ja aikataulutetaan ne tietyille näyttämöille sekä päätetään usein produktioiden ohjaajat. Yksittäisen production suunniteltu kokoluokka, näyttämö ja tuotannon luonne antavat tuottajalle alustavan tiedon muun muassa tarvittavista suunnittelijoista, näyttelijämäärästä, tarvittavista työ- ja käyttökorvauksista, lavastuksen materiaalikustannuksista sekä puvuista. Tuotantosuunnitelman muodostuttua toteutettavaksi johtoryhmä vahvistaa suunnitelman tuotantopäätökseksi. Alustavaa produktiobudjettia päivitetään ja tarkennetaan tuotantopäätöksen ja virallisen budjetin välisenä aikana. Tänä

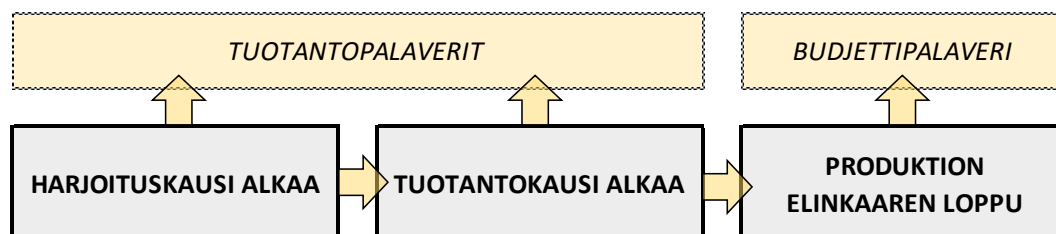
aikana päätetään loput produktion taiteellisista suunnittelijoista. Suunnittelijakokouksessa työryhmälle annetaan taloudelliset raamit produktion toteuttamiseksi. (H3, 2018.) Produktioiden viralliset budjetit tarkistavat talous- ja hallintojohtaja sekä talouspäällikkö. Tarkastuksen yhteydessä heillä on mahdollisuus ohjata yksittäisen produktion tai produktiokokonaisuuden tuotto- ja kustannusrakennetta vielä haluamaansa suuntaan. Teatteri-produktion luonne vaikuttaa pysyvästi esimerkiksi näyttelijämääriin ja näytelmän kokoluokkaan, mutta budjetoituja tulorakenteita sekä esimerkiksi materiaali ja ostopalveluita voidaan vielä tarvittaessa muokata realistisimmiksi. Tarkastuksen jälkeen virallinen budjetti annetaan Helsingin Kaupunginteatterin hallitukselle hyväksyttäväksi osana tulevan tilikauden virallista talousarviota. (H1, 2018.) Hyväksynnän jälkeen produktiosta luodaan mallin esitarkistuksen yhteydessä ennakkomalli eli kokonaiskuva sen hetkisistä taiteellisista, teknisistä ja taloudellisista suunnitelmista (kuvio 6) (H3, 2018).



KUVIO 6. Talousohjaukseen vaikuttavat tekijät produktion elinkaaren aikana 2/3

Esitarkistuksen aikana varmistetaan, ovatko produktion kustannukset ja tavoitteet pysyneet virallisen budjetin raameissa sekä onko produktion toteuttaminen turvallista. Mallin esitarkistuksessa teatterijohtaja antaa oman hyväksyntänsä produktion taiteellisuudesta, kuten väreistä, lavasteista ja äänimaailmasta. Mallipalaverin ja perustamiskokouksen välisenä aikana järjestetään erillinen palaveri, jossa päätetään lavastamiskustannukset, jotka luovat ilman erillistä taiteellista päätöstä poikkeuksetta suurimmat materiaalikustannukset produktioittain. Perustamiskokouksen tarkoituksena on käydä läpi ja tarkistaa osastojen esimiesten, taiteellisen suunnitteluryhmän, markkinoinnin ja tuottajan kesken osastobudjetit ja osastokohtaiset päätökset ja suunnitelmat, varmistaa vierailevien suunnittelijoiden ja näyttelijöiden lukumäärä sekä suunnitella alustavasti tuotannon aikataulu. Kun edellä mainitut produktion kustannuksiin ja luonteeseen vaikuttavat tekijät on tarkastettu, produktiosta luodaan mallipalaverissa lopullinen malli. (H3, 2018.)

Usein vasta harjoituskauden alkaessa produktion budjetti on realistinen. Harjoituskauden ja tuotantokauden aikana tuottajien produktiokohtainen talousohjaus rakentuu viikoittaisen tuotantopalaverien ympärille, joissa tuottajan tehtävänä on ollut tiedottaa taloushallinnolle, mitä ja milloin osastoittain on hankittu ja mitä pitäisi vielä hankkia eli saada kokonaiskuva produktion tilasta (kuvio 7). (H3, 2018.)



KUVIO 7. Talousohjaukseen vaikuttavat tekijät produktion elinkaaren aikana 3/3

Tuotannon aikana pyritään siihen, että ylimääräisiä kustannuksia ei enää muodostuisi. Tuottajan on kuitenkin reagoitava esimerkiksi näyttelijän sairastumiseen. Mahdollisista markkinointitoimenpiteistä heikentyneen lipunmyynnin seurauksena vastaa markkinointipäällikkö. Tuotantopalavereja pidetään koko produktion tuotantoelinkaaren ajan, jotta tuottaja ja tekniset osastojohtajat pysyvät tietoisina produktion tilasta. Tämä mahdollistaa taloushallinnon reagoinnin muuttuviin toimintaympäristöihin. (H3, 2018.)

Produktion elinkaaren lopussa järjestetään budjettipalaveri, jonka ensisijaisena tehtävänä on esittää johtoryhmälle, osastojohtajille ja tuottajille produktion taloudellinen menestyminen sekä perustella budjetin ja toteuman väliset eroavaisuudet. Tuotto- ja kustannustoteumaa verrataan ensisijaisesti viralliseen, hallituksen hyväksymään budjettiin sekä produktioelinkaaren aikana tehtyihin ennusteisiin. (H3, 2018.)

Produktioiden elinkaaret luovat haasteen niin produktiokokonaisuuksien ohjaukseen kuin yksittäisen produktion talousohjaukseen, ellei siihen ole varauduttu toimintaympäristön luonteen huomioon ottavalla toiminnanohjausjärjestelmällä. Huonot ohjelmistovalinnat voivat rajoittaa talous- ja hallintojohtajan sekä taluspäällikön kykyä arvioida ja ohjata produktiokokonaisuuksia tai tukea tuottajia yksittäisten produktioiden talousohjauksessa puutteellisen seurannan ja resursseja vaativien manuaalisten työvaiheiden seurauksena.

