



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Suur tapahtumien yhteistyökumppanuuksien rakentaminen  
julkisten toimijoiden kanssa**

Case Gymnaestrada 2015, Helsinki

*Elina Tamminen*

Kulttuurituotannon ko. (240 op)  
Arvioitavaksi jättämisaika 9 / 2014

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Elina Tamminen	<b>Sivumäärä</b> 46 ja 3 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Suur tapahtumien yhteistyökumppanuuksien rakentaminen julkisten toimijoiden kanssa – Case Gymnaestrada 2015 Helsinki	
<b>Ohjaava opettaja</b> Minna Hautio ja Benny Majabacka	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Suomen voimisteluliitto, Gymnaestrada 2015 Helsinki	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyöni on yhteistyömalli suur tapahtumien järjestäjille. Malli perustuu yhteistyön luomiseen julkisen toimijan kuten kaupungin tai ministeriön kanssa. Tutkimuksessani pyritään selvittämään millä tavoilla pystytään julkisen toimijan kanssa solmimaan paras mahdollinen yhteistyö, joka hyödyttää sekä tapahtuma järjestäjää, että julkista toimijaa.</p> <p>Yhteistyömalli pohjautuu Suomen voimisteluliiton, Helsingin kaupungin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön yhteistyöhön Gymnaestrada 2015 Helsinki -tapahtumassa. Tapahtuma on kansainvälinen harrastevoimistelun tapahtuma, joka järjestetään usealla tapahtumapaikalla ympäri Helsinkiä. Tapahtuman järjestäjät ovat pyrkineet luomaan "uudenlaisen kumppanuudenmallia" yhteistyökumppaneidensa kanssa koko tapahtuman rakentumisen ajan.</p> <p>Tutkimukseni perustuu asiantuntija haastatteluille sekä omille havainnoilleni kolmen (3) kuukauden työskentelyjaksolla Suomen voimisteluliiton Gymnaestrada järjestelytoimikunnan toimistolla. Lisäksi tietopohjani perustana toimivat muun muassa Helsingin kaupungin ja opetus- ja kulttuuriministeriön erilaiset päätökset ja selvitykset suur tapahtumien järjestämisestä.</p> <p>Opinnäytetyöni opastaa tapahtumatuottajaa julkisen toimijan kanssa yhteistyön solmimisessa. Kehittäessä hyvää yhteistyötä julkisten toimijoiden kanssa, pystytään paremmin näyttämään heidän tarpeellisuutensa tapahtumien kentällä ja näyttämään tapahtumien tärkeys myös julkisten toimijoiden kannalta. Tutkimukseni tuo esille tärkeitä pointteja ja nostoja, joilla yhteistyöstä saadaan hyödyllinen kummankin osapuolen kannalta.</p>	
<b>Asiasanat</b> kumppanuus, yhteistyö, sopimusmalli, tapahtumat	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Cultural management**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Elina Tamminen	<b>Number of Pages</b> 46 and 3 add
<b>Title</b> Developing cooperation partners with public sector in major events – Case Gymnaestrada 2015 Helsinki	
<b>Supervisor</b> Minna Hautio, Benny Majabacka	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Finnish gymnastics federation, Gymnaestrada 2015 Helsinki	
<b>Abstract</b> <p>My thesis is a cooperation model for the organizers of major events. Model is based on creating cooperation with public sector for example city or state organizations. In my thesis I research how is it possible to create the best possible cooperation with public sector and how can it be beneficial to both the organizer of the major event and the public sector.</p> <p>Cooperation model is based on cooperation between Finnish gymnastics federation, City of Helsinki and ministry of education and culture in Gymnaestrada 2015 Helsinki –event. The event is an international Gymnastics for all –event and it will take place around Helsinki. Event has strived to create a new partnership model with its partners from the beginning of the cooperation.</p> <p>Thesis is based on selected expert interviews and to my own observations during my three month working period in the office of Finnish gymnastics federation. To reinforce the arguments I make based on the interviews I use orders and reports from the city of Helsinki and ministry of education and cultural.</p> <p>Thesis guides event manager through cooperation with public sector. Developing good cooperation event managers are able to show the necessary of public sectors cooperation in the field of event planning. It's also important to show how events are beneficial to the public sector. My study will present important points which will make the cooperation beneficial to both sides of the partnership.</p> <p>.</p>	
<b>Keywords</b> partnership, cooperation, agreement model, major event	

## SISÄLLYS

<b>TIIVISTELMÄ</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 GYMNAESTRADA-TAPAHTUMAN ORGANISAATIO JA KUMPPANIT	7
2.1 FIG	7
2.2 Suomen voimisteluliitto	8
2.3 Gymnaestradan järjestelytoimikunta	9
2.4 Helsingin kaupunki	11
2.5 Opetus- ja kulttuuriministeriö	13
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	15
4 ANALYYSI	17
4.1 Verkostoitumisen strategia	17
4.1.1 Verkostoitumisen visio	18
4.2 Yhteistyön strategia	19
4.2.1 Strategian luominen	20
4.2.2 Strategiaohjelmat	22
4.3 Yhteistyö osana hakuprosessia	25
4.4 Kumppanuuden järjestäytyminen	26
4.5 Sisäinen viestintä	30
4.6 Sopimuksen luominen	31
5 YHTEISTYÖSOPIMUSMALLI	33
5.1 Strateginen allianssi	33
5.2 Yhteistyösäätiö	34
5.3 Kolmikantainen yhteistyösopimus	35
6 TULOKSET	37
6.1 Tavoitteet ja motivaatiot yhteistyöhön	37
6.2 Yhteistyömalli	38
7 YHTEENVETO	42
8 LÄHTEET	44
LIITE 1	47
LIITE 2	48
LIITE 3	49

## 1 JOHDANTO

Suurtapahtumien ja erityisesti kansainvälisten suurttapahtumien järjestäminen edellyttää järjestäjältään yhteistyökumppaneita, jotka sitoutuvat tapahtuman järjestämiseen yhtä suurella motivaatiolla kuin itse tapahtumajärjestäjä. Tämän kaltaisten kumppanuuksien luominen vaatii selkeää visiota tapahtumasta, strategiaa siitä mihin yhteistyökumppaneita tarvitaan ja mihin toimintoihin kannattaa käyttää alihankkijoita. Opinnäytetyöni on yhteistyömalli suurttapahtuman järjestäjän ja julkisen toimijan välille. Yhteistyömallin kehittämisessä keskityn yhteistyön solmimiseen julkisen hallinnon, kuten kunnan, kaupungin tai valtion eri ministeriöiden kanssa.

Suurtapahtumien järjestäjät tekevät lähes poikkeuksetta työtä julkisten toimijoiden kuten kaupunkien ja valtion eri ministeriöiden kanssa. Yhteistyön kehittäminen jätetään kuitenkin usein viime tippaan ja paljon resursseja jää käyttämättä. Näin yhteistyöstä tulee usein melko tehotonta ja sekavaa. Yhteistyömalli tuo esille yhteistyön kehittämiseen tarvittavia seikkoja, kuten miten saada kaikki mahdolliset resurssit irti kumppanuussuhteesta. Esimerkkinä yhteistyösopimuksesta käytän Suomen voimisteluliiton Gymnaestrada 2015 Helsinki -tapahtumaa. Tapahtuma organisaatio on tehnyt tiivistä yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa kaikissa tapahtuman osa-alueissa. Helsingin kaupungin lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö on kumppanina muun muassa tapahtuman rahoituksessa ja sen vaikutuksien tutkimisessa. Tilaajana opinnäytetyölläni toimii Gymnaestrada 2015 Helsinki -tapahtuman järjestelytoimikunta, joka toimii Suomen voimisteluliiton alaisuudessa.

Yhteistyömallin tarkoituksena on helpottaa suurttapahtumien järjestämistä yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa. Suurtapahtumien järjestäminen vaatii järjestäjältään ammattitaitoa sekä tukea yhteistyökumppaneilta. Uudenlaisen yhteistyömallin kautta tulevien järjestäjien on helpompaa suunnitella yhteistyötään ja julkisen toimijan on helpompaa keskittää työnsä samankaltaisiin yhteistyömalleihin.

Opinnäytetyöprosessin aikana olin yhteensä kolme (3) kuukautta harjoittelussa Gymnaestrada -tapahtuman toimistolla. Hakeuduin harjoitteluun Gymnaestrada tapahtumaan oman voimistelutaustani kautta. Olen voimistellut aktiivisesti eri seuroissa jo yli 10 vuoden ajan, jonka vuoksi voimistelutapahtuma oli minulle kiinnostava kombinaatio harrastustani ja työtäni. Kolmen kuukauden aikana pääsin mukaan työyhteisöön seuraamaan työskentelyä toimistolla sekä tekemään erilaisia työtehtäviä kaikille vastuushenkilöille tapahtuman parissa. Työtehtäväni sisälsivät esimerkiksi loppuraportoinnin ja palautesuunnitelman kehittämistä, organisaatiokaavioiden luomista, vapaaehtoistyön sekä viestinnän tehtäviä. Lisäksi avustin Gymnaestrada projektin pääsihteeriä ja varapääsihteeriä heidän monenlaisissa tehtävissään.

## 2 GYMNAESTRADA-TAPAHTUMAN ORGANISAATIO JA KUMPPANIT

The World Gymnaestrada tapahtuma on kansainvälisen voimisteluliitto FIG:n tapahtuma. Sen alaisuudessa toimii Gymnastics For All -komitea, GFA, joka valvoo joka neljäs vuosi The World Gymnaestrada tapahtuman järjestelyitä. (The World Gymnaestrada, 2014.) Tapahtumalisenssiä haetaan viisi vuotta ennen tapahtumaa, ja se myönnetään FIG valtuuskunnan äänestyksen jälkeen eniten ääniä saaneelle järjestölle. Voimistelun suur tapahtuma Gymnaestrada järjestetään vuonna 2015 ensi kertaa Suomessa, mutta se on kaiken kaikkiaan 15. laatuun (FIG, 2014a).

Suur tapahtuma on tapahtuma, joka luokitellaan jonkin erityisaspektin vuoksi normaalia suuremmaksi tapahtumaksi. Näitä kriteerejä voi olla esimerkiksi osallistujamäärä, kansainvälisyys, medianäkyvyys, vaikuttavuus tai jopa tapahtuman kokonaiskustannukset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2006). Kansainvälisen suur tapahtuman järjestäminen vaatii yleensä lajin tai alan kattojärjestöltä järjestämisoikeuden. Käsittelen järjestämisoikeutta opinnäytetyössäni nimellä tapahtumalisenssi.

### 2.1 FIG

FIG on lyhenne ranskankielen sanoista *fédération internationale de gymnastique*, joka tarkoittaa suomeksi kansainvälistä voimisteluliittoa. FIG on maailmanlaajuinen voimistelun kattojärjestö, joka kattaa voimistelun seitsemän (7) osa-aluetta; Gymnastics for All -komitean, miesten ja naisten telinevoimistelun, rytmisen-, trampoliini-, akrobatiavoimistelun sekä kilpa-aerobicin. (FIG 2014b.)

FIG myöntää järjestelyoikeudet muun muassa yllä mainittujen voimistelulajien kilpailuille ja edustaa näitä voimistelulajeja maailmanlaajuisesti. FIG ei kata kuitenkaan kaikkia voimistelun osa-alueita kuten esimerkiksi joukkuevoimistelua. Suomen voimisteluliitto toimii FIG:n edustajana Suomessa.

Gymnaestrada on FIG:n auktorisoima tapahtuma, jota johtaa Gymnastics for All -komitea. Komitea järjestää tapahtumia ja tukee harrastevoimistelua ja voimistelua läpi elämän. GFA:n suurin tapahtuma on Gymnaestrada, joka on tarkoitettu kaiken ikäisille, taitoisille ja kaikille kulttuureille. Toinen Gymnastics for All -komitean ylläpitämä tapahtuma on Gym for Life näytöskilpailu. (FIG 2014c.)

## 2.2 Suomen voimisteluliitto

Suomen voimisteluliitto toimii suomalaisen harraste- ja huippuvoimistelun kattojärjestönä. Suomen voimisteluliitosta käytetään myös lyhempää muotoa Voimisteluliitto vuodesta 2009 lähtien (Suomen voimisteluliitto 2009). Se edustaa Suomessa kansainvälisiä voimisteluorganisaatioita. Nämä ovat:

FIG (Fédération Internationale de Gymnastique),

IFAGG (International Federation of Aesthetic Group Gymnastics)

ISCA (International Sports and Culture Association),

FISAF (Federation Internationale des Sports Aerobics et Fitness)

UEG (European union of Gymnastics)

lisäksi Voimisteluliitolla on yhteistyösopimus Liikunnan kehitysyhteistyö LiKe ry:n kanssa.

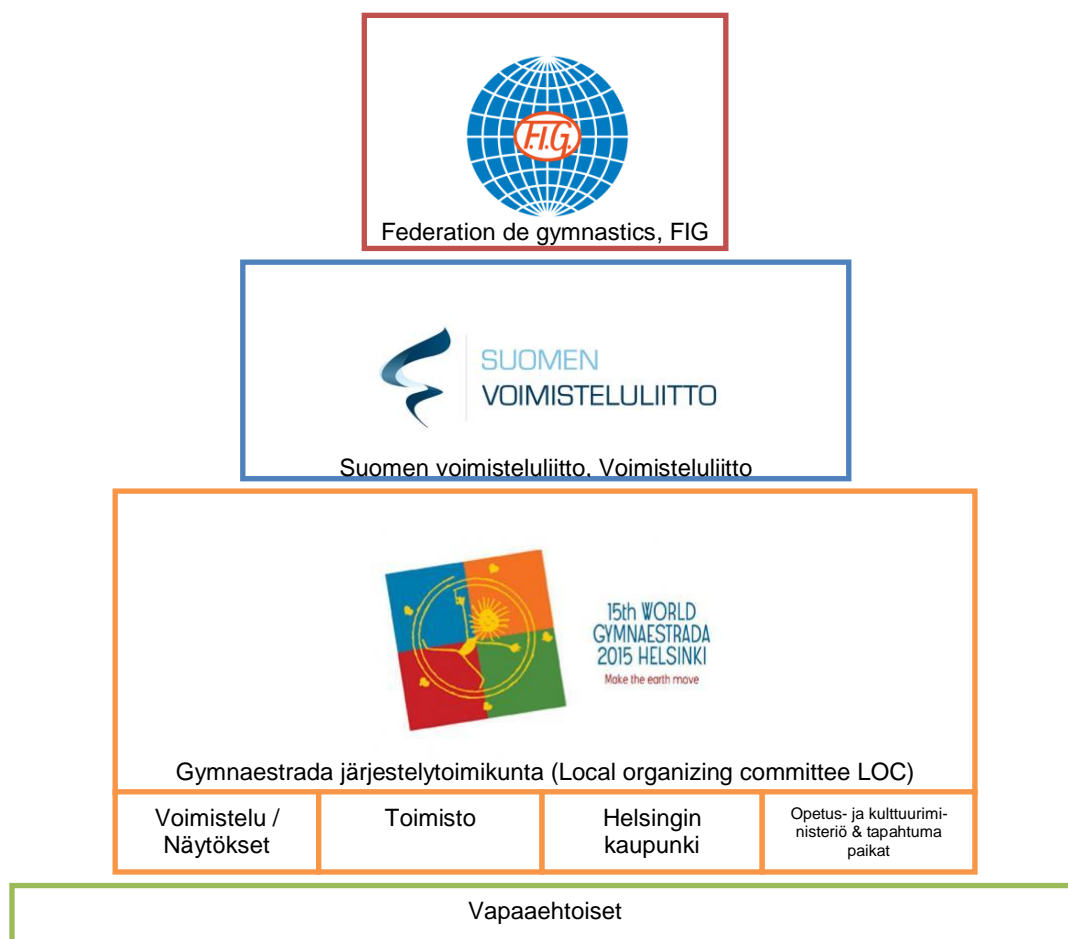
Voimisteluliitossa voimistelee yhteensä noin 115 000 jäsentä 378 seurassa ympäri Suomen. (Suomen voimisteluliitto 2014c.)

