

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Kuorotuottaja – kohti vaikuttavampaa kuorotoimintaa

Mikko Vehkaperä

Kulttuurituotannon koulutusohjelma
(240 op)

11/2018



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Tekijät: Mikko Vehkaperä
Opinnäytetyön nimi: Kuorotuottaja – kohti vaikuttavampaa kuorotoimintaa
Sivumäärä: 102 ja 10 liitesivua
Työn ohjaaja: Jyrki Simovaara
Työn tilaaja: Sulasol, Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto ry.

Suomessa toimii lukematon määrä erityyppisiä, erikokoisia ja erilaisia tavoitteita itselleen asettaneita kuoroja. Lähes kaikki kuorot toimivat harrastajamaisesti, ja yleensä ainoa palkattu henkilö kuorossa on kuoronjohtaja. Suuri osa kuoroista järjestää julkisia esiintymisiä ja konsertteja. Vastuu näiden esiintymisten tuotannollisista asioista lankea useimmiten kuorolaisista kootulle hallitukselle, jolla ei kuitenkaan ole aikaa, intoa eikä osaamistakaan tuottajien tehokkaaseen toteuttamiseen. Kuorojen toiminta jää usein niiden tavoitteita pienemmäksi. Samalla kuorotoiminnan vaikuttavuus kunnallisessa kulttuuripolitiikassa ja kulttuuripalvelujen tuottajana ei saavuta mahdollista potentiaaliaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, voisiko useamman kuoron yhdessä palkkaama ammattilainen – kuorotuottaja – ratkaista edellä mainitut ongelmat. Suomen Laulajain ja Soittajain Liiton (SULASOL) tilaaman tutkimuksen tarkempana tavoitteena oli selvittää, voiko kuorotuottaja lisätä kuorotoiminnan vaikuttavuutta, tehokkuutta ja laatua ja jos voi, millä tavoin; millaisia hyötyjä ja haittoja kuorotuottajasta voi eri osapuolille aiheutua sekä miten kuorotuottajan palkkaus voidaan käytännössä järjestää.

Opinnäytetyössä luotiin kattava katsaus tuottamisen ulottuvuuksiin kuorokentällä ja kuorotoiminnan kiinteään yhteyteen etenkin pienten paikkakuntien kulttuuritarjontaan. Työn keskiössä on kuorotoiminnan, kunnallisen kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn risteymäkohtaan muodostuva kuorotuottajan tehtävä, joka mahdollistaa kaikkien kolmen osa-alueen synergisen kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Laajan teoreettisen pohdinnan lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin monipuolisia menetelmiä: useiden kuoro- ja rahoittajahaastattelujen ja valtakunnallisen kuorokyselyn ohella toteutettiin kuukauden mittainen käytännön kokeilu viiden rovaniemeläisen kuoron kanssa.

Työn tuloksena syntyi kuorotuottajan palvelumalli, jossa kuvataan mm. kuorotuottajapalvelun tarkoitus, sisällöt, kohderyhmät, hinnat, rajaukset, vaikutukset, laadunarviointitavat ja rahoitusmahdollisuudet. Kuorotuottajan tehtävät on paketoitu neljäksi erilaiseksi palvelupaketiksi kolmen eri kokoluokan kuoroille. Keskeisenä kohderyhmänä ovat tavoitteellista kuorotoimintaa harjoittavat yhdistysmuotoiset aikuiskuorot, jotka palkatun kuorotuottajan avulla voivat tehostaa toimintaansa ja lisätä kulttuuripoliittista vaikuttavuuttaan. Kuorotuottajan hyödyt kytkeytyvät ennen kaikkea toimintojen ammattimaiseen suorittamiseen, uusien ideoiden generointiin sekä yhteiskunnallisen ulottuvuuden huomioimiseen. Laadultaan parantunut toiminta saa aikaan positiivisia alueellisia vaikutuksia sekä parantaa kulttuurin saavutettavuutta. Opinnäytetyössä selvitettiin myös erilaisten rahoitusmuotojen, kuten suoran palkkauksen, kunnallisen yhteishankkeen tai apurahatuottajan etuja ja haittoja.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Monitahoisesta aiheesta saatiin aikaan selkeä ja helposti markkinoitava palvelu. Luotu malli on suoraan hyödynnettävissä Sulasolin jäsenkuoroihin ja toimintapaikkakunnille ympäri Suomen. Malli voidaan myös oma-aloitteisesti ottaa käyttöön missä tahansa kuorossa tai millä tahansa paikkakunnalla. Malli tarjoaa uuden toimimisen tavan koko kuorokentälle.

Asiasanat: kuorot, kuorolaulu, tuottajat, kulttuuripolitiikka, kulttuuripalvelut, alueelliset vaikutukset

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management

Author: Mikko Vehkaperä
Title: Choir producer – towards more effective choral activities
Number of Pages: 102 and 10 attachment pages
Supervisor: Jyrki Simovaara
Subscriber: The Finnish Amateur Musicians' Association

There are countless number of choirs in Finland, all with different styles, sizes and objectives. Almost all of these choirs are amateur-based and the only one being paid in the choir is usually the conductor. However, most of the choirs organise public performances and concerts. In most cases, it is the board of the choir who carries the responsibility of the production, although not necessarily having enough time, strive or expertise to do so. Thus, a choir's activities remain smaller than they could optimally be. Also, the impacts of choir activities on the municipal cultural policy and on the supply of cultural services do not reach their full potential.

In this thesis, it was explored if a choir producer – hired by several local choirs – could resolve the above-mentioned problems. The objective of the thesis, commissioned by The Finnish Amateur Musicians' Association, was to find out if a choir producer could enhance the effectiveness, the efficiency and the quality of choir activities, and if it can, how; what kind of benefits and disadvantages a choir producer could bring to different parties, and how the hiring of a choir producer could be carried out in practice.

The thesis draws an extensive review of the dimensions of production on the choir field and of the tight connection between the choir activities and the cultural supply in small towns. In the core of the thesis lies the profession of a choir producer, which connects the choir activities, the municipal cultural policy and the producing work, and which enables all the three dimensions to develop themselves and reach their objectives. In addition to theoretical contemplation, the variety of methods were applied, including interviews of choirs and funders, a survey to Finnish choirs and a practical month-long experimental period with five choirs from Rovaniemi.

As a result, a model of the choir producer was created. The model depicts the meaning, contents, target groups, prices, restrictions, impacts, quality assurance methods and funding options of the choir producer service. Different tasks of the choir producer have been packaged into four service packages for choirs of three different sizes. The main target group is an adult choir striving for great goals – with the help of the choir producer, it can enhance its efficiency and effectiveness. The assets of the choir producer include for example the professional execution of the activities, the ability to generate new ideas and the aptitude to consider the societal dimension. Better choir activities in turn generate positive regional impacts and enhance the accessibility of culture. In the thesis it was also unravelled the pros and cons of several funding options – direct hiring, municipal projects and grant systems to name a few.

The objectives of the thesis were met. The multi-faceted topic was able to be shaped into a tangible and easily marketable service. The commissioner can use the model with choirs and in towns all over Finland. The model can also be implemented independently in any choir in any town. The model offers a new way of doing things for the entire choir scene.

Keywords: choirs, production, cultural policy, cultural services, regional impacts

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
1.1 Johdatus aiheeseen	6
1.2 Minä kehittäjänä	9
1.3 Tilaajan esittely ja tutkimuksen kulku	10
2 TUTKIMUSASETELMA.....	11
2.1 Tutkimuskysymykset	14
2.2 Käytännön kokeilu.....	16
2.3 Asiantuntijahaastattelut	18
2.4 Kysely.....	20
3 KUOROTUOTTAMISEN ULOTTUVUUDET	22
3.1 Kulttuuripalvelutuotanto kunnallisessa kulttuuripolitiikassa	23
3.2 Tavoitteellinen kuorotoiminta	29
3.3 Tuottajan työ kehittäjänä ja vaikuttajana	34
4 RISTEYMÄKOHTIEN UUDET MAHDOLLISUUDET	40
4.1 Tuottajan avulla tehoa kuorotoimintaan.....	40
4.2 Kuorotoiminta vaikuttavana kulttuuripalveluna.....	46
4.3 Kunta tuottajan työllistäjänä.....	51
4.4 Paikallinen kuorotuottaja vaikuttavan kuorotoiminnan katalysaattorina.....	54
5 KUOROTUOTTAJAMALLI.....	60
5.1 Taustakyselystä käytännön kokeiluun.....	61
5.2 Kokeilun huomioita ja kokemuksia.....	66
5.3 Kokeilusta malliin.....	70

5.4 Rahoitus- ja työsuhdepohdintaa	78
5.5 Kuorotuottajan palvelukuvaus	85
6 PÄÄTÄNTÄ.....	91
LÄHTEET	97
HAASTATTELUT	102
LIITTEET	103

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Oma vuosikymmenten mittainen uurastukseni harrastajakuorojen erilaisissa vapaaehtoistehtävissä johdatti minut tutkimukseni aiheen pariin. Tiedän, että kuoroissa voi olla suuriakin intohimoja taiteellisesti korkeatasoisten produktioiden toteuttamiseen. Vähintäänkin kuoroissa toivotaan, että kuoron arki rullaa mukavasti eteenpäin, konsertit ja kiertueet järjestyvät, laulajia, rahaa ja yleisöä riittää, kuoro kehittyy ja kaikkien kesken vallitsee hyvä yhteishenki. Todellisuudessa mitkään edellä mainitut asiat eivät tapahdu itsekseen, vaan jonkun täytyy konsertit järjestää, rahat hankkia ja kehityskaaret miettiä. Yleensä vastuu lankeaa kuorolaisista kerättyjen vapaaehtoisten varaan. Vapaaehtoisilla puolestaan on rajallinen määrä aikaa, intoa ja osaamista käytettävissään, mistä aiheutuu ristiriita kuoron tavoitteiden ja käytännön toiminnan välille: harrastajamainen hallinto ontuu vähintäänkin jollain osa-alueella eikä pysty saavuttamaan kuoron asettamia tavoitteita. Kuoron toiminta jää pienemmäksi kuin kuorolla taiteellisesti olisi potentiaalia. Tarvittaisiin kuoron tuotannollisen osaamisen vahvistamista ja taustatyöhön panostamista taiteelliseen työskentelyyn verrattavalla tavalla. Lopputuloksena voisi olla entistä laadukkaampi ja vaikuttavampi kuorotoiminta.

Kuoroja on Suomi pullollaan. Kuorojen taso, tavoitteet ja organisoitumistavat vaihtelevat kuitenkin paljon. Janan alkupäässä ovat erilaiset yhteislaulukerhot, joiden tarkoituksena on lähinnä opetella tuntemaan omaa ääntään. Kansalaisopistoissa on useita tällaisia ”laulutaidottomien” ryhmiä. Janan alkupäähän kuuluvat myös muut aloittelevat kuorot sekä monet seurakuntien, oppilaitosten tai työpaikkojen kuorot, joiden tavoitteet voivat liittyä enemmän laulamisen ilon tavoitteluun, seurakuntaelämän piristämiseen, musiikin harrastajaksi kasvamiseen tai yhteen kokoontumiseen kuin taiteellisten päämäärien tavoitteluun. Janan toisessa ääripäässä ovat ammattikuorot, joiden tavoitteena on yksinomaan korkea taiteellinen taso ja musiikkikulttuurin edistäminen. Suurin osa kuoroista sijoittuu kuitenkin janan keskivaiheille. Näiden kuorojen tavoitteet vaihtelevat iloisen ryhmähengen ja yhtenäisen soinnin etsimisestä laajojen elämysten tuottamiseen yleisöille. Yhteistä niille on erilaisten julkisten esiintymis-

tilaisuuksien ja konserttien järjestäminen, oli esiintymisiä sitten vuodessa vain muutama tai monta kymmentä. Valtaosa kuoroista ei siis toimi pelkästään itseään varten, vaan tarjoaa mahdollisuuksia kulttuurista nauttimiseen myös yleisöille.

Esiintymisten ja konserttien järjestäminen vaatii kuoroilta monia tuotannollisia toimenpiteitä. Pelkkä viikkoharjoituksiin kokoontuminen harvoin riittää näiden toimenpiteiden organisoimiseksi. Niinpä kuorot organisoituvat eri tavoin. Tavallista on perustaa oma kuoroyhdistys, jonka virallisesti sovittu rakenne tekee muun muassa kuoron toiminnan suunnittelusta ja päätöksenteosta, tavoitteiden määrittelystä sekä taloudenpidosta hallittavampaa. Lisäksi rekisteröidytään yhdistysrekisteriin kuoroyhdistyksestä tulee oikeustoimikelpoinen ja se voi esimerkiksi laatia esiintymissopimuksia, toimia työnantajana ja laskuttaa palkkioitaan verovapaasti. Kuoroyhdistykseksi jäsenyessään kirjataan yhdistyksen (eli kuoron) toiminnan tavoitteiksi usein myös konsertti- ja muu musiikinedistämistoiminta sen lisäksi, että kuoro tarjoaa harrastusmahdollisuuden laulamisesta kiinnostuneille ihmisille. Näin kuorosta on virallisestikin tullut kulttuuripalvelujen tuottaja.

Erilaisten kuorojen esiintymiset ovat huomattava lisä kaupunkien ja kuntien kulttuurielämään. Varsinkin sesonkiaikaan keväällä ja ennen joulua kuorojen konsertteja voi parhaimmillaan olla jopa useita samana päivänä. Julkiselle sektorille nämä kolmannen sektorin toimijoiden oma-aloitteisesti järjestämät kulttuuritapahtumat ovat arvokkaita. Laki velvoittaa kuntia tarjoamaan kulttuuripalveluita asukkailleen. Kuoroyhdistykset tuottavat näitä palveluita kunnan kannalta jopa ilmaiseksi ja vieläpä samalla laadukkaasti ja saavutettavasti. Kunta on siis ulkoistanut omaa palvelutuotantoaan tai ainakin luottaa siihen, että asukkaat järjestävät toimintaa itse. Varsinkin pienissä kunnissa kulttuuribudjetit voivat olla todella pieniä, ja kulttuuriyhdistysten ja asukkaiden itse järjestämä kulttuuritoiminta voi olla ainoa, mitä on saatavilla. Kunnat jakavat yhdistyksille yleensä pieniä kulttuuriavustuksia, mutta ne eivät monessakaan kuorossa riitä toiminnan pyörittämiseen tai edes kehittämiseen. Kuorotoiminnan laajuuden ja vaikuttavuuden huomioiden onkin merkillepantavaa, kuinka vähän julkinen sektori niihin panostaa. Monet kuoroyhdistykset joutuvat elämään taloutensa kanssa kädestä suuhun. Niinpä pienelläkin lisäpanostuksella voitaisiin saada aikaan merkittäviä parannuksia tarjonnan laadussa.

Kuoroyhdistyksissä päivittäisen toiminnan suunnittelusta, valmistelusta ja toimeenpanosta vastaa yleensä yhdistyksen hallitus, jonka jäsenet valitaan yhdistyksen jäsenten eli kuorolaisten keskuudesta. Hyvin usein edessä on tilanne, että hallitukseen innokkaita ehdokkaita on vähemmän kuin hallituspaikkoja. Niinpä hallitukseen joudutaan monesti maanittelemaan ihmisiä mukaan. On selvää, että motivaatio hallitustyöskentelyyn ei silloin ole optimaalisinta. Kuoro on jäsenilleen harrastus ja hallitustoiminta vielä ”harrastuksen harrastus”. Elämän muiden prioriteettien takia aika ja paneutuminen, jota hallitustyöskentelyyn jää, vaihtelee suuresti. Aina hallituksen jäseniltä ei myöskään löydy riittävää osaamista, jota hallitustyöskentely ja kuorotoiminnan suunnittelu ja toteuttaminen vaativat. Hallitukseen joudutaan valitsemaan tehtävään sopivimman asemesta se, joka suostuu lähtemään mukaan. Yleisesti kuoroissa onkin hyväksytty tilanne, että harrastusyhdistyksessä myös hallinto voidaan hoitaa harrastelijamaisesti ”vähän sinne päin” tai ”niin hyvin kuin pystytään”.

Tästä pääsenkin tämän opinnäytetyön ytimeen. Kulttuurituottajan työ on varsin lähellä sitä työtä, jota kuoroyhdistysten hallitukset tekevät: suunnittelua, järjestelyä, valmistelua, apurahojen hakemista, kirjanpidon järjestämistä, aikataulujen koordinoimista, markkinointia, toimeenpanoa, palautteiden keräämistä, kehittämistä ynnä muuta. Kun kuoroyhdistysten hallitusten keskeisimpiä ongelmia on löytää motivaatiota, aikaa ja osaamista hallitustyöskentelyyn, voisiko ongelman ratkaista palkkaamalla hallituksen avuksi henkilö, jolla on näitä kaikkea, eli kulttuurituottaja? Haasteeksi muodostuu välittömästi raha, joka täytyisi löytää kulttuurituottajan palkkaamiseen. Kuoroyhdistyksillä on harvoin irrallista rahaa niin paljon, että tuottajan palkkaaminen olisi mahdollista. Toisekseen kuorolle palvelujaan tarjoavia freelance-kulttuurituottajiakaan ei juuri ole, sillä ainakaan toistaiseksi kuorojen toimeksiannot eivät ole tarjonneet riittävä pohjaa elannon keräämiseen. Yksittäisen kuoron toiminta myöskään harvoin on niin suurta, että tuottajan palkkaaminen nähtäisiin kannattavaksi.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni on selvittää, miten voitaisiin löytää ratkaisu edellä mainittuihin haasteisiin. Lopputuloksena syntyy malli, joka kertoo, millä tavalla kuorotuottaja voisi auttaa kuoroja tuotannollisissa asioissa, mihin tehtäviin kuorotuottajan työ painottuisi, kuinka paljon kuorotuottaja käyttäisi aikaa kuhunkin tehtävään, montako kuoroa kuorotuottajan ”talliin” mahtuisi, kuinka rahoitus kuoroyhdistyksiä palvelevan kulttuurituottajan, eli kuorotuottajan, palkkaukseen voitaisiin järjestää ja mikä olisi kuorotuottajan optimaalisin liiketoimintamuoto. Mallin rakentamisessa

hyödynnän monipuolisia menetelmiä: teoreettisen pohdinnan lisäksi lähetin kuoroille kyselyn, tein useita asiantuntijahaastatteluita sekä toteutin käytännön kokeilun viiden kuoron kanssa. Oletuksena on, että mallin mukaisen ammattilaisen palkkaaminen kuorotuottajaksi nostaisi kuorojen toiminnan tehokkuutta ja laatua paljon pienilläkin panoksilla. Kun työhön yhdistettäisiin usean kuoron toiminnot, voitaisiin saada myös synergiahyötyjä. Samalla kuorotuotantotoiminta edistäisi kunnan kulttuuripalvelutoimintaa, lisäisi sen saavutettavuutta ja vaikuttavuutta sekä tarjoaisi työmahdollisuuksia kulttuurituottajille. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää myös, onko näille oletuksille perustetta.

1.2 Minä kehittäjänä

Olen laulanut useissa kuoroissa ja lauluyhtyeissä jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan. Lähes yhtä kauan olen toiminut kuorojen luottamustehtävissä järjestellen konsertteja, leirejä, matkoja, kiertueita, levytyksiä, festivaaleja, kilpailuja ynnä muuta. Kuorojen tuotannollinen osaaminen ja sen puutteet ovatkin minulle hyvin läheisiä ja myös erittäin tärkeitä, ja jopa rakkaita aiheita – ehkä jopa liikaakin. Pitkäaikainen kokemukseni kuoroissa toimimisesta, tuotannollisten tehtävien hoitamisesta ja niiden kautta myös kunnalliseen kulttuuripolitiikkaankin osallistumisesta onkin aiheuttanut haasteita kehittäjäpositioni objektiivisuudelle tutkimuksen useassa vaiheessa. Vahvat ennakkokäsitykseni siitä, miten asiat ovat ja miten niiden tulisi olla, eivät saisi liikaa ohjata tutkimuksen kulkua, kerättäviä aineistoja ja tulosten analysointia, vaan ratkaisujen tulisi aidosti antaa nousta aineistoista. Täysin asian ulkopuolelle asettuminen ja oman ajattelun ohjausvaikutuksen poissulkeminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Siksi tekemäni päätelmät ja esittämäni ratkaisut tuli kyseenalaistaa ja tarkistaa useaan otteeseen, jotta niille löytyi kokemuksen lisäksi perustelu myös aineistosta, sikäli kun niitä aineistoissa oli käsitelty. Monipuolinen aineisto oli suurena tukena objektiivisuuden saavuttamisessa. Puhtaasti oman ajattelun varaan perustuvat lisähuomiot tuli sitä vastoin ilmaista selkeästi arkiajatteluun tuloksina.

Toisaalta ammattikorkeakoulun opinnäytetöihin ja tutkimuksellisen kehittämisen periaatteisiin kuuluu myös tutkijan oma henkilökohtainen ote kehittämiseen. Toimissaan kehitettävän kohteen sisällä tutkija/kehittäjä toimii samalla muutosagenttina toiminnan suuntaamisessa kohti toivottua lopputulosta (vrt. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 68). Siinä mielessä omia kokemusten ja tulkintojen vähättelykään ei ole

tarpeen. Keskustelu aineiston kanssa tulee kuitenkin osata pitää avoimena, jotteivat mahdollisesti esiin nousevat ristiriidat jää käsittelemättä omien vahvojen mielipiteiden takia. Olen ottanut nämä asiat huomioon tutkimusta tehdessäni ja tutkimusraporttia laatiessani. Palaan asian pohdintaan vielä opinnäytetyön päätäntäluvussa.

1.3 Tilaajan esittely ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön tilaajana on toiminut SULASOL, Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto. Sulasol on suomenkielisten harrastajakuorojen ja -orkestereiden yhteistyöjärjestö, jonka perustehtävänä on edistää jäsenistönsä mahdollisuuksia musiikin harrastamiseen. Suuri osa Sulasolin toiminnasta on edunvalvonta- ja vaikuttamistyötä eri tahoilla, kuten valtion taidehallinnossa, viranomaisissa, poliittisissa puolueissa, eduskunnassa, järjestöissä ja organisaatioissa. Lisäksi Sulasolin perustoimintoihin kuuluvat koulutustoiminnan organisoiminen ja koordinoiminen, nuottien kustannustoiminta, tiedonvälitys, musiikkijuhlien järjestäminen sekä monipuolinen asiantuntija-apu. Sulasolissa on huomattu sama ongelma kuorojen tuotannollisessa ja hallinnollisessa osaamisessa. Aiemmin liitto onkin muun muassa järjestänyt erilaisia koulutuksia yhdistysten hallintoasioihin liittyen, tuottanut ohjevideoita ja -kirjasia sekä tarjonnut henkilökohtaisia neuvoja ja ohjausta yhdistyksen perustamiseen, palkanmaksuun, kuorojen ohjelmistojen ja toiminnan suunnitteluun, avustuksiin ja matkoihin liittyen. Kysyntä olisi suurta myös yksittäisiä neuvoja laajempaan ja jatkuvampaan apuun. Opinnäytetyössä luotava kuorotuottajan malli tarjoaa Sulasolille konkreettisen työkalun, jolla kuorojen toimintaa voidaan parantaa nimenomaan pitkäjänteisesti. Opinnäytetyö kohdistuu erityisesti Sulasolin asiantuntija-avun toiminta-alueeseen kehittämällä toimivan palvelun, jota voidaan markkinoida jäsenistölle ympäri Suomen. (Häyrinen & Viluksela 2018.)

Tutkimus etenee siten, että luvussa 2 esittelen tarkemmin tutkimusasetelmani tutkimuskysymyksineen sekä kerron, millaisia aineistoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä työssäni käytän. Sen jälkeen siirryn varsinaisen tutkimusprosessini vaiheittaiseen kuvaukseen. Luvussa 3 pohdin tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Avaan kuorotoiminnan, tuottajan työn ja kunnallisen kulttuuripolitiikan ulottuvuuksien keskeisiä peruslähtökohtia. Luvussa 4 etenen pohtimaan ulottuvuuksien yhtymäpintoja, esittelen ulottuvuuksien erilaisia yhdistelmiä vahvuuksineen ja heik-

kouksineen sekä hahmottelen ulottuvuuksien risteyskohtaan muotoutuvan kuorotuottajan mahdollisuuksia. Luvussa 5 kuvaan tarkemmin empiirisen tutkimusaineistoni eli kuoroille tehdyn kyselyn, asiantuntijahaastattelujen ja kuorojen kanssa tehdyn käytännön tuottajakokeilun tuloksia ja kokemuksia ja muotoilen niiden pohjalta kuorotuottajamallin eli kuorotuottajapalvelun palvelukuvauksen. Luvussa 6 pohdin tutkimuksen onnistumista ja jatkokehitysmahdollisuuksia.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimukseni noudattaa tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteita. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkija on tavallisesti itse tutkimansa aiheen sisällä. Toisin sanoen tutkija esimerkiksi työskentelee jossakin organisaatiossa ja havaitsee siellä ongelman tai uudistamistarpeen, jota tulisi kehittää. Tarve voi liittyä esim. uuden palvelun kehittämiseen, organisaation toiminnan tehostamiseen tai tulevaisuuden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen. Uudistamistarpeen havaitsemisen jälkeen tutkija etsii ratkaisuja ongelmaan erilaisten menetelmien avulla, testaa ja kokeilee erilaisia ratkaisuja ja kerää niistä kokemuksia seuraavien kokeilujen ja ratkaisuehdotusten pohjaksi. Parhaassa tapauksessa tutkija saa ratkottua käytännön ongelman, muutettua toimintatapoja tai luotua uudenlaista toiminnan pohjaa. Voi toki käydä myös niin, että kokeilut eivät onnistu. Silloin tutkijalle selviää, mikä ei ainakaan toimi. Seikka voi olla lopullisessa kehittämisessä yhtä hyödyllinen kuin onnistunutkin kokeilu. (Ojasalo ym. 2014, 12–16, 19–20, 26, vrt. myös s. 23)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkija ei siis ole vain ulkopuolinen tarkkailija, joka tutkii aihetta täysin objektiivisesti, vaan on sitä vastoin itse aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Tutkijan omat havainnot ja ratkaisut ohjaavat kehittämistyön etenemistä. Tieteellisestä tutkimuksesta tapa poikkeaa mm. käytännön kokemusten arvos- tamisena – kokeilemalla testattu asia on yhtä arvokas kuin teorioiden pohjalta laadittu hypoteettinen malli. (Vrt. Ojasalo ym. 2014, 18–22.)

Ilman tutkimuseettisten periaatteiden ja aineistonkeruumenetelmien ymmärtämistä ja noudattamista ei kuitenkaan ole kyse tutkimuksellisesta kehittämistyöstä (mt., 16). Esimerkiksi toisten kirjoituksiin tulee suhtautua lähdekriittisesti ja viitata niihin asi- aankuuluvasti. Kyselyjä laatiessa pitää pohtia otosten edustavuus ja merkitykselliset vastausmäärät. Tilastollisten jakaumien tulkintaan ja analysointiin on omat tarkat

sääntönsä. Haastattelukommenttien tai kerran kokeiltujen toimintatapojen yleistämisessä pitää olla riittävän varovainen ja ottaa erilaiset olosuhteet huomioon. Tuloksia ei saa vääristellä eikä esiinnousseita tietoja pimittää tai ylikorostaa. (Vrt. esim. Hirsjärvi 2009a, 21–27; Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Toki myös pelkkään omaan intuitioon eli arki ajatteluun pohjautuva kehittäminen voi olla tuloksekasta ja toimintoja kehittävä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä mennään kuitenkin arki ajattelua pitemmälle. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähtökohtina käytetään oman intuition lisäksi erilaisia tutkimuksellisia aineistoja, jotka on kerätty ja arvioitu systemaattisesti nimenomaisen ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksellinen lähestymistapa mahdollistaa vanhoista uskomuksista irti pääsemisen ja siksi objektiivisemmän tavan arvioida ongelmaa ja sen ratkaisuja. Tavallista – ja hyödyllistä – on myös käyttää useita menetelmiä ongelman perinpohjaiseksi hahmottamiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämisessä oma pohdinta, muiden tekemät tutkimukset ja itse kerätyt aineistot muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka pohjalta ongelman kehittämisideoita järjestelmällisesti, perustellusti, analyttisesti ja kriittisesti muotoillaan ja kokeillaan. Lopputuloksena voi olla esim. tuotteistettu palvelu, toimintasuunnitelma, uusi toimintatapa tai myytävä tuote. Tutkimuksellinen kehittämistyö tähtää perustutkimusta konkreettisempaan tuotokseen. (Ojasalo ym. 2014, 17–23, 40.)

Tutkimuksellisena lähestymistapana opinnäytetyössäni toimii konstruktiiivinen tutkimus. Se pyrkii ratkaisemaan ongelman luomalla jonkin uuden konkreettisen tuloksen, kuten tuotteen, palvelun, mallin tai suunnitelman, tai parantamalla aiemman ratkaisun ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa korostuu läheinen yhteistyö tutkimuksen toteuttajan ja hyödyntäjän välillä: tutkija on aktiivisesti mukana kehittämistyössä ja toimii samalla sisäisenä muutosagenttina organisaatiossa. Tavanomaisesta asiantuntemukseen perustuvasta konsultoinnista lähestymistapa eroaa kuitenkin siinä, että konstruktiiivisessa tutkimuksessa muutos sidotaan aina kiinteästi teoriaan. Niinpä erityisen oleellista on tiivis vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä. Lopputuloksena on käytännön todellisen ongelman uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu, entistä toimintaa parempi ratkaisu. Lähtökohta on varsin pragmaattinen: se mikä toimii, on totta. Ongelman ratkaistessaan tutkimus tuo samalla liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Tärkeää konstruktiiivisessa tutkimuksessa on myös kehitetyn ratkaisun toteuttaminen eli testaus sekä käytännön

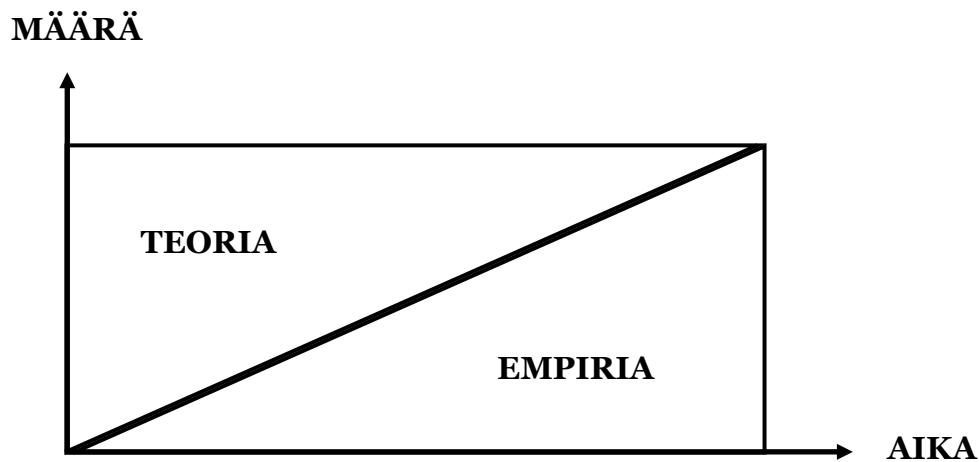
toimivuuden arviointi ja sovellettavuus myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Ytimökkäästi sanottuna konstrukttiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testausta. (Ojasalo ym. 2014, 36–38, 65–67.)

Oman tutkimusongelmani esittelin jo johdannossa: suomalaisten harrastajakuorojen tuotannollinen osaaminen on huonoissa kantimissa, jolloin kuorojen toimintakin jää osin tehottomaksi, laaduttomaksi ja ei-vaikuttavaksi. Tutkimukseni tavoitteena on hahmottaa ongelman ratkaisuksi ammattimainen kuorotuottaja, joka palvelisi kuorojen lisäksi myös kunnallista kulttuuripolitiikkaa, kulttuurituottajien työllistymistä – sekä samalla tietysti opinnäytetyöni tilaajan tarpeita toimintansa kehittämistä ja harrastajakuorolaulun edellytysten parantamisesta.

Työssäni olen käyttänyt useita menetelmiä. Tietoperustan eli kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen pohdinnan lisäksi tutkimuksellisten aineistojen keruumenetelminä ovat toimineet suomalaisille kuoroille lähetetty sähköinen kysely, opinnäytetyön tilaajan sekä mahdollisten eri rahoittajatahojen haastattelut, käytännön kokeilu viiden kuoron tuottajana sekä keskustelut kokeiluun osallistuneiden kuorojen kanssa. Konstrukttiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti käytän hyväkseni kaikkia eri aineistoja muotoillessani lopuksi uuden kuorotuottajapalvelun kuvauksen.