5 PRODUKTIOKOHTAINEN TALOUSOHJAUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineisto Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaisen talousohjauksen nykytilanteesta, tulevaisuudesta sekä kuvataan avainhenkilöiden vastuut ja roolit. Tutkimusaineiston tueksi hyödynnetään talousohjauksen yleistä teoriaa. Luvussa keskitytään produktiokohtaisen talousohjauksen kolmen prosessiin eli produktiokohtaiseen budjetointiin, -ennustamiseen ja -raportointiin.

5.1 Produktiokohtainen budjetointi

Produktiokohtaisen talousohjauksen perustana on produktiokohtainen budjetointi, jolla tarkoitetaan suunnitelmallista ja ohjeistettua budjetin suunnittelua, toteutusta ja seurantaa (Suomala ym. 2011, 178; Järvenpää ym. 2017, 235). Produktiobudjetin suunnittelu ja toteutus ovat Helsingin Kaupunginteatterin tuottajien vastuulla. Vaikka virallisten produktiobudjettien budjetoidut tulokset voivat erota paljonkin toisistaan, tuottajat sekä talous- ja hallintojohtaja suunnittelevat produktiokokonaisuuden siten, että sen yhteisillä tuloilla katetaan produktioiden muodostamat yhteiset muuttuvat kustannukset. Tämän ansiosta teatterit pystyvät ottamaan tietoisia taiteellisia riskejä yksittäisten produktioiden kohdalla varmistaen produktioiden muodostaman kokonaisuuden tasapainon. (H3, 2018.)

Talous- ja hallintojohtajan sekä taluspäällikön rooli produktiokohtaisessa budjetoinnissa on toimia ylimpinä valvojina, ensisijaisina reagoijina ja tarvittavien toimenpiteiden määrittäjinä. He eivät itse toteuta budjettia, vaan heidän tärkein tehtävänsä on seurata ja analysoida produktiobudjetteja ja niiden tuotto- ja kustannustavoitteita. (H1, 2018.) Suomala ym. (2011, 179) kuvaa produktiokohtaisen budjettiseurannan tarkoituksen olevan budjetin tavoitteiden ja toteutumien välisien erojen seurantaa ja tunnistamista, erojen syytekijöiden selvittämistä sekä informointia päätöksentekijöille siten, että he pystyvät reagoimaan tarvittaviin toimenpiteisiin.

Produktiobudjettien rakentaminen noudattaa Helsingin Kaupunginteatterin organisatiotason talousohjauksen sykliä. Helsingin kaupungille tehtävän talousarvion yhteydessä tuottajat valmistavat alustavat produktiobudjetit ja hallitukselle hyväksyttäväksi tehtävän talousarvion yhteydessä tuottajat tarkentavat produktiobudjetit virallisiksi budjeteiksi. Helsingin Kaupunginteatterin talous- ja hallintojohtaja, taluspäällikkö sekä vastaava

tuottaja ovat kaikki yhtä mieltä siitä, että alustavan tuotantosuunnitelman pohjalta valmistettava alustava talousarvio produktioittain toteutetaan liian aikaisessa vaiheessa suhteessa produktioiden elinkaareen. Tuotantopäätösten myöhäisen ajankohdan seurauksena Helsingin kaupungille tuotettava alustavan talousarvion muuttuvat kustannukset sisältävät epärealistisen ja muodollisen talousarvion produktioista, joka ei tue virallisten produktiobudjettien laadintaa. Alustavan talousarvion budjetit muuttavat merkittävästi muotoaan budjetin tarkentuessa viralliseksi produktiobudjetiksi. Tuotantosuunnitelmaprosessin kehittäminen sille tasolle, että tuotantopäätökset saadaan aikaisemmin valmiiksi, on arvioitu saavutettavan vasta vuonna 2020. (H3, 2018.)

Produktiobudjettien autoritäärinen luonne koetaan myös taloushallinnon keskuudessa epäsuotuisaksi menettelytavaksi. Sekä talous- ja hallintojohtaja että taluspäällikkö kokevat, että osastot tulisi sitouttaa enemmän budjetointiprosessiin. Tämän avulla vallitseva budjetointiprosessi saataisiin käännettyä alkamaan osastokohtaisista budjeteista tuottajan kautta taloushallinnolle tarkistettavaksi. Prosessin muokkaaminen vaatii taloustietoisuuden kouluttamista ja ohjeistamista osastajohtajien keskuudessa (H2, 2018).

Projektikohtainen budjetti voidaan muodostaa yksinkertaisimmillaan Suomen ym. (2011, 290) ohjeiden mukaan kolmen vaiheen avulla. Ensimmäinen vaihe on luoda projektin työpaketit tai toiminnot perustuen projektin tavoitteisiin ja sisältöön. Toinen vaihe on liittää työpaketteihin tai toimintoihin tarvittavat resurssit ja kolmantena vaiheena määritellään tarvittaville resursseille kustannukset. He painottavat, että projektikohtaisen budjetoinnin haaste perustuu projektien ainutkertaiseen luonteeseen, jonka seurauksena kaikissa organisaatioissa ei ole aina olemassa valmista projektibudjettipohjaa.

Produktiobudjetti rakennettiin Helsingin Kaupunginteatterissa valmiiseen produktiobudjettipohjaan Excelillä, joka tallennetaan taloushallinnon omalle verkkolevyllä. Produktiobudjettipohja on jaettu valmistus- ja tuotantokauteen tuotto- ja kululajeittain (tuotot, palkat, materiaalikustannukset) jotka on vastaavasti jaettu osastoittain (suunnittelijat, lavastamo, markkinointi). Valmistus- ja tuotantokauden erottavat tuotannon ensi-ilta ja niiden elinkaaret vaihtelevat produktioittain. Valmistuskausi on tavallisesti tuotantokautta lyhyempi, mutta esimerkiksi materiaalihankinnat voidaan aloittaa jo vuosi ennen ensi-iltaa. Taluspäällikkö kuvaa aikaisemmin käytössä ollutta produktiobudjettipohjaa seuraavasti:

Produktiobudjettipohja on hyvä, mutta budjetit tehdään mututuntumalla, koska tuottajat tekevät ne hyvin yksin. Excel-budjetointi vaatii hyvää osaamista ja tarkkuutta, jonka seurauksena budjetti on niin hyvä kuin tekijänsäkin. Tämän seurauksena budjeteissa on helposti suuriakin virheitä, jotka taas työllistävät taloushallintoa entisestään. (H2, 2018)

Produktiobudjeteissa esiintyneet virheet ovat liittyneet pääasiassa huolimattomuuteen. Esimerkiksi aulapalveluhenkilökunta on unohdettu budjetoida kokonaan tuotantokaudella tai palkkakustannuksiin ei ole muistettu lisätä lomakorvausprosenttia. Myös kirjanpidollinen huolimattomuus on ollut yleistä, koska tarkoista yhteisistä budjetointikäytännöistä ei ole sovittu kirjanpitäjän ja tuottajien kesken. Olemassa ollut produktiobudjettipohja on vaatinut sen laatijalta paljon laskutoimenpiteitä erityisesti palkkakustannusten yhteydessä puutteellisten laskukaavojen ja automatisaation takia.