Suomen voimisteluliiton tavoitteena on luoda pohja elinikäiselle harrastamiselle. Sen tarkoituksena on taata liikunnan jatkuvuus harrastevoimistelussa sekä kilpaurheilussa aina lapsuudesta vanhuuteen saakka. (Suomen voimisteluliitto, 2013d). Gymnaestrada tapahtuman tarkoituksena on antaa liikunnan ja voimistelun iloa kaikille ikään, kulttuuriin tai kykyihin katsomatta, joten se sopii täydellisesti Voimisteluliiton tavoitteisiin (FIG 2014d).



### 2.3 Gymnaestradan järjestelytoimikunta

FIG luovutti järjestelyvastuun vuoden 2015 Gymnaestradasta Voimisteluliitolle vuonna 2010 (Suomen voimisteluliitto, 2010a). Tapahtumalle on nimetty Gymnaestrada Local organizing committee, lyhennettynä LOC. Local organizing committeeä kutsun myöhemmin opinnäytetyössäni sen suomenkielisellä versiolla järjestelytoimikunta. Järjestelytoimikunnan jäsenet koostuvat Voimisteluliiton sekä Helsingin kaupungin hallituksen nimeämistä jäsenistä. Tämä toimikunta sisältää neljä eri osa-aluetta. Nämä ovat voimisteluosasto, toimisto, Helsingin kaupunki ja muut yhteistyökumppanit, joihin sisältyy muun muassa Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä tapahtumapaikkojen vastuhenkilöitä. Kaikilla näillä osa-alueilla on omat johtajansa, jotka vastaavat oman osa-alueensa etenemisestä. Tätä johtoryhmää kutsutaan nimellä Executive group, EXE. Ryhmään kuuluu myös LOC:n presidentti sekä pääsihteeri. (Suomen voimisteluliitto, 2012b).



Kaavio 1 Gymnaestrada 2015 Helsinki organisaatiokaavio

Gymnaestradan järjestelytoimikunta on Voimisteluliiton, Helsingin kaupungin ja opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemä kokonaisuus. Järjestelytoimikuntaa johtaa sen puheenjohtaja sekä pääsihteeri, jotka myös johtavat johtoryhmää. Johtoryhmään heidän lisäksi kuuluu apulaispuheenjohtaja, apulaispääsihteeri sekä Helsingin kaupungin ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat. Johtoryhmässä edustavat henkilöt ovat jokainen, jonkun järjestelytoimikunnan osa-alueen esimiehenä. Apulaispuheenjohtaja johtaa voimisteluosastoa, pääsihteeri ja apulaispääsihteeri johtavat toimistoa, Helsingin kaupunginedustaja on vastuussa Helsingin kaupungin piiriin kuuluvista toiminnoista ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustaja on vastuussa heille kuuluvista osa-alueista. (Suomen voimisteluliitto 2012.)

Voimisteluosastoon kuuluu joukko tapahtuman luottamushenkilöitä, jotka ovat vastuussa tapahtuman osatapahtumien sisällöstä sekä lääkinnästä. He suunnittelevat ja

toteuttavat avajaisia, gaala-iltoja, lavojen ohjelmia ja muuta tapahtuman voimistelulliseen puoleen kuuluvaa ohjelmaa. Yksi luottamushenkilöistä on vastuussa lääkinällisen tiimin johtamisesta. Voimisteluostossa toimii yhteensä 23 henkilöä. Heistä kahdeksan on osatapahtumien vastuuhenkilöitä, 13 henkeä toimii heidän tiimissään ja koko osastoa johtaa kaksi henkeä. (Mt.)

Gymnaestrada järjestelytoimikunnan toimisto on vastuussa kokonaistapahtuman kuluista toimipisteellään Suomen voimisteluliiton toimistolla. Vuonna 2014 huhtikuussa toimistossa työskentelee yhteensä kahdeksan henkilöä, joista yksi henkilö työskentelee osa-aikaisesti ja yksi henkilö työskentelee puolet viikosta Helsingin kaupungilla. Toimistossa työskentelee muun muassa pääsihteeri, apulaispääsihteeri, logistiikka-vastaava, vapaaehtoisvastaava, viestintävastaava, projektikoordinaattori, Helsingin kaupungin projektista vastaava sekä lipunmyynnistä vastaava.

Muita yhteistyökumppaneita tapahtumalla ovat muun muassa tapahtuman muut tapahtumapaikat kuten Messukeskus, Helsingin jäähalli, Olympiastadion sekä Sonera stadium. Nämä tahot antavat hyvän esimerkin erilaisesta yhteistyöstä. Kaikkien näiden osapuolien kanssa tehdään jatkuvaa yhteistyötä, jotta tapahtumapaikoista saadaan kehitettyä parhaat mahdolliset niiden käyttäjille. Kumppanuudeksi ei kuitenkaan tämänkaltaista suhdetta voi kutsua, jossa palvelu ostetaan suoraan toimijalta, jonka jälkeen kehitellään tuotetta parhaaksi mahdolliseksi. Tapahtuman toimivuuden kannalta tämä ostopalvelu on oltava osana tapahtumaorganisaatiota, mutta kumppanuudeksi sitä kutsuttaisiin ainoastaan, mikäli tilanteessa olisi selkeä win-win liiketoimintasuhte. (Mt.)

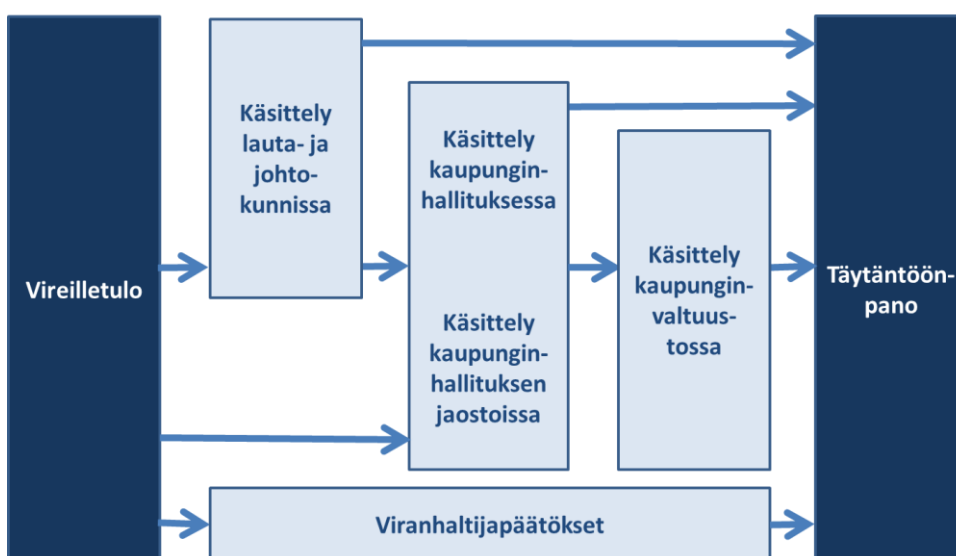
## 2.4 Helsingin kaupunki

Helsinki on Suomen pääkaupunki, jossa asuu noin 610 000 asukasta. Se toimii pääkaupunkiseudun talousalueen keskuksena, johon kuuluu yhteensä noin 1,4 miljoonaa asukasta. (Helsingin kaupunki 2014.) Vuosittain Helsingissä järjestetään noin 3000 erilaista pientä ja suurta tapahtumaa aina kongresseista festivaaleihin ja Olympiastadionin suurkonsertteihin. (Visit Helsinki 2014).

Helsingin kaupungin osuus tapahtumassa on hyvin merkittävä. Useat Gymnaestrada-tapahtuman tiloista toimivat kaupungin alaisuudessa, esimerkiksi kymmeniä koulumajoituskouluja, kaupungin omistamia alueita sekä osa tapahtuma-aikaisia liikuntatiloja. Helsingin kaupungilta mukana tapahtuman suunnittelussa on muun muassa liikuntavirasto, rakennusvirasto, opetusvirasto, pelastuslaitos sekä liikennelaitos. (Helsingin kaupunginhallitus 2009b) Näiden virastojen lisäksi aktiivisesti toiminnassa on mukana Helsingin markkinointi Oy, joka on Helsingin kaupungin 100 % omistama yritys, joka vastaa Helsingin matkailu-, kongressi-, tapahtuma- ja elinkeinomarkkinoinnin sekä suur tapahtumien ja kongressien hauista, matkailuneuvonnasta ja kaupungin tapahtumatuotannoista (Visit Helsinki 2014).

Helsingin kaupunki on nimennyt jokaiselta virastoltaan oman Gymnaestrada vastavan, joka hoitaa tapahtumaan liittyviä tehtäviä. Helsingin kaupungilla työskentelee puolet työajastaan myös Gymnaestradan ja Helsingin kaupungin yhteinen työntekijä. Helsingin kaupungin avustukset eivät Gymnaestradan sopimuksen mukaan saa kuitenkaan ylittää 1,2 miljoonaa euroa (Helsingin kaupunginhallitus 2009a).

### Helsingin kaupungin päätöksentekojärjestelmä



Kaavio 2. Helsingin kaupungin päätöksentekojärjestelmä (Helsingin kaupunki 2013.)

Kaupungilla päätöksenteko voi tapahtua neljän eri laitoksen kautta (Ks kaavio 2). Ne voidaan käsitellä viranhaltijanpäätöksenä, lauta- ja johtokunnan päätöksenä tai kaupunginhallituksen päätöksenä tai useamman laitoksen kautta. Suurimman byrokratian kautta kulkevat päätökset menevät ensin käsittelyyn lauta- ja johtokuntaan, sen jälkeen kaupunginhallitukseen, jonka jälkeen ne vielä käsitellään kaupunginvaltuustossa ennen kuin niistä saadaan päätökset. Kaikki päätökset eivät suinkaan kulje koko päätöksenteon kaarta, vaan jokaisesta vaiheesta voidaan tehdä myös suoraan päätöksiä ja kaikkiin laitoksiin voidaan päätyä myös suoraan vireillepanosta, lukuun ottamatta kaupunginvaltuustoa, johon esitys tulee aina kaupunginhallituksesta. (Helsingin kaupunki 2013.)

Haettaessa suur tapahtumaan yhteistyötä kaupungilta, kulkee päätöksenteko läpi koko pitkän päätöksentekojärjestelmän. Suur tapahtumat aiheuttavat myös kaupungille yleensä suuria kustannuseriä, minkä vuoksi päätöksen täytyy tulla kaupungin suurimmilta päättäjiltä. Tapahtuma saa myös positiivista huomiota, kun tapahtuman tukipäätös tulee kaupunginvaltuustolta. (Machere 2014.)

## 2.5 Opetus- ja kulttuuriministeriö

Opetus- ja kulttuuriministeriö on Suomen koulutus-, tiede-, nuorisopolitiikan edustaja. Sen tehtävänä on turvata Suomen kansalaisten mahdollisuus kouluttautua, niin ammattikentällä kuin kulttuurin avulla. Lisäksi yhtenä sen päätehtävinä on kehittää kansainvälistä yhteistyötä. (Valtioneuvosto 2014.)

Valtion avustusta voidaan myöntää neljällä erilaisella tavalla,

- 1) investointiavustuksena aineellisen tai aineettoman hyödykkeen hankintaan;
- 2) hankeavustuksena kokeilu-, käynnistämisen-, tutkimus- tai kehittämishankkeeseen taikka muuhun tarkoitukseltaan rajattuun hankkeeseen;
- 3) apurahana, stipendinä tai avustuksena hakijan henkilökohtaiseen käyttöön tai hankkeeseen;
- 4) muuna 1–3 kohdassa tarkoitettuun verrattavana erityisavustuksena.

Suurtapahtumiin myönnettävät avustukset myönnetään apurahoina hankkeen käyttöön. (Valtionavustuslaki 2001/688 5§ )

Valtionavustuslaki määrittelee avustettaville hankkeille edellytyksiä, jotka tulee täyttyä, jotta apuraha, stipendi tai mikä tahansa avustusmuodoista voidaan myöntää. Ensinnäkin hankkeen tulee olla yhteiskunnallisesti hyväksyttävä sekä valtion kannalta perusteltua tukea hanketta. Lisäksi valtionavustuksen on oltava hankkeen kannalta tarpeellinen, esimerkiksi sen laajuuden vuoksi. Viimeisenä edellytyksenä on, että hanke ei tule aiheuttamaan muuta kuin pientä kilpailua ja markkinoiden toimintaa. Näin se ei vaikuta suuresti Euroopan talousalueeseen. (Mt. 7 §)

Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on omat vaatimuksensa siitä mitä suur tapahtuman hankehakemuksen tulee sisältää, kun avustusta tullaan heiltä hakemaan. Tulen käsittelemään tämän asian kohdassa yhteistyön strategia. Valtionavustuslaki määrittelee, että hakemuksen tulee sisältää vähintään avustuksen saaja, käyttötarkoitus sekä määrä tai laskentaperuste. (Mt. 11 §)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkiessani yhteistyön rakentamista julkisen toimijan kanssa käytän kvalitatiivista tutkimusta. Tutkin aihealuetta monista eri lähteistä, toimin työyhteisössä, jossa on käytössä yhteistyömalli sekä haastattelin sen yhteistyömallin rakentajia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessani pyrin ymmärtämään, minkälainen yhteistyömalli on toimiva ja miten siinä kuuluu toimia. Yhdistin haastattelujen, arkistojen sekä kirjallisuuden kautta kumppanuuden tärkeimpiä osa-alueita yhdeksi malliksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 168.)