Vaikka tutkimuksessani onkin hahmotettavissa perinteinen jako teoreettiseen ja empiiriseen osaan, ei eri aineistojen käsittely noudata tiukasti mainittua erottelua. Sitä vastoin aineistot kulkevat mukana koko tutkimuksen ja kehittämistyön ajan keskustellen keskenään kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Niinpä käytän esimerkiksi kyselyn ja haastattelujen tuloksia jo kommentoimaan ja vahvistamaan teoreettista pohdintaa, kirjallisuutta avaamaan käytännön kokeilun vaiheita, taustakyselyn huomioita määrittämään palvelupakettien sisältöjä ja haastattelutuloksia vielä mallinrakentamisvaiheen jälkeisenä pohdintana.

Opinnäytetyössäni teorian ja empirian suhteen voikin ajatella kulkevan eräänlaisena jatkumona, jossa tutkimusraporttini alkupäässä painottuu enemmän teoria ja vähemmän empiria (ks. kuvio 1). Raportin edetessä teorian osuus vähenee ja vastaavasti empirian osuus kasvaa. Kuitenkin vielä lopussakin, jossa empirian ja oman pohdinnan osuus on suurin, palaan osittain teoriaan. Tutkimuksellisessa kehittämisessä esittämistäpää kutsutaan oivalluttavaksi vetoketjumalliksi (Ojasalo ym. 2014, 35).



Kuvio 1. Teorian ja empirian suhde tämän tutkimuksen edetessä.

Ennen tutkimusraportointiin siirtymistä esittelen lyhyesti tietoperustasta nousevat tutkimuskysymykset sekä perustiedot kustakin aineistosta: miten ne on kerätty, miten niitä analysoin ja mitä niiden kautta on tarkoitus saada selville.

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen teoreettinen pohdinta perustuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen. Tutkimusongelmaa sivuavien tieteellisten teosten ja artikkelien lisäksi olen perehtynyt erilaisiin hankeraportteihin ja -julkaisuihin, suurelle yleisölle suunnattuihin teoksiin sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin. Koska kuorot on aiheena verraten vähän tutkittu eikä suoria yhtymäkohtia tutkimusaiheeseeni löytynyt kuin muutamasta ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä, oli perusteltua laajentaa tietoperustaa myös lähikäsitteisiin ja hahmotella tutkimuksen ydintä niiden kautta.

Lähestynkin tutkimusongelmaani kolmen ulottuvuuden kautta: kunnallinen kulttuuripolitiikka, kuorotoiminta sekä tuottajan työ (ks. kuvio 2). Käsitteellisellä tasolla ulottuvuudet sivuavat toisiaan tai jopa limittyvät usealta kohdin. Käytännön toiminnassa ulottuvuudet kuitenkin harvoin kohtaavat toisensa. Yhteistyön lisääminen ulottuvuuksien limittymiskohdissa voisi luoda uusia mahdollisuuksia toimintojen kehittämiseen. Kolmen ulottuvuuden risteyskohtaan voisi muodostua yhteinen, kaikkien osapuolten

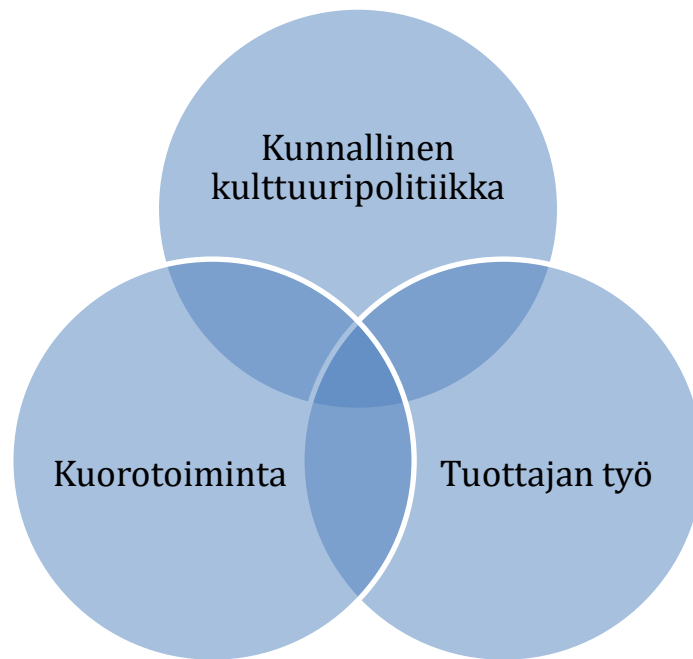
tarpeet huomioiva ja niiden toimintaa kehittävä alue. Risteyskohta onkin tämän tutkimuksen pääkohteena: risteyskohdassa toimiva kuorotuottaja yhdistää kuorotoiminnan, tuottajan työn ja kunnallisen kulttuuripolitiikan kaikkia palvelevalla tavalla.

Ennen risteyskohtaan pureutumista on kuitenkin syytä selvittää, miten kukin kaksi ulottuvuutta voivat kohdata ja mitä tuon kohtaamisen mahdollisuudet ja uhkat ovat. Voidaan esimerkiksi miettiä, mitä kaikkea hyvää tuottaja voi ideaalitulanteessa tuoda kuorolle ja kuoro tuottajalle, jos ei takerruta siihen, kuinka toiminta rahoitetaan. Vastaavasti voidaan miettiä kaikkia niitä hyötyjä, joita kuorotoiminnasta voi ideaalitulanteessa olla kunnalliselle kulttuuripolitiikalle ja kunnasta kuorolle. Kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn pohtiminen ei ehkä tarjoa yhtä herkullisia ajatusleikkejä, mutta ansaitsee silti avaamisensa. Tuottajan työ on suurelta osin välineellistä kulttuurin eteen työskentelyä, mutta toisaalta proaktiivisella tuottajalla voi olla paljonkin merkitystä siihen, millaiseksi kulttuuri alueella muodostuu. Lopuksi tulee selvittää, löytyykö ratkaisu ideaalitasolta todellisuuteen siirtymiseen kolmen ulottuvuuden risteyskohdan kehittämällä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muotoutuu näin ollen seuraavat kolme toisiinsa linkittyvää pääteemaa:

1. Voidaanko harrastajakuorojen vaikuttavuutta ja toiminnan tehokkuutta ja laatua vahvistaa kuorotuottajan avulla ja jos voidaan, miten?
2. Mitä etuja ja haittoja paikallisesta kuorotuottajasta aiheutuu kuoroille, kunnalle ja tuottajalle?
3. Miten kuorotuottajan palkkaus voidaan järjestää ja rahoittaa?

Tutkimuskysymyksiin pyrin löytämään alustavat vastaukset jo tietoperustan pohjalta, vahvistaen pohdintaa kuitenkin myös empiirisillä aineistoilla. Sen jälkeen testaan käytännössä, ovatko vastaukseni toteuttamiskelpoisia vai tarvitseeko niitä muuttaa tai tämentää. Lopuksi syntyvä malli pohjaa vahvasti sekä teorian että käytännön esiintuomiin ajatuksiin.



Kuvio 2. Kuorotoiminnan, kunnallisen kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn ulottuvuudet.

2.2 Käytännön kokeilu

Tutkimukseni keskisimmän empiirisen aineiston muodostaa käytännön kokeilu kuorosten parissa. Tein töitä viidelle rovaniemeläiselle kuorolle (Seitakuoro, Vocaliisat, Rovalan kuoro, Lapin Ruska, Lapin Lauluveikot) neljän viikon ajan¹. Kokeilun tarkoituksena oli kartoittaa tehtäviä, mitä kuorotuottajan työhön voisi kuulua, sekä testata tehtäviä käytännössä. Kokeilun aikana saatoin myös mitata aikaa, mitä mihinkin tehtävään kuorosten kanssa menisi, mitkä tehtävät olisivat kuorokohtaisia ja mitkä toistuisivat useamman kuoron kanssa sekä minkälaisia synergiahyötyjä voisi saada tekemällä samantyyppisiä tehtäviä useammalle kuorolle. Kokeilun aikana oli myös mahdollista hahmottaa vaikutuksia, joita ammattimainen tuotanto saa toiminnassa aikaan. Kokeilun konkreettiset kokemukset antaisivat hyvän pohjan käytännössä toimivan mallin muotoiluun.

¹ Tosin Lapin Lauluveikkojen kanssa kokeilu ei edennyt aikataulusyistä etukäteishaastattelua pitemmälle. Hallituksen kokousta, jossa asioita olisi käyty läpi, ei saatu koskaan kuukauden aikana sovittua.

Saadakseni kattavaa aineistoa valitsin mukaan taustoiltaan hieman erilaisia kuoroja: mieskuoroja, naiskuoroja ja sekakuoroja, toiminnaltaan pienempiä ja isompia kuoroja, budjeteiltaan erikokoisia kuoroja sekä tavoitteiltaan erilaisella kunnianhimmolla varustettuja kuoroja. Kaikki kuorot olivat itsenäisiä yhdistyksiä, ja neljä viidestä toimi lisäksi kansalaisopiston alaisuudessa. Kuoroissa vastuutehtävät oli jaettu hallitukselle eikä omaa tuottajaa ollut. Kaikki kokeilun kuorot toimivat samalla paikkakunnalla eli pienessä kaupungissa. Koska olin kuitenkin rakentamassa kuorotuottajamallia nimenomaan paikallisesti eli yhden paikkakunnan tarpeeseen, oli järkevää rajata kokeilukin yhden paikkakunnan alueelle.

Rovaniemen valitsin kokeilukunnaksi sen vuoksi, että itse tunnen kaupungin erittäin hyvin siellä jo yli 20 vuotta asuneena ja kuoro- ja musiikkielämässä mukana olleena. Olen myös Rovaniemen kuorokentällä varsin tunnettu henkilö, joten kokeiluun mukaan kaavailemieni kuorojen lähestyminen oli helppoa. Laitoin kuoroille ensin sähköpostia ja sen jälkeen sovimme hallitusten kanssa lyhyet tapaamiset, joissa kerroin opinnäytetyöstäni sekä käytännön kokeilusta, sen taustoista, tavoitteista ja tarkoituksista sekä siitä, mitä osallistuminen kuorolta vaatisi. Osa ensitapaamisista tapahtui neuvottelupuhelun tai Skypen välityksellä. Ilokseni kaikki lähestymäni viisi kuoroa, Seitakuoro, Rovalan kuoro, Lapin Ruska, Lapin Lauluveikot ja Vocaliisat, lähtivät innolla mukaan kokeilukuoroiksi. Ilmainen tuotantoapu oli niin hyvä tarjous, ettei siitä haluttu kieltäytyä.

Kokeilussa (kuten myös kyselyssä, ks. s. 20) oli mukana lähinnä vain yhdistysmuotoisia aikuiskuoroja. Kuoroja toimii paljon myös esim. seurakuntien alaisuudessa, oppilaitoksissa tai työpaikoilla. Niiden tavoitteet ovat kuitenkin monesti muut kuin taiteelliset, esim. seurakuntatyö, musiikkikasvatus tai yhteisöllisyyden lisääminen. Esiintymisiäkään ei välttämättä ole niin paljon. Lapsi- ja nuorisokuorojen rakenteet poikkeavat aikuiskuoroista, sillä ne vaativat aina aikuisten taustaorganisaation, joka toimintoja pyörittää. Laulajat eivät myöskään niissä ole niin paljon itse vastuussa tuotannollisista asioista. Olenkin rajannut kyseiset kuorotyypit tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Samoin kysely ja kokeilu ovat kohdistuneet suomenkielisiin kuoroihin lähinnä käytännön syistä. Rovaniemellä ei ole ruotsinkielisiä kuoroja ja opinnäytetyön tilaaja Sulasol on suomenkielisten kuorojen liitto. Vaikka ruotsinkielisten kuorojen ominaisuuksia ei

olekaan tämän opinnäytetyön puitteissa selvitetty, voinee kuitenkin olettaa, että kieli-kysymys ei ole esteenä opinnäytetyön tulosten yleistämiseen myös ruotsinkielisille paikkakunnille. Toimintaperiaatteet eivät ole kiinni kielestä.

Kokeilussa pidin kuukauden ajan tuntikirjanpitoa, johon merkitsin tekemäni tehtävät aiheiluokittelun pohjalta. Merkitsin käyttämäni ajan kuhunkin tehtävään 5 minuutin tarkkuudella. Lisäksi merkitsin, oliko kyse jatkuvaluonteisesta toiminnasta (esimerkiksi somepäivitykset), joka toistuisi viikoittain tai kuukausittain, mikäli kuorotuottaja olisi pysyvä työntekijä, tai kertaluonteisesta toiminnasta (esimerkiksi viestintäsuunnitelman laatiminen), joka tulisi eteen vain useamman vuoden välein. Kokeilun päätyttyä laskin tuntikirjanpidon pohjalta tehtävien jakautumisen keskimääräisenä päivänä, kuukautena ja vuotena eri kuoroissa ja viiden kuoron yhteenlaskettuna summana.

Tuntikirjanpidon lisäksi pidin harjoittelun aikana päiväkirjaa. Merkitsin päiväkirjaan kunkin päivän osalta huomioita, joita työskentely oli tuonut mieleen. Huomiot liittyivät esimerkiksi työtehtävien kuormittavuuteen, kuorojen aktiivisuuteen, ajankäyttöön, omaan jaksamiseen ja työtehtävien jakaantumiseen sekä ammattimaisen työskentelyn aikaansaannoksiin. Päiväkirjan sisältöjä en ole analysoinut erityisillä tutkimusmenetelmillä, vaan ne ovat toimineet lähinnä omien kokemusten muistiinpanoina. Yhdessä tuntikirjanpidon kanssa päiväkirjahuomiot ja niiden taustalla olevat kokemukset muodostivat kuitenkin perustan, joka toimi lähtökohtana muotoilemiseni kuorotuottajan erilaisille palvelupaketeille ja palvelukuvaukselle kuorotuottajan työstä.

2.3 Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastatteluita tein sekä ennen käytännön kokeilujaksoa että sen jälkeen. Käytän niistä tässä nimityksiä etukäteishaastattelut ja jälkikäteishaastattelut.

Etukäteishaastatteluiden tarkoituksena oli päästä selville siitä, mitä toiveita opinnäytetyöni toimeksiantajalla oli opinnäytetyölleni ja mitä toiveita käytännön kokeiluun osallistuvilla kuoroilla oli harjoittelujaksonei tehtäväksi. Tarkoituksena oli siis selvittää reunaehdot sekä opinnäytetyön laajuudelle että käytännön kokeiluni aikana tekemiseni tuottajan tehtäville. Samalla oli mahdollisuus hahmottaa suomalaisen kuoroelämän nykytilaa ja ajatuksia kuorotoiminnan kehittämisestä.

Etukäteishaastattelut tein opinnäytetyön tilaajan ja kaikkien käytännön kokeiluun osallistuvien kuorojen kanssa. Tilaajan haastatteluun osallistui Sulasolin toiminnanjohtaja Virpi Häyrinen sekä liiton viestinnästä vastaava Ahti Viluksela. Keskustelu kesti vajaat kaksi tuntia. Kuorojen etukäteishaastatteluihin pyrin saamaan paikalle yhdistyksen koko hallituksen. Lähes koko hallitus olikin paikalla Vocaliisojen, Lapin Ruskan ja Rovalan kuoron haastatteluissa. Seitakuoron kokouksessa poissa oli useampi jäsen hallituksen ollessa kuitenkin päätösvaltaisena paikalla. Lapin Lauluveikkojen kanssa koko hallitusta ei saatu kasaan, vaan kävin etukäteishaastattelun puheenjohtajan, sihteerin ja yhden hallituksen jäsenen kanssa. Kuorojen etukäteishaastattelut kestivät kukin noin tunnin.

Etukäteishaastattelut toteutin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa minulla oli karkea kysymysluettelo, mutta joissa annoin keskustelun toisaalta virrata vapaasti haluamiinsa suuntiin (Vrt. esim. Hirsjärvi 2009b, 208; Ojasalo ym. 2014, 41). Tilaajan haastattelussa keskusteltiin mm. Sulasolin toiminnasta ja tavoitteista, rahoituksesta, työnjaosta, aiemmista kehityshankkeista ja suomalaisten kuorojen yleisilasta. Kokeilukuorojen haastatteluissa puolestaan keskusteltiin mm. siitä, mikä kuoroissa toimii ja mikä ei toimi tällä hetkellä, millainen olisi kuorojen ajattelema unelmatilanne, mitä kuorot toivoisivat minulta ja mitä kuoro haluaisi itse hoitaa. Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta minun oli mahdollista palata niihin vielä myöhemmin ja tarkistaa omia muistiinpanojani. Haastattelurungot ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

Haastatteluiden tarkoitus oli toimina taustoituksena, nykytilan kuvauksena ja tulevaisuuden toiveiden ilmaisijana, eikä niinkään laajamittaisena tekstuaalisena analyysiaineistona. Niinpä haastatteluja ei ole litteroitu, vaan käsittelen niitä asiantuntijahaastatteluina, joihin viittaan lähdeviitteen omaisesti osana tekstiäni. Käytän haastatteluista kertynyttä asiantuntija-aineistoa jo opinnäytetyöni teoriaosuuksissa (luvut 3 ja 4) taustoittamaan nykytilaa sekä tukemaan pohdintojani, väitteitäni ja esittämiäni uusia toimintamalleja.

Käytännön kokeilun jälkeen kävin jälkikäteishaastattelut sekä kokeiluun osallistuneiden kuorojen että muutaman potentiaalisen rahoittajatahon kanssa. Kuorohaastatteluiden tarkoituksena oli keskustella kokeilun kokemuksista puolin ja toisin ja selvittää, olivatko kuoron mielipiteet tuottajan hankkimisesta ja tuottajan työhön sijoitettavasta

summasta muuttuneet. Rahoittajakeskustelujen tavoitteena oli puolestaan saada selville, millaista apua tuottajan palkkaamiseen olisi eri tahoilta mahdollista saada, niin rahoittamiseen kuin käytännön järjestelyihin ja työsopimuksellisiin asioihinkin liittyen.

Myös jälkikäteishaastattelut toteutin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelujen teemat liittyivät edellä esitettyihin tavoitteisiin. Haastattelurungot ovat tämän opinnäytetyön liitteenä. Nauhoitin myös jälkikäteishaastattelut omien muistiinpanojeni tueksi. Samoin käsitelen niitäkin asiantuntijahaastattelun tapaan. Haastatteluja ei siis ole litteroitu analyysia varten, vaan olen poiminut haastatteluista keskeisimmät asiat, jotka voivat vaikuttaa kuorotuottajan palkkaamiseen erilaisissa rahoitusmalleissa. Vaikka toteutin haastattelut vasta käytännön kokeilun jälkeen ja niissä oli tarkoitus pohtia lähinnä tulevaisuutta, tuli etenkin rahoittajakeskusteluissa esiin paljon myös nykytilan kuvausta. Käytänkin haastattelujen ajatuksia tulosten ja johtopäätösten lisäksi hyväksi osittain jo teoreettisen pohdinnan tukena eri rahoitusmahdollisuuksia avatessani. Tarkempi rahoitusmallien vertailu sijoittuu kuitenkin tulosten analysointivaiheeseen. Myös jälkikäteishaastatteluihin viitataan tekstissä lähdeviitteellä.

2.4 Kysely

Kyselyn tarkoituksena oli tuoda nykytilan taustoitukseen laajempaa näkökulmaa. Oma kokemukseni kuoroista ja kuorotoiminnasta pohjautuu tietyissä kuoroissa toimimiseen ja yleisen keskustelun seuraamiseen, joten pelkästään sen varaan ei kokonaiskäsitystä voinut rakentaa. (Vrt. Ojasalo ym. 2014, 40–41.) Myös etukäteishaastatteluissani esiin nousseet ajatukset koskivat vain yksittäisiä kuoroja, joten kokonaiskuvan saamiseksi oli tärkeää kysyä asiaa laajemmin. Niinpä päädyin kuoroille lähetettävän kyselyn laatimiseen.

Kyselyn tarkempana tarkoituksena oli selvittää suomalaisten harrastajakuorojen ominaispiirteitä, kokemuksia tuotannollisista tehtävistä sekä toiveita mahdolliselle kuorotuottajalle. Kyselyssä kysyttiin kuorojen taustatietojen lisäksi mm. sitä, miten tuotannolliset asiat on kuorossa järjestetty, onko joitain toimintoja jo ulkoistettu, paljonko niistä maksetaan, onko kuorolla tuottajaa tai olisiko sille tarvetta ja kuinka paljon kuoro olisi valmis maksamaan tuottajalle.

Ennen kyselyn lähettämistä kävin sen läpi sekä opinnäytetyöni tilaajan että kokeiluun osallistuvien kuorojen kanssa osana etukäteishaastatteluita. Sulasolin edustajien kanssa käymäni keskustelun perusteella tein luonnokseen muutamia täsmennyksiä lähinnä lisäten vaihtoehtoja taustayhteisöihin ja tarkentaen joidenkin kysymysten vastausluokkia Sulasolin ”näppituntuman” perusteella. Sovimme myös kyselyn jakelusta Sulasolin yhteystietolistojen kautta. Kuorojen etukäteishaastatteluissa kysyin kuoroilta kyselyn kysymykset, mutta samalla myös, miltä kysymys heistä vaikutti. Osa kysymyksistä osoittautui vaikeaksi vastata (esim. luottamustehtävien määrä, arvioitu vapaaehtoistyön määrä, tuottajalle mahdollisesti maksettava palkka), minkä perusteella tein lopulliseen kyselyyn täsmennyksiä. Luonnoksessani oli kysymys myös halukkuudesta kuorojen väliseen yhteistyöhön. Kuorot eivät osanneet nähdä paljon yhteistyön mahdollisuuksia ja pitivät kysymystä vaikeana, koska kyse oli niin hypoteettista tilanteesta. Poistinkin kysymyksen lopullisesta kyselystäni.

Lopullinen kysely sisälsi kaksi osaa, joiden kysymykset olin kuitenkin asetellut peräkkäin yhdeksi kokonaisuudeksi. Ensimmäinen osa koostui taustamuuttujista, joilla kysyttiin mm. kuoron kokoa, kuoromuotoa, konserttien määrää, organisoitumismuotoa ja kuoron sijaintipaikkakuntaa. Toisen osan muodostivat tuotannollisiin asioihin keskittyvät kysymykset, joilla kysyttiin mm. konserttien järjestämisen vastuista, tuotannollisen työn ulkoistamisesta ja tuotannolliseen työhön varattavista rahallisista resursseista. Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Kyselylomakkeen tein sähköisen kyselyn muotoon WebRopol-ohjelmalla. Ohjelmalla laadittua kyselyä on helppo levittää sähköpostilinkin muodossa. Kysely on helppo täyttää varsinkin monivalintakysymysten osalta. Ohjelmasta saa myös valmiita suorja jakautumia ja ristiintaulukoita, joten erillistä tilasto-ohjelmaa ei yksinkertaiseen analyysiin välttämättä tarvitse.

Kysely lähetettiin kaikille Sulasolin jäsenkuorolle. Yhteystiedot löytyivät Sulasolin jäsenrekistereistä. Kyselyn tavoitettavuuden parantamiseksi kysely lähetettiin sekä kuorojen puheenjohtajille että kuoronjohtajille. Kustakin kuorosta toivottiin kuitenkin jätettävän vain yksi vastaus, vaikka anonymikyselyssä ei yhden vastauksen varmistamisen mahdollisuutta ollutkaan. Kysely lähetettiin omalla saatekirjeelläni varustettuna mutta Sulasolin toimiston sähköpostiosoitteesta, jotta viesti ei kuoroissa hukkuisi roskapostiin tai päättyisi muuten lukemattomaksi.

Kyselylle annettiin vastausaikaa noin kaksi viikkoa, pääsiäisen loppuun saakka. Puolella välissä vastausaikaa lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta. Muistutusviestin lähettämiseen mennessä vastauksia oli tullut noin 70 kpl. Vastausajan päättymiseen mennessä vastauksia tuli yhteensä 136 kpl. Kysely oli lähetetty yhteensä 327 kuorolle, joten vastausprosentiksi muodostui 41,5 %. Sitä voi pitää erinomaisena sähköisen kyselyn vastausprosenttina, sillä usein linkit hukkuvat sähköpostivirtaan ja monella jää niihin vastaamatta. Totesimmekin Sulasolin kanssa, että vastauksia ei todennäköisesti enää tulisi lisää, vaikka vastausaikaa pidennettäisiinkin, joten suljin kyselyn alkuperäiseen päättymisajankohtaan.

Etukäteishaastattelujen tavoin kysely tarjosi paljon taustatietoa kuorojen nykytilanteesta. Käytänkin taustatietoja samalla tavalla osana teoreettista pohdintaani perustelemaan tämän hetken tilannetta kuorotuottajan työstä tai sen olemattomuudesta ja kartoittamaan yhteistyön mahdollisuuksia. Kyselyn tulokset antoivat myös vahvistusta käytännön kokeilulle ja sen edustavuudelle. Käytän kyselyn tuloksia myös analyysiosioissani laatiessani ehdotuksia kuorotuottajan työnkuvasta, ajankäytöstä ja palkkioista. Vertaan kuorojen tilanteita ja tuottajan työstä antamia mielipiteitä taustamuuttujien valossa. Kuorojen tyypittelyn avulla saan rakennettua sopivat palvelupaketit erikokoisille kuoroille.

Kyselyn tuloksia olen tarkastellut pääosin suorien jakaumien avulla. Lisäksi olen ristiintaulukoinut tuotantoa koskevia kysymyksiä taustamuuttujien valossa löytääkseni eroavaisuuksia erilaisten kuorojen välille. Taustamuuttujien keskinäinen ristiintaulukointi auttoi puolestaan hahmottamaan eri tyyppisten kuorojen ominaispiirteitä ja luokittelemaan kuorot suuriin, keskikokoisiin ja pieniin kuoroihin. Avovastauksista olen poiminut yleisiä ja toistuvia kommentteja antamaan lisäpohjaa tilastollisille päätelmille.

3 KUOROTUOTTAMISEN ULOTTUVUUDET

Tässä luvussa pureudun tarkemmin kuorotuottamisen ulottuvuuksiin teoreettisen tiedon avulla. Käsittelen omissa alaluvuissaan kunnallisen kulttuuripolitiikan, kuorotoiminnan ja tuottajan työn yleispiirteitä, aiempaa tutkimusta sekä toiminnan tapoja ja haasteita. Kussakin alaluvussa avaan ensin käsitteellisesti ulottuvuuden perusominais-

suudet ja ulottuvuuteen liittyvät tutkimusperinteet. Hahmotan esimerkiksi kuorotoimintaa kokonaisuutena, joka sisältää ihan kaikenlaisen kuorotoiminnan, jota (Suomessa) on. Kuvaan siis kuvion 2 yhden pallon kokonaisalaa. Sen jälkeen määrittelen tässä tutkimuksessa käyttämäni viitekehyksen eli ”pallon tummemmat laidat”, jotka voivat limittyä muiden ulottuvuuksien kanssa. Esittelen näiden kolmen viitekehyksen – kunnallisen kulttuuripalvelutuotannon, tavoitteellisen kuorotoiminnan ja tuottajan työn kehittäjänä ja vaikuttajana – aiempaa tutkimusta ja tutkimustiedon pohjalta hahmottuvia toiminnan tapoja ja haasteita. Myöhemmin tiedot toimivat pohjana kuorotuottajamallia rakentaessani.

3.1 Kulttuuripalvelutuotanto kunnallisessa kulttuuripolitiikassa

Kuntien kulttuuritoiminnasta annetun lain (728/1992) mukaan kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa kunnassa. Tehtävään kuuluu kulttuuripalvelujen tarjoaminen kunnan asukkaille. Laissa ei kuitenkaan määritellä, mitä ja kuinka paljon kyseisiä palveluja tulisi tarjota. Niinpä harkintavalta jää yksittäiselle kunnalle. Pahimmillaan tilanne voi olla se, että kulttuuripalveluja ei tarjota kunnassa juuri lainkaan, vaan lain kirjain täytetään pitämällä yllä ainoastaan kirjastoa ja tarjoamalla musiikin perusopetusta – eli huolehtimalla pelkästään lain (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 728/1992, Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016) asettamista ehdottomista minimivaatimuksista. Toki monella kunnalla on muutakin kulttuuritarjontaa. Kunnat ja kaupungit esimerkiksi pitävät yllä kulttuuritiloja, järjestävät kulttuuripalveluja lapsille ja vanhuksille, rahoittavat orkestereita ja teattereita ja jakavat avustuksia paikallisille harrastaja- ja ammattiryhmille. Kulttuuripalvelujen laajuus riippuu paljon käytettävissä olevista resursseista, kunnan koosta ja lähialueiden palveluista, mutta myös kyseisen kunnan asenteesta kulttuuria kohtaan. (Ks. esim. Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013.)

Käytännössä kunnan kulttuuripalvelujen laajuus ja muodot, järjestämisen tavat, tuet ja kannustimet, tavoitteet, päämäärät ym. muotoutuvat kunnallisen kulttuuripolitiikan kautta. Kulttuuripolitiikalla tarkoitetaan sitä erilaisten strategioiden, toimeenpanosuunnitelmien, budjettien, päätösten ja toimintojen kokonaisuutta, jotka määrittävät kunnan kulttuurielämää. (Vrt. Häyrynen 2006, Häyrynen 2015, Tervo, M. 2018.) Kulttuuripolitiikka ei rajoitu pelkästään kunnan omaan kulttuuritoimeen, vaan ottaa

kantaa myös muiden järjestämään kulttuuriin kunnan alueella. Ytimekkäästi sanottuna kulttuuripolitiikka tunnistaa erilaisia kulttuuri-ilmiöitä ja ratkaisee, miten niihin julkisesti suhtaudutaan (Häyrynen 2006, Grahnin & Häyrysen 2009, 28 mukaan). Niinpä kunta voi esimerkiksi päättää, että harrastajateatteri tukeminen suurella summalla on hyvää politiikkaa, mutta orkesterin ylläpitäminen ei. Tai että kalliiden kansainvälisten esitysten tuominen paikkakunnalle ei ole kaupungin intressissä.

Kulttuuripolitiikan tavoitteena on järjestää kulttuuriset olot kunnan asukkaille niin hyvin kuin [kunnan mielestä on] mahdollista (Häyrynen 2015, 9). Vaade kulttuurin huomioimiseen kunnan toiminnassa nousee kunnallislain ohella jo perustuslaista. Suomen perustuslain (731/1999) mukaan jokaisella on oikeus omaan kieleen ja kulttuuriin ja toisaalta vastuu kulttuuriperinnöstä kuuluu [yhteiskunnassa] kaikille. Myös YK:n ihmisoikeusjulistuksessa (1948) on mainittu jokaisen ihmisen oikeus osallistua sivistyselämäänsä ja nauttia taiteista sekä jokaisen oikeus oman taiteellisen tuotantonsa suojaamiseen. Kulttuurilla ja taiteella onkin kunnassa erikoislaatuinen itseisarvoinen asema, jota ei voida alistaa muille politiikoille tai taloudellisille tosiasioille. Taidetta saa ja pitää voida tehdä ihan vain myös taiteen vuoksi (vrt. Ilmonen 2009, 47).

Kulttuuripolitiikalla pyritään huolehtimaan, että kulttuurin itseisarvoinen toteuttaminen ja vaaliminen ovat kunnassa mahdollista. Kunta esimerkiksi antaa taloudellista tukea taitelijoille ja harrastajille, antaa tiloja heidän käyttöönsä, perustaa graffitiseinän kaikenlaista luovaa ilmaisua varten tai ylläpitää paikallismuseota. Kulttuurin toteuttamisen, harrastamisen ja ylläpitämisen vastapuolena on toisten ihmisten mahdollisuus kulttuurista eli erilaisista kulttuurin ilmentymistä, kulttuurituotteista, kulttuuritapah- tumista ja kulttuuripalveluista nauttimiseen ja sitä kautta oman elämän rikastuttami- seen. Kulttuuria kohdatessaan ihmiset voivat myös oppia ymmärtämään erilaisia tai- teita ja kulttuurin muotoja ja jopa laventaa omaa ajatteluaan. (Ks. esim. Kulttuuritoi- minnan muutostilanteet kunnassa 2013.) Kulttuurin vaalimisen, kulttuurin toteutta- misen ja kulttuurisen osallistumisen mahdollistamisen ohella kulttuuripolitiikan pe- rinteisiä tavoitteita ovatkin myös sivistykselliset ja kasvatukselliset päämäärät: kult- tuurin avulla kansalaisista jalostetaan parempia ihmisiä (Mandel 2008, 170–171; Häy- rynen 2015).

Vaikka kulttuurin perimmäiset jalot, itseisarvoiset ajatukset ja tavoitteet pätevät vielä nykymaailmassakin, ovat markkinatalous ja kiristyvät taloudelliset reunaehdot tuoneet myös kulttuuripolitiikkaan yhä enemmän vastikkeellista ajattelua. (vrt. Häyrynen, S. 2009, 29; Häyrynen 2015, 7.) Niinpä kulttuuripolitiikkakin on nykyisin yhä enemmän kiinnostunut myös kulttuurin ja kulttuuripoliittisten toimenpiteiden instrumentaalisista eli välineellisistä vaikutuksista (vrt. Häyrynen 2015). Kunnan kulttuuriin sijoittamille pääomille halutaan vastinetta.