Produktiobudjetoinnin suurimman haasteen vastaavan tuottajan mielestä luo taiteellisen organisaation luonne. Helsingin Kaupunginteatterin vastaava tuottaja luonnehtii tätä ongelmaa seuraavasti:

-- Riippumatta siitä, että taloudellinen tietoisuus on kasvanut osastojen keskuudessa, kaksoisjohtajuus näkyy vahvasti niiden välillä. Taiteelliset suunnittelijat haluavat säilyttää taiteellisen vapautensa, eivätkä he halua tuottajan asettavan rahallisia rajoituksia. -- Budjetit koetaan kahleina, jotka tuovat mukanaan vastuuta ja omistajuutta. (H3, 2018)

Erityisesti puutteellinen budjettikuri konkretisoi edellä kuvattua ongelmaa. Osastajohtajat sekä taiteelliset suunnittelijat eivät halua omistaa budjettia eli olla vastuussa työstään taloudellisesti. Helsingin Kaupunginteatterilla on ollut aiemmin maine, jonka mukaan varsinkin taiteelliset suunnittelijat ovat saaneet toteuttaa itseään vapaasti. (H3, 2018.)

Talous- ja hallintojohtaja näkee, että uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston avulla tulevaisuudessa produktibudjettien tarkastaminen on helpompaa ja tehokkaampaa, kun produktiobudjetit ovat samassa ohjelmistossa integroituna ajantasaiseen ja rullaavaan raportointiin. Tämä mahdollistaa aktiivisemmän ja tehokkaamman reagoinnin, joka vähentää niin sanotun väärällä tiedolla johtamisen. Myös produktiokokonaisuuksien seuranta tulee tehostumaan ohjelmiston käyttöönoton seurauksena. (H1, 2018.)

5.2 Produktiokohtainen ennustaminen

Helsingin Kaupunginteatterin talouspäällikön näkemys produktiokohtaisesta ennustamisprosessista on, että produktiokohtaista ennustamista ei toteuteta laisinkaan, vaan ennustamisprosessi rajoittuu muuttuvien kustannusten kokonaisennustamiseen. Tämän lisäksi hän perustelee heikkoa produktiokohtaista seurantaan monia vuosia kestäneellä hyvällä taloudellisella tilanteella, jonka seurauksena produktiokohtaista seurantaan ei ole koettu tarpeellisuutta. Kuitenkin taloudellisesti huonot vuodet ovat aiheuttaneet seurannan puuttumisen seurauksena vielä suurempia haasteita. (H2, 2018.)

Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtainen ennustamisprosessi alkaa hallituksen hyväksytyä virallisen produktiobudjetin. Ennustamisprosessi on ollut manuaalista Excel-kaavoihin pohjautuvaa toimintaa sekä täysin taloushallinnon tehtävänä. Tuottajan vastuu ennustamisprosessissa nähdään kuitenkin vähitellen kasvavan, koska tuottajat toimivat aktiivisemmin yhteistyössä osastajohtajien kanssa. (H2, 2018.)

Ennustamiseen tarvittava informaatio on pahimmillaan kulkeutunut yksittäiseltä osaston työntekijältä osastajohtajan kautta tuottajalle, joka on tuonut tiedon taloushallinnolle. Pelkästään tiedon kulkeutuminen useamman henkilön kautta on vaatinut aikaa ja turhaa työtä. Pahimmassa tapauksessa informaation saapuessa taloushallinnon tietoisuuteen on informaatio jo vanhentunutta tai vääristynyttä. (H1, 2018)

Ennustamisprosessi vaatii aktiivista vuoropuhelua osastajohtajien, taiteellisten suunnittelijoiden, tuottajan ja johtoryhmän välillä. Palaverien avulla ennustamisprosessista vastaava henkilö saa tiedon siitä, onko teknisillä osastoilla tiedossa suurempia tilauksia, jotka vaikuttavat produktiobudjetin toteutumiseen. Ennustamisprosessin haasteet nojautuvat vahvasti heikkoon produktiokohtaisen seurannan toteutumiseen. Seurannan puutteen vuoksi ennustamisprosessista vastaavat henkilöt eivät saa ajantasaista ja luotettavaa informaatiota tulojen- ja kustannusten rakentumisesta ilman aktiivista ja resursseja vaativaa vuoropuhelua. (H1, 2018.) Ennustamisprosessi on ollut epävarmaa ja haavoittuvaa (H2, 2018). Puutteellisen seurannan seurauksena produktiokohtainen ennustaminen on nojautunut liikaa subjektiivisiin arvioihin tulevasta (H3, 2018).

Kehitysprojektin myötä ennustamisprosessista uskotaan vähenevän merkittävästi subjektiivisten arvioiden määrä, koska ennusteet voidaan rakentaa ajantasaisen ja luotettavan

tiedon pohjalta. Myös turhien työprosessien poistuminen tehostaa osastajohtajien, tuottajien ja hallinto- ja talousjohtajan välistä kommunikointia. Ennustusprosessin aikana kaikki taloudellinen tieto saadaan ohjelmiston avulla ja palaverieissa käsiteltävät asiat koskettavat ainoastaan produktiobudjettiin vaikuttavien hankintojen tai muutosten esille tuontia ja analysointia. (H1, 2018.)

Ohjelmiston avoin ja ajantasainen tieto mahdollistaa ennustamisprosessin toteuttamisen tuottajien keskuudessa. Tuottajat ovat taloushallinnon työntekijöitä tietoisempia yksittäisten produktiobudjettien talousohjaukseen vaikuttavista tekijöistä samalla kun he toimivat aktiivisesti yhteistyössä osastajohtajien kanssa. Jos ennustamisprosessia toteutettaisiin siellä, missä ennustamiseen vaadittavan informaation määrä on suurin, prosessi tulisi vähentämään turhien palaverien määrää sekä alentaisi riskiä informaation muuttamisesta prosessin eri vaiheiden aikana. (H1, 2018.)