Aloitin tutkimukseni havainnoimalla ympäristöä, jossa kehitetään uudenlaista kumppanuutta yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa. Havainnoinnin tarkoituksena on nähdä, toimivatko asiat niin kuin niiden sanotaan toimivan. Havainnoitaessa nähdään miten työyhteisö ja henkilöt toimivat jokapäiväisessä ympäristössä. Näin pystytään saamaan välitöntä ja suoraa tietoa kohdeympäristöltä (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, 199-200). Gymnaestrada 2015 Helsinki -tapahtuma toimii läheisessä yhteistyössä Helsingin kaupungin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Työskentelin Gymnaestrada-projektissa helmikuusta huhtikuuhun vuonna 2014, kun tapahtuman valmistelut olivat vielä aikaisessa vaiheessa. Yhteistyö kaupungin ja opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa oli vielä kehittymässä. Olin mukana Gymnaestrada-tapahtuman toimiston viikkopalaverissa ja pääsin läheltä käsin tutkimaan, miten yhteistyö vaikuttaa jokapäiväisessä työssä. Tein koko kolmen kuukauden ajan osallistuvaa havainnointia siitä, miten yhteistyö otetaan yhteisössä vastaan ja mihin sitä hyödynnetään.

Toisena tutkimusmenetelmänä toteutin yhteensä neljä (4) asiantuntijahaastattelua. Haastateltavakseni valitsin kaksi asiantuntijaa Gymnaestrada-projektin johtohenkilöistä, yhden Helsingin kaupungin asiantuntija sekä Helsingin kaupungin ja Gymnaestrada-projektin yhteisen työntekijän asiantuntija haastattelu. Tavoitteena oli haastatella myös opetus- ja kulttuuriministeriön vastuuhenkilöä, mutta valitettavasti häntä en tavoittanut opinnäytetyö prosessini aikana.

Haastattelin Gymnaestradan järjestelytoimikunnasta Suomen voimisteluliiton entistä pääsihteeriä, nykyistä Gymnaestrada järjestelytoimikunnan pääsihteeriä Maria Laaksoa ja Gymnaestrada järjestelytoimikunnan varapääsihteeri Päivi Tammista. Heidän asiantuntijuutensa on tutkimustyöni kannalta tärkeää, sillä he ovat olleet mukana rakentamassa yhteistyötä Helsingin kaupungin ja opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa alusta asti.

Helsingin kaupungin asiantuntijana toimi Helsingin kaupungin elinkeino-osaston kaupunkimarkkinointiyksikön päällikkö Saila Machere. Hän on ollut mukana Gymnaestrada-projektissa heti yhteistyön alettua Suomen voimisteluliiton kanssa. Hän on ollut mukana myös tapahtuman hakutilaisuudessa sekä edellisessä Gymnaestrada -tapahtumassa Lausannessa. Heidän lisäksi haastateltavanani oli myös molempien organisaatioiden yhteinen työntekijä Saija Suominen. Hänen tehtävänä on organisoida yhteistyötä ja helpottaa organisaatioiden välistä kommunikaatiota.

Viimeisenä tutkimusmenetelmänäni lähetin toukokuussa 2014 sähköisen sähköpostikyselyn kymmenelle (10) Gymnaestrada -projektissa työskentelevälle sekä viidelle (5) organisaatioiden johtohenkilöille, jotka ovat aiemmin tehneet yhteistyötä kaupungin tai valtion kanssa. Vastaamisaikaa sähköiseen kyselyyn oli kesäkuun loppuun saakka. Pienestä vastaajamäärästä (1) johtuen, lähetin sähköpostikyselyn uudelleen kesäkuussa 2014 pidentäen vastaus aikaa heinäkuuhun 2014. Vastauksia kyselyyn loppujen lopuksi sain ainoastaan yhden (1). Vastausten määrä saattaa johtua esimerkiksi kesälomien alkamisesta, sekä varsinkin tapahtumatuotannon alalla kesä on kiireisintä aikaa. Huonosta vastauksien määrästä johtuen, en pysty käyttämään sähköpostikyselyn vastauksien tuloksia tutkimuksessani.



## 4 ANALYYSI

Tässä kappaleessa analysoin Gymnaestradan järjestelytoimikunnan pääsihteerin, Helsingin kaupunkimarkkinointiyksikön päällikön, Gymnaestradan ja Helsingin kaupungin yhteisen työntekijän haastattelujen sekä lukuisten erilaisten kirjallisten lähteiden avulla yhteistyön solmimista. Pohdin työssäni, miksi yhteistyötä julkisen toimijan kanssa halutaan, miten sitä kannattaa lähteä solmimaan ja kuinka suunnitelmallista toiminnan tulisi olla. Vertailen myös muutamia vaihtoehtoja siitä, mihin toimintamalliin yhteistyö tulisi rakentaa.

Yhteistyösopimuksen solmiminen vaatii kaikilta osapuolilta työtä ja kompromisseja, jotta päästäisiin kaikille sopivaan ratkaisuun. Tähän päästäkseen on organisaatioiden luotava yhteinen visio, jonka ympärille rakennetaan yhteistyön strategia. Strategian avulla on helppo löytää kumppaneilta tarvittavat avut ja yhteistyöstä tulee suunnitelmallista ja selkeää kaikille osapuolille.

Kumppanuudeksi kutsutaan kahden organisaation läheistä yhteistyötä. Kumppanuussuhde on hyvin läheistä, ja kumpikin kumppanuuden osapuoli hyötyy siitä tasapuolisesti. Tavanomaista on, että kumppanuussuhde on pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa tavoitteellista toimintaa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007. 77.)

### 4.1 Verkostoitumisen strategia

Verkostoitumisen strategiassa organisaatio tai yritys pyrkii selvittämään minkälaisia kumppanuuksia ja verkostoja se tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. Strategia luodaan pitkälle aikavälille niin, että kumpikin osapuoli saa liiketoimintasuhteesta mahdollisimman paljon irti. Suurien kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden on poh-

jauduttava tähän verkostoitumisen strategiaan. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 93-94.)

Liiketoimintasuhdeella pyritään lisäämään arvoa organisaation tai yrityksen kummallekin osapuolelle. (Anderson, 1995. 348) Liiketoimintasuhde käsittää sisälleen organisaatioiden välisen toiminnan, joka voi olla tavaroiden tai palvelujen tuottamista tai vaihdantaa (Hakanen & Heinonen & Sipilä Petri 2007. 76).

Organisaation verkostoitumisen strategian tulisi tavoitteellisesti edistää organisaation liiketoimintaa tai tarkoitusta. Strategian luomisessa on otettava huomioon kolme tärkeää seikkaa: sen tulee tukea organisaation kannattavuutta, motivoida työntekijöitä samoihin päämääriin kuin organisaation johto, ja sen pitää pystyä olemaan joustava, jota voidaan tarvittaessa muokata tilanteiden muuttuessa. (Mt., 84.)

Verkostoitumisen strategian tarkoitus on antaa yritykselle tai organisaatiolle selkeät päämäärät, jota lähdetään kumppanien kanssa saavuttamaan. Yhteistyön suunnittelutyön alussa tapahtumalla ei ole vahvistuneita yhteistyökumppaneita, vaan tutkitaan erilaisia mahdollisuuksia yhteistyökumppaneista. Tapahtumajärjestäjä pyrkii tarkkaan pohtimaan, minkälaisen organisaatioiden kanssa kannattaisi tehdä yhteistyötä ja minkälaista hyötyä yhteistyöstä kannattaa lähteä hakemaan. Tämän vuoksi verkostoitumisen strategian on oltava joustava ja kokoajan muuttuva väline, sillä suunnitellut yhteistyökumppanuudet harvoin toteutuvat täsmälleen halutulla tavalla. Tilanteiden muuttuessa on tarvittaessa löydettävä uudenlaisia ratkaisuja.

#### 4.1.1 Verkostoitumisen visio

Yrityksen tulee luoda itselleen visio siitä kuinka verkostoitumista muiden yritysten kanssa aletaan rakentaa. Visio on kuvaus siitä millainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa. Visio keskittyy tahtotilaan ja ihannekuvaan yrityksestä, eikä niinkään tarjoa ratkaisuja ongelmiin. (Mt., 84.)

Voimisteluliitto on Gymnaestrada-projektissaan luonut vision arvojensa kautta. Projektin strategian ja toiminnan pohjalla on kuusi erilaista arvoa; avoimuus, laadukkuus, toisten kunnioittaminen, innovatiivisuus, monikulttuurisuus sekä intohimo voimisteluun. (Suomen voimisteluliitto 2010.) Nämä arvot määrittelevät koko Gymnaestrada 2015 Helsinki- tapahtuman yhtenäistä visiota eivätkä niinkään sovellu verkostoitumisen visioon itsenään. Tapahtuman arvojen henki säilyy kuitenkin myös yhteistyökumppanuuksia luotaessa.

Gymnaestrada järjestelytoimikunnan verkostoitumisen visio voitaisiin määritellä, kuten Helsingin kaupungin hallituksen esityslistalla Kj/4 14.12.2009 on sanottu; ”suurta- tapahtuman hakuvalmisteluista on haluttu tehdä hyvän yhteistyön pilotti” (Helsingin kaupunginhallitus 2009). Näin esimerkiksi suurempi vision määritelmä voisi olla; ”Haluamme olla haluttu ja toimiva yhteistyökumppani kumppaneillemme” tai ”Haluamme luoda yhteistyökumppaneidemme kanssa toimivan yhteistyömallin” Nämä visiot ovat lähellä Gymnaestradan tapahtumajohdon näkemystä verkostoitumisesta ja näin voisivat toimia myös kirjallisen punaisena lankana yhteistyön luomisessa.

#### 4.2 Yhteistyön strategia

Kumppanuussuhteiden alustavan kartoituksen jälkeen lähdetään pohtimaan tarkemmin yhteistyön strategiaa. Tätä strategiaa lähdetään luomaan yhdessä tapahtumajärjestäjän ja tulevien kumppaneiden edustajien kanssa. Yhdessä suunniteltu toimiva strategia voi toimia punaisena lankana pitkälle tapahtumasuunnittelun edetessä, ja näin tukea yhteistyötoimivuutta moneltakin kannalta. Yhteistyön strategiassa pohditaan käytäntöjen ja organisaatiomallien lisäksi sitä, minkälaisia yhteistyösopimuksia voidaan luoda ja minkä tasoisia kumppanuuksia yhteistyökumppanin kanssa on mahdollista luoda.

Yhteistyötä jaotellaan kolmeen eri kategoriaan; operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus sekä strateginen kumppanuus. Strateginen kumppanuus perustuu tietä- taidon jakamiseen eri osapuolten välillä. Organisaatioiden välillä vallitsee luottamus, joka perustuu yhdessä tekemiseen ja luomiseen sopimusten sijaan. Molemmat

kumppanuuden osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia. Hyötysuhde on siis toteutettavissa ainoastaan, jos kumppanuus onnistuu. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 60.)

Suurtapahtumien yhteistyömalli perustuu lähinnä strategiselle kumppanuudelle. Operatiivinen ja taktinen kumppanuus ovat enemmän tuotteelliseen tuotantoon suuntautuneita kumppanuuden muotoja, joilla tavoitellaan kustannustehokkuutta ja säästöjä. Tämänkaltaisen kumppanuus ei sovi niinkään tapahtumatuotannon kumppanuuksiin.

Gymnaestrada-tapahtumassa ovat Voimisteluliitto, Helsingin kaupunki sekä opetus- ja kulttuuriministeriö toimivassa luottamuksellisessa suhteessa keskenään. Erityisesti Helsingin kaupunki ja Voimisteluliitto ovat luoneet strategisen kumppanuus suhteen, jossa kaikki tieto kulkee vapaasti organisaatioiden välillä. Tapahtumaa pyritään luomaan yhdessä parhaaseen mahdolliseen suuntaan ja koetaan, että se tuottaa hyötyä kummallekin osapuolelle.

#### 4.2.1 Strategian luominen

Suurtapahtumissa kaupungin yhteistyö on yleensä tärkeässä osassa tapahtumaa. Erityisesti kansainvälisissä suur tapahtumissa kaupungin yhteistyö on lähes välttämätöntä tapahtuman onnistumisen kannalta. Usein suur tapahtumat ottavat kaupungin yhteistyön liian kevyesti, eivätkä kohtelee kaupungin yhteistyötä samalla arvokkuudella kuin muita yhteistyökumppaneitaan. Yhteistyö kaupungin kanssa täytyisi olla yhtä suunnitelmallista ja arvostettua, kuin yhteistyö kaupallisten toimijoiden kanssa. (Machere 2014.)

Julkisella sektorilla haetaan usein yhteistyötä ainoastaan rahoitusyhteistyönä, eikä koeta suhdetta julkiseen toimijaan yhtä läheiseksi, kuin muiden kumppanien kanssa. Kaupunkien kanssa yhteistyö on muuttunut lähemmäs kumppanuussuhdetta ja on lähdetty tavoittelemaan yhteisiä hyötyjä ja päämääriä, joilla kumppanuutta lähdetään kehittämään. Erilaisten tapahtumasta kaupungeille syntyvien hyötyjen kasvaminen, tai ainakin niiden parempi tiedostaminen, on johtanut myös tapahtumajärjestäjien

odotusten kasvuun. Järjestäjät pyrkivät pohtimaan keinoja, joilla julkisilta toimijoilta voisi saada, tätä hyödyntäen, entistä enemmän rahoitusta. (Halonen 2010, 52-53.)

Julkisen toimijan kanssa yhteistyön kokoaminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä tapahtumajärjestäjältä. Päätösten tekeminen vaatii varsinkin suur tapahtumia käsitellessä pitkiä päätösprosesseja ja useita esittelyjä sekä havainnoiteja ennen kuin päätöstä voidaan tehdä. Päätösprosessit ovat yleensä vaikeita ja pitkiä, mutta myös hedelmällisiä. Helsingin kaupunki hyväksyy lähes kaikki suur tapahtumien yhteistyöpyynnöt ainakin jollain tasolla. Toiveissa kuitenkin on, että arvokilpailujen, kuten EM- ja MM-kilpailujen määrä vähentyisi, ja siirryttäisiin enemmän kulttuuri- ja harrastetapahtumiin. Tähän ovat johtaneet arvokilpailujen järjestämisestä aiheutuneet kulut verrattuna niistä saavutettaviin hyötyihin. Arvokilpailujen järjestäminen on vuosien saatossa tullut entistä kalliimmaksi, niin ettei sen järjestäminen välttämättä ole enää kannattavaa kaupungille tai järjestäjälle. (Machere 2014.)