Kulttuurin vaikutuksia on tutkittu paljon ja positiivisia vaikutuksia voidaan löytää lukuisia (vrt. esim. Häyrynen 2005; ks. myös Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013). Jansson (2014) on tutkinut asiaa laajalti ja on jaotellut kulttuurin monipuolisia vaikutuksia kulttuuripoliittiseen tulokulmaan (esim. kulttuurin vaikutus yhteiskunnalliseen kehitykseen tai kulttuurilaitosten tehokkuuteen), sosiaalisten vaikutusten tulokulmaan (esim. yhteisöllinen identiteetti, kognitiivisten taitojen kehittyminen, rikosten ennaltaehkäisy), hyvinvoinnin vaikutusten tulokulmaan (esim. terveyden edistäminen, elämänlaatu, sairauden sietäminen) ja organisaatiokehittämisen ja -oppimisen tulokulmaan (esim. organisaation kehittäminen, ihmisten väliset suhteet, yhteistyön muodot). Myös muut ovat löytäneet monia kulttuurin sosiaalisia, ympäristöllisiä ja hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia. Esimerkiksi Brandenburgin mukaan kulttuuritoiminta lisää [kuntalaisten] terveyttä, edistää työkykyä ja hyvää elämää, virkistää aisteja ja tekee elinympäristön viihtyisämmäksi (ks. Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 11; myös Korpelainen 2000, 18). Mercerin (2002, ks. Kangas 2005, 120) mukaan kulttuuri vahvistaa asukkaiden identiteettejä ja elämäntapoja. Winqvistin (2010, ks. Eromäki 2011, 16) mukaan kulttuuri toimii yhteiskunnan liimana, edistää terveyttä, ennaltaehkäisee sairauksia ja edistää asukkaiden sopeutumista ja suvaitsevuuutta toisiaan kohtaan. Ruusuvirta (2009, 20) puolestaan sanoo, että kulttuuri edistää henkistä kasvua, lisää sivistystä, kannustaa elinikäiseen oppimiseen, kehittää kansalaisvalmiuksia sekä tarjoaa virikkeitä, virkistystä ja elämyksiä.

Välineellisistä vaikutuksista selkeimmin mitattavia ovat talousvaikutukset. Eri tutkimukset ovat löytäneet useita kulttuurin aikaansaannoksiksi ymmärrettäviä taloudellisia vaikutuksia. Esimerkiksi kulttuuritapahtumat lisäävät alueen vetovoimaa, houkuttelevat uusia asukkaita, työntekijöitä ja matkailijoita, luovat kunnalle parempaa imagoa sekä tuovat suoria ja epäsuoria tuloja (Kainulainen 2005; Kainulainen 2007, Halosen 2010, 117 mukaan; Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013; Jansson

2014). Kulttuuri voi toimia maabrändin rakentajana ja taloudellisen kasvun katalyyttorina (Halonen 2012a, 6). Kulttuuri lisää kaupungin elinvoimaisuutta ja moninaisuutta (Mercer 2002, Kankaan 2005, 120 mukaan), luo työpaikkoja, kehittää matkailua, luo miellyttävää elinympäristöä ja edistää kestävästä kehitystä (Korpelainen 2000, 18). Kulttuurinen ”pöhinä” luo aineetonta ja aineellista kulttuurista pääomaa, lisää yritysten investointeja kuntaan sekä houkuttelee alueelle tapahtumanjärjestäjiä (vrt. Ilmonen 2009, 52).

Kulttuurin itseisarvoisen vaalimisen, sivistystehtävän ja oppimisen sekä monipuolisten vaikutusten lisäksi kulttuuripolitiikan tavoitteisiin kuuluu myös kulttuurin saavutettavuus. Kulttuuripalveluista nauttiminen ei saisi olla kiinni asukkaan asuinpaikasta, tulotasosta, vammaisuudesta, tietotaidosta tai mistään muustakaan mahdollisesti rajoittavasta tekijästä. Puhutaan kulttuurin demokratiasta, jossa kulttuuri on kaikkien omaisuutta ja siitä nauttiminen tulee olla kaikille mahdollista. Niinpä julkinen sektori subventoi esimerkiksi oopperalippuja ja järjestää ilmaisia kulttuuritapahtumia. Ei voida ajatella, että kulttuuri kuuluisi vain jollekin eliitille, vaan julkisen sektorin on huolehdittava tasa-arvoisista osallistumisen mahdollisuuksista. Saavutettavuuteen liittyy myös kulttuuridemokratia, jolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että kaikenlaista kulttuuria tulee kannattaa ja tukea. Kulttuurin tekemistä ei voida siis rajata vaikkapa vain ammattilaisille tai tietyille taidemuodoille. Kunnat tukevatkin kuntalaisten omaehtoista kulttuuria, harrastamista ja marginaalisia taiteenmuotoja. (Girard 1972, Niinikosken & Sibeliuksen 2003, 51 mukaan; ks. myös Häyrynen 2015, 120 sekä Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013)

Saavuttaakseen kulttuuripolitiikan tavoitteita ja vaikutuksia kunta toteuttaa kulttuuripolitiikkaa erilaisilla linjauksilla, päätöksillä, rahoituksilla, tapahtumilla ja palveluilla. Kunnan oma rooli toteuttamisessa vaihtelee. Koska rahat ovat niukat, joutuu kunta miettimään tarkoin, millaisia päätöksiä se tekee, mihin sen rahat käytetään ja mitä kulttuuripalveluja se tarjoaa. Kunnan omat resurssit eivät mitenkään riitä kaikkeen, joten tavallista on pohtia erilaisia vaihtoehtoisia kulttuurintuotannon tapoja, joissa julkinen sektori on mukana vain osittain tai palvelujen tarjoaminen on kokonaan muiden sektoreiden toimijoiden vastuulla. **Tässä tutkimuksessa mielenkiintoni kohdistuikin nimenomaan kulttuuripolitiikan toteuttamiseen ja kulttuuripalvelujen tuottamiseen yhdessä muiden ja erityisesti kulttuurialan kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.** Huomio kiinnittyy yhteistyötapojen lisäksi niiden

rooliin kulttuuripoliittisten tavoitteiden saavuttamisessa ja positiivisten vaikutusten kerryttämisessä.

Yhteistyö yhdistys- eli kolmannen sektorin kanssa onkin hyvin tyypillinen kulttuuri- palveluiden vaihtoehtoinen tuottamistapa. Pienimmistäkin kunnista löytyy useampia kulttuuriyhdistyksiä, jotka tuottavat erilaisia tapahtumia ja toimintaa kuntalaisille. Kunta puolestaan tukee näitä yhdistyksiä yleensä pienimuotoisin kulttuuriavustuksin. Avustuksilla ei kuitenkaan juuri voida vaikuttaa siihen, millaista kulttuuria yhdistykset tuottavat, vaan tukea niiden omaehtoista toimintaa tai rahoittaa yhdistyksen hakemaa projektia. Avustusten myöntökriteerejä voidaan toki asettaa, mutta lopulta vaikutusmahdollisuudet ovat varsin pienet. (Vrt. Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013, 16–19)

Avustusluonteisen rahoituksen oheen on kunnissa pohdittu erilaisia vastikkeellisemman rahoituksen väyliä. Erilaisiin hankkeisiin, ostopalvelusopimukseen tai yhteistyö- ja yhteistoimintasopimukseen perustuvassa rahoituksessa julkinen sektori voi asettaa kolmannelle sektorille tarkempia vaatimuksia toiminnan sisällöistä, luonteesta ja ammattimaisuudesta (vrt. Ruusuvirta 2009, 33–39; Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013, 16–19; Tervo, M. 2018). Keskeisiä vaateita ovat esimerkiksi taiteen laatu ja kulttuuritoiminnan taso, palvelujen saatavuus ja asiakaslähtöisyys sekä toiminnan terveys- ja hyvinvointivaikutukset (Karttunen 2011, Saukkonen & Herranen 2009 ja Kainulainen 2005, Ruusuvirran 2015, 15 mukaan). Lisäksi kulttuuripalveluidenkin voidaan edellyttää olevan tuottavaa, aktivoivan taloutta, lisäävän työvoiman kysyntää ja edistävän yhteiskunnallisia arvoja (Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta 2005, 17; Artes, Björkvist, Halonen, Iso-Aho & Uotila 2010, 50.)

Yhteistyön institutionalisoituessa kolmannen sektorin rooli vapaasta aatteellisesta toimijasta muuttuu julkisen sektorin yhteistyökumppanin tai jopa alihankkijan suuntaan. Taustalla on eräänlainen tilaaja-tuottaja-malli, jossa kunta tilaa tiettyjä palveluita kolmannen sektorin toimijalta. (Heino, Ruusuvirran 2015, 13 mukaan.) Kolmannen sektorin toimijat toimivat palveluntarjoajina, jotka kauppaavat omia palveluitaan julkiselle sektorille. Puhutaan markkinaistumisesta, jossa yhdistyssektorin aatteellinen toiminta alkaa lähestyä yrityssektorin toimintatapoja. Vastaavasti julkisella sektorilla erilaiset New Public Managementin muodot hajauttavat palvelutuotantoa: julkinen ei välttämättä tuota palveluja itse, vaan hankkii niitä muilta, osallistuen rahoitukseen tai

olemalla muuten mukana. (Ruusuvirta 2015, 7, 13, 15; ks. myös Veikkolainen 2012, 19.) Sektoreiden välinen raja onkin hälventynyt ja eri organisaatiot toimivat yhä enemmän useamman kuin yhden sektorin alueella (Halonen 2010, 9; Ruusuvirta 2015, 7).

Rajojen liudentuminen ei ole täysin ongelmaton. Markkinaistumisen ja vastikkeellisen toiminnan on esim. pelätty vaarantavan taiteen autonomiaa, taiteen tekijöiden itsenäisyyttä ja kulttuurin monimuotoisuutta (Ruusuvirta 2015, 22). On myös pohdittu sitä, onko julkisen sektorin tilaama ja rahoittama toiminta enää lainkaan aatteellisesta kolmannen sektorin toimintaa, vaan onko kyse ennemminkin julkisen sektorin toimimisesta oman organisaationsa ulkopuolella (Helander & Laaksonen 1999, 37). Tilanteesta herää myös kysymys, miksi kolmas sektori olisi ylipäättään parempi kuin julkinen sektori palvelujen tarjoajana. Mitä lisäarvoa tulee, jos rahat siirretään yhdistyksille, jotka sitten tuottavat [julkisen] palvelun? (Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta 2005, 49–50.) Eikö julkinen voisi silloin itse toimia tuottajana?

Kolmannella sektorilla kulttuuripalvelujen tarjoajana on kuitenkin myös positiiviset ulottuvuutensa. Tehtävät sopivat jo periaatteellisesti hyvin aatteellisille yhdistyksille, sillä niiden tavoitteena on yleensäkin yhteiskuntaa palveleva toiminta. Samoin kolmannen sektorin hyödyntäminen lisää kansalaisten osallistumista yhteisiin asioihin. Kolmas sektori on myös toimijana joustavampi ja muutosherkempi kuin jäykät julkisorganisaatiot, ja voi siksi sopeuttaa palveluitaan nopeammin kysynnän mukaan. (Vrt. Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta 2005, 49–51.) Lisäksi kolmas sektori on kiinnostunut myös marginaalitoiminnoista ja luo uusia avauksia julkisorganisaatioita tehokkaammin (Ruusuvirta & Saukkonen 2015, 354). Kolmas sektori voi siis olla varsin hyvä täydentäjä julkisen sektorin palveluille (Helander & Laaksonen 1999, 73; Ruusuvirta 2009, 31).

Mahdollinen on myös malli, jossa julkinen sektori ei tuota itse palveluja eikä edes osallistu rahoitukseen, vaan kolmas (ja yksityinen) sektori tuottaa kaikki ei-lakisääteiset kulttuuripalvelut. Tällöin kulttuuripalvelujen täydentämisen tai ulkoistamisen asemesta on kyse palvelutarjonnan korvaamisesta [ja ”yhteistyö” perustuu lähinnä myönteisen ilmapiirin luomiseen]. (Vrt. Oesch 2000.) Optimistinen ajatus uskoo kolmannen sektorin ja omaehtoisen aktiivisuuden olevan kaikkivoipa pelastus julkissektorin resurssiongelmiin. Se on kuin Sampo, joka ehtymättä tuottaa kansalaisia hyödyttäviä

palveluja (Helander & Laaksonen 1999, 5, 119). Todellisuus ei ole ollut ihan näin ruusuinen, sillä yhdistykset pitävät ensisijaisesti kiinni omista toiminta-ajatuksista kunnan kulttuuripolitiikkaa toteuttavan toiminnan sijaan. Paras ratkaisu voisikin syntyä erilaisista joustavista yhteistoimintamalleista, jotka hyödyntäisivät eri osapuolten vahvuuksia alistamatta ketään toisen palvelukseen; niitä pitäisi kehitellä aktiivisesti lisää (vrt. Ruusuvuori 2009, 50).

3.2 Tavoitteellinen kuorotoiminta

Suomi on kuorolaulun luvattu maa, näin ainakin kuulee toisinaan sanottavan. Kuorojen määrän on arvioitu olevan noin 3 000, vaikka tarkkaa määrää ei kukaan tiedäkään (Häyrinen & Viluksela 2018). Yhdessä on toki laulettu maailmassakin lähes koko ihmiskunnan historian ajan, eikä Suomi tee poikkeusta. Tämän tutkimuksen kohteena olevalla järjestäytyneellä kuoroharrastustoiminnallakin on Suomessa pitkät perinteet. Maan vanhimmat, edelleen toiminnassa olevat kuorot on perustettu jo 1800-luvulla. Paljon kuoroja syntyi myös kansallisen voimaantumisen vuosikymmeninä. Uusia kuoroja perustettiin erityisesti myös 80- ja 90-luvulla (Oesch 2000, 20). Uusi aalto on ollut havaittavissa 2000-luvulla, kun perinteisten kuorojen jäsenet ovat perustaneet useita omia ryhmiä omia tavoitteitaan edistääkseen (Häyrinen & Viluksela 2018).

Kuoroja voi ryhmitellä monella tapaa. Perinteinen tapa on jakaa kuoroja kuoromuodon mukaan esim. mieskuoroihin, naiskuoroihin ja sekakuoroihin. Monesti niistä erotetaan vielä lapsi- ja nuorisokuorot. Kuoroja voi luokitella myös ohjelmiston perusteella esim. viihdekuoroihin, jotka laulavat viihteellistä musiikkia, ja klassisiin kuoroihin, jotka keskittyvät vakavaan kuoromusiikkiin. Luonnollisesti myös kuorojen koko, taitotaso ja tavoitteet vaihtelevat paljon. Kuoroissa voi laulaa muutamasta hengestä moneen sataan henkeä. Jotkin kuorot voivat olla suunnattu aloittelijoille, jossa pääasia on laulaa yhdessä, kun toisessa ääripäässä voivat taitavat amatöörit tai jopa ammattilaiset tavoitella korkeaa taiteellista tasoa ja suuria elämyksiä kuulijoille. Osa kuoroista ei esiinny juuri koskaan, toiset lähes joka viikko. Myös kuorojen taustayhteisöt vaihtelevat ja vaikuttavat kuoron tavoitteisiin: musiikkioppilaitosten kuorot voivat keskittyä kuorolaisten musiikillisen kasvun edistämiseen, seurakuntien kuorojen tärkein tarkoitus voi olla seurakuntaelämän monipuolistaminen tai kokoontuminen yhteisten arvojen ääreen ja työpaikkojen kuorot voivat esiintymisen asemesta keskittyä vain yhteis-

hengen nostattamiseen työtehtävien ulkopuolella. Yhteistä näille hyvin erilaisille kuoroille on (yleensä) moniääninen laulu sekä (useimmiten laulua ohjaava) kuoronjohtaja.

Tyypillistä suomalaiselle kuorotoiminnalle on myös toiminnan vapaaehtoisuus (vrt. Kaunismaa 2014, 23) ja harrastusluonteisuus. Ammattilaiskuoroja tai sellaiseksi pyrkiviä ei Suomessa ole kuin muutama. Pääasiassa kuoroihin siis liitytään viettämään vapaa-aikaa yhdessä toisten musiikista pitävien ihmisten kanssa, ja samalla voidaan tuottaa musiikkia ja elämyksiä itselle ja toisinaan kuulijoillekin (vrt. Poranen 2006).

Vapaaehtoisuuteen puolestaan kytkeytyy kuoroille ominainen tapa organisoitua aatteellisiksi yhdistyksiksi. Osa kuoroista toimii esim. musiikkioppilaitosten tai muiden kunnallisten organisaatioiden, seurakuntien tai työpaikkojen alaisuudessa. Samoin suurehko osa kuoroista toimii kansalaisopiston tai vastaavan (esimerkiksi osakunnat tai NMKY) alaisuudessa. Selkeästi yleisin tapa on kuitenkin oma rekisteröity yhdistys. Monesti myös kansalaisopistossa toimivat ryhmät ovat lisäksi omia yhdistyksiään ja voivat sitä kautta hoitaa helpommin hallintoaan. Kuoron toiminnan järjestämisestä vastaa yleensä vapaaehtoisista kuorolaisista koottu yhdistyksen hallitus vapaaehtoisuutena eli ilman mitään palkkaa. (Vrt. luku 5.1.) Ainoa palkkaa saava henkilö kuorossa on yleensä kuoronjohtaja.

Kuorojen rahoitus koostuu pääasiassa konsertti- ja esiintymistuloista, jäsenmaksuista, mahdollisesta levymyynnistä ja avustuksista. Lisäksi kuoro voi harjoittaa varainhankintaa esim. pitämällä myyjäisiä, arpajaisia, myymällä oheistuotteita, toimimalla talukohommissa jne. Emo-organisaatio (seurakunta, osakunta, kansalaisopisto ym.) voi myös tarjota resursseja tai antaa tukea esimerkiksi tilakustannuksiin tai kuoronjohtajan palkkaukseen. Harvalla kuorolla rahaa on kuitenkin kuin roskaa ja toimintaa joudutaan miettimään ja rajoittamaan tulosten suhteessa. Avustukset voivat muodostaa merkittävän osan kuoron tuloista, ja ilman niitä toiminta jäisi paljon pienemmäksi. Harva kuoro kuitenkin saa pysyväisluonteista toiminta-avustusta, vaan rahoitus on mietittävä joka vuosi uudestaan (vrt. Oesch 2004, 13, 48; Lapin Lauluveikot 2018; Lapin Ruska 2018a; Rovalan kuoro 2018a; Seitakuoro 2018a; Vocaliisat 2018a).

Suomalaista kuorotoimintaa on tutkittu verrattain vähän. Tutkimukset painottuvat aiheisiin, joissa pohditaan mm. kuorolaisten motivaatiota laulaa kuorossa, kuoronjoht-

don ja kuorolaulun teknisiä kysymyksiä tai kuorossa laulamisen tuottamia hyvinvointivaikutuksia kuorolaisille. Tutkimuksia on tehty myös kuoroilmaisusta, äänenkäytön ohjauksesta, kuorolaisten musiikillisesta minäkäsityksestä tai kuoroharrastuksen motivaatiosta. Seikka selittynee pitkälti sillä, että tutkimuksia on tehty musiikkitieteen, musiikkikasvatuksen, kirkkomusiikin ja kuoronjohdon aloilta, jolloin fokus on ollut niiden mukainen. (Ks. enemmän Poranen 2006, 8–11.)

Kuorotoiminnan vähäinen tutkiminen voi johtua myös kuorojen harrastusluonteesta. Kuorotoimintaa on ehkä pidetty vähäpätöisenä harrastustoimintana, jolla ei ole suurta vaikuttavuutta muuta kuin kuorolaisille itselleen. Todellisuus ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen. Erilaisilla kuoroilla on hyvin erilaisia tavoitteita. Toiset kuoroista suhtautuvat harrastukseen todella kunnianhimoisesti ja haluavat esityksiltään vaikuttavuutta. Konserttiprojekteja toteutetaan ajatuksena tuottaa kuulijoille kulttuurielämyksiä. Tällaiset ovat jo itsessään merkittävää kulttuuripalvelutarjontaa kunnassa. Toiset kuorot lähinnä lauleskelevat itsekseen. Toisaalta myös ei niin kunnianhimoiset tai taidokkaat kuorot esiintyvät useasti ja tarjoavat omanlaistaan kulttuuria kuntalaisille. Sellaiset kuorot, jotka eivät koskaan esiinny julkisesti, ovat harvassa. Sitä paitsi ”tavanomaisten” kuorojen konserteissa voi yleisöä olla jopa enemmän tai se on erilaista, jos kuoro profiloituu vakavista kuoroista erottuvaksi ja enemmän yleisöönmeneväksi. Näin kuoromusiikin saavutettavuuskin kasvaa. (Vrt. Häyrinen & Viluksela 2018.)

Voi kuitenkin olla niin, että kuoro tekisi vielä enemmän julkisia esiintymisiä, mikäli kuoron hallinto olisi kunnossa. Vapaaehtoisin harrastajavoimin pyöritettävä hallinto ei välttämättä pysty niin tehokkaaseen toimintaan/tuotantotyöhön kuin kuorossa olisi toive, jolloin kuoron toiminta jää potentiaaliaan pienemmäksi. Tässä tutkimuksessa kuorotoiminnan viitekehysten asettuukin nimenomaan kuorojen hallinnolliseen toimintaan ja sen kehittämiseen. **Tutkimuksen keskiössä on tavoitteellinen kuorotoiminta, joka tähtää toimivaan ja tehokkaaseen hallintoon ja sitä kautta vaikuttavaan ja kattavaan kulttuuritoimintaan.** Tutkimus keskittyy siis pääasiassa siihen yhdistysmuotoisten kuorojen laajaan joukkoon, joka harjoittelee ja esittää konserttiohjelmistoja, mutta ei toimi jonkin toimintaa keskeisesti ohjaavan organisaation alaisuudessa.

Edellä mainitut aiemmat tutkimukset eivät tarjoa viitekehukseen suoraa vertailupintaa. Motivaatiotutkimukset keskittyvät laulamisen tavoitteisiin ja nimenomaan motivaatioon olla laulajana kuorossa. Painotuksena on ihmisten halu tavoitella yhteistä päämäärää, selättää haasteita ja toimia yhdessä. (Ks. esim. Taskinen-Viinikainen 2015, 16–17; Lantto 2016, 7–10.) Toki yhteisten päämäärien tavoittelu voi liittyä myös kuoron vapaaehtoistoimintaan ja hallitustyöskentelyyn. Ihmisiä voi mukaan houkutella esim. toimiminen tärkeän asian puolesta, halu jakaa omaa osaamista, halu oppia ja kehittyä, halu vaikuttaa ja halu olla merkityksellinen (Korkatti, Kailion 2013, 12 mukaan; ks. myös Lehtonen-Inkinen 2010). Suurin osa kuorolaisista liittyy yhdistykseen kuitenkin laulamisen tai yhdessä musisoinnin ja sosiaalisten aspektien takia. Hallitustyöskentely jää monesti huomiotta. Kuoronjohdon tutkimukset keskittyvät enemmän taiteellisiin asioihin, joskin myös kuoronjohtajan roolia kuoron toiminnan järjestämisessä on pohdittu (ks. esim. Poranen 2006). Jos organisaatio ei toimi, kaatuu liikaa työtä johtajalle (tai jää tekemättä), jolloin ei päästä eteenpäin ja saavuteta tavoitteita (mt., 32). Musiikkikasvatukselliset tutkielmat keskittyvät puolestaan esimerkiksi lapsikuorojen ohjaamiseen, lasten musiikilliseen kehittymiseen tai kuorolaulamisen kasvatuksellisiin näkökulmiin, eivätkä suoraan kerro aikuiskuorojen todellisuudesta (vrt. esim. Lantto 2016). Useat tutkimukset ottavat myös kantaa siihen, kuinka kuorossa laulaminen tekee hyvää yksilölle (ks. esim. Poranen 2006, 8–11; Lantto 2016, 7–10). Kuorolauluharrastus esimerkiksi tekee ihmisistä läheisiä toisilleen, saa ihmiset auttamaan toisiaan, kehittää kuorolaisten sosiaalisia taitoja, parantaa itsetuntoa sekä lisää hyväksynnän kokemuksia ja osaamisen elämyksiä (ks. esim. Janhunen 2007, Kailion 2013, 5 mukaan). Tässä tutkimuksessa en niinkään keskity siihen, miten kuorolaiset itse kokevat harrastuksensa ja mitä he siitä saavat, vaan enemmän siihen, mitä tavoitteellinen kuorotoiminta voi tarjota ulospäin yleisöille ja kunnan asukkaille.

Varsinaisesti sisäisen organisoitumisen ja toimintojen järjestämisen kannalta on kuoroista kirjoitettu Suomessa hyvin vähän. Aihetta lähestyvät oikeastaan vain muutamat ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opinnäytetyöt. Esimerkiksi Markku Rämö (2013, 49) on hahmotellut kuoron tehtävät tähdeksi, jossa eri sakaroista vastaa joko kuoron intendentti tai hallituksen luottamushenkilöt. Susanna Poranen (2006, 62–69) on tutkinut, miten päätöksenteko jakaantuu kuoroissa eri toimijoiden välillä. Minni Mankki (2012) ei ole tutkinut kuoroja, mutta hänen tutkimuksensa tanssiseu-

ruuen tuotannollisten tehtävien jakamisesta antaa hyvää vertailukohtaa. Vapaaehtoistyöstä on sitä vastoin kyllä enemmän ja laajempiakin tutkimuksia (ks. esim. Iso-Aho 2011, Iso-Aho & Juhola 2012, Haanpää 2017), mutta ne painottuvat usein vapaaehtoistyön johtamiseen ja vapaaehtoiseksi lähtemisen syihin. Vapaaehtoisilla viitataan tällöin vaikkapa festivaalilla vapaaehtoistyössä oleviin, ei niinkään yhdistyksen omiin jäseniin, josta kuoron hallitustyöskentelyssä on kyse.

Kuorotoiminnan tehokkuuden kehittämässä riittääkin vielä työsarkaa. Tavoitteita monilla kuoroilla toiminnan kehittämiseen kyllä on. Toimintoja halutaan viedä ammattimaisempaan suuntaan (esim. Seitakuoro 2018a, Vocaliisat 2018b). Ammatti- maistaminen vaatisi rahaa ja henkilöresursseja. Ulkopuolista rahaa on kuitenkin toimintaan vaikea saada ja rahoitus on epävarmaa. (Matikainen 2016, 5.) Toiminnan tehostaminen vaatisi myös parempaa suunnittelua. Toki jo yhdistyslaki määrää, että yhdistyksellä on oltava säännöt ja säännöissä tulee kertoa yhdistyksen toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Monesti sääntöihin kirjatut tavoitteet ovat kuitenkin aika ympäripyöreitä. Toiminnan tehostaminen edellyttäisi selkeää visiota ja yhteisesti hyväksytyjä päämääriä (vrt. Matikainen 2016, 7). Jos pitkän linjan suunnittelua ei ole, toiminta muodostuu helposti vain projektista toiseen selviytymiseen ja päivittäisen toiminnan pyörittämiseen. (vrt. Kosunen 2016, 5).

Vapaaehtoisorganisaatiossa toimintojen aktiivinen kehittäminen ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä, vaikka rahaa ja aikaakin löytyisi. Kehittämisen esteenä voi ensinnäkin olla yksinkertaisesti se, ettei yhdistyksessä nähdä kehittämistä tarpeelliseksi. On juututtu vanhoihin toimintatapoihin ja niitä pidetään edelleen relevantteina, vaikka maailma ympärillä on muuttunut. Toisaalta toiminnassa omasta halusta mukana olevilta ei voida vastikkeetta velvoittaa mitä tahansa panoksia ja uhrauksia yhdistykselle. Kolmanneksi ihmisten suuri vaihtuvuus ja hiljaisen tiedon siirtäminen (tai siirtämättä jättäminen) vastuutehtävissä hankaloittaa pitkäjänteistä kehittämistä. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 161–162; Matikainen 2016, 9.) Jotta kehittämisessä päästäisiin eteenpäin, olisi kuorojen pystyttävä miettimään omaa tarkoitustaan ja profiiliaan tarkemmin, verrattava omia arvojaan ja toimintaperiaatteitaan nykymaailmaan, ja rakennettava toimintaansa niiltä pohjilta (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 161–163; Mäenpää & Korkatti 2012, 26.) Kuoroihin tarvittaisiin strategisempaa, yritysmäisempää otetta.

Toisaalta kuorotoiminta ja harrastaminen ei saisi mennä liian vakavaksi ja ammattimaiseksi, jolloin aatteellisen toiminnan perusluonne katoaa. Yhdistyksethän on kuitenkin ensisijaisesti perustettu palvelemaan jäseniään, joten kuorotoiminnankin tulee tuottaa jäsenilleen sitä hyvää, mitä he ovat kuoroon liittymällä lähteneet hakemaan (vrt. Taskinen-Viinikainen 2015, 10). Samoin on muistettava, että kuoro on kuorolaisia, ei kuoronjohtajan [tai tuottajan] ambitioita varten, eikä sosiaalista puolta saisi missään nimessä päästää katoamaan (Koistinen 2003, Porasen 2006, 34 mukaan; vrt. myös s. 41). Toiminnan peruseriaatteiden jäsentäminen voisi silti jäntevöittää ei-ammattimaisenkin kuoron toimintaa ja sitä kautta lisätä jäsentenkin positiivisia kokemuksia harrastuksestaan (Lapin Ruska 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b). Samalla toiminta voisi olla vaikuttavampaa myös ulospäin. Kaksi asiaa eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia.

3.3 Tuottajan työ kehittäjänä ja vaikuttajana

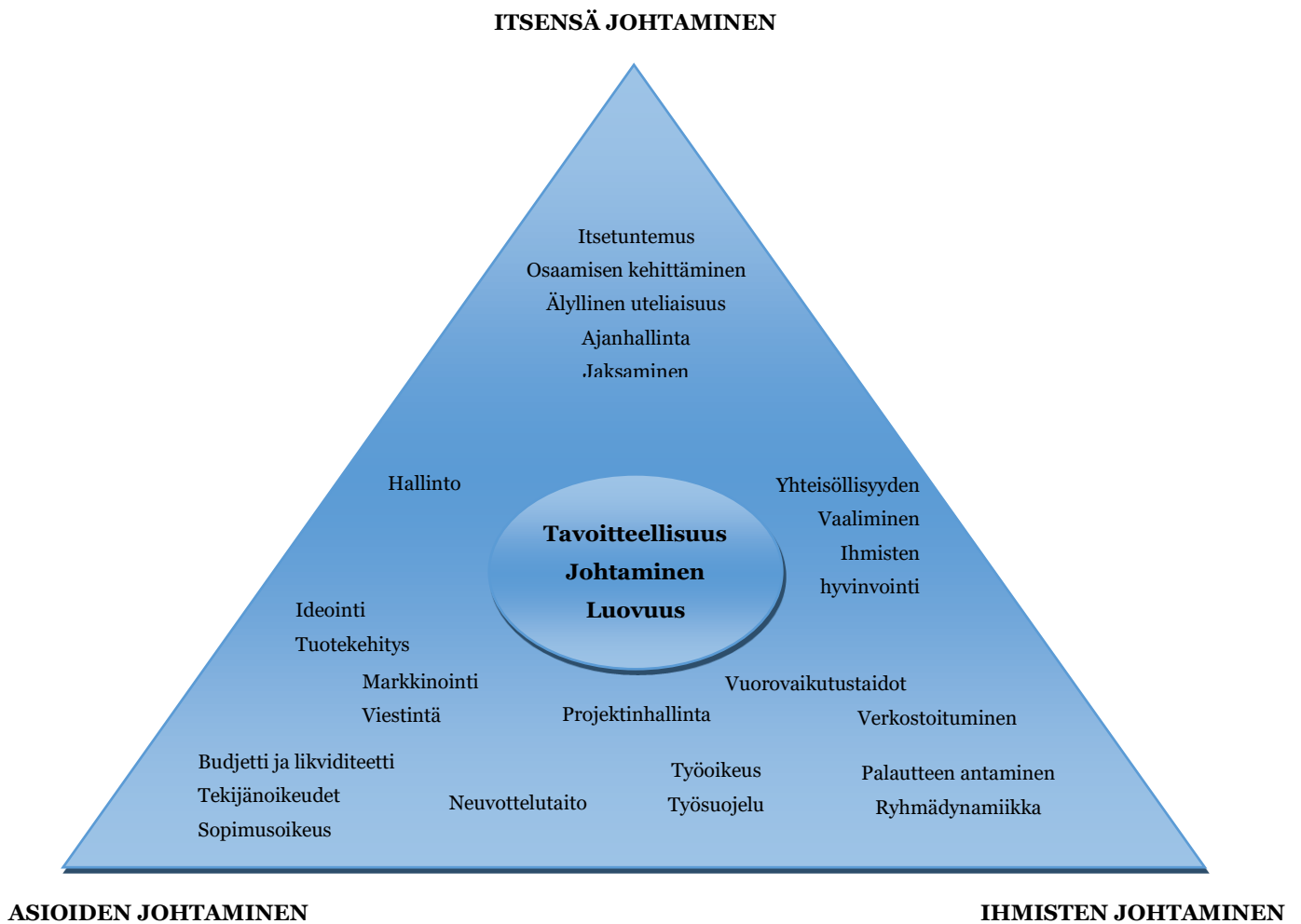
Tuottajalla tarkoitetaan välittäjäportaan ammattia, joka sijoittuu taidemaailman ja talousmaailman väliin. Tuottaja toimii taitelijan tai kulttuurisisällön luoja ja kuluttajan välissä tarkoituksenaan sekä edistää taitelijan työ- ja ansaintamahdollisuuksia että muokata taitelijan taideteoksista eri kohderyhmiä palvelevia tuotteita ja kokonaisuuksia. Tuottaja toimii molempien osapuolten tukena ja apuna olematta itse kumpikaan. Tuottajan paikka on siis kulttuurisisältöisen produktion luomisen ja vastaanottamisen välissä. Tuottajalla on välineellinen ja manageriaalinen suhde kulttuuriin. Tuottaja toimii taustalla, jotta taide ja kulttuuri pääsevät loistamaan. (Ks. esim. Halonen 2011, 13–18; Saksala 2015, 9–14.)