Kehitysprojekti tulee muuttamaan ennustamisprosessia myös työkuulttuurisesta näkökulmasta. Aikaisemmin taiteellisilla suunnittelijoilla ei ole ollut, eivätkä he ole välttämättä edes halunneet, tietoa olemassa olevista budjeteista. Aikaisempi talous- ja hallintojohtaja ei jakanut juurikaan taloudellisia tietoja produktioista eteenpäin, jonka seurauksena taiteelliset suunnittelijat ovat tottuneet taloudelliseen vastuuttomuuteen. (H3, 2018.) Talous- ja hallintojohtaja uskoo, että taiteellisten suunnittelijoiden tullessa tietoisemmiksi produktioiden taloudellisesta näkökulmasta, produktiokohtainen ennustamisprosessikin helpottuu. Suunnittelijoilla ei tulevaisuudessa tule olemaan yhtä vapaata asemaa toteuttaa itseään nojautumatta produktiobudjettiin tai -ennusteisiin. (H1, 2018.)

5.3 Produktiokohtainen raportointi

Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtainen raportointi on ollut muiden produktiokohtaisen talousohjauksen prosessien lailla täysin manuaalista. Raporttien toteuttamisesta on aikaisemmin vastannut yksi taloushallinnon työntekijä koko organisaatiotasolla, minkä seurauksena produktiokohtaisten raporttien tuottaminen on ollut hidasta. Nämä tekijät ovat tehneet raporttien luotettavuuden kyseenalaiseksi (H1, 2018; H2). Taluspäällikkö kokee produktiokohtaisen raportoinnin olevan ennustamisprosessin ohella suurin kynnyskysymys produktiokohtaisessa talousohjauksessa. Hän kuvaa raportointia seuraavasti:

Produktiokohtaisen raportoinnin nykytilanne on todella heikko. Toteumatiedot saadaan kirjanpitojärjestelmästä, mutta budjetoititietoja ei ole voitu linkittää toteuman rinnalle olemassa olevan huonon ohjelmistovalinnan takia. Budjetin ja toteuman yhdistäminen manuaalisesti on ollut yhden työntekijän vastuulla, joka on vaatinut työaikaa. Tämän seurauksena raportissa oleva informaatio on usein ollut jo tehtäessä vanhentunutta. (H2, 2018)

Produktiokohtainen raportointi on ollut ”tilaajalle räätälöityä” informaatiota, joka on vaatinut paljon manuaalista työtä (H1, 2018; H2, 2018). Produktiokohtaiset raportit ovat olleet pääasiassa iltakatelaskelmia, jotka kertovat yksittäisten produktioiden näytöskohtaiset kustannukset ja osastokohtaisia raportteja esimerkiksi materiaalikustannuksista. Heikon ennustamisprosessin ja produktiokohtaisen seurannan puuttumisen seurauksena loppuraportti on ollut iltakatelaskelmien lisäksi ainoa luotettava – vaikkakaan ei käyttökelpoisin – raportointimuoto produktiokohtaisessa talousohjauksessa. (H2, 2018.)

Produktiokohtaista seuranta ei ole Helsingin Kaupunginteatterilla aikaisemmin tehty kuukausitasolla. Tämän seurauksena ei ole ollut ajantasaista tietoa siitä, missä produktioittain tai näyttämöittäin tulos- ja kulurakenteitaan mennään. Koska informaatio ei ole ollut ajantasaista, on ollut haastavaa arvioida, päästäänkö yksittäisen tuotannon tai näyttämön tasolla vuoden budjettiin. (H1, 2018)

Talous- ja hallintojohtaja on itse sitä mieltä, että hänen roolinsa produktiokohtaisessa talousohjauksessa tulisi olla suurempi, mutta hänellä ei ole ollut tarvittavia välineitä sen toteuttamiseksi. Raporttien informaation luotettavuus perustuu tulevaisuudessa ainoastaan kirjanpidon oikeellisuuteen, joka ei poista inhimillisten virheiden mahdollisuutta, mutta vähentää sitä. (H1, 2018.) Taloushallinnon rooli produktiokohtaisessa raportoinnissa nähdään muuttuvan ohjelmistohankinnan myötä. Jatkossa taloushallinto toimii apuna, tulkkina ja analysoijana sen sijaan, että he tuottaisivat raportteja. (H2, 2018.) Haasteena on osastojen tottumattomuus taloudellisen informaation omatoimiseen käsittelemiseen. (H1, 2018.)