Yhteistyö kaupungin kanssa tulee aloittaa jo ennen tapahtumalisenssin hakuprosessia. Kaikki suur tapahtumat eivät vaadi tapahtumalisenssiä, mutta jos tapahtuma on suuruusluokaltaan kansainvälisen suur tapahtuman luokkaa, tulisi yhteistyö käynnistää noin neljä vuotta ennen itse tapahtumaa. Yhteistyö kaupungin kanssa kannattaa aloittaa ennen kuin lähtee hakemaan yhteistyötä opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Tällöin rahoitussuunnitelma tapahtumalla on jo huomattavasti pidemmällä ja ministeriön on helpompi lähteä suunnittelemaan omaa osallisuuttaan tapahtumaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.) Yhteistyön alkaessa tarpeeksi ajoissa lähtee yhteistyö eteenpäin sujuvammin, ja pystytään paremmin luomaan yhteistyölle oikeanlainen strategia. Liian usein tapahtumat hakevat yhteistyötä vasta tapahtumalisenssin varmistuttua, ja näin ollaan jo auttamattomasti myöhässä kumppanuuden suunnitelmallisen strategisoinnin kanssa. (Machere 2014.)

Suur tapahtumajärjestäjän lähtiessä hakemaan yhteistyötä ministeriöltä sen tulee ottaa huomioon muutamia siihen liittyviä seikkoja. Tapahtumaa suunnitellessa on oltava hyvissä ajoin yhteydessä ministeriöön aikomuksesta hakea suur tapahtuman lisenssiä. Tällöin ministeriö voi tutkia mahdollisuuksia osallistua tapahtuman rahoitukseen sekä taustavaikutuksiin ja mahdollisiin selvityksiin hyvissä ajoin. Ministeriötä lähestyttäessä tulee valmistella esitys, jossa on tiedot organisaatiosta sekä mahdolli-

sista yhteistyökumppaneista, kuvaus tapahtumasta, sekä sen merkityksestä, esimerkiksi onko tapahtumalla yhteiskunnallisia tai kulttuuripoliittisia vaikutuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Erityisesti tässä vaiheessa kannattaa tutustua opetus- ja kulttuuriministeriön strategiaohjelmaan ja etsiä mahdollisia yhteensopivuuksia haettavan tapahtuman kanssa. Tämä auttaa ministeriötä toteamaan tapahtuman kannattavuuden myös heidän kannaltaan. Ministeriölle luovutettavassa esityksessä tulisi olla alustava kokonaiskuvaus tapahtumasta, muun muassa toteuttamismaa- ja paikkakunta, sekä alustava budjetti. Suurtapahtumat, joiden lisenssi haetaan erilliseltä kattojärjestöltä saattavat joskus vaatia myös valtion tai kaupungin sitoutumisen tapahtumaan. Kattojärjestön näin vaatiessa, tulee se mainita ministeriön tapahtumaesittelyssä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

#### 4.2.2 Strategiaohjelmat

Yhteistyön strategiassa on huomioitava kumppaneiden jo olemassa olevia strategioita, jotta yhteistyöstä voidaan luoda kannattava kummallekin osapuolelle. Yhteistyön suunnittelu kannattaa aloittaa tutustumalla kaupungin tai ministeriön strategiaohjelmaan, oman tapahtuma-alueen osalta. Esimerkiksi Helsingin kaupungin strategiaohjelmaan tutustuminen ei vie tapahtumajärjestäjältä tunteja aikaa, mutta sen kautta on mahdollista löytää tärkeitä nostoja yhteistyön strategian kannalta. Julkisen toimijan kannalta yhteistyössä on aina tärkeää nostaa heidän ohjelmansa tärkeitä arvoja. (Machere 2014.)

Kaupungin kanssa kumppanuuden suunnittelu on täysin erilaista, kuin kaupallisen toimijan kanssa. Kaupallisen toimijan kanssa yhteistyö perustuu usein rahaan, näkyvyyteen tai imagon kohottamiseen. Kaupungin kanssa yhteistyön rakentuminen perustuu erilaiseen win-win hyötysuhteeseen. Kaupunkimatkailun kasvaminen vaikuttaa kaupungin talouteen, mutta erityisesti kaupunki hakee kaupunkilaisten yhdistämistä itse tapahtumaan. Toiveissa on, että enemmän tapahtumia tuotaisiin pois stadioneilta ja tapahtuma-alueilta kaupungille, jossa kaupunkilaiset voisivat nauttia elävöityneestä

kaupungista. Urheilutapahtumien hyötynä on kaupunkilaisten mahdollisuus päästä itse liikkumaan tapahtuman avulla. (Machere 2014.)

Tämä ajattelutapa perustuu kaikkien osapuolien sitoutumiseen niin, että kaikki voittavat yhteistyöstä. Win-win strategia on uudenlaista ajattelua perinteiselle oman edun tavoittelulle. Tämän strategian pohjalla täytyy jo suunnittelussa käsitellä kumppanuutta niin, että kummatkin osapuolet voivat hyötyä siitä. (ProKarelia 2007.)

Opetusministeriö teki vuonna 2006 selvityksen, jonka yhteenvedossa todetaan, että kansainvälisten suurtapahtumien järjestäminen Suomessa tuo maallemme paljon positiivisia vaikutuksia. Erityisesti teoksessa nostetaan esille tietotaidon kasvaminen, positiivinen julkisuus, taloudelliset vaikutukset järjestävälle paikkakunnalle, sekä kansainvälisen vuorovaikutuksen kasvaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on nostanut myös vuonna 2010 tehdyssä selvityksessä, että hallitus haluaa parantaa Suomen valmiuksia sekä hakea, että järjestää kansainvälisiä suurtapahtumia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön kannalta suurtapahtumien vaikutus kaupunkikuvan elävöittämiselle ja sen tuoma positiivinen julkisuus nähdään Suomen etuina. Esimerkiksi Gymnaestrada 2015 Helsinki -tapahtuma tuo Helsingin kaupungin asukkaille tapahtumia ja esityksiä ympäri kaupunkia kaupunkilavojen muodossa. Nämä ovat ilmaisia tapahtumia kaikille.

Kansainväliset urheilutapahtumat nähdään positiivisena vaikutuksena urheilun harrastemäärien kasvulle. Samaa voidaan olettaa myös kulttuuritapahtumien kohdalla; kansainväliset sirkus, tanssi-, sekä musiikkitapahtumat kasvattaisivat huomionsa myötä myös näiden alojen harrastemääriä. Lisäksi turismi ja kaupungin täytyminen alan harrastajilla ja yleisöllä vaikuttaa positiivisesti myös kaupungin taloudelliseen tilanteeseen sekä mahdollisesti kasvattaa sen turismia ainakin lähivuosina. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2006.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö perustelee suurtapahtumien järjestelyiden tukemista myös kansalaistoiminnan näkökulmasta. Erityisesti kansalaistoiminnan vahvistuminen näkyy valtavina vapaaehtoisten määränä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2006.) Yhtenä esimerkkinä tästä voisi nostaa Helsingissä vuonna 2012 ja 2013 järjestetyt

jääkiekon MM-kilpailujen järjestäjät hakivat ja saivat noin 800 vapaaehtoista kumppanikin tapahtumaansa. Tämä tarkoittaa, että noin 800 henkilöä luovutti omaa aikaansa yhteisen tapahtuman rakentamiselle ja ylläpitämiselle. (IIHF 2014.) Vapaaehtoistyön määrät nähdään positiivisena ihmisten hyvinvoinnin sekä aktiivisuuden mittarina, mikä näyttää suomalaisten kiinnostuksen yhteistä tekemistä ja yhdessä olemista kohtaan.

Kansainvälisissä suur tapahtumissa on tärkeää tapahtuman lisäksi mainostaa myös järjestäjäpaikkakuntaa. Kumppanuus on kaupunkimarkkinoinnissa erittäin arvokas liiketoimintasuhde. Sekä kaupunki, että järjestäväorganisaatio hyötyvät kaupungin hyvästä imagosta ja sen markkinoinnista eteenpäin. Kaupungin arvon nostaminen ulkomailla tuo kaupunkiin lisää turismia myös mahdollisesti tapahtuman ulkopuolella. Varsinkin tapahtuman onnistuessa, jää osallistujille hyvä tunne myös järjestäjäpaikkakunnasta.

Kaupungin mainostaminen osallistujille ja osallistujamaille on myös tapahtumajärjestäjälle tärkeää. Sen avulla osallistujat näkevät tapahtuman myös loistavana lomakohteena, jossa on mahdollisuuksia viettää aikaa myös tapahtuman ulkopuolella. Kaupungilla on usein jo valmiina kaupungille edullisia markkinointimateriaaleja, joilla pystytään tuomaan esille kaupungin parhaita puolia. Kumppanuuden toimiessa pystytään käyttämään huomattavasti laajempaa viestintää, kuin ilman kumppanuuden tuomia etuja. Ilman lisäkustannuksia pystytään käyttämään organisaation kohdeyleisöä ja viestintäkanavia, joissa mainostetaan kohdepaikkakuntaa sen omilla, jo olemassa olevilla materiaaleilla. Näin kaikki olemassa olevat resurssit saadaan maksimaaliseen käyttöön.

Helsingin kaupungin strategiaohjelma kiinnittää huomiota myös Helsingin kansainvälistymiseen sekä kaupungin vetovoiman lisäämiseen nimenomaan tapahtumilla ja matkailun lisäämisellä. Helsingin kaupungin strategiaohjelma vuosille 2013 - 2016 pyrkii edistämään tapahtumajärjestämistä kaupungin näkökulmasta helpottamalla tapahtumajärjestäjän ja kaupungin välistä vuorovaikutusta erilaisin keinoin. Helsingin kaupunki on kiinnittänyt huomiota tapahtumajärjestäjien työn helpottamiseen jo useita vuosia, ja tehnyt tapahtuman järjestämisestä Helsingissä mahdollisimman helppoa. Kehittelyn tuloksena sähköinen tapahtumailmoituslomake on ollut käytössä Hel-



singissä vuodesta 2012. Tapahtumailmoituslomakkeella pystyy saavuttamaan kaikki kaupungin toimijat yhdellä lomakkeella, ja lisäksi se ohjaa hakijaa huomioimaan asioita, joita useat tapahtumajärjestäjät saattavat unohtaa. (Helsingin kaupunki 2012.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö selvityksestä käy ilmi myös kuinka kansainväliset suur- tapahtumat ovat tärkeitä erityisesti turismille (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2006). Suomessa kokonaisuudessaan kävi vuonna 2012 vain 4,2 miljoonaa turistia verraten esimerkiksi Ranskaan, jossa sama määrä oli jopa 83 miljoonaa (World Statistics 2012). Voidaan päätellä, että Suomessa käyvien turistien määrä on melko vähäinen suuriin turistimaihin verrattuna. Kaupunkimatkustamisen lisääminen tapahtumilla lisää Suomen mainetta turistikohdeena.

#### 4.3 Yhteistyö osana hakuprosessia

Kansainväliset suur- tapahtumat ja arvokilpailut ovat usein tapahtumalisenssin alla toimivia tapahtumia. Tällöin järjestävä organisaatio esimerkiksi liitto, kaupunki tai muu vastaava organisaatio hakee oikeutta kattojärjestöltä hakea tapahtumaa. Esimerkiksi Suomen voimisteluliitto on hakenut vuonna 2009 voimistelun kattojärjestö FIG:ltä tapahtumalisenssiä järjestääkseen Gymnaestrada- tapahtuman vuonna 2015 (Suomen voimisteluliitto 2010).

Kansainvälisen suur- tapahtuman haku täytyy olla suunnitelmallisesti tehty päätös, jolle tehdään strategia ja jo tapahtuman hakuvaiheessa haetaan pääyhteistyökumppaneita. Julkisiin yhteistyökumppaneihin on syytä ottaa yhteyttä ajoissa ennen tapahtuman hakua suunnitellessa, jotta voidaan yhdessä lähteä pohtimaan millä kohde- kaupunki tai maa myydään lisenssinhaltialle. Verkostoitusstrategiasta on hyötyä tässä vaiheessa, kun yhteistyö on suunnitelmallista ja liiketoimintasuhde on suunniteltu niin, että jo hakuprosessiin saadaan mukaan yhteistyökumppaneiden painava voima.

Julkiset toimijat yhteistyökumppaneina ovat hakuprosesseissa usein tärkeä taustavoima, millä on merkitystä tapahtumalisenssin saamisen kannalta. Lisenssin haltijalla

saattaa olla myös vaatimuksia sen suhteen, että minkälaisia yhteistyökumppanuuksia täytyy olla taustalla, jotta tapahtumaa voidaan edes hakea. Tämä antaa esimerkkiä siitä, kuinka tärkeää kaupungin ja valtion tuki on tapahtumajärjestäjälle.

Ennen kuin tapahtuman järjestämiseen kuuluvia oikeuksia on luovutettu tapahtuman hakijalle, on yhteistyön muodostuminen kuitenkin jo pitkällä. Neuvotteluita on käyty ennen virallista tapahtumanhakua ja yhteistyökumppanit ovat sitoutuneita tapahtumanhakemiseen ja mikäli tullaan valituksi, myös osaksi tapahtumanjärjestämistä. Tämän välivaiheen virallistamiseksi luodaan aiesopimus tai esisopimus yhteistyökumppaneiden välille.

Aiesopimuksen tarkoituksena on luoda sopimus, joka velvoittaa kumppanin toimimaan yhteistyössä tulevan suur tapahtuman kanssa, mikäli sopimuksessa määritellyt velvoitteet tulevat käytäntöön. Aiesopimus auttaa tapahtumajärjestäjää hakemaan suur tapahtumaa, sekä sitouttaa kumppanit tapahtuman suunnitelmalliseen budjettiin. Näin toteutuminen olisi taattua, mikäli tapahtuman hakeminen onnistuu ja tapahtuma saadaan maan järjestettäväksi. Gymnaestrada-tapahtuman aiesopimus on solmittu kolmikantaisena sopimuksena Suomen voimisteluliiton, Helsingin kaupungin ja Opetus- ja kulttuuriministeriön välillä. (LIITE 3).