Tuottajaksi päädytään usein monia eri polkuja pitkin. Taustalla voi olla monenlaisia koulutuksia, kuten kaupallisen, hallinnollisen tai matkailualan kursseja ja tutkintoja. On myös tyypillistä, että eri alojen taiteen harjoittajat päätyvät erilaisten mutkien kautta tuottajiksi, joko työssään harjaantumalla tai erilaisten täydennyskurssien kautta. Tuottaja ei ole suojattu ammatti, vaan periaatteessa sitä voi tehdä kuka tahansa, kelle homma annetaan. Koulutustakaan kulttuurituottajan ammattiin ei ole ollut pitkään, sitä edeltänyt kulttuurisihteerin koulutuskin aloitettiin vasta 1970-luvulla (Halonen 2011, 19). (Vrt. Saksala 2015, 13–15.)

Jos taustojakin on monia, ovat myös tuottajan työnkuvat ja työpaikat hyvin moninaisia. Tuottajat voivat toimia esim. kunnallisissa kulttuurilaitoksissa, teattereissa, orkestereissa, kaupungin palveluksessa, sairaaloissa, päiväkodeissa, oppilaitoksissa, virastoissa, festivaaleilla, yrittäjinä, yritystapahtumissa, yrityksissä, freelancereina, musiikkiagentuureissa, elokuvatuotannoissa, levy-yhtiöissä, ravintoloissa, esiintymisareenoilla, taidemuseossa, taidegalleriassa, radiossa, tv:ssä, kirjakustantamossa, järjestöissä, viestintäyrityksissä tai missä tahansa, missä tarvitaan kulttuurin tuotteiden rakentamista tai kehittämistä. Tuottaja toimii välittäjänä, joka auttaa muita ihmisiä toteuttamaan taiteellisia ja muita tuotantojaan (Saksala 2015, 9). Näitä tuotantoja on maailma pullollaan ja siksi tuottajakin tarvitaan hyvin monessa paikassa.

Tuottajan työstä ja tuottajan ominaisuuksista on kirjoitettu Suomessakin verrattain runsaasti, vaikka kyseessä on vasta vastikään määritelty koulutus- ja ammattiala. Tyypillinen tapa lähestyä kulttuurituottajan työtä on ollut laatia luokituksia erilaisista kulttuurituottajatyypeistä. Näin on voitu pilkkoa laajaa kenttää ja moninaisia työnkuvia ja työpaikkoja selkeämmin hahmotettaviksi osajoukoiksi. (Ks. esim. Oksman 2002, Halonen 2011, Halonen 2012b).

Elina Saksala (2015) on puolestaan listannut tehtäviä, joita hyvän tuottajan tulisi hallita, ja jakanut ne tuottajan vastuiksi ja kompetensseiksi. Itsensä johtamisen, ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen kompetenssit pitävät sisällään suuren määrän erilaisia vastuutehtäviä (ks. kuvio 3). Parhaimmillaan tuottaja onkin moniosaaja, joka ratkaisee asian kuin asian ja ongelman kuin ongelman parhaimman mahdollisen taiteellisen ja tuotannollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi.



Kuvio 3. Tuottajan vastuut ja kompetenssit. Lähde: Saksala 2015, 16.

Tyypittelyjä ja tehtäväluetteloita on varmasti vielä paljon muitakin, kuten myös erilaisia käytännön ohjeita tuottajille ja tuottajaksi haluaville. Todellisuudessa kukaan tuottaja ei kuitenkaan edusta ainoastaan yhtä tyyppiä tai hallitse ihan kaikkia asioita. Tässä tutkimuksessa en keskitykään siihen, millainen on tuottajan ideaalityyppi tai toiminnan sfääri tai minkälaisia ja kuinka vahvoja kompetensseja tuottajalla missäkin tilanteessa tulisi olla. **Sen sijaan tutkimuksen keskiössä on, millainen rooli tuottajalla voi olla toiminnan kehittämisessä ja mitä vaikutuksia osaava tuottaja voi saada omalla toiminnallaan aikaan.**

Tuottajan työn vaikuttavuutta voi lähestyä ainakin kolmesta näkökulmasta. Tuottajalla on ensiksikin yleensä sellaisia ominaisuuksia ja osaamista, joita taiteilijoilla ei välttämättä ole. Tuottajalla on esimerkiksi taloudellista ajattelua ja hän muistaa huolehtia mm. tuottojen muodostumisesta, myynnin tehostamisesta, tuotteistamisesta, jakelumekanismeista ja kysynnän hallinnasta. Tuottaja ymmärtää taloudellisen menestymisen tärkeyden, joka saattaa taitelijalta inspiraatioissaan unohtua. (Vrt. Häyrynen, M. 2009, 11–12.) Tuottaja on myös kohderyhmätietoinen ja suunnittelee kaiken toiminnan palvelemaan kohderyhmää (Saksala 2015, 9). Tuottaja on tehokas keikkamyyjä (Halonen 2009). Tuottaja osaa viestinnän kikat ja byrokratian kiemurat, jotka ovat taitelijalle hepreaa. Tuottajalla on laajat verkostot, joiden avulla apu löytyy yllättävissäkin tilanteissa. Tuottaja jaksaa näprätä yksityiskohtien kanssa, jotka taitelijaa eivät kiinnosta. (Ks. esim. Saksala 2015.) Tuottajan ydinosaamista on monipuolinen projektihallinnollinen osaaminen ja kokonaisuudenhallinta (Halonen & Teye 2011, 7). Tuottaja osaa toimia erilaisten maailmojen välissä ja puhua montaa ”kieltä”: taidekieltä, businesskieltä, politiikan kieltä, hallintokieltä, hankekieltä, muiden toimialojen kieliä jne. (Björkvist & Halonen 2012, 37). Tuottajan ammattitaidolla monet tuotannolliset ja osin taiteellisetkin toiminnot hoituvat laadukkaammin, tehokkaammin ja vaikuttavammin kuin mihin taitelija itse pystyisi. Hoitamalla taustatyön tuottaja myös mahdollistaa taitelijan keskittymisen taiteen tekemisen ja sitä kautta laadukkaampiin tuloksiin (vrt. Saksala 2015, 9).

Toisekseen hyvä tuottaja toimii innostajana ja motivaattorina, joka osaa kaivaa taiteilijoista esiin sellaisia puolia, joita he eivät itse ehkä ole huomanneet tai osanneet hyödyntää. Ideoimalla yhdessä taitelijan kanssa voidaan löytää ihan uusia ulottuvuuksia sekä itse taiteeseen että myös taiteellisen toiminnan järjestämiseen. Innostajan ja motivaattorin roolissa tuottajan tavoitteena on saada muista irti paras, vaikka he eivät vielä itse uskoisikaan itseensä tai kykyihinsä. Tuottaja siis kannustaa uusiin ja suurempiin tavoitteisiin ja auttaa niiden saavuttamisessa. Kun ideoita sitten alkaa pursuta, toimii tuottaja sparraajan roolissa eräänlaisena työnjohtajana, neuvottelijana ja ongelmanratkaisijana taiteilijoiden (hajanaistenkin) ajatusten keskellä ja etsii ja muotoilee niistä toimivia osia lopulliseen toteutukseen. (Vrt. Saksala 2015, 9, 13–15.) Taitava tuottaja osaa poimia taitelijan päästä parhaat ideat ja pystyy vielä generoimaan niistä hyviä ja toimivia, taiteellisesti kokonaisvaltaisia ja taloudellisesti menestyksekkäitä projekteja. Tällainen apu on taitelijalle kullanarvoista. (Vrt. Turunen 2018.)

Kolmanneksi tuottaja voi olla myös aktiivinen uuden luoja. Perinteiset tuottajan kuvaukset korostavat tuottajan roolia kasvottomana toimijana – ikään kuin varjoissa taitelijan takana (Saksala 2015, 9). Tuottaja voi kuitenkin ottaa myös aktiivisemmän asenteen ja kehittää itse uusia kulttuurituotteita. Tuottaja voi etsiä uusia yleisöryhmiä tai keksiä uusia taiteen käyttötapoja. Tuottajan toiminta voi tähdätä taiteen monipuolisuuden lisäämisen lisäksi myös yhteiskunnallisen ulottuvuuden vahvistamiseen, mikäli hän levittää taidetta sellaisiin yhteiskuntaryhmiin, jotka eivät yleensä pääse nauttimaan elitistisestä taiteesta, tai laajentaa käyttötapoja yhteiskunnallisesti erilaisiin erikoisryhmiin. Tällöin taiteen ja tuottamisen yhteiskunnallinen vaikuttavuus lisääntyy. (Mandel 2008, 160–161.) Tehtävistään riippuen tuottajalla voi myös olla mahdollisuus uusien ryhmien osallistamiseen esimerkiksi tilaamalla heiltä taidetta tapahtumiin tai etsimällä uusia yhteistyömuotoja heidän kanssaan (vrt. Saksala 2015, 19). Taiteen lajin tunteva tuottaja voi ideoida myös kokonaan omia taideprojekteja yhdessä taiteellisen johdon kanssa.

Kulttuurituottajan vaikuttimet eivät olekaan välttämättä pelkästään taloudelliset, vaan tuottajat tekevät työtään myös taiteellisista intohimoistaan. He nauttivat aikaansaamistaan hienoista projekteista ja niiden vaikutuksista yleisöön ja yleiseen kulttuuriilmapiiriin. Saavutettavuus, kulttuurin demokraattisuus ja uusien ajatusten julkituonti voi toisinaan olla taloudellista tulosta tärkeämpi tai vähintään yhtä tärkeä onnistumisen mittari. Kulttuurilla on myös itseisarvonsa ja taloudellisen ajattelun ei saisi antaa hallita henkistä ja sosiaalista merkitystä. Halutessaan kulttuurituottaja voi siis vahvistaa myös taiteen yhteiskunnallista vaikuttavuutta taloudellisen toimintarealityn vahvistamisen lisäksi. (Häyrynen, M. 2009, 19; Häyrynen, S. 2009, 23–27; Ilmonen 2009, 52; ks. myös Mankki 2012, 24)

Intohimolla toimimisen käänköpuolena voi olla, että tuottaja unohtaa oman taloudellisen asemansa tuotantoprosessin onnistumisen alle. Toisin sanoen, produktion taiteellinen ja yhteiskunnallinen onnistuminen nähdään tärkeämmäksi kuin asianmukaisen palkan järjestäminen tuottajalle. Sydänverellä toimiva tuottaja näkee mieluummin halpojen lippujen houkuttelevan katsomon täyteen uusia katsojia kuin kuittaa oman osuutensa budjetista. Tuottamisesta tulee eräänlainen elämäntapa ansiotyön asemesta. (Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta 2005, 154; Häyrynen, M. 2009, 19; Häyrynen, S. 2009, 23; vrt. myös Uotila 2012, 19.) Halu auttaa, verkostoitua, oppia uutta ja

tuottaa merkityksellisiä asioita muodostuvat ansiotuloja tärkeämmäksi (Iso-Aho & Soini 2012, 25).

Pidemmän päälle malli ei tietenkään toimi, sillä myös tuottaja ansaitsee palkkansa. Monesti irralliset projektit eivät riitä kokopäiväisen palkan kerryttäjiksi. Lisäksi palkkataso on heikko. Onkin sanottu, että kulttuurialalla ”palkatun, alipalkatun ja palkattoman työn raja on usein veteen piirretyn viivan kaltainen” (Iso-Aho & Soini 2012, 24). Pelkät edellä esitetyt ammatilliset ja kulttuuriset tavoitteet eivät mahdollista itsensä elättämistä, joten erilaisia tulovirtoja on etsittävä. Tuottajalle tyypillistä onkin, että omaehtoinen tekeminen, projektiperustaiset työrupeamat ja usean tulolähteen ansaintamalli ovat arkipäivää, samoin lukuisat eri hankkeet (Suntola 2012, 27). Työtä tehdään palkkatyössä julkisen, kolmannen tai yrityssektorin palveluksessa, yrittäjänä, freelancerina, ammatinharjoittajana, osa-aikaisena tai apurahalla. Samoin tulotkin kertyvät eri lähteistä: apurahoista, palkkatyöstä, toimeksiannoista, vapaaehtoistyöstä tai itsensä työllistäen. Erilaiset ansaintatavat voivat myös olla olemassa yhtäaikaisesti ja limittäin. (Halonen & Teye 2011, 3, 15.)

Monesti tuottajan palkka koostuukin pienistä puroista, jotka tuottaja itse etsii. Tilanne ei ole helppo eikä optimaalinen ja vaatii tuottajalta paljon oman ansaintalogiikkansa pohtimista ja järjestämistä. (Ks. Ketola 2016). Kokopäiväinen palkkatyö on yhä harvinaisempaa, vaikka jotkin kunnat, kulttuurilaitokset ja yritykset palkkaavat edelleen myös vakituksia kulttuurituottajia. Niinpä tavallista on kerätä tulonsa sieltä täältä. Kulttuurituottaja voi toimia esim. freelancerina lyhyissä palkka- ja palkkiosuhteissa. Myös oman toiminimen perustaminen on mahdollista. Nykyään nousussa on myös kevytyrittäjäyys, jossa omaa työtä laskutetaan laskutuspalvelun avulla ilman omaa toiminnimeä. Niissä yritysmuotona on virallisesti (laskutus)osuuskunta, jonka palkollisena kulttuurituottaja on (ks. esim. www.ukko.fi).

Kun vakituista työsuhdetta ei ole, joutuu tuottaja itse huolehtimaan monista työn teon edellytyksistä, kuten työtiloista, työvälineistä, ohjelmistoista, vakuutuksista ym. Oman taloutensa budjettiin täytyy muistaa palkkatulon lisäksi huomioida myös näihin muihin huomaamattomiin kuluihin uppoavat rahat. (Ketola 2016, 28.) Silpputyö ei ole haasteellista pelkästään taloudellisesti, vaan kuormittaa myös henkisesti. Epävarmat työpätkät ja epävarmat tulot eivät kannusta pitkäjänteiseen kehittämiseen ja tekevät työhön sitoutumisesta hankalaa. Paikkakuntaankin on vaikea kiinnittyä, jos seuraavaa

työtehtävää täytyy lähteä etsimään toisaalta. Myös elämän riskien hallinta käy hankalaksi, kun taattua rahavirtaa ei ole. (Vrt. Halonen & Teye 2012, 16–17.)

Projektitöissä on puolensakin, mutta suurin osa tuottajan työtä tekevistä ei näe sitä toivottuna ratkaisuna. Kun vakituisia työnantajia ei löydy, on tuottajat käytännössä pakotettu lainsäädännöllä yrittäjiksi. Yrittäjänä pitäisi puolestaan itse löytää tilaajia, jotka maksavat työstä asiantuntijalle kuuluvan palkan. Näin harvoin käy. Tuottajat ovatkin yksi heikoimmista palkatuista asiantuntijaryhmistä. On jopa tavallista, että tuottajan tuloista vain osa muodostuu epävarmasta tuottamistoiminnasta ja vakaampi osa tulonlähteistä ihan muilta aloilta, kuten vaikkapa toimimisesta kaupan kassalla tai taksia ajamassa. Korkeakoulutetulle se tuskin on tavoiteltu tila. Suurin osa kulttuurituottajista toivoisikin parempaa tulotasoa ja vakaampaa työtä, jossa ehtii oikeasti paneutua monipuoliseen kulttuurin tuotantoon. Siinä on monelle kulttuurituottajan työllistäjälle haastetta. (Vrt. Halonen & Teye 2011, 41–44; Halonen & Teye 2012, 15–17; Kaunisharju 2012, 13; Uotila 2012, 14–15.)

4 RISTEYMÄKOHTIEN UUDET MAHDOLLISUUDET

Tässä luvussa tarkastelen edellä esitettyjen ulottuvuuksien yhtymäkohtia niiden tarkempien viitekehyksien valossa. Pohdin erityisesti ulottuvuuksien välisen yhteistyön mahdollisuuksia ja yhteistyön tuottamaa lisäarvoa ulottuvuuksien toimintaan. Toisen ulottuvuuden vahvuudet voivat auttaa kompensoimaan toisen ulottuvuuden puutteita ja sitä kautta mahdollistaa viitekehysten mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistyöllä voidaan siis saavuttaa tavoitteita, joihin olisi yksinään mahdotonta tai ainakin vaikeaa päästä. Nostan esiin myös yhteistyön haasteita ja ongelmakohtia. Edellisen luvun teoreettisen pohdinnan ohella käytän yhteistyön kartoituksessa apuna enenevässä määrin myös laatimani kyselyn ja asiantuntijahaastattelujen aineistoja. Lopuksi pohdin kaikkien kolmen ulottuvuuden yhtymäkohtaa, johon muodostuu paikallisen kuorotuottajan rooli.

4.1 Tuottajan avulla tehoa kuorotoimintaan

Kuoroyhdistyksissä tuotannollisia organisointitehtäviä hoitaa yleensä sitä varten nimetty hallitus. Kuoroille tekemässäni taustakyselyssä hallitus, joka ei saa työstään palkkiota, oli ylivoimaisesti suurin organisoitumisen tapa. Myös muut kuorolaiset

osallistuvat joidenkin tehtävien hoitoon ja osan hallinnollisesta työstä tekee myös kuoronjohtaja. Samaan on päätyttyä myös Poranen opinnäytetyössään (2006, erit. s. 62) ja tilanne oli tavallinen myös käytännön kokeiluni kuoroissa (Lapin Lauluveikot 2018, Lapin Ruska 2018a, Rovalan kuoro 2018a, Seitakuoro 2018a, Vocaliisat 2018a).

Hallitusten tehtävät ovat moninaiset. Hallitukset hoitavat esim. strategista suunnittelua, rahoitusta ja varainhankintaa, viestintää ja markkinointia, tiedotusta, konserttijärjestelyjä, sopimusneuvotteluja, matkajärjestelyjä, keikkamyyntiä, levytyksiin liittyviä asioita, hallintoa, jäsenrekisteriä jne. Myös kirjanpito ja graafinen suunnittelu voidaan hoitaa hallituksen voimin, mikäli tarvittavaa osaamista löytyy. Taustakyselyni mukaan ne ovat kuitenkin useimmiten asioita, joita ensimmäisenä ulkoistetaan. Graafisen suunnittelun ulkoistaminen graafikolle on tavallista etenkin sekakuoroissa, jotka pyrkivät suurempiin taiteellisiin lopputuloksiin.

Edellä mainitut tehtävät yhtenevät tuottajan ammatillisen osaamisen kanssa. Tuottaja suunnittelee, organisoii, myy ja järjestee. Riippuen tuottajan henkilökohtaisista erikoisosaamisalueista, hän voi olla myös taloudenhoidon tai graafisen suunnittelun osaaja tai jopa ammatilainen. Toimintojen siirtäminen ammatillaisen hoidettavaksi olisi periaatteessa yksinkertaistakin, sillä yhtymäpintoja on paljon. Todellisuus on kuitenkin hyvin toisenlainen. Vain hyvin harvalla kuoroyhdistyksellä on omaa palkattua tuottajaa edes tuntityössä. Taustakyselyyn vastanneista kuoroista vain kolmella eli 2 %:lla oli osa-aikainen tai tuntiperustainen tuottaja. Kyseessä lienevät joko ammattikuorot, hyvin pitkälle ammattimaistuneet harrastajakuorot, joilla on paljon toimintaa, tai muuten poikkeuksellisen vakiintuneet instituutiot. Seurakunnissa kanttori voi kuoron johtamisen ohella toimia ikään kuin tuottajana. Sama tilanne on musiikkioppilaitoksissa, jossa opettajan rooliin on voitu sisällyttää myös tuotannollisia tehtäviä. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin ”irrallesiin” kuoroyhdistyksiin ja niiden toiminnan kehittämiseen.

Toiveita osaamisen lisäämiselle olisi. Taustakyselyssä osa-aikaista tai tuntiperustaista tuottajaa kaipasi 38 kuoroa eli suhteellinen osuus nousee tämänhetkisestä todellisuudesta eli 8 prosentista 28 prosenttiin kyselyyn vastanneista kuoroista. Kun kuoron kunnianhimo, määrätietoisuus tai koko ja toiminta kasvavat, tulee tuottajan pohtiminen ajankohtaiseksi. Kuitenkin pääsääntöisesti toimitaan hyvin harrastajamaisesti,

jopa puuhastellen. Toisaalta se voi olla myös tahtotilakin. Suurin osa kuoroista ei taustakyselyn mukaan näekään tarvetta tuottajalle. Uskon sen johtuvan osittain siitä, että usean kuoron toiminta on kuitenkin varsin pienimuotoista. Nykytilanteeseen ja nykybudjettiin ollaan myös jo niin totuttuja, ettei osata nähdä toista vaihtoehtoa ja sen mahdollisuuksia. Syy voi olla myös se, että kuorossa halutaan hoitaa hallintoasioitakin yhdessä. Sen nähdään lisäävän yhteishenkeä ja sitoutumista. Tämä tuli esille erityisesti kuoroille tekemissäni ennakkohaastatteluissa (Lapin Ruska 2018a, Vocaliisat 2018a) ja taustakyselyn avovastauksissa (ks. myös Ruokokoski 2016).

Yksittäisissä kuoroissa tuottajaa on kuitenkin voitu pohtia vakavamminkin. Joistakin kehitysprojekteista oman tuottajan palkkaamiseksi on laadittu myös opinnäytetöitä (Kailio 2013, Rämö 2013, Taskinen-Viinikainen 2015). Lähimmäksi oman tutkimukseni teemoja tulee Markku Rämön (2013) opinnäytetyö, jonka kohdekuorona on Dominante. Opinnäytteessään Rämö on pohtinut ammattituottajan, josta Rämö käyttää nimitystä intendentti, toimenkuvia ja ajankäyttöä. Rämön mukaan Suomessa on kyllä korkeatasoista kuorotoimintaa, mutta hallinnollisesti ollaan lapsen kengissä. Kuorojen toimintaan on tullut lisää määrätietoisuutta ja osittain on jopa hankittu palkallista apua kulttuurituottajilta, mutta omia intendentejä tai tuottajia ei juuri näy. Vaikka laulajat eivät olekaan ammattilaisia, voisi hallinto silti olla. Ammattimaisempi hallinto auttaisi kuoroja päämääriensä saavuttamisessa. Toimivampi hallinto voisi myös taata kuorolle enemmän rahoitusta sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta ja siten kehittää toimintaa. (Rämö 2013, 1–2.)

Erityisesti Rämö pohtii intendentin mahdollisuuksia kuoron strategisen suunnittelun apuna. Myös omissa etukäteishaastatteluissani pitkän tähtäimen suunnittelu koettiin yhdeksi suurimmaksi apua kaipaavaksi asiaksi (Lapin Lauluveikot 2018, Lapin Ruska 2018a, Rovalan kuoro 2018a, Seitakuoro 2018a, Vocaliisat 2018a). Kuoroissa tarvittaisiin visiointia ja strategista suunnittelua, jotka sitten heijastuisivat käytännön tekemisiin monella tapaa. Tällainen strategiatyö jää kuoroyhdistyksissä monesti päivittäisen työn alle.

Ammattilainen toisi toimintaan uudenlaista ryhtiä. Ero vapaaehtoistoiminnan ja palkatun ammattilaisen välillä on suuri. Vapaaehtoistyössä toimiin ohjaa motivaatio ja halu osallistua yhteiseen tekemiseen. Toisinaan hallitukseen suostutaan velvollisuus-

desta. Silloin ajankäyttö, osaaminen ja into eivät ole välttämättä kohdallaan. Työsuhteessa tuottajaa motivoi vastike eli palkka (Rämö 2013, 6). Tuottajalla on myös aikaa paneutua sekä osaamista ja intoa hoitaa työnsä kunnolla. Tuottajan ammattitaidon avulla voidaankin toimet hoitaa paremmin ja tehokkaammin. Tuottaja voi saada aikaan esimerkiksi tehokkaampia markkinointikampanjoita, kun asiat on kerrankin suunniteltu huolella ja toteutettu riittävin aikaresurssein ja panostuksin (Taskinen-Viinikainen 2015, 18). Myös esim. apurahojen hakemisessa tarvitaan erikoisosaamista, jota tuottajalla yleensä on ja jonka avulla tuottaja voi tuoda hakemuksiin niiden kampaamaa syvyyttä. Tuottaja osaa myös laatia suunnitelmia ja ottaa huomioon konsertin järjestämisen kaikki yksityiskohdat. Kuten luvussa 3.3 totesin, tuottajalla on ominaisuuksia, joita taiteilijoilla (eli tässä tapauksessa kuorolaisilla) ei aina ole.

Tuottaja luottamushenkilöitä vakinaisempana toimijana on myös luonteva yhteishenkilö kuorosta ulospäin. Tuottajan rooliin nähdäänkin keskeisesti kuuluvan edustajana toimiminen, kontaktien luominen, pr, suhdetoiminta ulospäin ja sopimusneuvottelut. Lisäksi tuottajan tehtäviin sopivat esim. jo mainitut kokonaisuuden hallinta, toiminnan suunnittelu ja tapahtumien järjestäminen. (Kailio 2013, 67; Rämö 2013, 21.) Kaikkea toimintaa ei kuitenkaan ole tarpeen tai järkevääkään antaa tuottajalle. Tietyt rutinit (esim. vuosikokousasiat, sisäinen tiedottaminen) hoituvat yleensä kuoron oman hallituksen voimin ilman lisäpanostuksia. Osa tehtävistä puolestaan on sellaisia, jotka ovat luonteeltaan ”helpompia” ja ”mukavampia” ja sopivat kenen tahansa vapaaehtoisen tehtäväksi. Tällaisia ovat esim. nuotiston tai puvuston hoito tai illanviettojen järjestäminen. Kuorolaisten osallistuminen kuoron toiminnan järjestämiseen lisää myös kuorolaisten sitoutumista kuorotoimintaan, joten siksikään kaikkea toimintaa ei kannata ulkoistaa. On myös tärkeää, että kuorolle jää tunne, että kuoron toiminta on sen omissa käsissä eikä tuottajan vallassa. Kuoron tehtävänä on siis ohjata tuottajan työtä kuoron visioiden suuntaan eikä tuottajan kuoroa. (Lapin Lauluveikot 2018, Lapin Ruska 2018a, Rovalan kuoro 2018a, Seitakuoro 2018a, Vocaliisat 2018a.) Myös Rämö näkee esim. hyvinvointitehtävät, alumniasiat ja sihteeristön kuoron hallituksen itse hoitamiksi asioiksi, kun taas talous, pr ja taide ovat sellaisia, joissa intendentin osaamista tarvitaan (Rämö 2013, 49).

Tuottajan arvo tulee esiin myös innostajan, sparraajan ja uuden luojan rooleissa. Kuoroilla on usein paljonkin ideoita tuleviksi konserttikokonaisuuksiksi tai ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Monesti kyky niiden konkretisoimiseen ja projektoimiseen

puuttuu. Selkeästi projektoidut kokonaisuudet olisivat taiteellisesti kokonaisempia, mutta niihin olisi myös helpompi hakea rahoitusta ja niitä olisi helpompi markkinoida. (Rovalan kuoro 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b.) Kuoron ideoita jalostamalla voidaan myös lisätä projektien vaikuttavuutta. Esimerkiksi monet kuorokonsertit ovat periaatteessa vain harrastajakulttuuritapahtumia ilman sen kummempaa merkittävyyttä. Hyvän idean avulla niistä voidaan kuitenkin luoda projekteja, jotka oikeasti nousevat jo osaksi taidemaailmaa. Edes taiteellisen tason ei tarvitse olla huippuluokkaa, kuhan idea vain on riittävän hyvä, uutta luova, kiinnostava ja kunnianhimoinen. (Turunen 2018.) Tuottaja voi auttaa näiden ideoiden esiin houkuttelussa, kirkastamisessa ja jatkojalostamisessa. Lisäksi tuottaja voi tuoda kuorolle pohdittavaksi uudenlaisia avauksia oman tietämyksensä, kokemuksensa, ajankohtaisten virtausten tai muuten virinneiden ajatusten pohjalta. Kokonaisuudessaan monipuolisesti tehostunut toiminta ei johda pelkästään kuoron sisäisen hallinnon, rahoituksen, pitkäjänteisyyden ja linjakkuuden kehittymiseen, vaan myös laadukkaammin toteutettuihin ja paremmin yleisön tavoittaviin kulttuuritapahtumiin. Huolellisella strategisella suunnittelulla ja yhteisellä visioiden pohdinnalla voidaan myös välttää liiallisen ammattimaisuuden sudenkuoppa (vrt s. 34).

Tuottajalle kuoromaailma toisi nipun mielenkiintoisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia toimia toiminnan kehittäjänä ja kuorotoiminnan vaikuttavuuden lisääjänä. Haasteen tuottajan palkkaamiselle tuo yksinkertaisesti se, että palkkauksen vaatimia rahasummia ei kuoroista yleensä löydy. Taustakyselyni mukaan suurimman osan kuoroista (32 %) vuosibudjetti on alle 5 000 €, 24 prosentilla 5 000–10 000 € ja 31 prosentilla 10 000–30 000. On selvää, että tuottajan palkkaamisen edellyttämän summan irrottaminen vuositasolla tuntuu suurelta uhrukselta. Valtaosa kuoroista (78 %) olisikin valmis maksamaan tuottajalle enintään 100 € kuukaudessa. Sillä summalla ei kukaan ammatilainen vielä toimi ja kuoroja pitäisi olla tuottajan tallissa monta kymmentä päästäkseen normaalille kuukausipalkalle. Se ei puolestaan enää mahdollistaisi paneutumista minkään kuoron toimintaan eikä työaikaakaan yhtä kuoroa kohti jäisi kuin muutama tunti kuukaudessa.

Ajatusmuutosta tarvittaisiin sen suhteen, kuinka panostaminen tuottamiseen tuo myös lisää tuloja. Tehokas tuottaja saa toimintaa järjestelmällisemmäksi sekä lisää rahoitusta ja esiintymisiä siten, että muutama sata euroa kuussa alkaisikin olla mahdollista. Tätä kuorojen on hankala nähdä, kun ajatuksissa on vain nykytila ja nykyinen

toimintamalli. Jos kuorot panostaisivat hieman nykyajastusta enemmän, voisi muutama kuoro todennäköisesti yhdessä palkata tuottajan. Tällöin työajan jakautuminenkin olisi järkevää ja myös työstä saatava palkka.