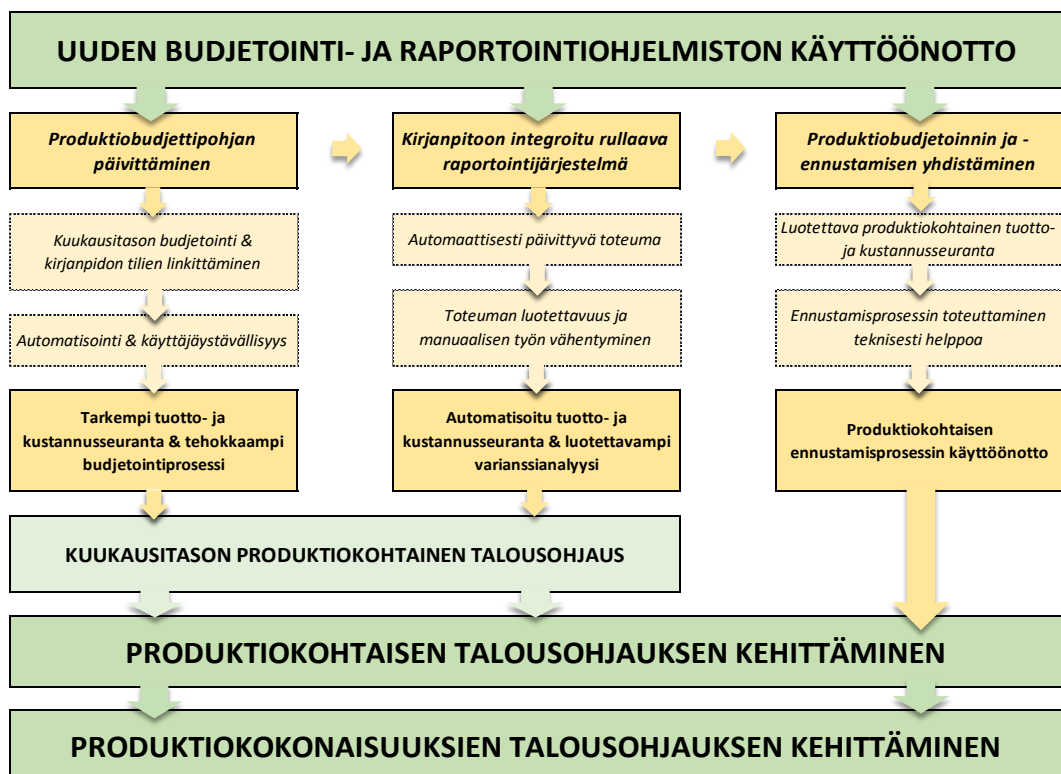
Jatkossa osastajohtajien ja tuottajien tuotto- ja kustannustietoisuus uskotaan muokkaavan työntekijöiden ajattelua kohti kustannustehokkaampaa ajattelutapaa. Rullaavan raportoinnin ajantasainen kustannusseuranta helpottaa myös teatterijohtajan osallistumaan organisaation taloudellisiin keskusteluihin. Tulevaisuuden näkymää voisi kuvata talous- ja hallintojohtajan kuvaamalla ideaalitalanteella, jossa talous ohjaa toimintaa eikä toiminta taloutta (H1, 2018.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään empiirisen aineiston sekä työkokemuksen pohjalta johtopäätökset konkreettisesta ja tulkinnallisesta näkökulmasta. Konkreettiset johtopäätökset käsittelevät uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston vaikutuksia ja tulkinnalliset johtopäätökset käsittelevät kuukausitason budjetoinnin vaikutuksia produktiokohtaiseen talousohjaukseen. Pohdinta luvussa tietoperusta sovelletaan johtopäätöksiin. Yhteenvedossa opinnäytetyötä arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja tulosten luotettavuutta.

6.1 Konkreettiset johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaista talousohjausta. Tavoitteen saavuttamiseksi Helsingin Kaupunginteatteri aloitti kehitysprojektin vuoden 2018 alussa, jonka tarkoituksena oli käyttöönottaa uusi budjetointi- ja raportointiohjelmisto. Produktiobudjettipohjan päivittämisen lisäksi ohjelmiston rullaava raportointijärjestelmä sekä budjetoinnin ja ennustamisen yhdistäminen kehittävät Helsingin Kaupunginteatterin produktiokohtaista talousohjausta (kuvio 9).



KUVIO 8. Uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston kehittämisvaikutukset produktiokohtaiseen talousohjaukseen

Produktiokohtaisen budjetoinnin kehittämisen ensimmäinen vaihe oli Excel-produktiobudjettipohjan muokkaamiseen ohjelmistoon sopivaksi. Tämä vaati budjettipohjan sarakkeiden muokkaamisen kuukausille sekä muita teknisiä toimenpiteitä, kuten vievien solujen määrittämistä. Muokkaamisen yhteydessä budjetoitavat kohteet suunniteltiin ja muokattiin uudelleen Helsingin Kaupunginteatterin kirjanpitäjän sekä vastaavan tuottajan kanssa noudattamaan kirjanpidon tilejä. Aikaisemmin budjettien ja toteuman välillä saattoi ilmetä poikkeavuuksia johtuen siitä, että vanhaa produktiobudjettia ei oltu suunniteltu riittävän tarkasti kirjanpidon näkökulmasta. Kirjanpitäjän osallistuminen produktiobudjettipohjan kehittämiseen kasvattaa produktiobudjetin luotettavuutta ja tarkkuutta, koska budjetoitavat kohteet saadaan määriteltyä tarkasti tilikartan mukaisesti. Määrittelyn avulla saadaan poistettua varianssianalyysistä sellaisia toteumia, joita ei ole alun perin budjetoitu, kuten lisätyötunnit tai lavastusmateriaalien hävittäminen.

Kirjanpitoon liittyvien muokkausten lisäksi produktiobudjettia muokattiin vastaavan tuottajan kanssa mahdollisimman käyttäjäystävälliseksi automatisoimalla harjoitus- ja näytäntökohtaisia kiinteitä kustannuksia. Automatisoinnin seurauksena tuottajien tarvitsee kirjoittaa esimerkiksi näytäntökohtainen tarpeistokustannus kerran produktiobudjetin näytöskustannuksiin, jolloin budjettipohjan laskukaavat laskevat kustannukset näytösmäärien mukaisesti kuukausittain. Automatisoinnin lisäksi produktiobudjettipohja rakennettiin vastaavan tuottajan kanssa siten, että sen käyttö olisi mahdollisimman vaivatonta ja yksinkertaista. Produktiobudjettipohja saatiin valmiiksi maaliskuun 2018 lopulla ja sitä testattiin ensimmäisen kerran vuoden 2019 alustavaa talousarviota tehtäessä. Produktiobudjettien sisältämä informaatio tuloista ja kustannuksista siirrettiin uuteen ohjelmistoon hyödyntäen päivitettyä produktiobudjettipohjaa. Tuolloin huomattiin vielä joitakin kehitystarpeita kustannusten automatisointiin ja sitä kautta käyttäjäystävällisyyteen. Automatisoinnin ja käyttäjäystävällisyyden ansiosta budjetointiprosessi tehostuu, koska se säästää tuottajien produktiobudjetointiin käyttämää aikaa.