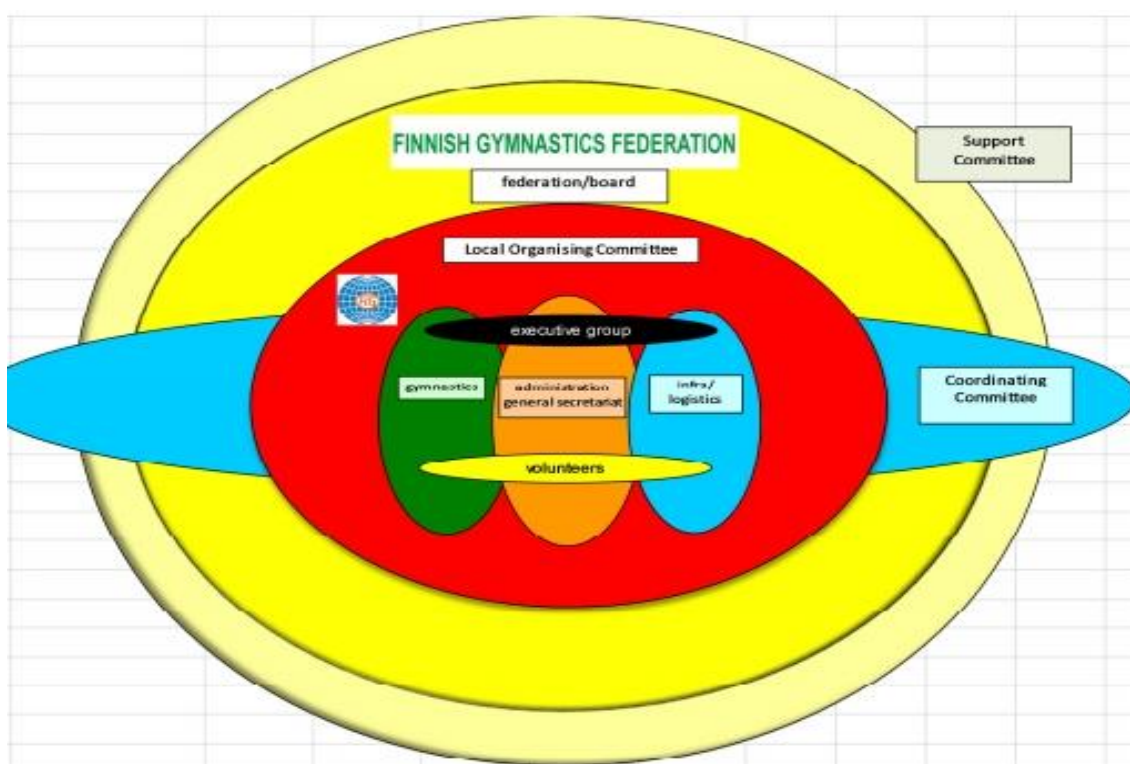
Aiesopimuksella tarkoitetaan juridiselta kannalta velvoittamatonta sopimusta, jossa määritellään usein sen hetkisiä neuvottelujen tuloksia ja pyritään määrittelemään miten niistä jatketaan. Aiesopimuksella on mahdollista myös kieltää neuvottelemasta samasta asiasta muiden osapuolten kanssa. Aiesopimus ja esisopimus ovat tosiaan lähellä olevia sopimuksia, jotka kirjoitetaan ennen varsinaisen sopimuksen syntymistä. Esisopimus on juridisesti sitova toisin kuin aiesopimus, joten se on jo pidemmälle edennyt sopimuksen muoto. (Saarnilehto, Hemmo & Kartio 2001, 355.)

#### 4.4 Kumppanuuden järjestäytyminen

Suur tapahtumaprojektit ovat yleensä väliaikaisia organisaatioita, joilla ei ole valmiiksi järjestäytyntä tapaa toimia. Projektiorganisaation täytyy löytää omalle tavoitteelleen

oikeanlainen organisaatiojärjestelmä. Tämä ei koskaan ole täydellisesti samanlainen kaikissa projekteissa, vaan jokaisen projektin on löydettävä omanlaisensa tapa toimia, projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruuska 2007, 130.)

Projektiorganisaatio voi olla esimerkiksi puurakenne tai saarekemalli. Puurakenne kuvaa enemmän projektin, esimerkiksi tapahtuman, hierarkiaa. Sen tarkoituksena on näyttää missä suhteessa henkilöt ja tehtävät ovat toisiinsa nähden. Saarekemalli taas kuvaa joukon tehtäviä ja henkilöitä ja heidän vastuunsa projektissa, ilman ylöspäin kohoavaa hierarkiaa. Tämän kaltainen malli toimii puumallia paremmin projektiorganisaation rakentamisessa, koska korkeat hierarkiat jarruttavat projektin hektistä etenemistä ja vapaata tiedonkulkua. (Mt., 126-128) Gymnaestrada 2015 Helsinki -tapahtuma on suunnitellut oman projektiorganisaationsa ”ufo”-malliin. Tämä malli perustuu nimenomaan saarekemalliin (Ks. Kuva 1).

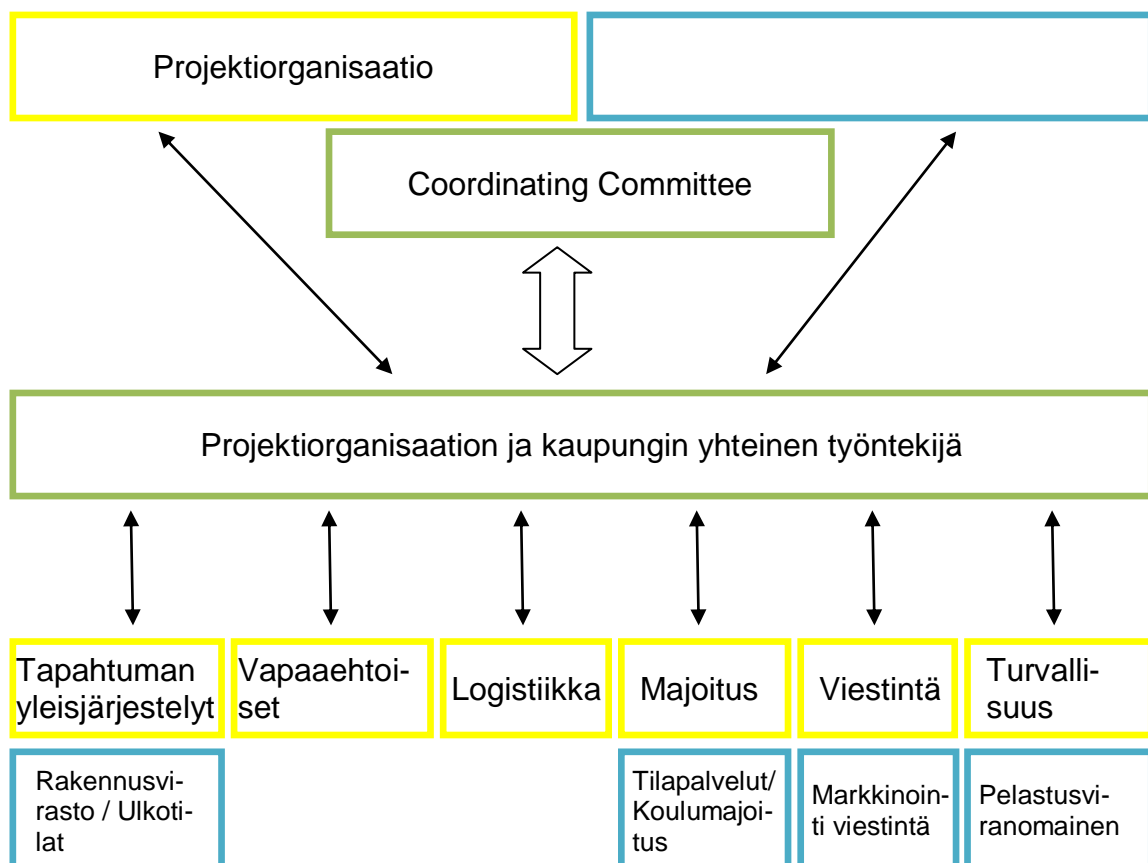


Kuva 1. Gymnaestradan 2015 Helsinki -tapahtuman organisaatiokaavio. (Suomen voimisteluliitto 2012)

Järjestäytymisessä tulee ottaa huomioon kaikki kumppanuuteen liittyvät osapuolet ei vain organisaation johtohahmoja. Esimerkkinä käytän seuraavaksi kumppanuutta

Helsingin kaupungin kanssa. Projektioorganisaation järjestäytyttyä selkeisiin vastuualueisiin oli tärkeää siirtyä seuraavaksi jaottelemaan kumppanuuden osa-alueita osaksi projektioorganisaatiota.

Organisaatio voi järjestäytyä useilla eri tavoilla. Kaavio 3 on esimerkki Gymnaestrada organisaation tavasta järjestäytyä Helsingin kaupungin eri virastojen kanssa. Gymnaestrada -projektissa tärkeässä osassa toimii organisaatioiden yhteinen työntekijä. Hän kommunikoi viikoittain kummankin organisaation kanssa ja näin pystyy olemaan suorassa lähikommunikaatiossa molempien organisaatioiden työntekijöiden kanssa ja tutustumaan kumpaankin organisaatioon tarkasti. Yhteinen työntekijä on tärkeässä osassa suuressa osassa yhteistyön osa-alueita ja hänen kauttaan kulkee lähes kaikki molempia organisaatioita koskettava tieto. Kaavio 3 esittelee esimerkkejä virastoista ja vastuualueista, joista yhteisen työntekijän kautta kulkee tietoa.



Kaavio 3 Gymnaestrada -tapahtuman organisaation järjestäytyminen

Kumppanuutta suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon kaikkien osapuolien tavoitteet ja suunnitella yhteistyön käytännön järjestelyjä. On suunniteltava miten viestintä toi-

mii, mikä tieto on tärkeää kenenkin osa-alueella ja miten löydetään oikeanlainen tapa toimia. Parantaakseen viestintää ja yhteistyötä Gymnaestrada-projektissa Helsingin kaupungin ja Suomen voimisteluliiton välillä, päätettiin kumppanuudelle palkata oma työntekijä. Työntekijä on osaksi Helsingin kaupungilla ja osaksi Suomen voimisteluliitolla. Aloite yhteisen työntekijän palkkaamiseen tuli Helsingin kaupungin elinkeino-osaston kaupunkimarkkinointiyksikön päällikkö Saira Macherelta. Yhteinen työntekijä antaa kumppanuudelle mahdollisuuden päästä sen kaikkiin potentiaaleihin ilman, että resurssit tulevat vastaan. Yhteisen työntekijän avulla päästään jakamaan kumppanuudesta aiheutuvien työtuntien kuluja ja kumpikin osapuoli pysyy mukana tapahtuman eri vaiheissa. (Machere 2014.)

Yhteinen työntekijä on ollut tarpeellinen Gymnaestrada-tapahtumalle, koska se koskettaa normaalia suur tapahtumaa useampia Helsingin kaupungin virastoja. Yhteisen työntekijän tarkoituksena on keventää kahden organisaation välistä kuilua. Näin tavoitteena on päästä eteenpäin nopeammin ja helpommin kaikilla osa-alueilla, jotka koskevat kumppanuutta. Gymnaestrada-tapahtuma koskettaa normaalia useampia virastoja ja suurempaa osaa kaupungin organisaatiota, kuin normaali suur tapahtuma. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi tapahtuman asiakaskunnan koostuvan enemmän osallistujista kuin vierailevista asiakkaista. Tapahtumajärjestäjän kannalta osallistujasta huolehtiminen vaatii muun muassa ruokailujen, majoitusten ja muiden käytännön asioiden järjestelyä. Asiakas sen sijaan tulee ainoastaan tapahtumaan vierailemaan, ja hoitaa sen sijaan itse muut järjestelyt. (Suominen 2014)

Arvokilpailuissa, kuten vuonna 2005 järjestetyissä yleisurheilun MM-kilpailuissa, tapahtumajärjestäjä oli vastuussa n. 3000 osallistujasta, joille hoitaa majoitusta, ruokailua, kuljetuksia sekä palveluja (Opetusministeriö 2005). Gymnaestrada tarjoaa sen sijaan kaikille 25 000 osallistujalle majoitusta, ruokailua, kuljetuksia sekä muita palveluja. Tämän vuoksi Gymnaestrada koskettaa Helsingin kaupunkia myös osa-alueilta, joita yleensä järjestettävät suur tapahtumat eivät kosketa. Esimerkkinä voisimme ottaa Gymnaestrada-tapahtuman koulumajoitusten järjestämisen. Tapahtuma tulee kattamaan useita kymmeniä Helsingin kaupungin kouluja koulumajoitukseen tapahtumaihana. Koulujen tarkastaminen ja koulumajoituksen järjestäminen on osa Helsingin kaupungin opetusviraston tarjoamia palveluita. (Suominen 2014.)

#### 4.5 Sisäinen viestintä

Työyhteisön sisäinen viestintä sisältää kaiken viestinnän organisaatiojohdon ja sen työntekijöiden välillä. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista ja sen toimivuuteen on paneuduttava. (Korhonen & Rajala 2011, 81.) Työyhteisöjen sisäinen viestintä perustuu useisiin viestinnän peruspilareihin kuten avoimuuteen, luotettavuuteen sekä nopeuteen. Näitä arvoja ylläpitämällä organisaation sisäinen viestintä on koko ajan ajan tasalla ja työyhteisö on perillä organisaatiossa tapahtuvista muutoksista tarpeellisen kattavasti. (Juholin 2006, 154.)

Viestinnän suunnittelu lähtee jo verkostoitumisen strategiasta. Strategian pohjimmaisen viestin on oltava niin yksinkertainen, että se on helppo avata isollekin yleisölle. Tapahtumajohdon kyettävä asettumaan työntekijän asemaan, jotta ymmärretään, että kuulijalla ei ole kaikkia samoja tietoja, joita asian esittelijä jo ymmärtää. Kuulijan on kyettävä lyhyessä ajassa ymmärtämään yhtä paljon yhteisistä tavoitteista kuin kumppanuutta kuukausia, jopa vuosia rakentaneet henkilöt. Yhtenäisen vision ja linjauksen on oltava niin selkeä, että sen pystyy ymmärtämään ja samaistumaan jokainen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161. )

Työyhteisön tutustuttua yhtenäiseen strategiaan ja ymmärrettyä sen pohjimmaisen tarkoituksen, on viestintää strategian hyödyistä kuitenkin jatkettava tasaisena virtana läpi projektin. Näin pystytään muistuttamaan kaikkia kumppanuussuhteen työntekijöitä projektin yhteisistä tavoitteista ja hyödyistä vielä silloinkin, kun väsymys alkaa painaa. Tärkeää olisi löytää erilaisia ja mielenkiintoisia tapoja motivoida kaikki työntekijät sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen yhtenäisellä voimalla ja halulla.