Kuoromaailmassa ei yhteispalkkaamista ole aiemmin pohdittu. Vertailukohtaa löytyy kuitenkin kunnallisista palveluista ja esim. teatterikentältä. Pienet kunnat voivat esimerkiksi palkata tuottajia yhteistyössä (Eromäki 2011). Tällöin tuottaja keskittyy yhteistyön lisäämiseen kuntien välillä, jolloin kulttuuripalveluista muodostuu yhteinen kokonaisuus. Samaa ajatusta voi soveltaa myös kuoroihin. Yhteinen kuorotuottaja voisi tuoda synergiaetuja kuoroille ja jopa laatia kuoroille yhteisen alueellisen strategian (ja ottaa kunnankin mukaan). Toisaalta tuottaja voisi hajauttaa tekemisensä ilman yhteistyön näkyvää ilmenemistä. Silloinkin samoja pohjatöitä voisi kuitenkin hyödyntää usean kuoron hyväksi. Teatterikentällä tuottajien olemassaolo on kuorotoimintaa välttämättömämpää. Teatteriproduktiot eivät synny ilman määriteltyä tuotannollista vastuuta, kuten vielä kuorokonsertti voi tapahtua. Ammattimainen tuottaja onkin lähes välttämättömyys. Siksi teatteriryhmät lähes aina palkkaavat avukseen ohjaajan lisäksi myös tuottajan, tosin usein vain produktiokohtaisesti. Teatteriryhmien toiminnan pitkäjänteisyyden ja kehittämisen näkökulmista parempi ratkaisu olisi täysiaikainen ja jatkuvasuhteinen tuottaja. Tuottajan palkkaus voisi järjestyä usean ryhmän yhteistyönä ja/tai kunnan avustuksella. Vaikka vuosittainen panostus tuottajaan olisi rahallisesti (ja verrattuna teatteriryhmien vuosibudjetteihin) suuri, nähdään tuottajan tuomien hyötyjen kuitenkin kompensoivan sen. Tuottaja niin sanotusti maksaisi kyllä itsensä takaisin. Kuoromaailmaa pidemmälle edenneistä pohdinnoista huolimatta onnistuneita esimerkkejä ei kuitenkaan vielä ole esittää. (Mänttari 2010, 18; Alanko 2011, 68; ks. myös. Leppä 2012, Nieminen 2016.)

Kuorot ja tuottajat voisivat saada paljon toisiltaan (ks. taulukko 1). Tällä hetkellä kuoroilla on paljon toimintaa ja tuotannollisia tehtäviä, jotka pitäisi hoitaa tehokkaammin ja paremmin, jotta tavoitteellisuuden ja vaikuttavuuden päämäärät voitaisiin saavuttaa. Hallituksista kuitenkin puuttuu intoa, osaamista ja aikaa toimintojen tuloksekkaaseen hoitamiseen. Kuorot tarvitsisivat myös apua ideoidensa sparraamiseen ja ajatusten paketoimiseen produktioiksi. Tuottajalla puolestaan intoa, aikaa ja osaamista on, sekä myös kykyä sparraukseen ja projektointiin sekä ylipäätään toiminnan kehittämiseen. Työtarjouksia kuoroilta ei kuitenkaan ole juuri tullut. Useamman kuoron toimek-

siannoista olisi mahdollista kasata kokonainen, mielenkiintoisia työtehtäviä ja kehittämisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sisältävä työ, mutta kuoroilta puuttuu ennakkoluulottomuutta ja rahaa sitoutua uuteen tuottajatoimintamalliin. Yhteistyön hyödyt näyttävät selviltä, mutta rahoitusongelma ja jatkuvan työn järjestäminen jäävät yhtälössä toistaiseksi ratkaisematta.

Taulukko 1. Tuottajan ja kuoron ominaisuudet ja puutteet.

Mitä on (tuottajalla)	Mitä puuttuu (tuottajalta)
Osaamista	Pysyvää työtä
Aikaa	Toimeksiantoja
Paneutumista	Mielenkiintoisia työtehtäviä
Ideoita	Rahaa
Sparrauskykyä	
Mitä on (kuorolla)	Mitä puuttuu (kuorolta)
Toimintaa	Osaamista
Tuotannollisia tehtäviä	Aikaa
Kehittymisen mahdollisuuksia	Paneutumista
	Ennakkoluulottomuutta
	Selkeitä visioita
	Rahaa

4.2 Kuorotoiminta vaikuttavana kulttuuripalveluna

Kulttuurin positiivisia vaikutuksia kuvattiin jo kattavasti edellä luvussa 3.1. Myös kuorot ovat kulttuuria ja tuottavat siksi samoja vaikutuksia. Ensimmäkin kuorot tarjoavat kunnan asukkaille paikan harrastaa ja luoda kulttuuria. Ne aktivoivat asukkaita ja ehkäisevät syrjäytymistä (Hämeen ELY-keskus 2014). Osallistuminen virkistää asukkaiden aisteja, vahvistaa heidän identiteettejään ja edistää heidän henkistä kasvuaan (vrt. s. 25). Kuoroharrastuksella on lisäksi havaittu olevan myös lukuisia muita hyviä vaikutuksia kuorolaulajiin, ne mm. lisäävät monipuolisesti hyvinvointia ja pidentävät jopa laulajien elinajanodotetta (Hyypä 2013).

Toisekseen kuorojen toiminnalla on vaikutuksia myös kuorosta ulospäin eli kuorotoiminnasta voivat nauttia muutkin kuin kuorolaiset itse. Kuorot rikastuttavat palvelutarjontaa varsinkin pienillä paikkakunnilla. Sulasol on tilastoinut, että vuodessa harrastajakuorot pitävät noin 6 000 esitystä (Häyrynen & Viluksela 2018). Luvussa eivät ole mukana liittoon kuulumattomat kuorot, joten todellisuudessa kuorokonserttien määrä on vielä paljon suurempi. Osallistumalla kuorokonsertteihin kuulijat voivat tavoittaa kulttuuripalvelujen yleisiä positiivisia vaikutuksia yhteenkuuluvuudesta, oppimisesta, elämän rikastuttamisesta ja terveyden edistämisestä (ks. tarkemmin luku 3.1). Kuorot myös lisäävät alueellista hyvinvointia ja kulttuurin saavutettavuutta, kun ne tarjoavat kulttuuripalveluita kaikille kattavasti ja edulliseen hintaan (vrt. Pietiläinen, Virtanen, Rätty, Hjulberg & Niskanen 2009, 4). Kuorojen konsertit ovat matalan kynnyksen tapahtumia, joihin kuka tahansa musiikista nauttiva voi helposti osallistua. Kuorot voivat myös toimia kotipaikkakuntansa markkinoijina, kun käyvät paikkakunnan ulkopuolella esiintymässä (Hämeen ELY-keskus 2014). Vireä kuorotoiminta lisää myös kunnan elinvoimaisuutta ja moninaisuutta, tekee elinympäristöstä miellyttävämpää ja luo kulttuurista pääomaa sekä voi houkutelaa matkailijoita kuntaan (vrt. s. 25–26).

Monipuolisten vaikutustensa takia kuorot ja muukin paikkakunnan kulttuuri- ja harrastustoiminta katsotaan kunnallisessa kulttuuripolitiikassa tärkeäksi asukkaiden hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Kuten edellä kävi ilmi, kuorotoiminta tavoittaa monipuolisesti myös kulttuuripolitiikan itseisarvoisia, sivityksellisiä, välineellisiä ja saavutettavuuden päämääriä. Siitä huolimatta kunnan virallisessa palvelutuotannossa kuorot eivät kuitenkaan juuri näy. Lähes kaikki kunnat kyllä myöntävät kulttuuriavustuksia paikkakunnan yhteisöille, mutta summat ovat usein niin pieniä, ettei niillä oikeastaan ole juurikaan merkitystä yhdistysten toiminnalle. Yhteistä pottia on yleensä jakamassa niin suuri kulttuuriyhdistysten joukko, että yksittäisen kuoron saamat avustukset jäävät muutamiin sataasiin. Summa ei mahdollista vielä vaikuttavan kulttuuritoiminnan järjestämistä. (Vrt. Ruusuvirta 2009, Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013, Ruusuvirta & Saukkonen 2015, Tervo, M. 2018.) Käytännössä kuorot toimivatkin omarahoitteisesti tarjoten palveluitaan kuitenkin kaikille kansalaisille.

Kunta voi tehostaa kuorotoiminnan positiivisia vaikutuksia sekä kuorolaulajille että yleisöille antamalla kuoroille resursseja vakaampaan ja tehokkaampaan toimintaan. Toisaalta tiivistämällä osallistumistaan kuorotoimintaan strategisella tasolla kunta

voisi lisätä kuorotoimintaan myös kolmannen vaikuttamisen tavan. Vastineeksi kunnan antamasta tuesta voitaisiin laatia kuorojen kanssa yhteisiä strategioita, ostopalvelu- tai yhteistoimintasopimuksia, joiden mukaan kuoro kävisi esiintymässä esim. palvelutaloissa, päiväkodeissa tai sairaaloissa. Kuorotoiminnalla voitaisiin lisätä kulttuurin hyvinvointivaikutuksia ja saavutettavuutta ihan uudelle tasolle. Peruskuorolais-ten ja -yleisöjen lisäksi kuorotoiminnan vaikutukset leviäisivät yhä laajemmalle yhteiskuntaan. (Vrt. Tervo, M. 2018.)

Ajatus kolmannen sektorin toimimisesta hyvinvointipalvelujen tuottajana ei ole ideana enää mikään uusi, vaikka sitä onkin kuorotoiminnassa vähemmän käytetty (ks. esim. Pietiläinen, Virtanen, Rätty, Hjulberg & Niskanen 2009, Hämeen ELY-keskus 2014). Perusteellisesti asiaa on tutkittu Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujentarjoajana -kehittämishjelmassa. Hankkeen käytännön toteutuksesta vastasi Kolmas lähde -ryhmä. Kehittämishjelmassa tutkittiin nimenomaan tilannetta, jossa yhdistykset alkavat tuottaa palvelutoimintaa perustoimintansa ohella tai sijaan. Tällainen liiketoiminta voi olla esim. kunnan tai yritysten tilaamaa. Toteuttamalla palvelutoimintaa yhdistykset keräävät samalla varoja ja vakautta ydintoimintansa pyörittämiseen. (Vrt. Koivisto, Lehikoinen, Pasanen-Willberg, Ruusuvirta, Saukkonen, Tolvanen & Veikkolainen 2010, 14–15.) Palvelutoiminnalla voi kuorokontekstissa ajatella tarkoitettavan nimenomaan erilaisia esiintymisiä sosiaalisissa tilaisuuksissa, kuorotyöpajojen tai vastaavien yleisötyön menetelmien käyttöä, esiintymällä kunnan tilaisuuksissa tai tarjoamalla kuorokoulutusta.

Palvelutuotannon sopimukset eivät ole ongelmattomia. Harrastustoiminta on monesti aika hajanaista, ei liiketoimintaorientoinutta ja pyörii vapaaehtoisvoimin. Osaaminen yhdistyksissä vaihtelee myös paljon. Sellaiseen toimintaan tiukat sopimukset istuvat huonosti. Vaarana voi olla talkoolaisten väsyminen ja kykenemättömyys hoitaa sopimuksessa edellytetyjä asioita. Yhdistykseen voi ilmaantua sisäisiä ristiriitoja, jos vähät resurssit joudutaan ”tuhlaamaan” perustoiminnan ulkopuolelle tai toiminta painottuu liikaa palvelutoimintaan sopimuksen takia. Tilanne ei ole kenenkään kannalta toivottava. Monesti ostopalvelusopimus edellyttää myös jonkinlaista ammattimaista toimintaa tai palkattua henkilökuntaa, jotta toimintojen toteutuminen voidaan varmistaa. (Ks. esim. Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 5–9; Hämeen ELY-keskus 2014, 4–5.) Tällaisia ammattilaisia on ainakin kuoroyhdistyksissä harvoin, sillä ainut palkattu henkilö on useimmiten kuoronjohtaja.

Kunta voi toki tehdä kulttuuripolitiikkaa ja tukea kuoroa myös muuten kuin rahallisin tai sopimuksellisin keinoin. Kunta voi esim. antaa neuvontaa tapahtumien järjestämiseen, yhdistystoiminnan pyörittämiseen tai yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kunta voi toimia informaatiokanavana eli viestiä kuoroista kuntalaisille ja kertoa kuoroille ajankohtaisista asioista, kunnan avautuvista hankkeista ja kehittämisside- oista ja apurahahauista, kannustaa kuoroja osallistumaan erilaisiin tapahtumiin jne. Kunta voi myös tarjota tiloja ilmaiseksi tai halvemmalla kuorojen käyttöön, antaa ilmaista tai halvempaa mainostilaa tai tilata kuoroja esiintymään tilaisuuksiinsa. Näiden keinojen tarjonta ja kysyntä vaihtelevat kunnittain. Kuorot eivät ehkä ole tottuneita kysymään apua kunnalta, sillä toiminta nähdään niin kankeana ja byrokraattisena. Eikä kunnan palvelut ole ehkä juuri kohdennettu kuoroille tai kuorot kohderyhmänä jää muiden alojen alle. Esimerkiksi tapahtumatuotantoon löytyy monesta kunnasta neuvontaa, mutta ei välttämättä pienemmän konsertin järjestämiseen, puhumattakaan isompien taiteellisesti vaikuttavien produktioiden suunnitteluun. Kunta koetaan myös hieman etäisenä ja tieto hankalasti saavutettavana. Helpompi on kysyä apua esim. Sulasolilta tai muulta kuoroliitolta. Pelkät neuvot eivät myöskään aina auta kuoroa, sillä apua tarvittaisiin varsinaiseen tekemiseen. (Vrt. Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013, Seitakuoro 2018b, Tervo, M. 2018.)

Kunta voisi toimia myös kuorojen välisen yhteistyön generoijana. Kolmannen sektorin kulttuuripalvelut tapaavat olla hajallaan eikä kenelläkään ole oikein käsitystä kokonaisuudesta. Kuorotkaan eivät tiedä toistensa tapahtumista. Kunta (tai joku muu yhteystaho tai -henkilö kuten yhteinen tuottaja) voisi koota tarjonnan yhteen. Apua yhteistyön tiivistämiseen tarvitaan. Yhteiskoonti auttaisi mm. kuorotoiminnan markkinoinnissa ja koordinoinnissa. Mahdollista olisi laatia jopa yhteinen kuorostrategia koko kunnalle, jolloin paikkakunnan kuoroelämä näyttäytyisi yhtenä vahvana toimijana. Myös kuorotoiminnan ostopalvelusopimus olisi helpompi tehdä suuremman joukon kanssa, kun vastuutahoja olisi enemmän. Näin esim. sosiaaliset kuoroesiintymiset jakautuisivat useamman kuoron harteille ja kukin ehtisi keskittyä myös perustoimintaansa. (Vrt. Pietiäinen, Virtanen, Rätty, Hjulberg & Niskanen 2009, 4; Hämeen ELY-keskus 2014, 4–5; Tervo 2018.)

Yhteistyön tiivistäminen vaatisi asennemuutosta omia etuaan varjelevissa kuoroissa. Kuorot eivät ole tottuneet tekemään laajamittaista yhteistyötä, vaan toiset kuorot näh-

dään ennen kaikkea kilpailijoina (vrt. Tervo, T. 2018). Yhteistyö ei kuitenkaan välttämättä koituisi kenenkään vahingoksi. Suurempi näkyvyys toisi todennäköisesti yleisöä kaikille enemmän ja yhteistyö kunnan kanssa lisäisi esiintymisiä muutenkin. Nykyiseen toimintaan tottuneilla ja vähin resurssein toimivilla kuoroilla ajatus yhteistyöhankkeisiin tai ylipäättään tiiviin yhteyden pitämiseen toisten kuorojen kanssa voi tuntua liian työläältä. Tämä näkyi myös etukäteishaastatteluissani, joissa kuorot näkivät yhteistyön mahdollisuuksia oikeastaan vain yhteiskonserteissa ja joissakin pienemmissä hankkeissa, ei niinkään strategisella tasolla (Lapin Lauluveikot 2018, Lapin Ruska 2018a, Rovalan kuoro 2018a, Seitakuoro 2018a, Vocaliisat 2018a). Ulkopuolinen apu esim. kunnan taholta voisi auttaa ylittämään tuon henkisen esteen.

Kuorot ja kunta voivat siis auttaa toisiaan saavuttamaan tavoitteitaan (ks. taulukko 2). Kunnan tavoitteena on, että sen kulttuuripalvelutarjonta on mahdollisimman kattavaa ja saavutettavaa, antaa mahdollisuuksia kulttuurin toteuttamisen, kulttuurista nauttimiseen ja siitä oppimiseen sekä tuottaa monipuolisia positiivisia vaikutuksia. Käytännössä kunnalla ei kuitenkaan koskaan ole tarpeeksi tekijöitä, vaan aina voisi tehdä enemmän, paremmin ja laajemmin. Sen sijaan kuoroilla on helppo mahdollisuus monipuolistaa kunnan palvelutarjontaa omalla toiminnallaan, mutta resurssien ja toisaalta yhteiskunnallisten toimintamallien puute saa kuorot pitäytymään pienimuotoisessa perustoiminnassaan. Yhteistyötä tiivistämällä voitaisiin kuorot saada kiinteämmin osaksi kunnallista kulttuuripolitiikkaa ja kuorotoiminnan vaikuttavuutta kasvatettua uudelle tasolle. Erilaisilla yhteistyösopimuksilla ja molempien osapuolten toiveet ymmärtävillä määrittelyillä voidaan hallita palvelutuotannon ulkoistamisen tai korvaamisen aiheuttamia haasteita, jolloin panokset ja vaatimukset ovat suhteessa tavoiteltaviin vaikutuksiin. Usein toiminnan kehittyminen edellyttää kuitenkin ammatillista osaamista, jota kuoroilla ei ole tai johon ne eivät edes halua lähteä. Osaamisvaje jää siis tämän yhteistyön puitteissa vielä osittain auki.

Taulukko 2. Kunnan ja kuoron ominaisuudet ja puutteet.

Mitä on (kunnalla)	Mitä puuttuu (kunnalta)
Resursseja	Tekijöitä
Tavoitteita	Saavutettavuutta
Toimintamalleja	Kattavuutta
Koordinointikykyä	Vaikutuksia
Mitä on (kuorolla)	Mitä puuttuu (kuorolta)
Toimintaa	Rahaa
Kulttuuria	Toimintamalleja
Kehittymisen mahdollisuuksia	Vaikuttavuutta
Vaikutuksia	Ammatillista osaamista

4.3 Kunta tuottajan työllistäjänä

Tuottajan työ on hyvin moninaista yksittäisen taitelijan assistentista suurten yritysmäisten tapahtumien järjestämiseen. Kulttuurituottajien toimintakenttä onkin hyvin laaja. Yksi merkittävä ja perinteinenkin kulttuurituottajien työllistäjä on kuntien kulttuuripalvelut ja muut julkishallinnon laitokset, onhan kulttuurituottajan koulutuskin kehittynyt alkuaan kuntien kulttuurisihteeriksi pätevöittävästä koulutuksesta (ks. esim. Halonen 2011, 49–51). Kuntien kulttuuripalvelut järjestävät paljon erilaisia tapahtumia ja projekteja, joissa tuottajat toimivat vastuullisina tekijöinä. Kulttuuripalvelut toimivat pääasiassa tilaajina, jotka hankkivat toimijoiden palveluja itse järjestämiinsä tapahtumiin. Yhteistyössäkkin tapahtumia voidaan järjestää. Joissakin kunnissa tuottajan palveluja on tarjottu myös ulospäin esim. avuksi tapahtuman järjestämiseen (vrt. Tervo, M. 2018). Erityisesti kuoroille suunnattua palvelua en ole kuitenkaan löytänyt.

Eri kunnissa on koostaan riippuen eri määrä kunnan omia kulttuurituottajia. Joissakin pienissä kunnissa voi olla vain yksi kulttuuritoimen henkilö ja hänenkin työpanoksensa voi olla hajautettu ja jaettu esim. liikuntapalveluiden tai nuorisotoimen kanssa. Isoissa kaupungeissa voi taas olla kymmeniäkin kulttuurituottajia. (Tervo, M. 2018.) Osa kunnan tuottajista toimii kunnallisissa laitoksissa, kuten orkestereissa tai nuorisotaloissa, osa kunnan kulttuuritoimessa. Kulttuuripalveluissa tuottajien vastuualueet

voidaan jakaa esimerkiksi lastenkulttuuriin, hyvinvointityöhön ja kunnan tapahtumiin (vrt. Tervo, M. 2018).

Monesti kunnan kulttuurituottajien toiminta keskittyykin palveluiden mahdollistamiseen ja saavutettavuuteen. Kunta esimerkiksi ostaa kulttuuripalveluja erityisryhmille, jotka eivät muuten pääsisi kulttuurin pariin tai joille ei muuten ilmaantuisi tarjontaa. Kunta myös järjestää itse tapahtumia, jotka lisäävät kulttuurisaavutettavuutta, kuten lastenkulttuuritapahtumia tai avointen ovien päiviä. Kunta myös ylläpitää tiettyä infrastruktuuria, joissa kuntalaiset voivat järjestää omaa kulttuuritoimintaa. Näissä laitoksissa toimii myös kulttuurituottajia. Kunnan intressissä onkin kuntalaisten palveleminen laajasti ja tasapuolisesti. Siksi tavallisia ovat myös erilaiset kehityshankkeet, joissa parannetaan kulttuuripalvelujen tarjoajien toimintaedellytyksiä tai kulttuuripalvelutuotteiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Sen sijaan yksittäisten yhdistysten toiminnoissa auttaminen tai niiden ottaminen kunnan vastuulle ei yleensä ole ollut mahdollista, kun resurssit ovat niukat ja kaikkia pitäisi palvella samalla tavalla. (Tervo, M. 2018.)

Kunnallisia tuottajan paikkoja tulee haettavaksi harvoin, mutta kuitenkin toistuvasti. Kysyntää uusille vakansseille riittäisi. Jokainen uusi kunnallinen kulttuurituottaja lisäisi omalta osaltaan kulttuurin vaikuttavuutta ja vaikutuksia (Vrt. Ruusuvirta 2010, 10). Omalla ammattitaidollaan tuottaja voi parantaa hänelle annettujen produktioiden laatua ja tehokkuutta. Etsimällä uusia yleisöjä ja taiteen tekemisen ja osallistumisen tapoja tuottaja voi myös vaikuttaa suoraan palvelujen yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen. (Vrt. s. 37–38.)

Myös muiden tahojen työllistämät tuottajat voivat vaikuttaa kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan. Ammattimaisesti tuotetut produktiot ovat laadukkaampia ja vaikuttavampia kuin harrastajapohjalta tehdyt. Ammattimainen tuottaja pohtii yleensä työssään paremmin produktioiden kohderyhmiä ja kulttuurin saavutettavuutta sekä sitä, mitä produktio tuo lisää kunnan kulttuuritarjontaan. Tuottajat voivat myös generoida uusia ideoita ja hankkeita, jotka monipuolistavat kunnan kulttuuritarjontaa. Tuottajat voivat myös työssään ottaa huomioon toiminnan yhteiskunnallisen ulottuvuuden. Myös kuntien ja kolmannen sektorin erilaiset yhteistyöhankkeet, ostopalvelusopimukset ja pal-

velutoiminnan yhteistyömallit luovat työpaikkoja tuottajille. Kehittynyt toiminta edellyttää ammattimaista toimintaa, jolloin tulee tarpeen palkata tuottaja. Rahoitus järjestyy yleensä hankkeen tai julkisen sektorin subventoimana. (Vrt. s. 37–38 ja 27–29.)

Yksittäiselle tuottajalle pääsy kunnan palkkalistoille tai kunnan generoimaan hankkeeseen tai palvelutoimintaan olisi onnen aihe. Suhde toisi kaivattua vakautta ja pitkäjänteisyyttä ja pysyvyyttä yleensä niin silppuiseen tuottajan työllistymisen arkeen. Vakituinen tai pitkäaikainen määräaikainen työsuhde mahdollistaisi asioiden kehittämisen pitemmällä tähtäimellä sekä sallisi paneutumisen toimintoihin. Kunnalliset tehtävät tarjoavat mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä ja antavat hyvät mahdollisuudet yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Kunnallisen kulttuuripolitiikan suuret päämäärät tuovat myös tuottajan työtehtäviin sisällöllistä painoarvoa. (Vrt. s. 38.) Kunnallisissa työsuhteissa myös työehdot ja -edut ovat yleensä vakiintuneet ja esim. työtilat ja -välineet järjestyvät itsensä työllistäjää paremmin (vrt. Tervo, M. 2018).

Haasteena kunnallisella puolellakin on kuitenkin raha. Uusiin toimintoihin ei välttämättä tuosta vain löydy tarvittavia resursseja. Uuden henkilön palkkaaminen on jatkuvissa säästöpainneissa monesti mahdotonta, kun uusia virkoja ei saa perustaa ja nykyiset vakanssit ovat jo täynnä. Siksi kunnatkin suosivat erilaisia hankerahoja ja määräaikaisia projekteja, joiden avulla toimintoja voidaan kehittää ilman että niihin tarvitsee sitoa kunnan pysyviä perusmäärärahoja. Ainakin uusia toimintoja käynnistettäessä ensimmäinen työntekijä palkataan yleensä jonkin hankkeen kautta. (Ruusuvirta 2009, 17, 34; Ruusuvirta 2010, 10–12; Tervo, M. 2018.) Hanketyötkin tarjoavat kuitenkin samat kunnallisten tehtävien edut, vaikkakin rajatummaksi ajaksi.

Edellisistä luvuista poiketen tuottajan työn ja kunnan yhteistyön tiivistäminen tarjoaa lähinnä välineellisiä etuja tarjoten tuottajille uusia töitä (ks. taulukko 3). Toki tuottajan palkatessaan kunta saa myös pätevän työntekijän, joka lisää kunnan kulttuuripalvelujen osaamista ja vaikuttavuutta. Vastaavasti tuottaja saa kunnallisen tai kuntayhteistyön kautta syntyneen houkuttelevan työpaikan, vakituisen tai ainakin säännöllisen työn hyvine työehtoineen ja -etuineen, työympäristöineen ynnä muineen, sekä työtehtäviä, joissa hän pääsee vaikuttamaan myös yhteiskunnallisiin asioihin. Tosin myös kuntasektorin ulkopuolella toimivat tuottajat voivat vaikuttaa kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan. Toimiessaan muissa organisaatioissa ammattituottajat helpottavat toimi-

joiden tarttumista eri sektoreiden välisiin yhteistyöhankkeisiin. Kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan linkittyminen tarjoaa samalla myös kohteen tuottajan vaikuttamista-voitteille ja antaa raameja organisaation toimintojen kehittämislle. Kuntien taloustilanteet puolestaan vaikeuttavat uusien virkojen perustamista tai uusien toimintamallien rahoittamista.

Taulukko 3. Kunnan ja tuottajan ominaisuudet ja puutteet.

Mitä on (kunnalla)	Mitä puuttuu (kunnalta)
Rahaa	Toiminnan laajuutta
Tavoitteita	Ammattilaisia
Vakituisia työsuhteita	Vakansseja
Hankeosaamista	Rahaa
Mitä on (tuottajalla)	Mitä puuttuu (tuottajalta)
Osaamista	Säännöllistä työtä
Vaikuttavuutta	Työmahdollisuuksia
	Vaikutusmahdollisuuksia
	Kehittämisen kohteita
	Rahaa

4.4 Paikallinen kuorotuottaja vaikuttavan kuorotoiminnan katalysaattorina

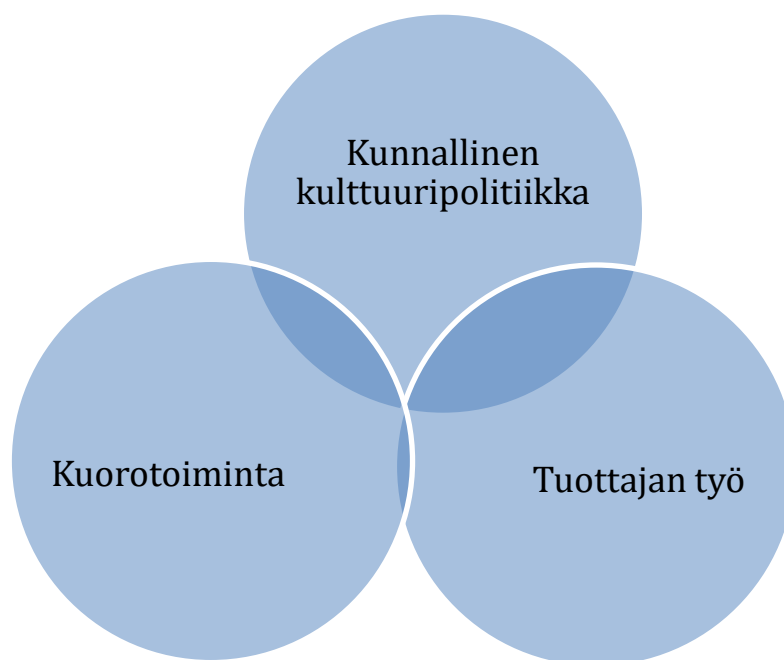
Edellä olen kuvannut, kuinka kunnallinen kulttuuripolitiikka, kuorotoiminta ja tuottajan työ näyttävät omia erillisinä ulottuvuuksinaan. Periaatteessa jokainen voi toimia täysin itsenäisesti, irrallisesti ja vain omia tarkoitusperiään ajaen. Nykytilan kuvausten perusteella valitettavan monesti näin onkin ja yhteistyö on vasta hahmotellun mahdollisuuden asteella. Niinpä ulottuvuudet ovatkin nykyhetken todellisuudessa paljon kauempana toisistaan kuin sivun 16 kuviossa on esitetty, ja niiden limittäistä pintaa on vain vähän.

Kuviota voikin edelleen havainnollistaa muokkaamalla sen suhteita tämänhetkisen todellisen tilanteen mukaan (ks. kuvio 4). Tuottajan työ yhdistyy toisinaan kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan, kuorotoimintaan kuitenkin hyvin harvoin. Lähes kaikissa kun-

nissa on kulttuurialan työntekijöitä ja kulttuurituottajiakin yleensä useampia. Kuoroissa kuitenkin omia tuottajia ei ole juuri lainkaan, ainoastaan muutamassa hyvin vakiintuneessa kuoro-organisaatiossa. Tuntityönäkään kuorotuottajia ei ole kuin muutamia. Niinpä kunnallisen kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn limittäinen alue on jossain määrin jo olemassa, mutta tuottajan työn ja kuorojen välistä yhtymäpintaa ei juurikaan.

Vastaavasti kuorotoiminta yhdistyy jonkin verran kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan, mutta ei juurikaan tuottajan työhön. Eri puolilla maata yhteys kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan vaihtelee. Vähintäänkin kunnat suhtautuvat harrastustoimintaan suopeasti ja jakavat kulttuuriavustuksia. Tavallista on myös erilaisten tilojen ja palvelujen tarjoaminen joko ilmaiseksi tai huokeampaan hintaan. Kuorotoiminnan ja kunnallisen kulttuuripolitiikan voi siis sijoittaa kuviossa hieman limittäin.

Kaikkien kolmen yhteistä aluetta ei löydy tällä hetkellä käytännössä lainkaan. Kunnallisten kulttuurituottajan töihin ei harrastajayhdistysten toimintaan osallistuminen mahdu. Toisaalta tiedossani ei ole kuorojen ja kuntien yhteistyöhankkeidenkaan puitteissa palkattuja tuottajia. Toteutetut hankkeet ovat keskittyneet kuoron sisällöllisten asioiden kehittämiseen nykyresurssein tai esim. koulutuksiin, ei niinkään palkkaamalla ammattiapua. (Vrt. Häyrinen & Viluksela 2018, Tervo, T. 2018.) Vastaavasti muutamat harvat tuntiperusteiset kuorotuottajat tuskin ehtivät vielä suuriin yhteiskunnallisiin asioihin paneutua tai pohtia kunnan kulttuuripolitiikan kehittämistä. Jos kunta ei ole millään tavalla systemaattisesti mukana yhteistyössä, ei siihen toisaalta ole velvoitteitakaan, vaan tuottajan helppo keskittyä vain juoksevien asioiden hoitoon. (Vrt. Ruusuvirta 2009, Ruusuvirta & Saukkonen 2009.)



Kuvio 4. Kuorotoiminnan, kunnallisen kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn todelliset tämänhetkiset limittäisalueet.

Toiminnan kehittämistä voi lähestyä kunkin ulottuvuuden sisäisin keinoin. Jokaisessa todennäköisesti riittää aina tehostamista ja parantamista, mitä kautta kokonaisuuskin olisi entistä laadukkaampi. Tätä varmasti osaset ovat yrittäneetkin tehdä – vaihtelevalla menestyksellä. Kuorot ovat pohtineet, miten saisi toimintaa tehostettua, tuottajan työn kehittämiseksi on annettu erilaisia osaamislistoja ja kunnallinen kulttuuripolitiikka on jatkuvasti keskustelun alla. Vaihtoehtona on lähestyä kokonaisuuden kehittämistä hahmottelemalla ulottuvuuksien yhteistyön mahdollisuuksia. Yhteistyöllä voidaan saada mm. resurssihyötyjä sekä saavuttaa sellaisia tavoitteita, joihin omat voimavarat eivät riitä.