Uusi budjetointi- ja raportointiohjelmisto on integroitu Helsingin Kaupunginteatterin kirjanpitojärjestelmään. Tämän ansiosta produktiobudjetteja voidaan verrata ohjelmistossa produktioittain, osastoittain ja valmistus- ja tuotantokausittain jaettuihin tuottoihin ja kustannuksiin ilman erillistä manuaalista välivaihetta. Varianssianalyysi toimii ohjelmistoon sisäänrakennetun rullaavan raportointijärjestelmän avulla, jonka ansiosta taloushallinnon ei tarvitse itse tuottaa raportointimateriaalia, vaan sitä voi seurata kuka tahansa ohjelmis-

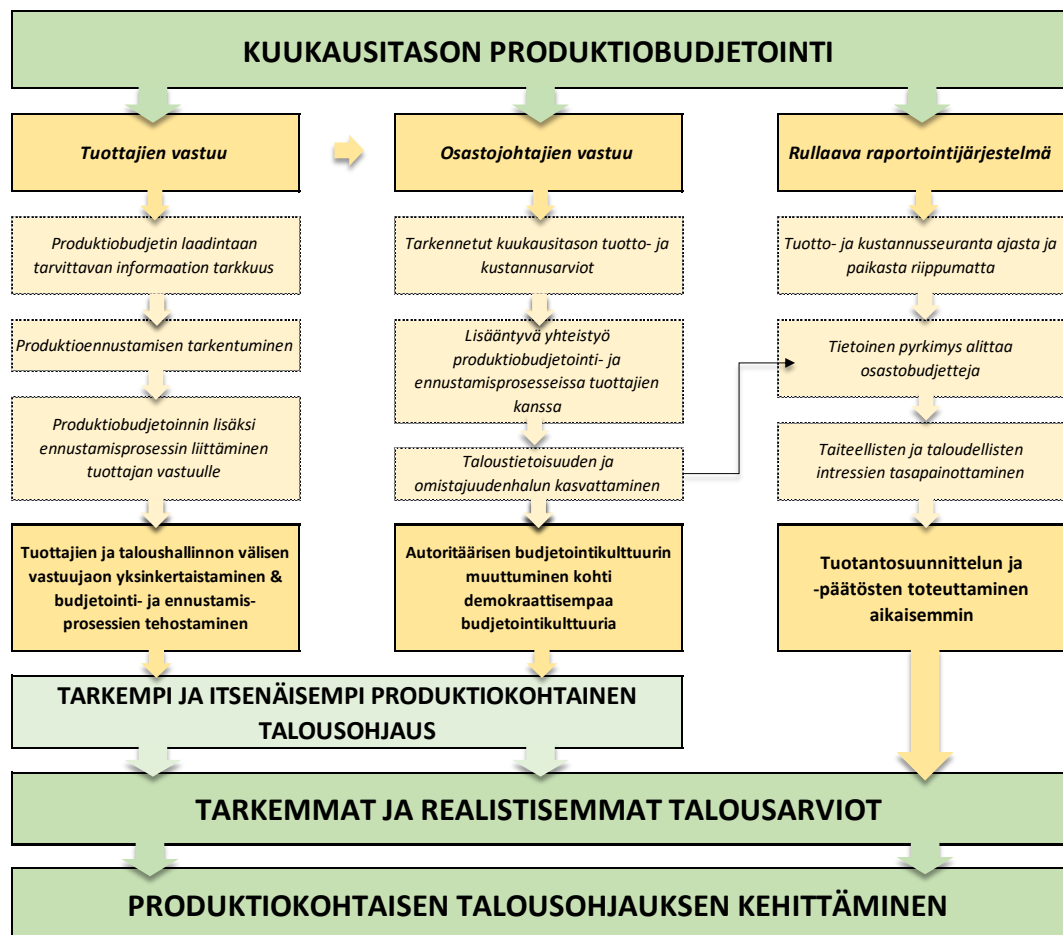
tokäyttäjä ajasta ja paikasta riippumatta itsenäisesti. Raportointijärjestelmä antaa taloushallinnolle vapaat kädet muokata ja luoda uusia raporttipohjia sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Alustavat hallitusraporttipohjat suunniteltiin ja luotiin taloushallinnon keskuudessa. Produktio- ja osastoraportit suunniteltiin yhdessä tuottajien ja teknisen johtajan ja päällikön kanssa. Aikaisempaan manuaalisesti toteutettuun Excel-raportointiin verraten uusi raportointijärjestelmä on kustannustehokkaampaa, luotettavampaa ja monipuolisempaa, koska se vähentää manuaalisen työn määrää, se pohjautuu automaattisesti päivittyvään kirjanpidon toteumaan sekä se on sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden pohjalta helposti muokattavissa.

Tehokkaampi budjetointiprosessi sekä luotettavampi, tarkempi ja automatisoitu tuotto- ja kustannusseuranta mahdollistavat ennustamisprosessin jalkauttamisen myös produktiotalousalle. Produktiokohtainen ennustamisprosessi on aikaisemmin ollut taluspäällikön sanoin enemmän produktiokokonaisuuksien – eli muuttuvien kustannusten – ennusteiden laatimista, jonka seurauksena prosessi oli taloushallinnon vastuulla. Uusi budjetointijärjestelmä yhdistää budjetoinnin ja ennustamisen, minkä ansiosta tuottajien on helpompaa toteuttaa produktiokohtaista ennustamista sen pohjautuen ohjelmistossa olevaan produktiobudjettiin ja luotettavaan toteumaan. Budjetoinnin ja ennustamisen yhdistyminen saman ohjelmiston sisälle vähentää manuaalisen työn tekemistä, koska budjetit ja toteumatieto ovat helpommin saatavissa kuin aikaisemmin. Teknisesti ennusteiden valmistaminen on yksinkertaista, koska tuottajilla on mahdollisuus halutessaan luoda ennusteet pohjautuen budjettipohjaan tuotavan toteumatiedon pohjalta.

Opinnäyteyön empiirinen aineisto osoitti kehitysprojektin merkittävimmäksi tulokseksi uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston mahdollistaman produktiokohtaisen tuotto- ja kustannusseurannan, mikä antaa talous- ja hallintojohtajalle, taluspäällikölle sekä tuottajille paremmat työkalut produktiokohtaisen talousohjauksen tueksi. Talous- ja hallintojohtaja sekä taluspäällikkö pystyvät jatkossa seuraamaan produktiokokonaisuuksia ja yksittäisiä produktioita ilman manuaalisia ja resursseja vaativia välivaiheita. Heillä on jatkuvasti päivitetty tieto produktioiden tuotto- ja kustannustoteumista, mikä mahdollistaa nopeamman reagoinnin ja yksittäisten produktioiden sekä produktiokokonaisuuksien talousohjauksen. Kehittynyt tuotto- ja kustannusseuranta antaa tuottajille turvallisemman työympäristön taloudellisesta näkökulmasta, koska talous- ja hallintojohtaja sekä taluspäällikkö pystyvät tukemaan tuottajia yksittäisten produktioiden budjetoinnissa ja ennusteiden teossa.