Sisäinen viestintä jakautuu lähi- ja kaukokanaviin, joita voidaan toteuttaa suoraan ja välitettynä. Suorat lähikanavat ovat kasvokkain esimiehen tai työkaverin kanssa toimiminen. Lisäksi esimerkiksi osasto- tai viikkokokoukset ovat suoraa viestintää. Suorat kaukokanava taas ovat muun muassa tiedotustilaisuudet ja oman välittömän työyhteisön ulkopuolella toimivien henkilöiden kanssa kommunikointi. Välitetty viestintä

sisältää taas kommunikaatiovälineiden, kuten sähköpostin, ilmoitustaulun, verkkoleh-  
tien ja tiedotteiden käytön sekä lähityöyhteisön, että kaukotyöyhteisön välillä. (Juholin  
2006, 163.)

Suuria kumppanuuksia sisältävien organisaatioiden on tarkkaan mietittävä omaa  
viestintäänsä niin, että se on tasa-arvoista ja tarpeellista. Gymnaestrada -  
tapahtuman organisaation viestinnässä on tarkkaan suunniteltava sekä lähi-, että  
kaukokanavia, sillä työyhteisö kaikkine kumppaneineen on hyvinkin suuri. Järjestely-  
toimikunnan toimistolla työskentelevien on pystyttävä viestimään keskenään niin, että  
tiedotus on yhden mukaista myös ulospäin. Lisäksi yhteistyökumppaneiden tiedotta-  
minen ja avoin keskustelu on tärkeää.

Organisaatioiden välisessä viestinnässä on erityisesti otettava huomioon kielen käy-  
tön tärkeys. Eri organisaatioilla on oma käsitteensä ja omat tapansa, joiden yhdisty-  
minen toisiinsa ei välttämättä ole aina niin selkeää. Työskennellessäni Suomen voimis-  
teluliitolla huomasin, että voidaan vertailla esimerkiksi kulttuuri- ja urheilupuolen or-  
ganisaatioita, joista kumpikin tekee usein yhteistyötä esimerkiksi juuri kaupungin  
kanssa. Heidän sanastonsa tapahtumaa järjestäessä saattaa olla hyvinkin erilaista.  
Toimihenkilöt esimerkiksi ovat kulttuuripuolella usein tuottajia, kun taas urheilupuolel-  
la tuottaja nimitystä käytetään harvoin.

Gymnaestrada- projektissa tärkeä osa Helsingin kaupungin ja järjestelytoimikunnan  
sisäistä viestintää on yhteinen palkattu työntekijä. Työntekijän tarkoituksena on viedä  
viestiä Helsingin kaupungilta järjestelytoimikunnalle ja päinvastoin, niin että se on  
kummallekin osapuolelle ymmärrettävää mitä toinen tarkoittaa. Näin pystytään ratkai-  
semaan iso osa asioista ennen kuin niistä kehkeytyy varsinaisesti ongelmia. (Suomi-  
nen 2014.)

#### 4.6 Sopimuksen luominen

Lopullinen yhteistyösopimus kumppanin kanssa on syytä luoda mahdollisimman pian  
yhteisten tavoitteiden ja mahdollisuuksien kartoittamisen jälkeen. Yhteistyösopimuk-

nessa määritellään mistä halutaan sopia ja mihin sopimuksella pyritään. Yhteistyösopimusta ei ole laissa virallisesti määritelty, ja näin sitä rajaa ainoastaan sopimusoidelliset seikat. Yhteistyösopimus on niin kutsuttu sekasopimus, joka voi koostua useasta erilaisesta sopimuksesta, jotta kaikki osa-alueet otetaan huomioon eikä ne näin kumoa toisiaan. Virallisen sopimuksen solmiminen yhdessä yhteistyökumppanin kanssa kuitenkin virallistaa yhteisesti sovitut sopimukset viralliseksi asiakirjaksi. (Lakitietopankki 2014.)

Sopimuksen lopullinen muoto voi muotoutua vielä yhteistyön kehittyessä. Jo yhteistyön alkaessa tehtävä aiesopimus kannattaa kuitenkin tehdä niin tarkasti, että sitä voidaan hyödyntää myös virallisen sopimuksen luomisessa. Mikäli aiesopimus on jo määritellyt kaikki tarvittavat kohdat, se voidaan muotoilla lopulliseksi sopimukseksi ja allekirjoittaa sellaisenaan.

Julkisten toimijoiden kanssa yhteistyösopimuksen määrittelemistä ei nähdä niin tärkeänä, sillä sopimus on virallistettava yleensä hallituksen tai valtuuston toimesta. Näin virallinen päätös ja yhteistyösopimuksen määrittelemiä seikkoja on jo solmittu, ja ne ovat juridisesti päteviä. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621 1-5 §). Lopullisen sopimuksen solmiminen on kuitenkin hyvä tapa lyödä lukkoon lopullinen yhteistyön määritelmä, millä yhteistyötä aletaan viedä eteenpäin ja kehittämään tapahtuman lähestyessä.



## 5 YHTEISTYÖSOPIMUSMALLI

Gymnaestrada 2015 Helsinki -projektin yhteistyöstrategiaa kehitellessä pohdittiin monenlaisia mahdollisuuksia yhteistyön malleista, esimerkiksi yhteistyösäätiötä. Pitkällisen pohdinnan jälkeen päädyttiin kolmikantaiseen yhteistyösopimukseen Helsingin kaupungin, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Voimisteluliiton välillä. Kolmikantainen yhteistyösopimus jakaa yhteistyön kolmeen eri osa-alueeseen. Voimisteluliitto järjestää operatiivista puolta tapahtumasta, Helsingin kaupunki vastaa kaupungin tilojensa hallinnasta sekä muista kaupungin osa-alueeseen liittyvistä asioista, opetus- ja kulttuuriministeriö taas toimii enemmän hiljaisena tukijana rahoituksessa sekä lupautuu tekemään tutkimuksen tapahtuman vaikutuksista kaupungissa. Seuraavissa kappaleissa esittelen muita mahdollisia yhteistyön toimintamalleja, sekä vertailen niitä keskenään.

### 5.1 Strateginen allianssi

Strateginen allianssi on yhteistyösopimus kahden kansainvälisen yrityksen tai organisaation välillä. Strateginen allianssi on yhteistyötä, jossa yhteistyö tuo selkeää strategista etua kummallekin osapuolelle. (Taloussanommat 2014). Tapahtumatuotannon alueella kyseessä voi olla esimerkiksi kansainvälinen kilpailu, jolloin luodaan strateginen allianssi kahden organisaation välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suurtapahtumat ovat hyvin usein strategisia alliansseja, sillä ne toimivat usein yhteistyössä esimerkiksi katto-organisaation kanssa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 74).

Voimisteluliitto haki vuonna 2010 voimistelun kattojärjestö FIG:n lisenssiä järjestää Gymnaestrada-tapahtuma. Yhteistyö kattojärjestö FIG:n kanssa on malliesimerkki strategisesta allianssista. Yhteistyö ei pääty lisenssin hankkimiseen, vaan kattojärjestö on mukana myös tapahtuman järjestelyissä. Kattojärjestö on vastuussa siitä, että

lisenssin vaatimukset toteutuvat myös uudessa tapahtumassa, tapahtuma on brändinsä mukainen ja mahdollisesti myös kehittyä edellisistä tapahtumista. Näin strateginen allianssi on syntynyt ja kummallakin organisaatiolla on nyt yhtäläinen halu tuottaa toimiva tapahtuma, ja siitä on strategista etua kummallekin osapuolelle.

Strateginen allianssi on siis osa Gymnaestrada-tapahtumaa, mutta sen kaltainen yhteistyö ei kuitenkaan ole paras mahdollinen julkisen toimijan kanssa. Kumppanuus kaupungin kanssa on hyvin lähellä strategista allianssia, sillä tapahtuman onnistuminen on selkeästi eduksi kummallekin osapuolelle. Kumppanuudet kyseisessä tapauksessa hyötyvät tapahtuman onnistumisesta, mutta eivät sen avulla saavuta niinkään strategista etua samalla tavalla kuin esimerkiksi kattojärjestö FIG.

## 5.2 Yhteistyösäätiö

Yhteistyösäätiö on yhteistyön malli, jossa yhteistyökumppanit sekä järjestävä organisaatio perustavat projektia varten erillisen säätiön, joka johtaa tapahtuman etenemistä. Yhteistyösäätiö perustetaan säädekirjalla, jonka perustajat allekirjoittavat, ja joka päivätään perustamispäivään. Lisäksi kahden henkilön on todistettava oikeaksi säädekirja. Säätiön tarkoitus on olla hyödyllinen, sen tarkoitus ei saa olla liiketoiminnan harjoittaminen tai taloudellisen edun tavoittelu säätiön perustajille tai toimihenkilöille. Säätiön perustamiseen tarvitaan lisäksi vähintään 25 000 euron rahoituspohja tai säätiötä ei voida perustaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014.)

Yhteistyösäätiön toiminnasta esimerkkinä on Turku 2011 - kulttuuripääkaupunkihanke, jota varten perustettiin Turku 2011 -säätiö. Säätiön hallitukseen jokainen yhteistyöorganisaatio nimesi omat edustajansa. Turun kaupunki, joka toimi tapahtuman virallisena hakijana, nimesi puheenjohtajan, kaksi varapuheenjohtajaa sekä kuusi jäsentä. Näiden lisäksi jokainen yhteistyökumppani nimesi oman edustajansa. Näin saatiin kokoon 15-henkinen säätiön hallitus. (Euroopan kulttuuripääkaupunki Turku 2011 2012, 9.)

Gymnaestrada järjestelytoimikunta pohti pitkään säätiön perustamista tapahtumanjärjestelyihin. Gymnaestrada -tapahtumaa varten perustettuun säätiön hallitukseen olisi nimitetty Voimisteluliiton, Helsingin kaupungin sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat, jotka olisivat yhdessä näin muodostaneet säätiön johdon. Säätiön perustamista pidettiin pitkälle järjestelyiden edetessä parhaana mahdollisena vaihtoehtona varsinkin, koska sen toimivuus oli todettu jo Turku 2011 -säätiön toiminnassa. Lähivuosina on kuitenkin ilmennyt ongelmia erinäisten säätiöiden toiminnassa, minkä vuoksi säätiö on kerännyt huonoa mainetta yhteisöjen toimintamuotona. Näin ollen Gymnaestrada toimikunta päätti olla perustamatta tapahtuman järjestämisen taustalle säätiötä. (Laakso 2014.)

### 5.3 Kolmikantainen yhteistyösopimus

Kolmikantainen yhteistyösopimus perustuu strategisen kumppanuuden malliin, jossa kumppaneilla on keskinäinen luottamus ja he pyrkivät tekemään yhdessä töitä projektin onnistumiseksi. Tällöin kaikilla osapuolilla on yhtenevät intressit projektin onnistumiseksi ja sen tavoitteiden täyttymiseksi. Kumppanuuden lähtökohtana on keskinäinen luottamus, jolloin tiedossa on kumppaneiden vahvuudet ja heikkoudet. Usein kyseessä saattaa olla myös yrityssalaisuuksia, jotka eivät ole julkista tietoa. Tämä korostaa entisestään luottamuksen tärkeyttä ja sen arvostusta kumppanuutta luodessa.

Kolmikantainen yhteistyösopimus on sopimus, jossa määritellään seikat, joita kaikki osapuolet noudattavat. Nämä kolme osapuolta ovat kolmikantaisella yhteistyösopimuksella riippuvaisia toisistaan ja näin ollen myös vastuussa toisilleen. Sopimuksen tarkoituksena on sitouttaa kolme täysin erillistä osapuolta toimimaan yhdessä yhteisten etujen vuoksi.

Gymnaestrada 2015 Helsinki- projektissa kuitenkin päätettiin luopua itse kolmikantaisen yhteistyösopimuksen lopullisen muodon luomisesta. Molempien yhteistyökumppaneiden kanssa oli jo julkisten päätöksien myötä tullut kirjallinen lupaus tapahtuman tukemisesta, joten aiesopimuksen lisäksi tarvetta lopulliselle sopimukselle ei nähty.

tarpeellisena. Kolmikantaisen aiesopimuksen myötä on kuitenkin syntynyt Gymnaestrada -tapahtuman johtoryhmä, jossa kaikista virastoista istuu vähintään yksi edustaja. (Laakso 2014.)

## 6 TULOKSET

Seuraavissa kappaleissa tuon esille tuloksia siitä, miten ja miksi kaupungin tai ministeriön kanssa on kannattavaa tehdä yhteistyötä. Esittelen missä järjestyksessä yhteistyötä kannattaa lähteä luomaan, ja mitkä seikat tulevat vaikuttamaan yhteistyön onnistumiseen. Esittelen lyhyesti myös mahdollisen aikataulun, jolla yhteistyötä kannattaa lähteä rakentamaan. Tämä on kuitenkin hyvin projektikohtaista ja muokkautuu sen mukaisesti.

### 6.1 Tavoitteet ja motivaatiot yhteistyöhön

Yhteistyöorganisaation motivaatiot yhteistyöhön julkisen toimijan kanssa määrittelin kolmeen eri osa-alueeseen:

- 1) operatiivisen toiminnan helpottaminen
- 2) byrokratian yksinkertaistaminen ja
- 3) tapahtuman lisäarvon kasvattaminen.

Näistä suurin osa toteutuu enimmäkseen yhteistyössä kaupungin organisaation kanssa, sillä yhteistyö kaupungin kanssa on enemmän toiminnallista ja näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä.

**Operatiivisen toiminnan helpottuminen** näkyy esimerkiksi monien suurtapahtuman suunnitteluun ja toteutukseen liittyvien osa-alueiden siirtymisenä kaupungille, mikä olisi muuten toiminut luvanvaraisesti omilla resursseilla. Tässä esimerkkinä voisi käyttää esimerkiksi Helsingin markkinointi Oy:n osuutta Gymnaestrada-tapahtumassa. Helsingin markkinointi Oy toimii tiiviissä yhteistyössä Gymnaestradan kanssa ja heidän kauttaan pystytään tarjoamaan osallistujamaille materiaalia Helsingin turismista sekä palveluista. Mikäli Gymnaestrada ei toimisi yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa, tämä materiaali täytyisi tuottaa itse, mikä suoraan vaikuttaa muun muassa budjettiin.

**Byrokratian yksinkertaistumisella** tarkoitan esimerkiksi tapahtuman aiheuttamaa lupaprosessia. Helsingin kaupungin hallitus on luvannut tarjota Gymnaestrada-tapahtuman järjestelytoimikunnalle konsultointiapua muun muassa turvallisuus- ja ympäristöasioiden järjestämisessä. Tämä apu on tapahtumajärjestäjälle mahdollisuus saada apua oikeanlaisten lupien ja byrokraattisten toimintojen kanssa niin, että oma henkilökohtainen työ määrä sen parissa vähentyy.