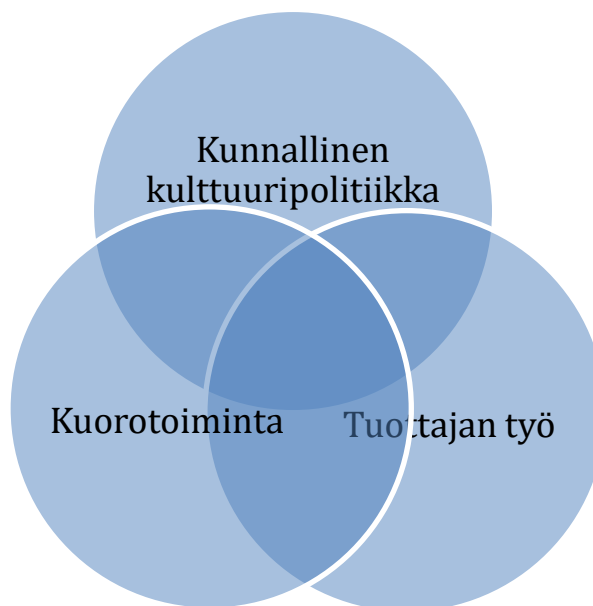
Kahden ulottuvuuden yhtymäpintoja, mahdollisuuksia tiiviimpään yhteistyöhön sekä yhteistyön kehittämisen vaikutuksia olen avannut edellisissä luvuissa. Niiden perusteella kuvioista voi tehdä seuraavan, kehittyneemmän version, joka kuvaa mahdollista todellisuutta yhteistyön tiivistymisen jälkeen (ks. kuvio 5). Kunkin kahden pallon limittäinen alue kasvaisi, jos kuorot palkkaisivat enemmän tuottajia, jos kunta tarjoaisi

enemmän töitä tuottajille tai jos kunta ja kuorot tekisivät enemmän strategista yhteistyötä. Lähentäminen kuitenkin edellyttää käytännössä myös kolmannen osapuolen mukaantuloa. Esimerkiksi kunnan kulttuuripolitiikan ja kuorotoiminnan keskinäinen kehittäminen on vaikeaa ilman kuoroista löytyvää ammatillista tuotanto-osaamista. Yhteisiä tavoitteita ja strategioita voidaan toki määrittää, mutta ilman tehokasta hallintoa ne jäävät kuoroissa usein saavuttamatta. Vastaavasti kuorotoiminnan ja tuottajan työn lähentäminen vaatisi resursseja, joita voi olla hankala hankkia ilman kunnan apua. Samaten kuoron tehostunut tuotantotoiminta vaikuttaisi väistämättä myös kunnan kulttuuritarjontaan ja -politiikkaan, vaikka kunta ei osallistuisikaan palkkaukseen. Kolmanneksi, kunnan resursoima tuottajan työn kehittäminenkin vaatii kohteensa, joka tässä tapauksessa olisi kuorotoiminta.

Kolmen ulottuvuuden limittäisosion kasvattaminen palvelisi kaikkien tarpeita. Kuorot saisivat lisää resursseja ja toimintamalleja (kaupungilta) sekä vaikuttavuutta (tuottajalta) omaan toimintaansa, kunnat saisivat parantunutta kattavuutta ja vaikuttavuutta (kuoroilta) sekä laatua (tuottajalta) kulttuuripalveluihinsa ja tuottajat saisivat lisää mielenkiintoisia työmahdollisuuksia (kuoroilta) ja vaikutusmahdollisuuksia ja palkkauksen pysyvyyttä (kaupungilta). Kuvion palloja voisikin siis siirtää lähemmäs toisiinsa ja tarkastella keskiöön muodostuvan kuorotuottajan mahdollisuuksia.

Kyseinen kuorojen ja kunnan yhteinen kuorotuottaja tehostaisi kuorojen toimintaa ja strategista suunnittelua, mahdollistaisi taiteellisesti laadukkaampia ja kokonaisvaltaisempia projekteja, järjestelisi yhteiskunnallisia esiintymisiä, toimisi kuorojen välisenä linkkinä ja lisäisi niiden yhteistyötä, lisäisi kuoroesiintymisten tarjontaa, jäntevöittäisi hallintoa, parantaisi rahoitusmahdollisuuksien käyttöä, monipuolistaisi ja parantaisi kuorojen viestintää, lisäisi kuorotoiminnan näkyvyyttä ja tunnettuutta, mahdollistaisi kunnan ja kuorojen välisen sopimusyhteistyön ja lisäisi kunnan kulttuuripalvelujen tarjontaa ja matkailullista vetovoimaa. Käytännössä samat kehitysaskeleet palvelevat sekä kuorojen että kunnan tavoitteita. Parhaimmillaan kaupunki näyttäytyisi vireänä kuorokaupunkina, jossa kuorotoiminta esiintyisi yhteisen hiotun brändin alla ja jossa kuorotoiminnalla olisi merkittävä rooli kunnan kulttuuripolitiikassa. Tuottaja voisikin toimia katalysaattorina, joka lähentäisi kuorotoiminnan ja kunnallisen kulttuuripolitiikan ulottuvuuksia yhä lähemmäs toisiaan. Ilman ammattialisen apua sitä olisi vaikea kunnolla tehdä. Tuottajalle tilanne tarjoaisi mielenkiintoisen työn, jossa pääsisi vaikuttamaan ja saisi luoda hienoja taideprojekteja. Kokonaisuudeksi kasattu kuorojen

yhteinen paikallisen kuorotuottajan työ tarjoaisi myös vakaan rahoituksen tuottajan työllistymiseen. **Kuorotuottaja kuorojen apuna parantaisi siis kunnallisen kulttuuripolitiikan vaikuttavuutta.** Tulevaisuudessa todellisuus voisikin näyttää alla olevan kuvion mukaiselta, jossa ulottuvuuksien välisiä yhtymäpintoja on runsaasti. Kuvion keskiöön mahtuisi maan mittakaavassa monta kuorotuottajaa.



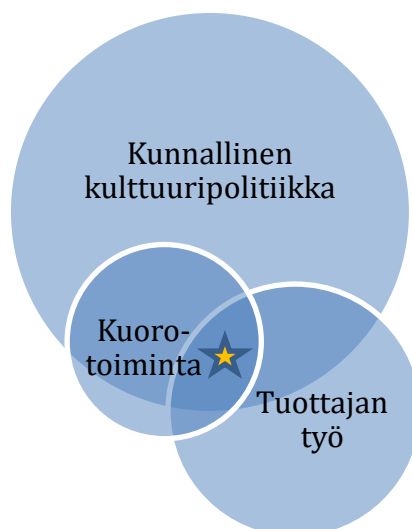
Kuvio 5. Kuorotoiminnan, kunnallisen kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn mahdolliset limittäisalueet.

Edellä esitetyssä kuviossa ei ole huomioitu pallojen suhteellista kokoa toisiinsa. Kulttuuripolitiikkaan kuuluu toki paljon muitakin asioita kuin kuorotoiminta. Samoin tuottajat toimivat paljon myös muilla sektoreilla. Kuoroillakin on omia sisäisiä asioitaan eivätkä kaikki kuorot koskaan ole sillä tasolla tai tavoittele sellaisia päämääriä, että kuorotuottajan palkkaaminen olisi mahdollista tai tarpeellista.

Kun pallojen kokoa hieman suhteuttaa, voisi lopputulos näyttää kuvion 6 kaltaiselta. Kasvanut panos tuotannolliseen osaamiseen saa kuorojen toiminnan vaikuttavammaksi ja yhä kiinteämmäksi osaksi kunnan kulttuuripolitiikkaa. Tuottajan aikaansaama toiminnan tehostus lisää kuorojen kaiken toiminnan vaikuttavuutta ja myös ne

asiat, jotka eivät ole tuottajalla, saavat kulttuuripolitiikan kannalta merkityksellisiä sisältöjä. Toisaalta samalla myös muut kuorot, joilla ei tuottajaa vielä ole, voivat saada intoa toimintansa kehittämiseen. Samoin kaupunki voi laatia kuorojen kanssa yhteisiä strategioita ja yhteisymmärryssopimuksia ilman tuottajaa. Kuorotuottajan työn myötä sekä kunnan että kaikkien kuorojen ymmärrys kuorojen kulttuuripoliittisesta merkityksestä kuitenkin kasvaa ja kuorot aletaan kaikkineen nähdä oleellisena osana kunnan kulttuuritarjontaa. Myös kuorossa laulaminen on palvelua kuntalaisille, joten sekin on osa kulttuuripolitiikkaa. Siksi kuoropallo onkin uudessa kuviossa lähes täysin kulttuuripolitiikkapallon sisällä. Aina jää jäljelle kuitenkin jonkin verran kuorojen sisäisiä rutiiniasioita, joiden kytkös kulttuuripolitiikkaan on vähäinen tai olematon, eikä palloja voikaan sijoittaa ihan kokonaan sisäkkäin. Vastaavasti kuorotoiminnan ja tuottajan työn väliseen yhteiseen osaan, joka ei limity kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan, voi ajatella kuuluvan sellaiset rutiiniluonteiset kuoron sisäiset hallinnolliset työt, joita tuottaja hoitaa, mutta joilla ei ole välillistäkään vaikutusta kulttuuripolitiikkaan (esim. vuosikokouspöytäkirjat). Kolmikannan ytimessä on kuitenkin kuorotuottajan toiminta, johon kaikki sitoutuvat ja panostavat, ja joka tuo selviä hyötyjä kaikille osapuolille.

Tutkimukseni seuraavissa osiossa tutkin ja testaan keskiöön sijoittuvan kuorotuottajan työn käytännön toteuttamismahdollisuuksia ja vaikutuksia ja teen ehdotuksen kuorotuottajan palvelumalliksi.



Kuvio 6. Kuorotoiminnan, kunnallisen kulttuuripolitiikan ja tuottajan työn mahdolliset limittäisalueet ulottuvuuksien suhteelliset koot huomioiden.

5 KUOROTUOTTAJAMALLI

Edellä olen esittänyt varsin kattavasti kuorojen yhteisen kuorotuottajan tarpeita, hyötyjä, haasteita ja vaikutusmahdollisuuksia. Todellisuus ei kuitenkaan aina ole yhtä selkeä kuin ideaalimaalimassa hahmoteltu malli. Niinpä tutkimukseni tarkoituksena on ollut teoreettisen pohdinnan lisäksi testata myös käytännössä, millaiseksi hahmoteltu kuorotuottajan työ voisi muotoutua, millaista työ käytännössä olisi ja millaisia vaikutuksia sillä olisi. Käytännössä kokeillessa tulisi esille todennäköisesti myös monia sellaisia seikkoja, joita teoreettinen pohdinta ei olisi osannut ennakoida lainkaan. Lopputuloksena syntyy malli, jonka avulla eri osapuolet voivat edetä kuorotuottajien palkkaamiseen. Tässä luvussa kuvaan käytännön testausvaiheeni prosessinomaisesti taustakyselystä lopullisen mallin rakentamiseen saakka. Keskeisenä aineistona toimivat käytännön kokeilu, kuoroille tehty kysely sekä asiantuntijahaastattelut, vaikka viittaaan jonkin verran myös edellä esitettyyn tietoperustaan.

5.1 Taustakyselystä käytännön kokeiluun

Ennen varsinaisen käytännön kokeilun aloittamista oli hahmoteltava, millaisiin tehtäväkokonaisuuksiin tuottajan kannattaisi kuukauden aikana tarttua, mitä kuorot itse toivoisivat tuottajan tekevän ja mitkä asiat tuottajan mielestä tarvitsisivat lisäpanostusta. Oma kokemuspohjani kuorojen toiminnasta on laaja ja vuosikymmenten mittainen, minkä perusteella osasin ennakoida varsin hyvin kyseisiä toimenpiteitä. Toisaalta kokemukseni ei kuitenkaan valtakunnan mittakaavassa ole täysin kattava. Aluksi oli kin tarpeen selvittää, vastaako oma käsitykseni kuorotoiminnan tilasta kuorojen todellisuutta laajemminkin. Jotta tulokset olisivat hyödynnettävissä mahdollisimman laajasti myös muualla Suomessa, tuli kokeilun linkittyä kuorojen yleiseen valtakunnalliseen tilanteeseen sen sijaan että se mahdollisesti painottuisi liiallisesti omien kokemusten tai kokeilupaiikkakunnan erityispiirteiden mukaan. Niinpä laadin taustakyselyn, joka lähetettiin kaikille opinnäytetyöni tilaajan eli Sulasolin jäsenkuoroille. Olen kuvannut kyselyn toteuttamista luvussa 2.4.

Kyselyyn vastanneista kuoroista suurin osa (58 %) on keskikokoisia kuoroja, joissa laulajia on noin kahdestakymmenestä neljäänkymmeneen. Tarkemmin jaoteltuna 10–19 hengen kuoroja on 13 %, 20–29 hengen kuoroja 33 %, 30–39 hengen kuoroja 25 % ja 40–49 hengen kuoroja 18 % vastanneista. Alle 10 hengen tai yli 60 hengen kuorot ovat harvinaisia.

Kyselyn vastanneet kuorot jakautuvat varsin tasaisesti seka-, nais- ja mieskuoroihin, joita kaikkia on noin kolmannes vastanneista. Lapsi- ja nuorisokuoroja on vastanneista vain 7 %. Kuoroille on tavallista pitää vuodessa yhdestä kahteen konserttia (32 % vastanneista). Tavallisinta on kuitenkin 3–4 konserttia vuodessa (40 %). Myös 5–6 konserttia vuodessa on vielä varsin tavanomainen määrä (21 %). Vähemmän kuin yksi tai yli kuusi konserttia vuodessa ovat sitä vastoin jo harvinaisempia. Vastaavasti pienempiä esiintymisiä on runsaalla kolmasosalla (36 %) vastanneista kuoroista 0–5 ja suurin piirtein yhtä suurella osalla 5–10 (38 %). Viidellätoista prosentilla vastanneista on pienempiä esiintymisiä 10–15 vuodessa, mutta sitä suurempi määrä on harvinaista.

Myös kotipaikkakunnan suhteen jakautuvat kyselyyn vastanneet kuorot varsin tasaisesti. Suuressa kaupungissa toimii 36 %, keskisuuressa 18 % ja pienessä kaupungissa 43 % vastanneista. Kylässä tai maaseudulla toimii ainoastaan muutama kyselyyn vastanneista kuoroista.

Kuorojen budjetit ovat maltillisia. Jopa 32 %:lla vastanneista kuoroista budjetti on alle 5 000 € vuodessa. Neljäsosalla (24 %) budjetti asettuu haarukkaan 5 000–10 000 € ja vajaalla kolmasosalla (31 %) haarukkaan 10 000–30 000 €. Yli 30 000 euron budjetit ovat erittäin harvinaisia.

Selvästi suurimman osan kyselyyn vastanneista kuoroista taustayhteisö ja organisointimuoto on rekisteröity yhdistys (65 %). Suurehko osa kuoroista toimii myös kansalaisopiston, kansanopiston tai vastaavaan alaisuudesta (27 %). Tavallista on myös, että kuoro on sekä kansalaisopiston tai vastaavan alainen että samalla itsenäinen yhdistyksensä.

Kuoron tuotannollisista toiminnoista vastaa yleensä kuoroyhdistyksen hallitus (67 % vastanneista). Vastuuhenkilöt eivät saa tehtävistään palkkaa, vaan hoitavat tuotannollisia asioita talkootyönä. Joissakin kuoroissa myös kuoronjohtaja osallistuu tuotannollisiin tehtäviin ja joissakin kuoroissa tehtäviä on jaettu laajemmin koko kuorolaisten kesken (14 % vastanneista). Edellä kuvattujen taustamuuttujien (koko, esiintymisten määrä, kuoromuoto, paikkakunta, budjetti, taustayhteisö) suhteen tarkasteltuna näyttää siltä, että tehtävien jakaminen on tavallisinta naiskuoroissa (näin myös haastattelujeni perusteella (Lapin Ruska 2018a Vocaliisat 2018a)). Naiskuoroissa yhteishenki ja yhdessä tekeminen korostuvat. Kuoronjohtajat osallistuvat eniten pienissä kuoroissa, joilla on vähän konsertteja. Muiden taustamuuttujien suhteen ei ole huomattavissa merkittäviä eroja.

Kysyttäessä kuorojen tarvetta ammattituottajalle arviot ovat aika varovaisia. Selvästi suurin osa vastanneista ei osaa kuvitellakaan vaihtoehtoa nykytilanteelle eli että tuottajaa ei ole (72 %). Kuitenkin neljäsosa mieltää tarpeen ajoittaiseen tuotantoapuun tuntityönä. Osa-aikaisen tuottajan näkee tarpeelliseksi vain 4 % kyselyyn vastanneista kuoroista. Voi toki pohtia, onko esim. 10 h kuukaudessa mielletty ennemmin tuntityöksi kuin osa-aikatyöksi. Tuntityöhön liittyy ajatus tilapäisyydestä, jolloin palveluja ostetaan tarpeen mukaan. Osa-aikainen on puolestaan pysyvämpi ratkaisu, jossa sama tuntimäärä on kuukaudesta toiseen työtehtävien määrästä riippumatta. Tuottajan kannalta pysyvämpi osa-aikainen tilanne voisi olla parempi, vaikka töitä olisi vain esim. 16 tuntia kuukaudessa (10 % työaika) (vrt. s. 39–40). Taustamuuttujien suhteen

vastaukset ovat yllättävän samankaltaisia, esim. budjetin suuruus ei vaikuta ajatukseen tuottajan tarpeesta. Kuitenkin kaikki, jotka näkevät osa-aikaisen tuottajan tarpeelliseksi, ovat suuria kuoroja.

Kuorotuottajan palkkaamisen kannalta kyselyn tulokset ovat aika lohduttomia. Kuorot (78 % vastanneista) eivät ole valmiita sijoittamaan tuottajaan kuin maksimissaan 100 € kuukaudessa. Sillä hinnalla ei tuottaja pysty kovin montaa tuntia työskentelemään eikä saamaan oikein mitään aikaankaan. Voi toki olla kyse nykytilanteen harhasta eli nykyiseen malliin on niin totuttu, että ei pystytä ajattelemaan vaihtoehtoa. Nykyisestä budjetista ei pystytä irrottamaan paljon tuottajalle, mutta mikäli tuottaja saisi tehostettua toimintaa, voisi hän hyvinkin tuoda kuorolle sen verran lisää rahaa, että palkkaan löytyisikin rahat. Keskikokoisista kuoroista kohtuullinen osa suostuisi maksamaan vielä 100–200 euroa, mutta yli 300 € voisivat maksaa vain muutamat suuren budjetin kuorot, joilla on enemmän konsertteja.

Toki tällä hetkelläkin kuorot ulkoistavat toimintojaan maksua vastaan. Selvästi yleisimmät ulkoistetut toimet ovat kirjanpito (37 %:lla vastanneista) ja graafinen suunnittelu (20 %:lla vastanneista). Ne ovat tosin asioita, jotka kuorotuottajakin joutuisi ulkoistamaan eri maksua vastaan, ellei sattuisi olemaan jommankumman alan osaaaja. Taustamuuttujien suhteen mieskuorot ulkoistavat useimmin kirjanpitonsa, liekö perinne muodostunut sellaiseksi sellainen tai mieskuorojen tulonlähteet ovat muita kuoromuotoja monimutkaisempia esimerkiksi useine sponsorisopimuksineen (vrt. Lapin Lauluveikot 2018a). Myös naiskuoroilla ulkoistus koskee useimmiten kirjanpitoa. Sekakuorot sen sijaan panostavat enemmän graafiseen suunnitteluun. Se liittyy kuorojen korkeampiin taiteellisiin tavoitteisiin, eikä ehkä niinkään siihen, että sekakuoroista löytyisi huonommin osaaajia (vrt. Seitakuoro 2018a). Kansalaisopistojen kuorot puolestaan jättävät useammin graafisen suunnittelun ulkoistamatta, mikä liittyy vastaavasti – käytettävissä olevan rahan lisäksi – kuorojen matalampiin taiteellisiin tavoitteisiin (vrt. Lapin Ruska 2018a, Rovalan kuoro 2018a). Suurimmat kuorot ovat edellä mainittujen lisäksi ulkoistaneet myös mm. matkajärjestelyjä, ymmärrettävästä syystä. Avoimissa vastauksissa kerrotaan ulkoistetun myös esim. tilinpäätöksen tekeminen, konserttien lipunmyynti, keikkataltioinnit ja äänentoisto eli yleensä asioita, jotka vaativat erikoisammattitaitoa.

Kyselyn avoimissa vastauksissa (Haluatko lähettää muita terveisiä?) todetaan monessa, että tuotantoasia on kyllä kiinnostava, mutta raha ei vain yksinkertaisesti riitä tuottajan palkkaukseen. Taustamuuttajat vaikuttavat kuitenkin kommenttien asenteen jakautumiseen. Pienen budjetin ja muutaman vuosittaisen konsertin kuoroilla ei ole edes käynyt mielessä, että rahaa voisi käyttää tuottajaan. Osa pienistä kuoroista tuntui jopa ärsyntyvä ajatuksesta, että tilanteessa, jossa rahaa ei ole oikein perustointaankaan, pitäisi vielä miettiä tuottajankin palkkaamista. Keskikokoisella budjetilla toimivat ja laulajamäärältään keskikokoiset kuorot, joilla on useampia konsertteja vuodessa, suhtautuvat sitä vastoin asiaan neutraalisti ja toteavat, että rahojen käyttö pitää miettiä ja tuottajan hyödyt pitää olla selkeät ennen sitoutumista palkanmaksuun. Suurimmat kuorot suhtautuvat tuottajamahdollisuuteen jopa varovaisen positiivisesti. Yleisesti ottaen naiskuorot ovat hieman nihkeämpiä, mieskuorot vähän laidasta laitaan ja sekakuorot periaatteessa avoimia idealle. Tämä heijastelee samaa jo aiemmin hahmottunutta linjaa, jossa (pienissä) naiskuoroissa korostuu yhdessä tekeminen ja (suuremmissa) sekakuoroissa taiteelliset tavoitteet.



Kuvio 7. Kuoroille lähetetyn kyselyn tuloksia.

Kyselyn tulokset (ks. koonti kuviossa 7) antavat pohjaa kuorotuottajan toimenkuvan tarkemmalle hahmottelulle. Tulokset eivät juurikaan poikenneet ennakkokäsityksistäni suomalaisen kuoromaailman nykytilasta, vaan vahvistivat kokemusten kautta hankittua tietoa. Pääasiassa kuorot ovat pienehköjä ja toimintakin on varsin pienimuotoista. Konsertteja kuitenkin järjestetään useita vuodessa, joten tuotannollista osaamista tarvitaan väistämättä. Tuottajaa kuoroilla ei kuitenkaan ole eikä sitä ole oikein osattu edes ajatellakaan. Vaikka vapaaehtoistyön määrää on vaikea laskea, sitä kuitenkin tehdään kuoroissa suuria määriä – ilman työpanosta eivät konsertit ja muut toiminnot synny. Yleensä vastuun kantaa kuoron hallitus, mutta ilman palkkiota. Tuotannolliset työt ovat ikään kuin harrastus harrastuksen päälle (Seitakuoro 2018b). Työsarkaa tuottajalle riittäisi, mutta nykyhetkellä kuorojen budjetit ovat niin niukkoja, ettei niistä pystytä irrottamaan rahaa tuottajan palkkaamiseen. Ajatus kuitenkin kiehtoo, kunhan alkuun jotenkin pääsisi. Idea tuotannollisten tehtävien hoitamisesta ammattimaisesti onkin uusi ja vaatii tarkempaa tutkimista, kokeilua ja paketointia, jotta kuorojen olisi helpompi uuden kokeiluun lähteä.

Kyselypohjustuksen lisäksi tein ennen varsinaisen kokeilun aloittamista jokaiselle kuorolle vielä etukäteishaastattelun (Lapin Ruska 2018a, Rovalan kuoro 2018a, Seitakuoro 2018a, Vocaliisat 2018a), jossa keskustelimme siitä, mitä tekisin kuoron hyväksi käytännön kokeilun aikana eli millaisia toiveita ja tarpeita juuri heillä olisi toimintansa ja tuotannollisen osaamisensa kehittämiseksi. Kuorojen toiveet olivat hyvin samansuuntaisia. Kaikilla kuoroilla toiveet painottuivat strategiseen suunnitteluun ja viestintän kehittämiseen. Pitkän tähtäimen suunnittelu, apurahahaut ja muu rahoitus, tiedotteet, sosiaalinen media ja visuaalinen ilme ontuivat monella kuorolla ajan ja osaamisen puutteen vuoksi. Lisäksi toiveita tuli mm. konserttijärjestelyjen jäntevöittämiseen, uusien laulajien hankintaan, ohjelmistoprofiilin kirkastamiseen, festivaalien kartoittamiseen, koulutusten järjestämiseen ja orkesterisuhteiden lämmittämiseen liittyen. Sosiaaliset toiminnot ja yhdistyksen sääntömääräiset asiat kuorot kokivat olevan hallussa paremmin. Eniten apua haluttiin ns. vaikeisiin ja työläisiin asioihin. Kirjanpito tai graafinen suunnittelu oli osalla kuoroista jo ulkoistettu tai hoitui kuoron sisäisen ammattilaisen toimesta.

Kuorojen toiveiden pohjalta tein suunnitelman kuorojen keskeisistä kehittämiskohdeista ja niistä toimenpiteistä, joilla voisin kehittämiskohteisiin kokeilun aikana tarttua (liitteenä). Koska käytännön kokeilu oli lyhyt, piti toimenpiteitä jakaa kuoroittain.

Kaikkien kanssa en siis tekisi kaikkea, mutta kaikkiin toimenpiteisiin yrittäisin tarttua jollakin tavalla.

Olen kuvannut käytännön kokeiluun osallistuneita kuoroja luvussa 2.2. Kokeilun kuorot edustavat varsin hyvin tyypillisiä kyselyyn vastanneita kuoroja ja niiden tilanteet vastaavat varsin täsmällisesti tilanteita, jotka kyselyn perusteella ovat kuoroissa taval-
lisiä. Kokeilun kuorojen voikin katsoa toimivan edustavana esimerkkinä kuorojen to-
dellisuudesta ja kokeilun tulosten voi ajatella toimivan myös laajemmin kuorokentällä.

5.2 Kokeilun huomioita ja kokemuksia

Käytännön kokeilun aikana tekemäni huomiot ja saamani kokemukset olivat keskei-
sessä asemassa lopullisen kuorotuottajamallin laatimisessa. Huomiot ja kokemukset
joko vahvistivat oman tietämyksen, teoreettisen pohdinnan, kyselyn ja haastattelujen
kautta muodostunutta ennakko-oletusta, täsmensivät sitä tai vaativat muuttamaan
sitä. Huomioiden ja kokemusten tallentamiseksi pidin kokeilun aikana sekä tuntikir-
janpitoa että päiväkirjaa.

Tuntikirjanpidon lähtökohtana toimi kokeilussa mukana olevien kuorojen kanssa käy-
tyjen etukäteishaastattelujen perusteella tehty aiheuokittelu. Kirjanpidossa merkitsin
tekemäni työt aiheen, työhön kuluneen ajan ja tehtävien kerta/jatkuvaluonteisuuden
mukaan taulukkoon noin viiden minuutin tarkkuudella. Aihealueet olivat konsertin
järjestelyt, strateginen suunnittelu, apurahahakemukset, viestintä, sosiaalinen media,
nettisivut, hallitustyöskentely ja sävellyskilpailu.

Tuntikirjanpito vahvisti ennakko-oletuksiani tehtäviin kuluvasta ajasta lähes hämmäs-
tyttävällä tarkkuudella. Lähes kaikkiin tehtäviin meni sen verran aikaa, mitä olin en-
nakkoon ajatellut, vaikka en seurannutkaan tehdessäni kelloa, vaan vasta jälkeenpäin
katsoin, kuinka paljon minuutteja ja tunteja oli kertynyt. Ennakkoarviosta poikkesi oi-
keastaan vain sosiaalisen median päivitykset, joihin olin ajatellut kuluvan enemmän
aikaa. Kun pohjalla oli hyvä suunnitelma siitä, mitä ja milloin julkaisee, olikin varsi-
naisen julkaisun tekeminen ennakoitua nopeampaa.

Alun perin tarkoitukseni oli kokeilussa lähinnä hoitaa kuorojen käytännön juoksevia
asioita ja tarkastella, miten ne sujuvat ja kuinka kauan niihin menee aikaa. Todellisu-
udessa kokeilussa painottuivat varsin paljon laajamittaiset pohjustus- ja suunnittelu-
työt. Koska en Seitakuoroa lukuun ottamatta ollut ollut kuoroissa jo aiemmin mukana,

meni kokeilun alussa aikaa kuorojen tapoihin perehtymiseen. Kuorot eivät myöskään voineet heti avata esimerkiksi sosiaalisen median tunnuksia tai omia hallituskansioita minun käyttöni ennen luottamuksen syntymistä. Liikkuvaan junaan hyppääminen on muutenkin aina hieman hankalaa, kun monet asiat ovat jo menossa ja toisaalta olivat myös jatkumassa harjoitteluni jälkeen. Niiden vastuun luovuttaminen yhtäkkiä minulle ei oikein onnistunut tai tuntunut järkevältä. Niinpä en voinut tarttua moniinkaan käytännön toimiin. Sen sijaan kuoroilla oli huutava tarve pitkän tähtäimen suunnitteluun, apurahojen hakemiseen ja viestintään, ja ajattelivat ulkopuolisen avun olevan hyödyllistä nimenomaan niihin. Syvälinen perehtyminen jää kuorojen arjessa usein tekemättä, mutta tuottajalla olisi aikaa penkoa ja perehtyä. Kokeilustani useampi tunti menikin mm. viestintäsuunnitelmia laatiessa ja apurahaväyliä kartoittaessa². Käytännön kokeilujaksoni olikin todella intensiivinen ja työteliäs. Kahdeksan tuntia päivässä on pitkä aika tehdä vaativaa suunnittelutyötä. Osittain työläys johtui juuri taustatöiden suuresta määrästä. Vaikeiden asioiden pohtiminen kuormittaa luonnollisesti enemmän kuin rutiiniluonteiset tehtävät. Tosielämässä, jos kuorotuottaja olisi jatkuva toimintamalli, em. isoja suunnitelmia ei tulisi vastaan kuin ehkä kerran vuodessa tai kerran kolmessa vuodessa, eikä kaikilla kuoroilla varmastikaan samaan aikaan. Lyhyen käytännön kokeilun aikana tehtävät pakkautuivat päällekkäin.

Ehdin toki tehdä kokeilun aikana myös jatkuvaluonteisia asioita. Mediatiedotteen tulevasta konsertista tein kahdelle kuorolle. Sosiaalisen median päivityssuunnitelman tein kolmelle kuorolle. Facebook-päivityksiä hoidin yhden kuoron osalta. Nettisivut päivitin myös yhden kuoron osalta. Apurahahakemuksen laadin kahdelle kuorolle: toiselle pieneen rahastoon ja toiselle isoon, monisivuista hankesuunnitelmaa edellyttävään, rahastoon. Yhdelle kuorolle tein myös säännöt sävellyskilpailuun sekä käsiohjelmatekstit teosesittelyineen konserttia varten. Pitkän tähtäimen suunnitelman ja siihen liittyvän apurahavuosisikellon tein neljälle kuorolle. Vuosikellossa asettelin kuoron itse esiin tuomat tulevaisuusajatukset useamman vuoden suunnitelmaan ja laadin kelloon ehdotuksen, mistä rahastosta voisi hakea mihinkin projekteihin rahoitusta ja milloin. Lisäksi laadin muistioita tapaamisistamme.

² Nämä kokeilun aikana syntyneet tuotokset on kerätty Kuorotuottajan vinkkipankkiin osaksi Kulttuuri liiketoimintana -opintojakson kehittämistehtävää, jonka tein opinnäytetyön rinnalla samaan kokonaisuuteen liittyen.

Paljon jäi kuukauden kokeilujakson aikana kokonaan tekemättäkin. Alkukeskusteluissa esiin nousseita kehittämiskohteita ja -ideoita oli niin paljon, ettei kaikkiin ehtinyt lyhyen kokeilun aikana millään tarttua. Esimerkiksi sponsoreiden hankkiminen, keikkamyynti, nettisivujen uudistaminen, levytysjärjestelyt, matkajärjestelyt, konserttivalaistusten suunnittelu ja sopivien festivaalien kartoitus jäivät vielä listalle odottamaan. Tehtäviä priorisoitiin yhdessä siten, että ensin keskityin tärkeimpiin asioihin ja vasta sitten, jos aikaa jäisi, olisi seuraavien asioiden vuoro.