6.2 Tulkinalliset johtopäätökset

Produktiokohtaisen talousohjauksen ydin on produktiobudjetoinnissa. Aikaisemmin alustavia produktiobudjetteja tehtäessä tuottajat pystyivät omaan ammattitaitoonsa ja kokeemukseensa nojautuen arvioimaan tulevat kustannukset Produktion koon ja luonteen perusteella. Kuukausitason produktiobudjetointi tulee vaatimaan tuottajilta tarkempaa ja luotettavampaa informaatiota tuotoista ja kustannuksista, jonka seurauksena osastajohtajien vastuu ja rooli produktiokohtaisessa budjetoinnissa kasvaa. Rullaava raportointijärjestelmä auttaa kehittämään organisaatiokulttuuria kasvattamalla organisaation taloustietoisuutta (kuvio 9).



KUVIO 9. Kuukausitason produktiobudjetoinnin vaikutukset produktiokohtaiseen talousohjaukseen

Kuukausitason produktiobudjetointiin tarvittavan informaation määrän kasvun seurauksena tuottajien ja osastajohtajien yhteistyö kasvaa. Osastajohtajien osallistuminen budjetointiprosessiin vaatii tarkempaa kuukausitason tuotto- ja kustannusarvioiden laatimista,

mikä pakottaa osastajohtajia lähestymään toimintaansa enemmän taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisen tietoisuuden kasvaessa budjetointikulttuuria voidaan kehittää ja budjetointiprosessi aloittaa talous- ja hallintojohtajan sekä talouspäällikön toivomalla tavalla alhaalta ylöspäin osastajohtajien ja tuottajien keskuudesta pohjautuen taloushallinnon määrittämiin taloudellisiin raameihin.

Yksittäisten produktioiden ennustamisprosessi on luonnollista siirtää tuottajien vastuulle, koska he vastaavat entuudestaan jo produktioiden budjetoinnista sekä ovat Åkerbergin (2017, 99) kuvaamalla tavalla toimialansa asiantuntijoita. Uusi budjetointikulttuuri ja produktioiden ennustamisprosessin vastuun siirtäminen tuottajille kasvattaa produktioiden itsenäistä talousohjausta. Tällöin budjetointi- ja ennustamisprosessiin tarvittavien palaverien ja välivaiheiden määrää taloushallinnon ja tuottajien välillä voitaisiin vähentää, mikä yksinkertaistaisi prosesseja ja auttaisi säästämään työresursseja. Säästetyt työresurssit voidaan kohdistaa taloushallinnon ja tuottajien välisiin tukiprosesseihin, kuten analysointiin ja tulkitsemiseen sekä produktiokokonaisuuksien talousohjaukseen.

Kuukausitason produktiobudjetointi mahdollistaa ohjelmistoon sisäänrakennetun rullaa- van raportointijärjestelmän hyödyntämisen. Järjestelmän ansiosta raportointivastaavan ei tarvitse jatkossa käyttää työaikaansa raporttien laatimiseen, vaan niiden analysointiin. Yhteinen ja avoin seurantajärjestelmä sekä taloudellisen tietoisuuden lisääntyminen mahdollistavat osastobudjettien omistajuudenhalun kasvattamiseen. Talous- ja hallintojohtaja on itse kokenut taloudellisen tietoisuuden ja omistajuudenhalun merkityksen aikaisemmin toimiessaan Tampereen teatterin talous- ja hallintojohtajana. Tuolloin osastajohtajien taloudellisen tietoisuuden kasvun seurauksena he alkoivat tietoisesti alittamaan annettuja osastobudjetteja. (H1, 2018.) Taloudellisten intressien kasvaessa ymmärrys tuotantosuunnittelun ja -päätösten aikaistamisen tuomasta arvosta saadaan jalkautettua.

Siitä huolimatta, että alustavaa produktiobudjettia voidaan lähestyä karkeasuunnittelun näkökulmasta, tulisi erityisesti sen realistisuutta ja tarkkuutta pyrkiä kasvattamaan. Aikaisemmin ongelmana on ollut alustavien tuotantosuunnitelmien ja -päätösten myöhäinen ajankohta suhteessa Helsingin kaupungille toteutettavaan alustavaan talousarvioon. Tarkempi ja itsenäisempi produktiokohtainen talousohjaus vähentää talousarvioiden subjektiivisuutta, jonka lisäksi tulevaisuudessa aikaisemmin toteutettava tuotantosuunnittelu ja -päätökset auttavat yhdessä toteuttamaan tarkempia ja realistisempia alustavia ja virallisia talousarvioita suhteessa produktioiden elinkaareen.

6.3 Pohdinta

Helsingin Kaupunginteatterin uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston käyttöönoton vaikutuksia on hyvä tarkastella myös projektiliiketoiminnan näkökulmasta. Uusi ohjelmistohankinta mahdollistaa kehittämään projektitoimintakulttuuria produktiokohtaisen talousohjauksen tueksi. Projektitoimintakulttuurin kehittämiseksi Helsingin Kaupunginteatterin ylimmän johdon tulisi määrittää produktiokohtaisen talousohjauksen avainhenkilöiden selkeät vastuut sekä kehittää erityisesti tuottajien kanssa yhteiset prosessit, menetelmät sekä toimintatavat. Tuottajien vastuun kasvattaminen vaatii myös riittävän vapauden sallimisen, mikä kasvattaa produktioiden itsenäisyyttä. Talous- ja hallintojohtajan sekä taluspäällikön rooli pohjautuisi tällöin ajatukseen projekteja tukevasta organisatiorakenteesta, jolloin heidän vastuunsa keskittyisi produktiokokonaisuuksien rakentamiseen, ohjaukseen ja tasapainottamiseen sekä kontrollin ja budjettikurin ylläpitoon.

Edellä kuvattu projektitoimintakulttuuri tukisi produktioiden talousohjausta. Kulttuurillinen muutos auttaisi tuottajia laatimaan produktiobudjetit riittävän väljästi ja joustavasti mutta tarkoituksenmukaisesti produktioiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Tavoitteiden ja päämäärien määrittäminen voitaisiin selvästi jakaa teatterin johdon ja tuottajien välillä. Produktion päämäärä on pysyvä, jolloin sen määrittäminen taiteellisen johdon toimesta on luontevaa. Tavoitteiden määrittäminen niiden dynaamisen luonteen seurauksena olisi talousohjauksen näkökulmasta luontevampaa toteuttaa tuottajien keskuudessa. Tämä lyhentäisi tavoitteiden määrittäjän ja toteuttajan välistä suhdetta tuottajasta osastajohtajiin ja taiteellisiin suunnittelijoihin ja kasvattaisi produktioiden itsenäisyyttä entisestään.