**Tapahtuman lisäarvon kasvattamisen** näen sekä taloudelliselta, että henkiseltä puolelta. Taloudelliselta kannalta yhteistyö kaupungin kanssa tarkoittaa kustannus-alennuksia ja rahanarvoista tukea kaupungilta. Henkiseltä puolelta kaupungin apu vaikuttaa tapahtuman tekemisen toimivuuteen kaupungissa. Tapahtuma kasvattaa itselleen lisää arvoa, jokaisen innostuneen kaupungin työntekijän myötä, joka on valmis panostamaan omaa työaikaansa tapahtuman onnistumiseksi.

Julkisen toimijan kanssa luotu yhteistyö on voimakasta kumpaankin suuntaan. Usein ajatellaan ainoastaan järjestävän organisaation hyötyjä, rahoituksellista, byrokraattista, verkostollista sekä satoja muita hyötyjä, joita julkinen toimija pystyy yhteistyöllään helpottamaan. Harvoin kuitenkin pysähdytään miettimään mahdollisuuksia ja hyötyjä, joita julkinen kumppani saa yhteistyöstä. Esimerkiksi Helsingin kaupungin työntekijä saa yhteistyön kautta kasvattaa omia sosiaalisia verkostojaan. Projektin tuomien verkostojen lisäksi tapahtuma yhdistää kaupungin sisäisiä virastoja yhteen ja tekemään yhteistyötä myös muiden kaupungin työntekijöiden kanssa.

## 6.2 Yhteistyömalli

Onnistuneen yhteistyön rakentaminen vaatii kaikilta yhteistyöorganisaatioilta motivaatiota, päättäväisyyttä ja resursseja. Mikäli nämä kolme seikkaa täyttyvät on yhteistyöllä mahdollisuudet onnistua niin, että saadaan luotua täydellinen win-win yhteistyö. Näiden psykologisten ominaisuuksien jälkeen voidaan keskittyä teknisiin vaiheisiin, joilla kumppanuudesta saadaan toimiva kokonaisuus.

Yhteistyön rakentaminen aloitetaan aina tarkalla suunnittelutyöllä. Hyvä valmistautuminen ja strategiatyö auttavat yhteistyön rakentamisessa, sekä saavat tulevan kumppanin luottavaiseksi järjestäjän kyvyistä. Tapahtumalla tulee olla visioitu paras mahdollinen päämäärä, jota verkostoitumisen ja yhteistyön strategian vievät kohti.

Yhteistyötä pystytään rakentamaan monilla eri tavoilla ja projektista ja yhteistyön tasosta riippuen. Henkilökohtaisesti näen säätiön yhdeksi toimivimmiksi tavoiksi pyörittää näin suurta yhteistyöorganisaatiota. Näin yhteistyö on täysin erillinen osa yhteistyöorganisaatioiden omia osa-alueita, ja sen pystyy niin taloudellisesti kuin henkisesti erottamaan taustaorganisaatioiden toiminnasta.

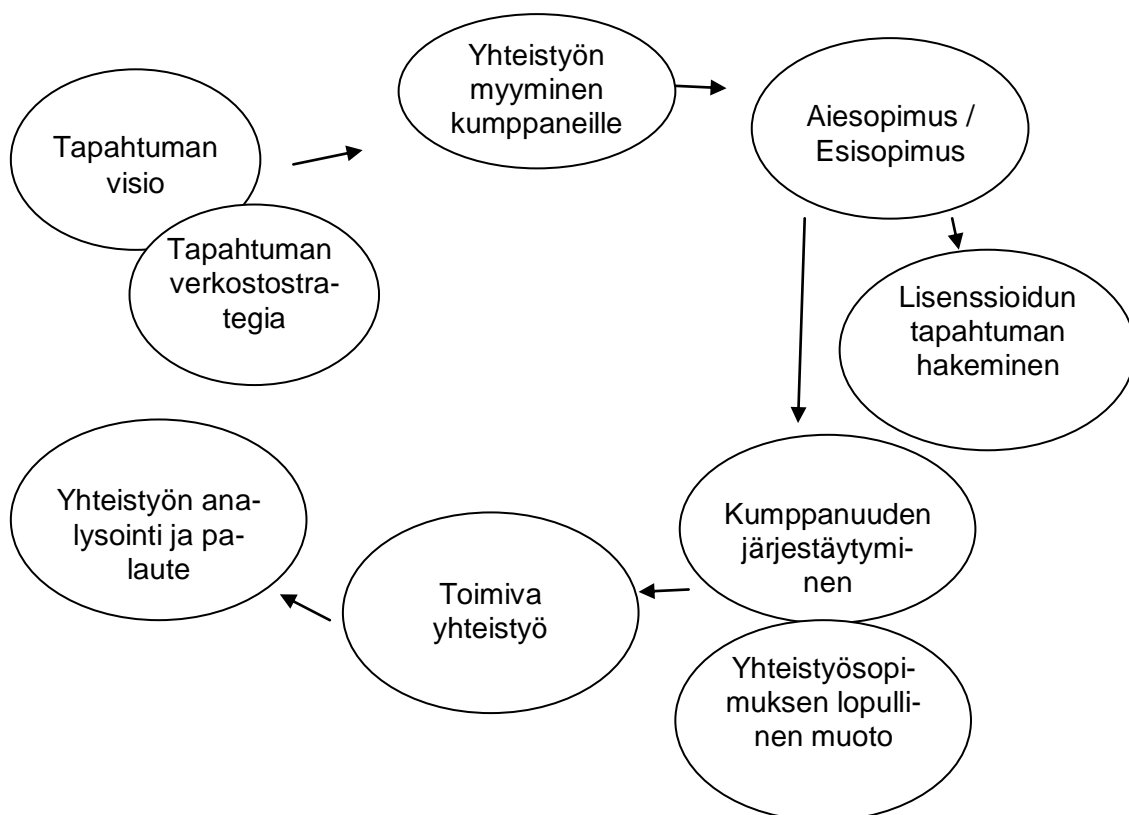
Yhteistyön lopulta synnyttyä on tärkeää solmima virallinen yhteistyösopimus. Sopimusta solmittaessa käydään läpi myös asioita järjestelmällisesti, jotta kaikki yhteistyöhön liittyvät virallisuudet käydään läpi. Näin saadaan kirjallinen sopimus kaikista velvollisuuksista ja mahdollisuuksista, sekä tuodaan selvemmin yhteistyön tärkeys esille myös työntekijöille, jotka eivät ole olleet mukana neuvotteluprosessissa.

Aie- tai esisopimus kannattaa luoda ennen tapahtumanhakua, mikäli tapahtuma vaatii tapahtumalisenssin. Tätä varten kannattaa luoda jo mahdollisimman tarkka sopimusmuoto, jotta välttyttäisiin kahden sopimuksen kirjoittamiselta. Mikäli aiesopimukseen on jo määritelty kaikki tarpeellinen myös itse tapahtuman osalta, voidaan aiesopimusta päivittämällä luoda myös virallinen tapahtuman yhteistyösopimus.

Yhteistyösopimusta kirjoittaessa suosittelen myös käymään läpi koko projektin organisaation, niin että kaikilla osapuolilla on selkeä kuva vastuualueista ja koko organisaation laajuudesta. Selkeä organisaatiokaavio helpottaa usein kokonaiskuvan käsittämistä ja oman osa-alueen hahmottamista kokonaisuudessa. Kaikkien projektin osapuolten ymmärtäessä oman vastuualueensa ja toimivaa kokonaisuutta on yhteistyö toimivaa ja etenee omalla painollaan.

Kaikkien vaiheiden toteutuessa suurtapahtuman yhteistyötä suunnitellessa on toimiva kumppanuus mahdollista, jopa todennäköistä. Näin pystytään tuottamaan tapahtumaa, jonka ottaa käyttöön kaikki käsillä olevat resurssit. Toimivan yhteistyömalli ei kuitenkaan pääty toimivaan yhteistyöhön, vaan on huomioitava myös tapahtuman

jälkeiset toimenpiteet. Suur tapahtuman jälkeen tulee käydä palautekeskusteluja siitä mikä yhteistyössä tehtiin oikein ja mitä olisi voitu vielä kehittää. Palautekeskustelun avulla voidaan jättää toimintatapoihin oikeita välineitä ja tapoja sekä poistaa turhia ja aikaa kuluttavia toimintatapoja.



Kaavio 4. Yhteistyömalli

Kuvion 4 mukainen yhteistyömalli osoittaa, missä järjestyksessä yhteistyötä julkisen toimijan kanssa kannattaa lähteä rakentamaan suur tapahtumaa suunnitellessa. Tapahtuman visio ja verkostoitumisen strategia aloitetaan jo selvitetäessä, onko järjestävällä organisaatiolla mahdollisuuksia tapahtuman järjestämiseen. Verkostoitumisen strategia koostuu sekä julkisen puolen, että kaupallisen puolen mahdollisista kumppaneista. Siinä pohditaan tulevalle suur tapahtumalle mahdollista rahoitus pohjaa erilaisista rahoituskohteista, jotka tulevat oman organisaation ulkopuolelta. Lisäksi mietitään mihin kumppaneita voisi hyödyntää ja onko se tarpeellinen vai saataisiinko ostopalveluna tasokkaampaa työtä tai palvelua. Verkostoitumisen strategian tarkoituksena on kartoittaa mahdolliset kumppanit, joita lähdetään tietyin motivein ja kannustimin lähestymään. Näin saavutetaan jo alusta lähtien asiantuntevat ja innostavat kumppanusneuvottelut.



Yhteistyön ratkettua kumppanin kanssa luodaan yhteinen suunnitelma siitä, miten yhteistyötä hyödynnetään ja mitkä ovat sen rajat. Useampien samantasoisten yhteistyökumppanien välillä voidaan pitää yhteisiä neuvotteluja siitä, kenelle vastuu mistäkin kuuluu ja missä yhteistyön rajat menee kenenkin suuntaan. Useamman tahon yhteen tuominen saattaa avata myös täysin uusia ovia, kun avautuu kaikkien yhteinen innostuminen yhteistä tavoitetta kohtaan. Riippuen tapahtumasta tämä tapahtuu yleensä noin 5-6- vuotta ennen itse tapahtumaa. Yhteistyö julkisen toimijan kanssa aloitetaan ennen kuin tapahtuman haku on käynnissä, tarkoittaen noin 4-5- vuotta ennen tapahtuman alkua.

Yhteistyön solmimisen jälkeen kuljetaan kaavion 4 mukaisesti eteenpäin kohti tapahtumaa. Tapahtumajärjestämiseen vaadittava lisenssin vahvistuttua tai muulla tavalla tapahtuman valmisteluiden alettua ollaan varmoja, että tapahtuma tullaan järjestämään muutamien vuosien aikana. Lähdetään luomaan organisaatiokaaviota ja sitouttamaan kumppaneita ja heidän taustaorganisaatioitaan toimimaan sen mukaisesti. Luodaan sisäisen viestinnän malli ja kootaan yhteen viimeisetkin epäselvyydet ja luodaan niistä lopullinen yhteistyösopimus.

Avoimen ja iloisen ilmapiirin ylläpitäminen voi olla projektille elintärkeää ja se tulisi aina huomioida pitkää projektia tehtäessä. Tyytyväiset työntekijät tekevät mielellään yhteistyötä ja antavat omaa aikaansa projektin käyttöön. Pienet piristykset ja luottamuksen arvoinen viestintä saattaa olla avain toimivaan yhteistyöhön ja mahtavaan suur tapahtumaan.

Palautteen kerääminen ja sen analysointi kannattaa tehdä pian tapahtuman jälkeen, jotta tapahtuma on vielä kirkkaana mielessä, mutta työntekijät ovat saaneet hieman rentoutua tapahtuman jälkeen. Kaikilla tulisi olla vapaus sanoa sekä positiivista, että negatiivista palautetta yhteistyöstä, jotta löydetään todellisia heikkouksia ja vahvuuksia, jota tapahtuman aikana on tullut ilmi. Mahdollisuuksien mukaan loppupalautte kannattaisi koota myös tuleville organisaatioille tutustuttavaksi, jotta samojen virheiden tekeminen jäisi pikku hiljaa pois tapahtumatuotannosta.

## 7 YHTEENVETO

Kokoan opinnäytetyöhöni julkisen toimijan kanssa yhteistyön solmimisen pääkohtia. Tärkeintä yhteistyössä on arvostaa kumppaneita, olivat ne sitten julkisen tai kaupallisen puolen toimijoita. Näin pystyy luomaan vakaan ja luottamuksellisen kumppanuussuhteen, joka kestää projektin erilaiset vaiheet. Toinen pääkohta on olla ajoissa yhteistyön solmimisessa. Mitä aikaisemmin yhteistyötä kehitetään, sitä paremmin siihen saadaan kumppaneita sitoutettua ja löydetään kummallekin osapuolelle hyötyjä ja vastikkeita. Hyvä kumppanuus kantaa koko projektin ja antaa tapahtumalle lisäarvoa, jota ei ilman kumppaneita pystyisi tarjoamaan.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmät tuottivat tutkimustyössäni haasteita. Asiantuntijahaastattelut minulle jo aiemmin tuttujen henkilöiden kanssa onnistuivat ja pystyin pääsemään heidän kautta sisälle yhteistyönrakentamisen heikkouksiin ja vahvuuksiin. Heidän luottamuksensa minun asiantuntevuuteeni ja työhöni oli minulle tärkeä apu. Keskustelu asiantuntijoiden kanssa oli vapaata ja he kaikki kertoivat minulle avoimesti sekä omia että oman organisaationsa mielipiteitä yhteistyön rakentamisesta.

Hankaluuksia tuotti löytää asiantuntijoita, joiden kanssa en ollut harjoitteluni tai aiemman työurani aikana päässyt verkostoitumaan. En pystynyt tavoittamaan opinnäytetyöprosessini aikana opetus- ja kulttuuriministeriön tapahtuman vastuuhenkilöitä. Tätä vaikeutti erityisesti se, että heidän tahollaan oli ainoastaan yksi vastuuhenkilö, joka olisi pystynyt vastaamaan yhteistyötä koskeviin kysymyksiin. Hänen ollessa tavoittamattomissa, jäi yksi kokonaisuus opinnäytetyöstä ilman asiantuntijan mielipidettä. Olen itse sitä mieltä, että pystyin kuitenkin kattamaan opetus- ja kulttuuriministeriön mielipiteitä ja tulkintoja heidän julkisten asiakirjojensa sekä selvitystensä avulla.