Kokeilun päiväkirjaan kirjasin mieleen nousseita sisällöllisiä ja työn organisointiin liittyviä ajatuksia kuorotuottajan työstä. On esimerkiksi hyvä tiedostaa, että kaikki päivät eivät ole yhtä tehokkaita. Toisena ajatus kulkee kirkaana ja strategiatekstiä syntyy, toisena kaikki vastustaa. Niinpä esimerkiksi apurahahakemusten kirjoittamista ei kannata jättää viimeisiin päiviin, jos ajatus ei silloin toimikaan. Muutenkin hakemusta tehdessä on hyvä varata useita päiviä aikaa aiheen kypsyttelyyn ja täydentämiseen. On myös hyvä, että tekeillä on samaan aikaan monenlaisia tehtäviä. Silloin voi vaihtaa kullakin hetkellä mielekkääseen ja sujuvaan työhön. Kokeilun aikana esim. isot viestintäsuunnitelmat pakkaantuivat yksille päiville, jolloin työstä tuli turhankin rankkaa. Parempi olisi vaihdella suunnittelutehtävien ja rutiinitehtävien välillä. Samoin on hyvä, että tuottajalla on tallissaan erilaisia kuoroja, jolloin työtehtävät ja niiden intensiteetit ovat erilaisia eikä tarvitse kirjoittaa tavallaan samanlaista tekstiä aina vain uudestaan.

Luovuuden kannalta voisi myös olla hyvä, että työpäivät olisivat vain kuuden tunnin mittaisia. Silloin jäisi myös vapaata aikaa ajatella. Toisaalta silloin palkkakin tulisi vain kuudelta tunnilta, ellei ajattelua olisi hinnoiteltu sisään. Käytännössä vapaata aikaa jää joka tapauksessa sinne tänne, sillä jos kuorotuottaja olisi pysyvä malli, vaihtelisi töiden jakaantuminen viikoittain ja kuukausittain. Kiireaikaan olisi enemmän juoksevia hommia, toisaalla olisi taas hiljaisempaa ja voisi tehdä suunnittelua.

Kiinnostavaa oli myös huomata, kuinka kipeästi kuorot tarvitsevat apua suunnitteluun ja ideoiden generointiin. Kokemus vahvasti ennakkokäsitystä, että ideoita osataan kyllä kuoroissa laatia, mutta niiden muotoilu jänteviksi projekteiksi ja käytäntöön vieminen ”tökkii”. Tuottajan arvo on erityisen suuri, mikäli hän osaa lypsää kuorosta ja taiteellisesta johdosta hajanaiset ajatukset, valita niistä parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat ja muotoilla niistä vielä kokonaisia projekteja, joihin on helpompi hakea rahoitusta,

joista on helpompi kertoa medialle ja jotka ovat yhtenäisempiä ja laadukkaampia taiteellisia kokonaisuuksia. Hyvällä suunnittelulla ja paketoinnilla pienistäkin ideoista ja harrastajien toteuttamista produktioista voi saada vaikuttavaa taidetta, joka vaikuttaa koko kunnan kulttuuritarjontaan. (Vrt. Turunen 2018.) Alan asiantuntemusta omaava ja mielikuvituksekas tuottaja voikin toimia ideoiden katalysaattorina ja taiteellisen tason vahvistajana.

Kuorotuottajan työssä on myös hyvä huomioida se, ettei kaikki ole omissa käsissä. Vaikka tuottaja olisi kuinka ahkera, vaatii toiminnan pyörittäminen aktiivisuutta myös kuorolta. Konserttiohjelmistoista ja konserttipäivistä pitää osata päättää, tulevaisuutta miettiä, hankkeista innostua ja lauluja valmistaa. Jos konsertteja ei saada kasaan, ei tuottajakaan oikein voi tehdä mitään. Tai jos tuottaja ei saa vastauksia kuoron mielipiteistä esimerkiksi matkasuunnitelmien suhteen, on matkaohjelmien ja varausten tekeminen mahdotonta. Koska kyse on harrastajaryhmästä, voi vastauksien saamisessa kestää. Jos kuoron toimintana on lähinnä kokoontua kerran viikossa yhteen, voi jokapäiväinen tuotannollinen työ tuntua vieraalta. Tuottajan on osattava ottaa eri aktiivisuusasteet huomioon ja ennakoitava toimintaansa. Toki ajan mittaan yhteistyö kehittyy ja yhteydenpitoon muodostuu omat aikarytminsä.

Käytännön kokeilu toi varmistusta paitsi työnkuvien muotoiluun, myös tuottajan työn tuloksellisuuteen. Ammattimaisella tuotantotoiminnallani oli myös selvästi vaikutusta jo kuukaudenkin kokeilun aikana. Mediatiedotteet menivät läpi lehtiin (Vehkaperä 2018) ja saivat palautettakin toimittajilta erinomaisesti laaditusta työstä. Niiden perusteella tehtiin molemmista kuoroista isot jutut paikkakunnan pääsanomalehteen (Jormalainen 2018, Lappalainen 2018) ja myös radiohaastatteluihin tuli kutsuja. Toinen konsertti oli loppuunmyyty. Käsiohjelmaa kiiteltiin informatiivisuudesta. Kuorojen somenäkyvyys tehostui. Apurahahakemuksista ei ehtinyt tulla vielä päätöksiä, mutta ne olivat hakemuksina paljon aiempia viimeistellympiä ja läpimenon todennäköisyydetkin ovat suuremmat. Hallintoon tuli jänteveyttä ja esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelman avulla apurahahakuihin valmistautuminen on jatkossa helpompaa. Myös kuorojen kokemukset kokeilusta olivat positiivisia (Lapin Ruska 2018b, Rovalan kuoro 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b). Usea kuoro koki kokeiluperiodin silmäävaavaksi: kuorossa ei ollut tultu edes ajatteluksi, kuinka paljon enemmän asioi-

hin voisi panostaa, kuinka ne voisi optimaalisesti tehdä ja kuinka välittömiä vaikutuksia panostamisella saattaisi olla. Kokeilun jälkeen kuorot ajattelivatkin, että pysyvälle tai vähintäänkin toistuvalla tuntiperustaisella tuottajalle olisi tarve, tuottaja olisi kuorolle arvokas etu ja saisi aikaan kaivattua toiminnan tehostamista ja laadunparantamista. Tuottaja vähentäisi säätämistä ja sattumanvaraisuutta tuotannollisissa tehtävissä ja toisi kuoron hallintoon lisää järkevyyttä, tuottavuutta, tehokkuutta, suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Ulkopuolinen näkisi myös asioita objektiivisemmin eikä olisi kaavoihin kangistunut, kuten kuoron sisällä helposti ollaan. Ennen kokeilun alkua olleet uteliaat, epävarmat ja jopa epäilevät asenteet olivatkin kokeilun myötä muuttuneet ja suhtautuminen kuorotuottajan tehtävään kääntynyt innostuneeksi ja tuottajan työtä arvostavaksi. Tehtävä nähtiin kokeilun jälkeen selvästi tarpeellisemmaksi. Tuottajan katsottiin myös mahdollistavan kuoron hallituksen ja kuoronjohtajan keskittymisen enemmän taiteen tekemiseen.

Kuorot kokivat myös, että omaehtoisesti asioiden parantaminen on haasteellista. Vaikka joku kuorolainen opettelisikin hommat, hänellä ei välttämättä silti olisi aikaa panostaa yhtä paljon kuin tuottajalla on. Sitä paitsi vain yhdelle kuorolle toimiessa tulee samanlaiset tehtävät (esim. tiedotteet) sen verran harvoin eteen, että niihin rutiinointumiseen menee kuoron omilla vapaaehtoisilla paljon aikaa tai se ei pääse edes tapahtumaan, vaan periaatteet täytyy aina muistella erikseen. Vastuuhenkilön vaihtuessa häviää yleensä tietotaitokin. Kuorot uskovat, että tuottajan käsissä asiat hoituisivat paremmin.

5.3 Kokeilusta malliin

Kokeilun perusteella näyttää selvältä, että tuottajalla voitaisiin vastata juuri niihin pulmiin, joita kuorot käytännön toimissaan kokevat. Kuorojen suurimmat ongelmat liittyvät juuri niihin asioihin, joita tuottaja työssään hallitsee, eli suunnitteluun, viestintään ja organisointiin. Ammattiavun saaminen näihin asioihin parantaa niiden laatua ja tuo kuorojen toimintaan enemmän järkevyyttä, pitkäjänteisyyttä, vaikuttavuutta ja kattavuutta ja sitä kautta kehittää myös kaupungin kulttuuripolitiikkaa. Kuoroja on Suomi pullollaan, joten työsarkaa riittää useallekin kuorotuottajalle.

Kuoroille tuottaja-ajatus on kuitenkin hyvin uusi ja sen sisään ajaminen kuoron ajattelun- ja toimintatapoihin vaatii aikaa. Monikaan kuoro ei ole halukas sijoittamaan

useita tuhansia euroja vielä toistaiseksi tuntemattomaan toimintamalliin. Kuorotuottajan työ olisikin hyvä paketoida valmiiksi palveluksi, jonka kohderyhmät, sisällöt, muodot, hinnat ja rahoitukset ja vaikutukset on mietitty valmiiksi. Kuorojen on huomattavasti helpompi hankkia valmis palvelu kuin alkaa itse kehittää toimintaa tuottajan kanssa.

Luokitellakseni tuottajan kohderyhmään kuuluvia kuoroja paremmin tutkin tarkemmin kyselyni taustamuuttujia. Niiden perusteella hahmotin kolmen eri kokoluokan kuorojen piirteet (ks. taulukko 4). Ristiintaulukoimalla kaikki taustamuuttujat löysin varsin selvät yhteydet kuorojen ominaispiirteiden välillä. Myös oma kokemukseni kuoroista on samanlainen. Pieni kuoro on yleensä joko nais- tai mieskuoro, siinä on laulajia alle 30 henkilöä, konsertteja on vuodessa yhdestä kahteen, pienempiä esiintymisiä alle kymmenen, kuoro toimii yleensä pienessä kaupungissa ja usein kansalaisopiston alaisuudessa omana yhdistyksenään alle 5 000 euron vuosibudjetilla. Keskikokoisen kuoron, joka on yleensä sekakuoro, budjetti on 5 000 eurosta 30 000 (joskus jopa 50 000) euroon, kuoro toimii yleensä suuremmassa kaupungissa itsenäisenä yhdistyksenä, siinä on jäseniä 30:stä 50:een, konsertteja kolmesta kuuteen kappaletta vuodessa ja pienempiä esiintymisiä enintään 10 vuodessa. (Keskikokoisissa kuoroissa on tosin mukana myös pienten kaupunkien mieskuoroja, joilla on paljon pienempiä esiintymisiä.) Suuressa kuorossa laulajia on yli 50, konsertteja ja pienempiä esiintymisiä on paljon, kuoro toimii itsenäisenä yhdistyksenä yleensä suuressa kaupungissa, on yleensä mieskuoro (joskus sekakuoro) ja toimii yli 50 000 euron vuosibudjetilla.

Taulukko 4. Kuorojen kokoluokkien ominaispiirteet.

	Pieni	Keskikokoinen	Iso
Laulajien määrä	<30	30–50	>50
Kuoromuoto	naiskuoro, mieskuoro	sekakuoro, mieskuoro	mieskuoro, (seka-kuoro)
Konserttien määrä	1–2	3–6	enemmän
Esiintymisten määrä	0–10	0–10 (15)	enemmän
Paikkakunta	pieni kaupunki	suuri (tai pieni) kaupunki	suuri kaupunki
Taustayhteisö	yhdistys, kansalaisopisto	yhdistys, (kansalaisopisto)	yhdistys
Vuosibudjetti	alle 5 000 €	5 000–30 000 (50 000) €	yli 50 000 €

Pohtiakseni tehtävien paketoitua erilaisiksi palvelupaketeiksi tutkin tarkemmin tuntikirjanpitoani. Laskin kunkin tehtävän kuukauden tuntimäärät yhteen ja jaoin summan kokeilupäivien lukumäärällä saadakseni selville tyypillisen keksimääräisen työpäivän tehtävien jakautumisen. Keskimääräisen päivän tehtäväjaottelu ei kuitenkaan tuottanut järkeviä tuloksia. Yhteen päivään mahtuisi laskennallisesti vain muutamia minuutteja kutakin tehtävää. Päivittäin tehtävät vaihtelevat myös niin paljon, että järkevämpää oli pitäytyä kokeilun aikana kertyneissä kuukausittaisissa tehtäväkohtaisissa tuntimäärissä. Niistä poimin jatkotarkasteluun jatkuvaluonteiset tehtävät siltä osin, kun niitä kyseisten kuorojen kanssa olin ehtinyt tehdä. Niinpä esimerkiksi apurahahakemuksiin kuluva tuntimäärä keskikokoisessa kuorossa saattoi hahmottaa Vocaliisojen kanssa tehdyn työn perusteella tai viestintään kuluva aikaa Seitakuorolle tehdyn työn kautta.

Jo ennakkoon oli ajateltavissa, että pienemmän kuoron, jolla on vähemmän toimintaa ja tavoitteita, tehtävien hoitaminen on vähemmän työllistävää kuin keskikokoisen tai suuren kuoron. Tämä näkyi myös tuntikirjanpidossani, jossa keskikokoisia kuoroja edustivat Seitakuoro ja Vocaliisat. Niiden tehtäviä kertyi kuukauden aikana noin kaksinkertainen määrä pienempiin kuoroihin, Lapin Ruskaan ja Rovalan kuoroon, verrattuna. Samoin voi ajatella, että suuren kuoron kanssa aikaa menee kaksin verroin kes-

kikokoiseen kuoroon verrattuna, vaikka kyseisiä kuoroja ei kokeilussa mukana ollutkaan. Pyörityksen jälkeiset keskimääräiset kuukausittaiset tuntimäärät keskikokoisen ja pienen kuoron osalta ovat taulukossa 6.

Tehtävät voivat kuitenkin vaihdella kuukausitasollakin paljon. Joitakin tehtäviä tulee vastaan viikoittain tai kuukausittain, toisia hieman harvemmin. Niinpä arvioin kokeilun pohjalta myös kertoimet, miten tehtävien tuntimäärät painottuvat vuoden mittaan. Esimerkiksi kuoroille laatimieni apurahavuosikellojen perusteella saatoin arvioida, että keskikokoiselle kuorolle tulee vuodessa eteen noin 15 apurahahakua. Vastaavasti keskikokoisella kuorolla on noin viisi konserttia vuodessa, mikä tarkoittaa myös 5 konserttaviestintäkampanjaa. Strategisten suuntaviivojen tarkistushetkiä tulee eteen joka toisessa tai kolmannessa hallituksen kokouksessa eli noin neljä kertaa vuodessa. Lisäksi kokeilun aikana laatimani konserttijärjestäjän muistilistan, hallitusten kokoon-tumisaikataulun ja some-päivityssuunnitelman mukaan konserttijärjestelyjä, hallitustyöskentelyä ja sosiaalista mediaa riittää tasaisesti joka kuukaudelle. Käytin täysiaikaisen työn pohjana 10 kuukauden työskentelyä, koska useimmat kuorot ovat kesällä tauolla, jolloin toimintaa ei ole lainkaan. Keskikokoisella kuorolla toiminta on sen verran vakiintunutta, että eri kuukausien työmäärät tasaantuvat varsin hyvin vuoden tarkastelujaksolla. Kuukaudessa kokeilun aikana testatut tehtävät vievät siis aikaa 32 tuntia ja vuodessa noin kymmenkertaisen määrän (320 tuntia / 10 % työajasta). Pienellä kuorolla kuukaudet ovat enemmän erilaisia. Keksimääräinen kuukauden työ vie samoilla tehtävillä 27 tuntia, mutta vuoden mittaan tehtävät tasoittuvatkin noin 160 tuntiin eli puoleen keskikokoisen kuoron tehtävistä (apurahahakemuksia, konserttaviestintää, someviestintää, nettisivujen päivityksiä ja hallitustyöskentelyä harvemmin).

Laskemieni kokonaistuntimäärien ja kuorojen tehtävätoiveiden pohjalta laadin neljä erilaista kuorotuottajan palvelupakettia (ks. taulukko 5). Peruslähtökohtana toimi ns. kultapaketti, joka sisältää kaikki ne kuoron kannalta keskeisimmät tehtävät, joita ehdin kokeiluni aikana kokeilla. Pakettiin kuuluvat siis suunnittelu ja apurahahakemukset, konserttijärjestelyt ja viestintä sekä hallitustyöskentely (vrt. tarkemmat tehtävät esim. Mankki 2012). Edellä esittämäni tuntimäärät ovat nimenomaan kultapaketin laskennallisia tuntimääriä. Koen sekä tuottajan työn että kuoron kannalta sisällöllisestiärkevimpänä, että tuottaja osallistuu kokonaisvaltaisesti kuoron toimintaan. Silloin toimintoja on helpompi hoitaa yhdessä. Esimerkiksi konserttiedotteiden laati-

minen tai muu viestintä on tuottajalle helpompaa, kun hän on ollut alusta asti suunnittelemassa projektia, laatinut apurahahakemuksia ym. Konserttien järjestäminen päästää tuottajan lähemmäs kuoron arkea, mikä puolestaan auttaa viestintälinjausten hahmottamisessa, apurahahakemusten muotoilussa tai kuoron kehittämishankkeiden suunnittelussa.

Tuottaja voisi toki tehdä vieläkin enemmän. Niinpä laskin täyden palvelun eli ns. platinapakettiin mukaan myös sponsoroinnin ja myynnin sekä vuosittain vaihtuvat matkat/levytykset ja muut erillishankkeet. Näitä tehtäviä en ehtinyt kokeilussani testata enkä niihin kuluvia tuntimääriä mitata. Arvioin kuitenkin oman kokemukseni perusteella niiden vievän aikaa yhteensä noin 20 tuntia kuukaudessa. Niinpä keskikokoisen kuoron platinapaketti vaatisi arviolta työtä noin 530 tuntia vuodessa eli olisi käytännössä kolmasosa (33 %) täysiaikaisesta työstä. Platinapaketti voi kuitenkin kuorojen mielestä tuntua haukkaavan liian ison osan kuoron tehtävistä. Kuorolaiset haluavat kuitenkin myös itse osallistua kuoron toiminnan järjestämiseen. Platinapaketti voi myös muodostua liian kalliiksi. Näitä ydintehtävien ulkopuolisia tuotannollisia tehtäviä voidaankin jakaa myös kuorolaisten kesken tai antaa vain tarvittaessa tuottajalle lisämaksua vastaan.

Hopea- ja pronssipaketit muodostuvat vain osasta kultapaketin tehtäviä. Pelkästään strategiseen suunnitteluun, apurahoihin ja hallintoon painottuva hopeapaketti voisi olla monelle kuorolle oiva ja houkutteleva konsulttipalvelu. Pronssipaketti puolestaan sisältäisi vain viestinnän ja muun tiedotuksen, joissa kuoroilla usein on osaamisvajetta. Käytännössä pronssipaketin toimenkuva olisi kuitenkin enemmän tiedottajan kuin tuottajan. Keskikokoisen kuoron hopeapaketti vastaa noin 10 %:n osa-aikatyötä ja pronssipaketti 5 %:n osa-aikatyötä. Pienellä kuorolla prosentit ovat puolet keskikokoisen kuoron prosenteista eli 5 % ja 2,5 %. Käytännössä jo 5 %:n työ on niin pieni, ettei sitä kannata juuri tehdä. Tuottajan ”tallissa” pitäisi silloin olla niin monta kuoroa edes järkevän kokoisen osa-aikatyön muodostamiseksi, että ajatukset hajaantuisivat liikaa eikä mihinkään oikein pääsisi keskittymään. Pitäisinkin kultapakettia optimaalisena vaihtoehtona 20 % / 10 %:n työpanoksella. Suurella kuorolla osa-aikatyön prosenttiluvut voi arvioida olevan kaksinkertaiset keskikokoiseen kuoroon verrattuna eli 40 % (kulta) / 20 % (hopea) / 10 % (pronssi). Vastaavasti platinapaketti suurelle kuorolle olisi 2/3 (66 %) kokopäiväisestä työstä ja pienelle kuorolle 1/6 (16 %) kokoaikaisesta työstä.

Taulukko 5. Kuorotuottajan palvelupakettien sisältämät tehtävät.

	Platina	Kulta	Hopea	Pronssi
Konsertin järjestelyt	X	X		
Strateginen suunnittelu	X	X	X	
Apurahahakemukset	X	X	X	
Viestintä	X	X		X
Sosiaalinen media	X	X		X
Graafinen suunnittelu	(X)	(X)	(X)	(X)
Nettisivut	X	X		X
Hallitustyöskentely	X	X	X	
Myynti	X			
Matkat	X			
Kirjanpito	(X)	(X)	(X)	(X)
Levytys / Sävellyskilpailu / muu hanke	X			
Karonkat	X			
Sponsorointi	X			

Taulukko 6. Tuntimäärät tehtävittäin ja paketeittain.

Tehtävä	Keskikokoinen kuoro			Pieni kuoro			lasken- nallinen	työssä- olo-%
	h/kk	kerroin	h/vuosi	h/kk	kerroin	h/vuosi		
Konsertin järjestelyt	5	10	50	1	10	10		
Strateginen suunnittelu	2	4	8	2	4	8		
Apurahahakemukset	8	15	120	8	10	80		
Viestintä	5	5	25	5	2	10		
Sosiaalinen media	3	10	30	3	5	15		
Nettisivut	3	10	30	3	5	15		
Hallitustyöskentely	6	10	60	6	5	30		
Tuotantopaketti	h/kk	h/vuosi	lasken- nallinen	työssä- olo-%	h/kk	h/vuosi	lasken- nallinen	työssä- olo-%
Kultapaketti	32	323	320	20	28	168	160	10
Hopeapaketti	16	188	160	10	16	118	80	5
Pronssipaketti	11	85	80	5	11	40	40	2,5
Platinapaketin arviot								
Myynti								80
Matkat / levytys								80
Sponsorointi								50
Kaikki em. tunnint yhteensä								533

Hahmotettu Vocaliisolle tehdyn työn perusteella
 Hahmotettu Seitakuorolle tehdyn työn perusteella
 Hahmotettu Lapin Ruskalle tehdyn työn perusteella
 Hahmotettu kaikille kokeilukuoroille tehdyn työn perusteella

Edellä esitetyt tuntimäärät ovat keskiarvoja ja arvioita. Todellisuudessa tuntimäärät saattavat joinakin viikkoina ylittyä reilustikin, kun taas toisina viikkoina voi olla paljon

vähemmän tekemistä. Tuottajan työ onkin urakkatyötä, jossa sovitut tehtävät on tehtävä silloin kuin niiden tarve on. Päivittäisiin tai viikoittaisiin tuntimääriin ei voi hirttäytyä, vaikka ylen määrin ei työtä olekaan tarkoitus tehdä. Pitemmällä aikavälillä on kuitenkin hyvä pitää kiinni siitä, että kokonaistuntimäärä on sovitun mukainen. Vuoden mittaan työmäärä siis tasoittuu. Hopeapaketeissa laskennallinen vuotuinen tuntimäärä on hieman enemmän kuin puolet kultapaketin tuntimäärästä. Käytännössä tuottaja voi nipistää hieman vuoden mittaan tekemistä töistä niin, että vuosityöaika tasoittuu oikeaan määrään. Tai ylityötunnit voidaan sopia korvattavan erillisen taksan mukaisesti.

Kirjanpidon ja graafisen suunnittelun olen jättänyt kokonaan pakettien ulkopuolelle, sillä ne ovat erikoisosaamista vaativia asioita, joiden hallinta riippuu tuottajan omasta taustasta. Mikäli tuottaja on osaava jommassakummassa, voidaan ne lisätä pakettiin erikseen sovittavalla hinnalla. Muussa tapauksessa tuottaja hankkii ne ulkopuolelta. Monen kuoron yhteinen tuottaja voi toki kilpailuttaa palveluntarjoajat ja löytää kuoroille edullisia kokonaistarjouksia. Synergiaetu on ilmeinen. Myös kuoron sisäiset toimet on jätetty pakettien ulkopuolelle, sillä ne hoituvat jo nykyisellään hyvin kuoron toimesta tai ovat sellaisia, joita kuorolaisten on helppo tai oman sitoutumisen vuoksi hyväkin hoitaa (vrt. s. 43).

Laskin myös kullekin paketille alustavan hinnan. Käytin lähtökohtana 3 000 € palkkaa, joka on asiantuntijatuottajalle jo varsin kohtuullinen. Summa sisältäisi myös henkilökohtaisen palkanosan (arvio 11 %), jolloin tuottajan peruspalkka olisi bruttona noin 2 700 €. Tämä asettuu Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö Taku:n kulttuurituottajille laatimassa palkkasuosituksissa suorittavan ja asiantuntijatyön välimaastoon. Suorittavassa työssä työtä tehdään itsenäisesti annettujen ohjeiden mukaan, kun taas asiantuntijatyöhön kuulu harkinta- ja päätöksentekotilanteita ja mahdollisesti kokonaisu- tai esimiesvastuuta. (Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö 2018). Kuorotuottajan työ kuoron hallituksen alaisena, mutta kuitenkin kehitykseen vaikuttavana asiantuntijana sijoittuukin juuri vaativiin suorittavan työn tehtäviin tai maltillisiin asiantuntija-tehtäviin.

Kuukauden työajaksi laskin neljä 40 h viikkoa eli 160 tuntia. Takun palkkasuosituksessa viikkotyöaika on 37,5 tuntia. Laskennallisesti ero merkitsisi tuottajan bruttopalkkan putoamista 2 500 euroon kuukaudessa, joka kuitenkin vielä asettuu samaan haarukkaan suorittavan työn ja asiantuntijatyön väliin.

Palkkaamisessa tulee ottaa huomioon myös työnantajakulut tai arvonlisävero työsuhdemuodosta riippuen (ks. luku 5.4). Tällöin kokopäiväisen työn hinnaksi tulisi kaikkineen noin 3 750 €. Keskikokoisia kultapaketin hankkivia kuoroja mahtuisi täysipäiväisesti työskentelevän tuottajan talliin mukaan viisi kappaletta. Yhdelle kuorolle paketin hinnaksi tulisi siis 3 750 € / 5 eli 750 €. Muiden pakettien ja erikokoisten kuorojen maksamat hinnat voi laskea vastaavalla tavalla tuntimääriin ja kyseiseen kuukausipalkkaan suhteutettuna (esim. pienen kuoron pronssipaketti 187,5 €). Muiden pakettien hinnoista tulisi silloin kuitenkin hieman hankalia. Helpompi olisi myydä tasahintaisia paketteja. Keskikokoisen kuoron kultapaketin hintaa voisikin nostaa 400 euroon / kk, jolloin myös muiden pakettien summista tulisi selkeitä (taulukko 7). Tuottajan bruttoansio kohoaisi tällöin 3 200 euroon / kk. Henkilökohtaisen suoriutumisosan ja tuntimääräeron huomioiden laskennallinen perusbruttopalkka palautuisi kuitenkin alkuperäisen ajatuksen mukaiseen 2 700 euroon.

Taulukko 7. Kuorotuottajan palvelupakettien tuntimäärät ja kuukausihinnat.

	iso	keskikokoinen	pieni
Platinapaketti	104 h	52 h	26 h
	2 800 €	1 400 €	700 €
Kultapaketti	64 h	32 h	16 h
	1 600 €	800 €	400 €
Hopeapaketti	32 h	16 h	8 h
	800 €	400 €	200 €
Pronssipaketti	16 h	8 h	4 h
	800 €	200 €	100 €

Tuottaja voisi kerätä itselleen sopivan määrän kuoroja ja tunteja taulukon ohjeistamana. Tuotantopaketeista myös kuorojen olisi helppo valita itselleen sopivin ja sopia tuottajan kanssa kuoron eteen tehtävästä työstä. Toki tarkempaakin räätälöintiä voi

tehdä, mutta paketit toimisivat neuvottelujen lähtökohtana. Paketit olisivat selkeitä kuoroille myytäviä kokonaisuuksia.

5.4 Rahoitus- ja työsuhdepohdintaa

Kuorotuottajan palvelupaketit ovat varsin selkeitä. Haasteeksi muodostuu kuitenkin toiminnan rahoitus. Kyselyn perusteella kuorot eivät olisi valmiita maksamaan tuottajalle kuin 50–100 euroa kuukaudessa. Kyseisellä summalla ei pakettien tehtäviä vielä pystyisi ammattilainen hoitamaan, rahan kun pitäisi riittää muodostamaan tuottajalle myös toimeentuloa. Osin kuorojen nihkeys rahamäärän suhteen johtunee ajatusharhasta, jossa ei osata nähdä tuottajan tuovan lisää rahaa kuorolle, millä rahalla tuottajan palkankin voisi sitten maksaa. Tai ongelmana voidaan kokea liikkeelle pääsy ja epävarmuus toiminnan tehostumisesta: kun tuottaja vasta aloittaa, ei lisätuloja vielä ole, mutta palkka pitäisi kuitenkin maksaa; eikä toisaalta takeita lisätuloista ole, mutta siitäkin huolimatta tuottajan palkka pitäisi maksaa. Toki mahdollista olisi myös sopia tuottajan kanssa, että palkka maksetaan provisiona tai vasta jälkikäteen tulojen kasvettua. Silloin kuitenkin toiminnan riski kaatuisi tuottajan harteille. Konsertin yleisömäärä tai avustuksen läpimeno ei välttämättä onnistu, vaikka tuottaja olisi tehnyt työnsä kuinka hyvin tahansa. Toiminnan riskin tulisikin periaatteellisesti kuulua enemmän toimijalle/työnantajalle kuin työntekijälle; työntekijän tulee saada joka tapauksessa tekemästään työstään palkka. (Vrt. Rovalan kuoro 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b.) Kulttuurialalla ja tuottajan töissä on toki tavallista, että tuottaja lähtee töihin intohimosta ja omalla riskillään. En näkisi sitä kuitenkaan optimaalisena, mikäli kyseessä on tuottajan elanto. Muutenkin pysyvyys ja jatkuvuus kuorojen parissa edellyttäisi pidempiä sopimuksia eikä vain lyhyitä provisiopätkiä.

Kokeilukuorojen jälkikäteishaastatteluissa (Lapin Ruska 2018b, Rovalan kuoro 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b) pohdittiin paljon samaa rahoitushaastetta. Nykybudjeteista ei löydy irrottaa tuottajapakettien edellyttämiä summia. Toiminnan tehostuttua niin voisi olla, mutta alkuun pääseminen on hankalaa. Osa kuoroista pohti tuntiperustaista apua eli tuottaja palkattaisiin aina kuhunkin projektiin erikseen (Lapin Ruska 2018b, Vocaliisat 2018b). Vielä pitemmälle menevä malli olisi kytkeä tuottajan palkkaus suoraan projektirahoitukseen eli tuottaja palkattaisiin vain siinä tapauksessa, jos projekti saisi muuta rahoitusta (Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b). Tunti-

perustaisuus ja projektiluonteisuus kuitenkin mitätöivät pitkäjänteisen työn, jota toisaalta pidettiin juuri kuorotuottajan työn selvimpänä vahvuutena: kun tuottaja on kuoron oma ja tuttu, asiat rullaavat pikkuhiljaa koko ajan paremmin. Tuntiperustainen tai projektikohtainen tuottaja ei voisi sitoutua toimintaan, ei pystyisi ajamaan pidempiä kehittämishankkeita läpi eikä myöskään pääsisi kuoron arkeen kiinni. Jos pidempää työsuhdetta ei olisi, voisi tuottaja myös vaihtua projektista toiseen, mikä entisestään hankaloittaisi pitkäjänteisyyttä. (Lapin Ruska 2018b, Rovalan kuoro 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b.)

Mikäli kuorot budjettihaasteistaan huolimatta päätyisivät tuottajan palkkaamiseen omarahoitteisesti joko jatkuvalla, tuntiperustaisella tai projektikohtaisella sopimuksella, olisi käytännön työsuhdemuotoihin useampia vaihtoehtoja. Kuorojen olisi mahdollista palkata freelance-tuottaja kukin erikseen. Tällöin työnantajavelvoitteet tulisivat osaltaan jokaisen kuoron hoidettavaksi. Kuorot eivät kuitenkaan ole kovin kokeneita työnantajia ja siksi malli epäilyttää. Tuottajalle erilliset työnantajat aiheuttaisivat monia työsuhdeneuvotteluita ja sitä kautta monia työsopimuksia, joiden ehdot voisivat vielä pahimmassa tapauksessa olla kaikissa erit. Kuorojen maksuvalmius myös vaihtelee ja on toisinaan hyvinkin epävakaa. Työsopimuksista huolimatta palkanmaksua voisi aina joutua hieman jännittämään. Toinen vaihtoehto voisi olla se, että yksi kuoro ottaisi työnantajaroolin ja laskuttaisi muilta kuoroilta niiden osuuden palkasta. Tällöin yhden kuoron vastuu korostuisi huomattavasti. Malli vaatisi myös sopimuksia kuorojen välille ja vastaavasti riski sopimusten pettämisestä koituisi koordinoivalle kuorolle. Kilpailuasetelmassa olevissa ja yhteistyöhön tottumattomissa kuoroissa järjestely tuntuu äkkiseltään hankalalta ja veturiroolin ottavaa kuoroa voi olla vaikea löytää. Kolmas vaihtoehto olisi kuorojen yhteisen yhdistyksen perustaminen ja tuottajan palkkaaminen tuohon yhteisyhdistykseen. Malli lisäisi kuitenkin byrokratiaa niin paljon (uuden yhdistyksen perustaminen, pyörittäminen, palkkaus), että siihen tuskin kannattaa lähteä, ellei yhteisyhdistyksellä olisi muitakin tarpeita ja tehtäviä. Neljäs vaihtoehto on, että tuottaja toimii yrittäjänä tai kevytyrittäjänä ja laskuttaa kuoroja tekemästään työstä. Haasteet ovat tosin silloin samat kuin ensimmäisessä vaihtoehdossa. Mikään malli ei myöskään ratkaisisi mm. työhuone- ja työvälineasioita, vaan ne jäisivät joko tuottajan vastuulle tai sovittavaksi erikseen kuorojen kanssa.