Helsingin kaupungille toteuttava alustava talousarvio antaisi tuottajille raamit muuttuvien kustannusten rakentamisesta, jolloin talous- ja hallintojohtaja sekä taluspäällikkö pystyisivät tarvittaessa tukemaan ja auttamaan tuottajia allokoimaan resursseja yksittäisille produktioille. Produktion elinkaaren aikana tuottajat tarkentaisivat taloudellisia tavoitteita karkeasuunnittelusta produktiobudjetiksi ensisijaisesti yhteistyössä osastajohtajien kanssa ja tarpeen vaatiessa taloushallinnon tuella. Prosessi vaatisi osastajohtajien taloudellisten intressien kasvattamista eli taloustietoisuutta ja omistajuudenhalua budjetteja kohtaan. Taloudellisten intressien uskotaan kasvavan ohjelmistohankinnan myötä.

7 YHTEENVETO

Produktiokohtaisen talousohjauksen kehittämiseen liittyy monia tekijöitä, joista johtuen niiden rajaaminen loogiseksi kokonaisuudeksi aiheutti ajoittain ongelmia. Tämän seurauksena tavoitteen saavuttamiseksi johtopäätökset ja pohdinta jaettiin uuden budjetointi- ja raportointiohjelmiston vaikutuksiin (konkreettiset johtopäätökset), kuukausitason budjetoinnin tuomiin vaikutuksiin (tulkinnalliset johtopäätökset) sekä projektiliiketoiminnan teorian soveltamiseen produktiokohtaisessa talousohjauksessa (pohdinta). Kun konkreettiset ja tulkinnalliset johtopäätökset yhdistetään tiivistäen, nähdään kuinka uuden ohjelmiston mahdollistama kuukausitason produktiokohtainen talousohjaus kehittää kolmea talousohjauksen tärkeintä prosessia, niiden vastuualueita sekä toimintaympäristöä.

Toimintaympäristö teki opinnäytetyön tavoitteesta erityisen haastavan. Työkokemus kolmessa eri teatteriorganisaatiossa viimeisen kuuden vuoden aikana on auttanut näkemään taiteellisten ja taloudellisten intressien hajonnan teatteriorganisaatioissa. Taloudelliset intressit ovat helposti huomaamattomampia, koska esimerkiksi yksittäisten produktioiden tuottavuuden maksimointi vähentäisi produktioiden taiteellista vapautta, minkä seurauksena produktioiden ainutkertaisuus kärsisi. Myöskään produktiokokonaisuuksien tuottavuutta ei pyritä maksimoimaan, koska sillä olisi negatiivinen vaikutus julkiseen rahoitukseen. Tämä auttaa osaltansa ymmärtämään, miksi produktiokohtaisen talousohjauksen kehittämistä ei ole aikaisemmin koettu tarpeelliseksi. Kehittämisen tuomia hyötyjä olisi-kin tuottavuuden sijaan syytä tarkastella prosessien yksinkertaistamisen, käyttäjäystävällisyyden ja organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmista.

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnin ongelmana on se, että kehitysprojektin tulkinnallisia tuloksia ei ehditty todentaa opinnäytetyöprosessin aikana. Tämän seurauksena johtopäätösten jakaminen konkreettisiin ja tulkinnallisiin johtopäätöksiin oli luontevaa. Konkreettisista tuloksista produktiobudjettipohjan päivittäminen ja alustavien produktiobudjettien kirjaaminen järjestelmään, ennustamisprosessin esittely tuottajille sekä raporttipohjien suunnittelu ja esittely ehdittiin toteuttaa työsuhteen aikana. Haastateltavien yhteinen näkemys oli, että kehitysprojektin vaikutukset pystytään todentamaan kokonaisuudessaan aikaisintaan vasta vuosien 2019-2020 välisenä aikana. Tuona aikana he pyrkivät erityisesti aikaistamaan alustavien tuotantosunnitelmien toteuttamista, jotta alustavista ja virallisista talousarvioista saataisiin tarkempia ja realistisempia.

LÄHTEET

Gillet C. & Sheehan, J. 2017. *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*. New York: Routledge.

Handzic, M. & Bassi, A. 2017. *Knowledge and Project Management*. 5. painos. Springer.

Haukka, M. & Nurminen, T. 2015. Projektikulttuurin kehittäminen – Mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään? *Projektitoiminta*. 1/2015, 20-21.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kerzner, H. 2017. *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12. painos. John Wiley & Sons.

LaBrosse, M. 2010. Project-Portfolio Management. *Project Management*, 37 (2), 75-79.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pelin, R. 2009. *Projektihallinnan käsikirja*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rad, P. & Levin, G. 2006. *Project Portfolio Management Tools and Techniques*. New York: ILL Publishing.

Ruuska, K. 2007. *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 6. painos. Helsinki: Talentum.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. 3. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Virtanen, P. 2009. *Projekti strategian toteuttajana*. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Åkerberg, P. 2017. *Budjetointi 2020-luvulla*. 1. painos. Alma Talent Oy.

VERKKOLÄHTEET

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Taiteen ja kulttuurin valtionosuudet. Luettu 10.3.2018. <http://minedu.fi/valtionosuudet>

Teatterin tiedotuskeskus. Tinfo. Teatteritilastot 2016. Luettu 5.3.2018. <https://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2016web.pdf>

HAASTATTELUT

H1. Talous- ja hallintojohtaja. 2018. Haastattelu 21.3.2018. Haastattelija Elimäki, V. Helsinki.

H2. Talouspäällikkö. 2018. Haastattelu 22.3.2018. Haastattelija Elimäki, V. Helsinki.

H3. Vastaava tuottaja. 2018. Haastattelu 22.3.2018. Haastattelija Elimäki, V. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurungot

1. Produktiokohtaisen budjetoinnin
 - nykytilanne
 - tulevaisuus
 - haastateltavan oma rooli
2. Produktiokohtaisen ennustamisen
 - nykytilanne
 - tulevaisuus
 - haastateltavan oma rooli
3. Produktiokohtaisen raportoinnin
 - nykytilanne
 - tulevaisuus
 - haastateltavan oma rooli
4. Vaihtuva kysymys:
 - Talous- ja hallintojohtaja, H1:
 - o Helsingin Kaupunginteatterin kehitysprojektin tausta ja tavoite
 - Taluspäällikkö, H2:
 - o Produktiokohtaisen talousohjauksen rooli organisaation talousohjauksessa
 - Vastaava tuottaja, H3:
 - o Produktion elinkaaren vaikutus produktiokohtaiseen talousohjaukseen