Kokonaisuudessa pystyin luomaan selkeän kuvan siitä, mikä julkisen toimijan kanssa toimiessa yleensä on hankalinta ja mikä tuottaa eniten ongelmia. Tämän kautta lähdin kokoamaan reittiä aina suunnittelutyöstä palautteeseen saakka. Askelmallini ohjaa tapahtuman järjestäjää yhteistyön solmimisessa aina päätöksestä luoda suurta pahtuma sen loppuraportointiin saakka.

Olimme yhtä mieltä tilaajani kanssa siitä, että opetus- ja kulttuuriministeriön osuus opinnäytetyössäni jäi liian pieneksi. Tästä johtuen kolmen kumppanin välisen yhteistyön käsittely jäi opinnäytetyössäni vähäiseksi. Olisin henkilökohtaisesti myös toivonut, että tämä olisi saanut opinnäytetyössäni enemmän arvostusta. En kuitenkaan halunnut nostaa heidän asemaansa ilman asiantuntijahaastattelua ministeriön edustajan kanssa, jotta opinnäytetyöni olisi ajantasainen ja perustuisi oikeiden asiantuntijoiden ajankohtaisiin lausuntoihin.

Voimisteluliitto kokee työni olleen heille kuitenkin hyödyllinen ajaen tarkoitustaan, johon se on alun perin tilattu. Olen itse myös tyytyväinen opinnäytetyöni lopputuloksiin sekä sen opaskirjamaisuuteen tuleville suurtapahtumatuottajille. Pyrkimyksenäni oli selkeyttää yhteistyön rakentamiseen liittyviä tuotantoprosesseja ja luoda hyvän yhteistyön malli, joka ohjaa tapahtumajärjestäjää toimimaan julkisten toimijoiden kanssa. Omasta mielestäni olen näissä tavoitteissa onnistunut.

## 8 LÄHTEET

Euroopan kulttuuripääkaupunki Turku 2011 2012. Turku 2011 -säätiön loppuraportti kulttuuripääkaupunkivuoden toteutumisesta. Hämeen kirjapaino Oy.

FIG 2014a, FIG in the brief Viitattu 10.4.2014. <https://www.fig-gymnastics.com/site/page/view?id=293>

FIG 2014b. Gymnastics for All. Viitattu 9.4.2014. <https://www.fig-gymnastics.com/site/page/view?id=236>

FIG 2014. The World Gymnaestrada. Viitattu 7.4.2014. <https://www.fig-gymnastics.com/site/page/view?id=384>

Valtionavustuslaki 27.7.2001/688. Viitattu 28.8.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010688>

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat - menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Halonen, Katri 2010. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, Helsinki.

Helsingin kaupunginhallitus 2009a. World Gymnaestrada- voimistelutapahtuman hakeminen Helsinkiin 2015. Khs 2009-2556. Viitattu 22.8.2014. [http://www.hel.fi/static/helsinki/paatosasiakirjat/Kh2009/Esityslista44/kh\\_el44\\_20091214.html](http://www.hel.fi/static/helsinki/paatosasiakirjat/Kh2009/Esityslista44/kh_el44_20091214.html)

Helsingin kaupunginhallitus 2009b. World Gymnaestrada- voimistelutapahtuman hakeminen Helsinkiin 2015. Khs 2009-2556 Liite 1 Aiesopimus. Viitattu 22.8.2014. [http://www.hel.fi/static/helsinki/paatosasiakirjat/Kh2009/Esityslista44/kh\\_el44\\_20091214.html](http://www.hel.fi/static/helsinki/paatosasiakirjat/Kh2009/Esityslista44/kh_el44_20091214.html)

Helsingin kaupunki 2013. Päätöksentekojärjestelmä. Viitattu 9.4.2014. [http://www.hel.fi/hki/Helsinki/fi/P\\_t\\_ksenteko+ja+hallinto/P\\_t\\_ksenteko](http://www.hel.fi/hki/Helsinki/fi/P_t_ksenteko+ja+hallinto/P_t_ksenteko)

Helsingin kaupunki 2014. Yleistä tietoa Helsingistä. Viitattu 26.8.2014. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/yleistietoa-helsingista/>

Helsingin kaupunki. 2012 Tiedote: Sähköisellä tapahtumailmoituksella sujuvoitetaan tapahtumanjärjestämistä 21.2.2012. Viitattu 13.8.2014. [http://www.visithelsinki.fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/Tiedotteet/FI/2012/sahkoinen\\_tapahtumailmoitus\\_sujuvoittaa\\_jarjestelyita.pdf](http://www.visithelsinki.fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/Tiedotteet/FI/2012/sahkoinen_tapahtumailmoitus_sujuvoittaa_jarjestelyita.pdf)

IIHF 2014. Vapaaehtoiset ovat mm-kisojen sydän. Viitattu 6.8.2014. <http://www.iihf.com/fi/channels-12/iihf-world-championship-wc12/etusivu/vapaaehtoisille/>

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

Laakso, Maria 2014. Suullinen tiedonanto 22.4.2014.

Lakitietopankki 2014. Yhteistyösopimuksen rakenne ja oikeudellinen luonne. Viitattu 29.8.2014.

<https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Yhteisty%C3%B6sopimuksen%20rakenne%20ja%20oikeudellinen%20luonne.aspx>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621.

Machere, Saila 2014. Suullinen tiedonanto 9.6.2014

Saarnilehto, Ari & Hemmo, Mika & Kartio, Leena 2001. Varallisuusosoikeus. WSOY Lakitieto.

Nettilaki 2014. Esisopimuksella sovitaan pääsopimuksen tekemisestä. Viitattu 21.8.2014. <http://www.nettilaki.com/a/esisopimuksella-sovitaan-p%C3%A4%C3%A4sopimuksen-tekemisest%C3%A4>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön menettelytavat ministeriön varautumiseksi kulttuurin kansainvälisten suurtapahtumien rahoittamiseen ja muuhun osallistumiseen. Viitattu 4.8.2014.

[http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset\\_ohjelmat\\_ja\\_hankkeet/Kulttuurin\\_kansainvaliset\\_suurtapahtumat/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/Kulttuurin_kansainvaliset_suurtapahtumat/?lang=fi)

Opetusministeriö 2006. Kansainväliset suurtapahtumat Suomessa - Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:27. Viitattu 21.8.2014.

[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2006/Kansainvaliset\\_suurtapahtumat\\_Suomessa.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2006/Kansainvaliset_suurtapahtumat_Suomessa.html?lang=fi)

Opetusministeriön verkkolehti 2005. Yleisurheilun MM- kilpailuissa kansainvälisyyden maailman ennätys. Viitattu 22.8.2014

<http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2005/0408/mm.html>

Patentti- ja rekisterihallitus 2014. Säätiön perustaminen ja rekisteröinti. Viitattu 20.8

<http://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri/perustaminen.html>

ProKarelia 22.3.2007. WIN-WIN -palautuksen rakentava yhteistyölähtökohta. Viitattu 23.7.2014. [http://prokarelia.net/en/?x=artikkeli&article\\_id=1320&author=10](http://prokarelia.net/en/?x=artikkeli&article_id=1320&author=10)

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum media Oy, Helsinki.

Suomen voimisteluliitto 2009. Vuosikertomus. Viitattu 14.4.2014. <http://voimistelu-fi-bin.directo.fi/@Bin/ca4df113020d0fb1ac0a21d5613d67c1/1397466850/application/pdf/2255949/Vuosikertomus%202009.pdf>

Suomen voimisteluliitto 2010a. Gymnaestrada 2015 Helsinkiin. Viitattu 7.4.2014.  
[http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/miesten\\_telinevoimistelu/?x87596=2138561](http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/miesten_telinevoimistelu/?x87596=2138561)

Suomen voimisteluliitto 2010b. Gymnaestradan 2015 -hakuprojekti- raportti. Ei julkaistu.

Suomen voimisteluliitto 2012. 15th World Gymnaestrada - Projektisuunnitelma. Ei julkaistu.

Suomen voimisteluliitto 2014a. Päätöksenteko liitossa. Viitattu 9.4.2014.  
<http://www.voimistelu.fi/liitto/organisaatio/paatoksenteko-voimisteluliitossa/>

Suomen voimisteluliitto 2014b. Organisaatio. Viitattu 7.4.2014.  
<http://www.voimistelu.fi/liitto/organisaatio/>

Suominen, Saija 2014. Suullinen tiedonanto 18.8.2014.

Taloussanommat 2014. Taloussanakirja: strateginen allianssi, strateginen liitoutuma. Viitattu 1.8.2014.  
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/strateginen+allianssi,+strateginen+liitoutuma/0>

Tamminen, Päivi 2014. Suullinen tiedonanto. 12.2.2014.

The World Gymnaestrada 2014. Gymnaestrada. Viitattu 7.4.2014. [www.wg-2015.com](http://www.wg-2015.com)

Valtioneuvosto 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 12.8.2014  
<http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/opm/fi.jsp>

Visit Helsinki, 2014. Tapahtumat. Viitattu 6.8.2014. <http://www.visithelsinki.fi/juuri-nyt/tapahtumia>

Voimisteluliitto 2013. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014. Viitattu 7.4.2014  
<http://voimistelu-fi-bin.directo.fi/@Bin/f50cd2e1cde7df4c399aed006f76d647/1396869591/application/pdf/6223428/Toimintasuunnitelma%202014.pdf>

World Statistics 2012. International tourism, number of arrivals. Viitattu 6.8.2014.  
<http://www.world-statis-tics.org/result.php?code=ST.INT.ARVL?name=International%20tourism,%20number%20of%20arrivals>

## LIITE 1

## Sähköisen haastattelupohjaa Gymnaestrada –projektissa työskenteleville

Hyvä Gymnaestrada 2015 Helsinki - projektin parissa työskentelevä, Suomen voimisteluliitto, Helsingin kaupunki, sekä Opetus- ja kulttuuriministeriö ovat kehittäneet uudenlaista kumppanuutta Gymnaestrada 2015 Helsinki tapahtuman valmisteluihin ja toteutukseen. Olen tekemässä tutkimusta tästä uudenlaisesta toimintakulttuurista. Toivon, että lopputyöni avulla kumppanuusmallista löydettäisiin muillekin tapahtumille sopivia toimintatapoja ja hyötyjä. Tutkimus on samalla osa opinnäytetyötäni Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituottajalinjalla.

Olisin kiitollinen mikäli pystyisit vastaamaan alla esitettyihin kysymyksiin, jotta uudenlaisen kumppanuuden mallista tulisi kaikille osapuolille mahdollisimman hyödyllinen. Kysymyksillä ei ole minimi eikä maksimi vastausrajaa, joten voit vastata kysymyksiin vapaasti niin pitkästi tai lyhyesti kuin toivot. Kerrothan vastausten päätteeksi mikäli toivot, että vastauksesi pysyvät nimettöminä opinnäytetyössäni. Vastausten tulisi saapua 30.6 mennessä. Opinnäytetyöni tulee valmistumaan syyskuun aikana.

Mikäli sinulla on mitä tahansa kysyttävää voit ottaa minuun yhteyttä. Yhteystietoni löytyvät viestin lopusta.

Kiitos kaikista vastauksistasi!

Nimi

Työpaikka

Nimike

Vastuualueet

Miten olet mukana Gymnaestrada projektissa?

Missä suur tapahtumien yhteistyöprojekteissa olen toiminut?(arvioi määrä ja mainitse suurimmat/ tärkeimmät/ viimeisimmät)

Millaisia palveluja yhteistyö on tarjonnut virastollesi / työpaikallesi?

Millaisia palveluja olette tarjonneet yhteistyön yhteydessä?

Mitä olisit toivonut enemmän yhteistyöltä?

Mitä olet huomionnut erityisen hyvänä ja erityisen huonona yhteistyökuviossa tai kumppaneissa?

Minkälaisia sisäisen viestinnän kuvioita virastossanne/työpaikallanne käytetään?

Mikä sisäisessä viestinnässä on onnistunut ja epäonnistunut yhteistyökuvioissa?

Mikä/ Millainen tieto on mielestäsi tärkeää jakaa yhteistyökumppaneiden kesken?

## LIITE 2

Sähköpostikyselyn pohja muissa suur tapahtumissa työskenteleville

Hei,

Olen Elina Tamminen Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon opiskelija. Valmistelen opinnäytetyötäni uudenlaisen kumppanuuden mallista tapahtumajärjestäjän ja julkisen sektorin välillä. Työni tilaajana toimii Suomen voimisteluliitto, joka järjestää yhteistyössä Helsingin kaupungin ja Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa kansainväliseltä osallistujamäärältään Suomen suurinta Gymnaestrada 2015 Helsinki- tapahtumaa kesällä 2015.

Haluaisinkin tiedustella sinulta omia kokemuksiasi yhteistyöstä kaupungin tai valtion kanssa. Alapuolella on muutamia aiheeseen liittyviä kysymyksiä, joihin toivoisin vastauksia. Olen myös halukas haastattelemaan sinua henkilökohtaisesti tai puhelimitse, mikäli sinulla on aikaa tavata minua tai mieluummin annat vastauksia kysymyksiin suullisesti. Sähköpostitse pyytäisin sinua lähettämään vastaukset osoitteeseen [elina.tamminen@humak.edu](mailto:elina.tamminen@humak.edu). Kiitos jo etukäteen, niin pitkistä kuin lyhyistäkin vastauksistasi!

1. Missä suur tapahtumien yhteistyöprojekteissa olet toiminut?
2. Millaisena olet kokenut yhteistyön kaupungin tai valtion kanssa? Helpo/Vaikeaa
- 2b. Miksi?
3. Minkälaisia etuja yhteistyönne tarjosi?
4. Mitä projektinne tarjosi kaupungille tai valtiolle yhteistyöstänne?
5. Mitä olisit toivonut enemmän yhteistyöltä?
6. Miten viestintä toimi kumppanuutenne välillä?
7. Millainen tieto on mielestäsi tärkeää jakaa yhteistyökumppaneiden kesken?
8. Vapaasana, voit kertoa muuta tärkeää yhteistyöstä julkisen sektorin kanssa:

Kerrothan vielä mikäli et halua, että nimeäsi käytetään opinnäytetyössäni.

Kiitän kaikista vastauksista!



## LIITE 3

### **AIESOPIMUS**

Tässä aiesopimuksessa sovitaan jäljempänä mainittujen sopijaosapuolten osallistumisesta suunniteltuun hankkeeseen seuraavasti:

#### **SOPIJAOSAPUOLET**

#### **SOPIMUKSEN KOHDE**

#### **SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO**

#### **SOPIMUKSEN EHDOT**

#### **HANKKEEN KESKEISET TEHTÄVÄT**

#### **SOPIMUKSEN ALLEKIRJOITUKSET**