Kokeilukuorojen kanssa työllistämisasiäa käytiin verraten vähän läpi, koska omaa rahaa ei arveltu olevan tarpeeksi toiminnan aloittamiseen. Ja toisaalta, jos sitä olisi ja

palkkaukseen päätettäisiin ryhtyä, uskottiin keinojenkin löytyvän. Sen sijaan koska kuorojen kokemukset käytännön kokeilusta olivat niin lyhytaikaisia, kuorot pohtivatkin, voisiko tuottaja-asiaa edistää jollakin pitemmällä kokeiluperiodilla. Kokeiluvaiheeseen voisi saada ulkopuolista rahoitusta jonkin hankkeen kautta, jolloin kuorojen omavastuuosuudet pienentyisivät. Pidemmän kokeiluperiodin jälkeen olisivat hyödytkin paremmin nähtävissä, kuorojen tulot jo kenties kasvaneet ja pysyvämmän tuotantoratkaisun tekeminen helpompaa. (Lapin Ruska 2018b, Rovalan kuoro 2018b, Seitakuoro 2018b, Vocaliisat 2018b.)

Myös rahoittajatahojen kanssa käymissäni keskusteluissa nousi esiin kokeiluhankkeen ajatus. Mahdollista olisi esimerkiksi hakea tuottajalle henkilökohtaista apurahaa, jolloin kuorot välttyisivät rahoitussopimuksilta ja työnantajavelvoitteilta, ja tuottaja voisi tehdä kuorojen kanssa vapaata kehittämistyötä useamman vuoden ajan. Esimerkiksi Suomen Kulttuurirahasto näki tällaisen hankkeen erittäin mielenkiintoisena, johon kannattaisi ehdottomasti hakea Kulttuurirahaston apurahaa sekä keskusrahastosta että maakuntarahastosta. Asiamies näki nimenomaan henkilökohtaisen apurahan parhaana vaihtoehtona. Se on laajuudeltaan suurin ja helpoimmin hallinnoitava. Tällöin tuottaja toimisi ikään kuin omana projektinaan kuorojen ja kulttuurielämän parhaaksi. Apurahaa voi hakea jopa useamman vuoden työskentelyyn. (Kuusisto 2018.) Kuoroille malli olisi varmasti houkutteleva, mutta ei toisaalta sitouttava, kun omaa rahaa ei tarvitsisi sijoittaa yhtään. Projektin päätyttyä voisi olla vaikeaa siirtyä kuororahoitukseen malliin, kun ilmaiseen työhön olisi jo totuttu. Myös ajatuksellisesti tuntuisi loogisemmalta, että kuorojen kehittäminen olisi kuorovetoista eikä tuottajan omista intresseistä kumpuavaa taidetoimintaa. Toisaalta apurahakausi voisi mahdollistaa näytöt siitä, että rahaa todella kertyy enemmän, jolloin kauden jälkeen kuorot voisivat luottaisemmin alkaa maksaa tuottajalle. (Vrt. Seitakuoro 2018b.) Mahdollista on hakea kulttuurirahastosta myös kohdeapurahaa, jolloin kuoro (tai kuorot tai kuorot ja kaupunki yhdessä) palkkaisi tuottajan projektirahalla (tai ainakin se pienentäisi kuorojen omavastuuta), mutta sellaisen hankkeen läpimeno on kuitenkin henkilökohtaista apurahaa epävarmempaa ja tuottaa kuorolle enemmän hallinnointityötä (Kuusisto 2018). Samat ajatukset pätevät moniin muihinkin rahastoihin ja avustuskanaviin.

Samoin Rovaniemen kaupungin kanssa keskustellessa (Tervo, M. 2018) nousi kokeiluhanke toteuttamiskelpoisimmaksi ideaksi kuorotuottajamallin alkuvaiheessa. Han-

kerahoitus voitaisiin suunnitella ja hakea kuorojen kanssa yhdessä, jolloin myös toiminnan kehittämiseen sitouduttaisiin yhdessä. Strategiaan voisi sisällyttää myös yhteiskunnallista vaikuttamista, esim. esiintymistä kaupungin laitoksissa (vrt. esim. Koivisto, Lehikoinen, Pasanen-Willberg, Ruusuvirta, Saukkonen, Tolvanen & Veikkolainen 2010). Kaikkien alueen kuorojen ei tarvitsisi olla heti alusta mukana, vaan toimintaa voitaisiin pilotoida ydinporukalla. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus voisi myös alussa olla vielä pienempää. Myöhemmin voisi pohtia muunkinlaisia fokuksia, kuten esim. hyvinvointi, maahanmuuttajat tai osallisuus. (Tervo, M. 2018.)

Hankerahoitus mahdollistaisi kuorotuottajan toimimisen kunnan organisaatiossa, jolloin tuottajalla olisi työtilat ja -välineet ja myös työyhteisö ympärillään. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa hankerahoitus olisi myös kunnan kannalta mieleinen, sillä silloin kunnan ei tarvitsisi perustaa uusia vakansseja tai varata kohtuuttomasti omia resursseja tuottajan palkkaamiseen. Yhteisessä hankkeessa kaikki mukana olevat kuorot sijoittaisivat jonkin verran omarahoitusta, samoin kunta. Tällöin kaikki sitoutuisivat yhteiseen kehittämiseen, mutta kenenkään rooli ei kasvaisi kohtuuttoman suureksi. Hankerahoitus pienentäisi kuorojen omavastuuta eli tuottajaan sijoitettavaa summaa ja madaltaisivat siten kynnystä lähteä tuottajatoimintaan mukaan. Kokonaisuus olisi myös hallittavissa yhdellä, kaikkia sitovalla sopimuksella. ”Sooloilun” vaara pienenis, kun lyhyet erilliset sopimukset korvautuisivat yhdellä pitkäjänteisellä sopimuksella. Sopivia kehittämishankerahoja on haettavana esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriöllä. Mahdollista voisi olla saada tarvittavia rahoja tilapäiseen kokeiluun myös taidesenaateilta tai matkailuelinkeinosta. (Vrt. Tervo, M. 2018.)

Kuorotoiminnan vaikuttavuuden (vrt. luku 4.2) näkökulmasta olisi tosin luonnollista, että kunta olisi mukana rahoittamassa kuorotuottajan toimintaa omista varoistaankin. Ajatus kuoroille nykyisin jaettavien kulttuuriavustusten siirrosta tuottajan palkkaamiseen ei kuitenkaan toimi, sillä käytännössä avustusten yhteenlaskettukin rahamäärä on liian pieni tuottajan palkkakuluihin. Toisaalta uusien vakanssien perustaminen kunnan järjestelmään on vaikeaa eikä kokonaan uuden kuorotuottajan palkkaaminen ole helposti perusteltavissa ja läpivietävissä kunnan hallinnossa. Samoin käytäntö, jossa tuottaja toimisi kunnan työntekijänä, mutta palkkarahat kerättäisiin kuoroilta, tuntuu ensiajatuksena hankalalta kunnan kirjanpidon kannalta. Mallia kannattaa kuitenkin ehdottomasti selvittää. Tuottajalla olisi silloin takanaan vakaa organisaatio, työtilat ym., mutta kunnalle kulu olisi paljon pienempi kokonaispalkkaukseen verrattuna.

Halutessaan kunta voisi sijoittaa tuottajaan myös hieman enemmän ja ”raha-rahaakin”, jolloin kuorojen omavastuuosuus palkkakustannuksista jäisi pienemmäksi. Vastineeksi kunta voisi tällöin edellyttää esim. esiintymisiä kunnan tilaisuuksissa, palvelulaitoksissa tai vastaavassa. Käytännössä tällöin lähestyttäisi jo neljättä vaihtoehtoa eli ostopalvelusopimuksen mallia, jossa kunta maksaisi kuoroille tilaamansa palvelun toteuttamisesta sopimuksen perusteella. Ostopalvelusopimus voisi esim. edellyttää tietyn määrän konsertteja, tiettyjä yhteiskunnallisia vaikutuksia ja ammattimaista tuotantoa. Sopimuksen rahoilla voisivat kuorot palkata sitten tuottajan. Tällöin palkkausmuoto tulisi taas mieltä kuten omarahoitteisessa mallissa. (Tervo, M. 2018.)

Olen listannut erilaisten rahoitusmallien hyviä ja huonoja puolia oheiseen taulukkoon (taulukko 8). Käytännössä kaikki mallit ovat mahdollisia, joten valittava malli tulee jokaisen kuorotuottajan palkkaavan kuoron/kuorojen/kunnan ratkaista erikseen. Oma ehdotukseni parhaasta mallista sisältyy seuraavan luvun ehdotukseen kuorotuottajan palvelukuvauksesta. Rahoitusmallien tarkempi selvittäminen (esim. hankerahoitustahot), ostopalvelusopimusten sisältöjen hahmottelu tai palkkauksen yksityiskoh- tien ohjeistaminen ei kuulu tämän opinnäytetyön piiriin, vaan pääpaino on ollut tuot- taja-työn kuvauksessa ja vaihtoehtoisten mallien esittelyssä.

Taulukko 8. Rahoitusvaihtoehtojen mahdollisuuksia ja haasteita.

Malli	Mahdollisuuksia	Haasteita
Freelance-palkattu	Voi sopia tehtävistä jokai- sen kuoron kanssa tar- peen mukaan Helppo koostaa työ halua- mansa mukaan	Monia työsopimuksia Erilaisia työehtoja Eripituisia töitä Epävakaa palkanmaksu Jatkuva neuvottelu sopi- muksista Työvälineet ja -tilat itse järjestettävä Monelle kuorolle työnan- tajavelvollisuuksia

<p>Freelance-yrittäjä*</p> <p>Freelance-kevytyrittäjä</p>	<p>Voi sopia tehtävistä jokaisen kuoron kanssa tarpeen mukaan</p> <p>Helppo koostaa työ haluamansa mukaan</p> <p>Kuoroille helppo maksaa laskua vastaan</p>	<p>Monia ja erilaisia toimeksiantosopimuksia</p> <p>Eripituisia toimeksiantoja</p> <p>Epävakaa palkanmaksu</p> <p>Jatkuva neuvottelu sopimuksista</p> <p>Työvälineet ja -tilat itse järjestettävä</p> <p>Yrityksen perustamisen ja pyörittämisen haasteet ja byrokratia (*)</p>
<p>Yksi kuoro koordinaattorina</p>	<p>Yksi työsopimus</p> <p>Yhdet työehdot</p> <p>Helpompi hakea ulkopuolista rahoitusta palkkauksen tueksi</p>	<p>Maksusopimukset kuorosten välillä > sopimuksista kiinnittäminen</p> <p>Sopimukset voivat vaihdella</p> <p>Toistuva neuvottelu kuorosten kesken</p> <p>Kuorosten maksuvalmius</p> <p>>> Suuri riski koordinaattorilla</p> <p>Työvälineet ja -tilat itse järjestettävä</p>
<p>Kuorosten yhteisyhdistys</p>	<p>Yksi työsopimus</p> <p>Yhdet työehdot</p> <p>Vakaa malli</p> <p>Helpompi hakea ulkopuolista rahoitusta palkkauksen tueksi</p>	<p>Yhdistyksen perustaminen ja byrokratia</p> <p>Yhdistyksen hallinnon pyörittäminen</p> <p>Kuka toimii rahoituksen hankkijana yhdistykselle?</p> <p>Kuorosten sitoutuminen jäsenyyteen</p> <p>Maksusopimukset kuorosten kanssa > sopimuksista kiinnittäminen</p> <p>>> Voiko yhteisyhdistys kantaa riskin</p>

Kunnan ostopalvelusopimus	<p>Kunta maksaa tuottajan kulut tai osan niistä > kuoroille halvempaa</p> <p>Takuuvarma rahoitus, kunhan tavoitteissa pysytään</p>	<p>Sopimuksista kiinni pitäminen</p> <p>Yhteiskunnalliset velvoitteet</p> <p>Jonkun kuoron täytyy toimia vastuutyönantajana > sopimukset kuorojen välillä</p> <p>TAI jos jokainen kuoro vastaa: samat haasteet kuin palkattuna tai yrittäjänä</p>
Kunnan työntekijä	<p>Yksi työsopimus</p> <p>Yhdet työehdot</p> <p>Työvälineet ja -tilat</p> <p>Työyhteisö</p> <p>Vakiintunut työnantaja ja riskivarmuus</p> <p>Kunnan sitoutuminen kehittämiseen > arvostus</p> <p>Mahdollisuus laskuttaa kuoroilta tuottajan palkkarahat</p> <p>Mahdollisuus hakea ulkopuolista rahoitusta</p> <p>Pitkäjänteisyys</p>	<p>Virkoja vaikea perustaa</p> <p>Kirjanpidolliset ongelmat</p> <p>Kunnan rajalliset määrärahat</p>
Kunnan hanketyöntekijä	<p>Yksi työsopimus</p> <p>Yhdet työehdot</p> <p>Työvälineet ja -tilat</p> <p>Työyhteisö</p> <p>Vakiintunut työnantaja ja riskivarmuus</p> <p>Kunnan sitoutuminen kehittämiseen > arvostus</p> <p>Vakaa rahoitus</p> <p>Määräaikainen virka helppo perustaa</p>	<p>Määräaikainen luonne > voi olla vaikea siirtyä omarahoitteiseen malliin</p>

	Kaikki panostavat omalla summalla > sitoutuminen Hankkeen aikana voidaan suunnitella jatkuvampaa toimintamallia Pitkäjänteisyys	
Apurahalla toimiva tuottaja	Kuoroille ilmaista työvoimaa Vapaus kehittämiseen Tuottaja voi itse muotoilla työnsä Apurahakauden aikana voidaan suunnitella jatkuvampaa toimintamallia	Jatkamisen omarahoitteisesti hankalaa apurahakauden päätyttyä Tuottajan itse hankittava apuraha Tuottaja ei kuorojen palveluksessa > sitoutuminen

5.5 Kuorotuottajan palvelukuvaus

Edellisissä luvuissa olen esitellyt kuorotuottajan työn erilaisia reunaehtoja, haasteita ja mahdollisuuksia. Harrastajakuoroille ja mahdollisille rahoittajille asia on uusi, sillä aiemmin tuottajia ei kuoroilla ole käytännössä ollut lainkaan. Tarvetta tuotannollisten työn tehostamiseen kumminkin olisi. Ammattimaisella toiminnalla olisi vaikutusta kuorojen toiminnan tehostumiseen, suunnittelun systemaattisuuteen ja kuoroesiintymisten määrään, laatuun ja vaikuttavuuteen. Edellä mainitut seikoilla olisi suora vaikutus myös kunnalliseen kulttuuripolitiikkaan. Myös kunnassa ajatukseen suhtaudutaan positiivisen innostuneesti. Kulttuurituottajille kuorotuottajan työt toisivat useita työllistymismahdollisuuksia, sillä harrastajakuoroja löytyy ympäri Suomen useita satoja. Tähän saakka malleja kuorojen yhteiselle kuorotuottajalle ei ole tehty. Pienten kuorojen on ollut vaikea tarttua yksinään aiheeseen. Toisaalta perinnettä kuorojen välisestä yhteistyöstä muuten kuin yhteisten konserttien osalta ei juurikaan ole olemassa. Kunnallisessa kulttuuripolitiikassa kuoroja on pidetty harrastustoimintana, joka pyörii omillaan ilman kunnan kulttuuriavustuksia suurempia panostuksia. Ongelmaan tarttumiseksi tarvitaan selkeä malli, jossa on kuvattu kuorotuottajan työn rakentuminen, sisällöt, tuntimäärät, taksat ja rahoitusmahdollisuudet. Mallin pohjalta toimijoiden on helpompi lähteä keskustelemaan toiminnan aloittamisesta kuorojen, tuottajan ja kunnan yhteistyönä.

Edellisissä luvuissa esittelemäni aineistojen ja tutkimustulosten pohjalta olen laatinut palvelukuvauksen, jossa nostan esiin kuorotuottajapalvelun peruseriaatteet. Palvelukuvaus kuvaa palvelua palvelun tilaajille päin eli kuoroille ja kunnan kulttuuritoimelle. Se ei kuvaa tuottajan työn sisäisiä prosesseja, joilla palvelu tuotetaan. Ammattimainen tuottaja osaa sisäiset prosessit koulutuksensa ja työkokemuksensa kautta. Lisäksi olen laatinut osana opinnäytetyöhöni liittyvää kehittämistehtävää vinkkipankin kuorotuottajan työssä aloittavalle tuottajalle. Vinkkipankin avulla tuottaja voi saavuttaa nopeammin palvelukuvauksessa mainitut päämäärät.

KUOROTUOTTAJA

PALVELUKUVAUS

Palvelun tarkoitus

Kuorotuottaja toimii kuorojen hyväksi kuorojen tuotannollisissa asioissa, kuten konserttien järjestämisessä, strategisessa suunnittelussa, rahoituksen hankinnassa, viestinnässä ja yhdistyshallinnossa. Kuorotuottaja auttaa myös taiteellisten ideoiden muotoilussa toimiviksi ja toteuttamiskelpoisiksi, laadukkaiksi projekteiksi.

Palvelulupaus

Ammattimainen tuotanto nostaa kuoron tasoa ja tekee toiminnasta laajempaa, suunnitelmallisempaa ja vaikuttavampaa. Kuorotuottajan myötä kuoron tuotannollisten asioiden järjestäminen ei ole enää kiinni kuoron hallitukseen valittujen jäsenten ajasta, innosta tai osaamisesta, sillä asioista vastaa em. resurssit omaava kuorotuottaja. Kuoron taiteellinen johto ja hallinto voivat keskittyä taiteen tekemiseen ja kuoron toimintaedellytysten ylläpitämiseen juoksevien asioiden hoidon asemesta.

Palvelun sisältö

Kuorotuottajan tehtävistä voidaan muodostaa erilaisia palvelupaketteja, joista kuorot voivat valita itselleen sopivan vaihtoehdon tarpeidensa mukaisesti.

- **Pronssipaketti:** Viestintä (kokonaisuudenhallinta ja suunnittelu, tiedotteet, uutiskirjeet, mediayhteistyö), sosiaalinen media, nettisivut
- **Hopeapaketti:** Strateginen suunnittelu, apurahahakemukset ja muu rahoitus, sopimusvalmistelu, yhdistyksen hallitustyöskentely
- **Kultapaketti:** Strateginen suunnittelu, apurahahakemukset ja muu rahoitus, sopimusvalmistelu, yhdistyksen hallitustyöskentely, konserttien käytännönjärjestelyt, viestintä, sosiaalinen media, nettisivut
- **Platinapaketti** (täyden palvelun paketti): Strateginen suunnittelu, apurahahakemukset ja muu rahoitus, sopimusvalmistelu, yhdistyksen hallitustyöskentely, konserttien käytännönjärjestelyt, viestintä, sosiaalinen media, nettisivut, myynti, matkat, sponsorit, levytykset ja muut hankkeet

Kuorotuottaja toimii usean kuoron palveluksessa samanaikaisesti. Kuorojen yhteisissä asioissa kuorotuottaja etsii synergiaetuja. Kuorotuottajan työ voi muodostua osa-aikaiseksi tai kokoaikaiseksi riippuen siitä, montako ja minkäkokoisia kuoroja tuottaja valitsee talliinsa ja millaisia palvelupaketteja kukin kuoro valitsee. Yhden kuoron osuus on noin 10–60 % kokoaikaisesta työstä.

Palvelun kohderyhmä

Kuorotuottajan palvelu on suunnattu harrastajakuoroille, joiden tavoitteena on taiteellisesti laadukkaiden esitysten tuottaminen yleisölle. Palvelu on suunnattu erityisesti aikuiskuoroille, joilla ei ole omaa

taustayhteisöä, vaan jotka toimivat itsenäisenä yhdistyksenä. Seurakuntien, oppilaitosten ja työpaikkojen kuorot tai lapsi- ja nuorisokuorot eivät lähtökohtaisesti kuulu palvelun kohderyhmään.

Palvelun kohderyhmän kuorojen toiminta voi olla eri tasoista ja eri laajuista. Konsertteja voi olla muutamasta vuosittaisesta konsertista useisiin konsertteihin vuodessa. Laulujen tai laulamisen taso ei ole ratkaisevaa, vaan pyrkimys elämysten tuottamiseen kuulijoille.

Kohderyhmän kuorot voi karkeasti jaotella kolmeen luokkaan: pienet, keskikokoiset ja suuret kuorot. Eri luokkaan kuuluvien kuorojen tyypilliset piirteet on mainittu alla olevassa taulukossa. Lopulta kuoro määrittelee kuitenkin itse kokoluokkansa.

	Pieni	Keskikokoinen	Suuri
Laulajien määrä	<30	30–50	>50
Kuoromuoto	naiskuoro, mieskuoro	sekakuoro, mieskuoro	mieskuoro, (tai seka-kuoro)
Konserttien määrä vuodessa	1–2	3–6	enemmän
Esiintymisten määrä vuodessa	0–10	0–10 (tai jopa 15)	enemmän
Kotipaikkakunta	pieni kaupunki	suuri (tai pieni) kaupunki	suuri kaupunki
Taustayhteisö	oma yhdistys, kansalais-opisto	oma yhdistys, (myös kansalaisopisto)	oma yhdistys
Vuosibudjetti	alle 5 000 €	5 000–30 000 (tai jopa 50 000) €	yli 50 000 €

Palvelun hinta ja mitoitus

Palvelun hinta määräytyy kuoron koon ja valittavan palvelupaketin perusteella alla olevan taulukon mukaisesti. Taulukossa on esitetty kunkin paketin keskimääräinen kuukausittainen työskentelytuntimäärä sekä paketin hinta kuukaudessa yhtä kuoroa kohti. Eri kuukausina kuorolle tehtävät tunnit saattavat vaihdella suurestikin toiminnoista riippuen, mutta vuositasolla tuntimäärät tasoittuvat taulukon mukaisiksi. Paketin hinta on kuoron kokonaisuudessaan maksama hinta eli se käsittää tuottajan työn kaikki kulut (sisältäen myös työnantajakulut tai arvonlisäveron työsuhde- tai toimeksiantomuodosta riippuen).

Taulukossa harmaalla merkityt kuukausittaiset tuntimäärät / kuoro ovat niin pieniä, ettei tuottajan kannata valita niitä edes osa-aikatyön pohjaksi. Tavallisesti kuoroilla on toimintaa noin 10 kk vuodessa, jolloin palvelun vuosihinnan saa kertomalla kuukausihinnan kymmenellä. Palvelupaketteihin sisältyy siis kaksi kuukautta tuottajan omaa freelance-toimintaa.

	iso	keskikokoinen	pieni
Platinapaketti	104 h	52 h	26 h
	2 800 €	1 400 €	700 €

Kultapaketti	64 h	32 h	16 h
	1 600 €	800 €	400 €
Hopeapaketti	32 h	16 h	8 h
	800 €	400 €	200 €
Pronssipaketti	16 h	8 h	4 h
	800 €	200 €	100 €

Palvelun tuottaja

Kuorotuottajan valinta on ratkaisevaa palvelun onnistumisen kannalta. Kuorotuottajaksi valittavalla tulee olla kokemusta kuorotoiminnasta, hyvät verkostot paikkakunnan toimijoihin, vahva tuotannollinen osaaminen, selkeä kirjallinen ja suullinen ilmaisutaito sekä kulttuurituottajan koulutus.

Palvelun vaikutukset

Ammattimainen tuotanto johtaa laadukkaampiin taiteellisiin kokonaisuuksiin, tehokkaampaan ja aktiivisempaan toimintaan, pitkäjänteisempään ja systemaattisempaan suunnitteluun, vakaampaan rahoitukseen ja vaikuttavampaan kulttuuritoimintaan. Kuoron toiminta ei rumpaudu toimimattomaan hallintoon. Tehokkaasti toimivat kuorot virkistävät kaupungin kulttuuritarjontaa ja vaikuttavat kaupungin kulttuuripolitiikkaan positiivisella tavalla. Kaupunki voi esiintyä ulospäin aktiivisena kuorokaupunkina, jolla on laadukasta ja vaikuttavaa toimintaa. Palvelusopimusten kautta kuorot voivat parantaa kaupunkilaisten hyvinvointia ja osallisuutta myös toteuttamalla erilaisia kuoroesiintymisiä erikoiskohderyhmille.

Palvelun rajaukset

Kuorotuottajan palveluun eivät kuulu kirjanpito ja graafinen suunnittelu. Tuottaja voi kuitenkin koordinoida niiden hankintaa muilta ammattilaisilta. Usean kuoron yhteishankinnoilla voidaan saavuttaa synergiaetuja.

Kuorotuottajan tehtäviin eivät myöskään lähtökohtaisesti kuulu kuoron sisäiseen toimintaan liittyvät toimet, kuten sisäinen tiedotus, illanviettojen järjestäminen, nuotistonhoito tai kuoropukujen hallinnointi.

Lisäpalvelut

Kuorotuottaja voi tarjota kirjanpidon tai graafisen suunnittelun palveluita, mikäli hän on myös jommankumman tai molempien ammattilainen, erikseen sovittavan hinnan mukaisesti. Myös poikkeuksellisen suurista projekteista (esim. toistuvat levytykset, oman festivaalin järjestäminen, laajamittainen ulkomaankiertue) voidaan sopia erikseen tuottajan kanssa.

Rahoitus ja työsuhteen järjestäminen

Kuorot voivat rahoittaa tuottajan palkkaamisen omarahoitteisesti. Tuottajan palkkaaminen tuo todennäköisesti apurahojen ja suurempien yleisömäärien myötä kuorolle lisätuloja, joita voidaan sittemmin käyttää tuottajan palkkaan.

Palkkakustannusten kattamiseen voidaan hakea avustusta tai apurahaa. Kuorotuottamistoiminnan käynnistämävaiheessa toimivin omarahoitusosuutta pienentävä ratkaisu lienee yhteinen kehittämishanke kuorojen ja kunnan kulttuuritoimen kanssa. Hankkeen rahoittajia voi etsiä mm. ministeriöistä, elinkeino-yhtiöistä, yrityksistä ja yksityisistä sijoittajista.

Pysyvässä monikantaisessa toimintamallissa rahoituksesta vastaavat kuorot ja kunta yhteistyössä. Malleiksi sopivat esim. kuororahoitteinen kunnan työntekijä tai kunnan ostopalvelusopimus alueen kuoroille.

Kuorotuottajan toiminnan pitkäjänteisyyden takia työsuhde tulee järjestää jatkuvana työsuhteena. Erimittaiset tuntiperustaiset sopimukset tai projektien rahoitukseen liittyvät pätkätyöt eivät mahdollista syvällisen yhteistyösuhteen kehittymistä ja kuorojen toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Kuorotuottajan työn vakauden ja työhön keskittymisen takaamiseksi yksi yhteinen, esim. kaupungin laatima, työsopimus on ensisijainen kuorokohtaisiin työ- tai toimeksiantosuhteisiin verrattuna.

Palvelun sisäiset prosessit (vinkkipankki)

Kuorotuottajan työn avuksi on laadittu kuorotuottajan vinkkipankki, joka sisältää ohjeita ja suunnitelmapohjia strategiseen suunnitteluun, rahoitukseen, sopimuksiin, viestintään ja tiedotukseen sekä konserttien ja harjoitusten järjestelyihin. Vinkkipankin avulla uusi kuorotuottaja pääsee nopeasti työn alkuun. Onnistunut kuorotuottaminen edellyttää toimivaa yhteistyötä ja yhteydenpitoa kuoron hallituksen kanssa. Kuorot ja tuottaja sopivat keskenään sopivimmat yhteistyön tavat ja yhdenpidon muodot.

Kustannukset

Monistus-, tulostus- ym. tarvikekustannuksista vastaavat kuorot kulutuksen mukaan, ellei muuta sovita. Laitteiden ja ohjelmistojen hankinnoista voidaan myös sopia erikseen kuorojen kanssa. Kunnan toimiessa työnantajana vastaa se tarvittavista työtila- ja työvälinekustannuksista. Tuottaja voi myös itse järjestää tarvittavat tilat ja välineet.

Tulosten arviointi ja laadun varmistaminen

Kuorotuottajan työn tulokset eivät näy välittömästi, vaan vasta pitemmällä aikavälillä kuoron toiminnan tehostuessa. Tuloksia tulisikin mitata aikaisintaan vuoden kuluttua työn alkamisesta. Mittareina voivat olla esim. konserttien yleisömäärät, medianäkyvyyden lisääntyminen ja läpimenneet apurahahakemukset.

Kuoron hallitus seuraa läheltä tuottajan työtä ja hyväksyy tuottajan laatimat suunnitelmat, hakemukset, sopimukset ym. Heikkoon laatuun voidaan puuttua nopeasti. Mikäli työtehtävät jäävät suorittamatta, voi seurauksena olla irtisanominen.

6 PÄÄTÄNTÄ

Alusta alkaen opinnäytetyöni haasteena oli aiheen ja siihen linkittyvien näkökohtien laajuus. Opinnäytetyön laatimisessahan keskeistä on aiheen rajaus siten, ettei työ lähde leviämään liian laajalle, vaan että siihen sisällytettävät asiat on mahdollista käsitellä riittävän perusteellisesti opinnäytteelle tyypillisessä mittakaavassa. Koska aihe oli kuitenkin monitahoinen ja minulle erityisen tärkeä, en halunnut rajata opinnäytetyötäkään liian pieneksi. Tavoitteenani oli saavuttaa käytäntöön siirrettävä malli, jota toimeksiantajat ja kuoroyhdistykset voisivat aidosti suoraan hyödyntää omissa toiminoissaan. Liian kapea lähestymiskanta olisi jättänyt oleellisia näkökantoja käsittelemättä eikä olisi mahdollistanut loppuun saakka pohdittua mallia. Otin tietoisesti riskin liian laajasta aiheesta ja aineiston keruusta toiveissa onnistua käsittelemään kaikki asiat kompaktisti, mutta kuitenkin riittävän selkeästi ja perusteellisesti.

Osittain tavallista opinnäytetyötä laajemman projektin teki mahdolliseksi HUMAK:n eriytyvien opintojen Kulttuuri liiketoimintana -opintojakson liittäminen osaksi opinnäytetyön tekemistä. Opintojakson harjoittelu muodostui käytännön kokeilujaksotani ja siihen liittyvistä etukäteis- ja jälkikäteishaastatteluista. Opintojakson harjoittelusta laadittu harjoitteluraportti antoi puolestaan hyvät pohjat opinnäytetyön aineistoanalyysille, ja opintojakson kehittämistehtävänä laadittu palvelukuvaus toimii käytännössä sellaisenaan opinnäytetyön johtopäätöksinä. Samojen teemojen sisältyessä molempiin opintoihin on ajatuksia voinut kehitellä puolin ja toisin. Yhteensä kahden ison opintojakson yhdistelmä onkin ollut 35 opintopisteen laajuinen kokonaisuus, jonka eri osat ovat tukeneet optimaalisesti toisiaan. Työmäärä on ollut suuri, mutta ajallisesti se on silti mahtunut tavoitteen mukaiseen noin kuuteen kuukauteen.

Aiheen rajauksen lisäksi erityisen haasteelliseksi osoittautui myös opinnäytetyön monien ulottuvuuksien ja aineistojen esittäminen tutkimusraportin muodossa. Koska keräsin aineistoja pitkin kehittämisprosessia, vaikuttivat ne työn jäsentymiseen ja eteneemiseen pitkin matkaa. Toisaalta kaikki vaiheet eivät tapahtuneet aina loogisessa järjestyksessä, vaan esimerkiksi jälkikäteishaastatteluissa nousi esiin sellaisia asioita, jotka pakottivat vielä palaamaan teoriapohdintoihin. Tämä on toki tavallista tutkimusprosessissa. Siitä huolimatta tutkimusraportit kirjoitetaan yleensä selkeään muotoon, jossa asiat seuraavat toisiaan kuin irrallisina vaiheina. Oma kehittämisprosessini oli

kuitenkin niin monivaiheinen ja toisaalta yhtäaikainen, että asioiden esittäminen irrallisina vaiheina olisi luonut vääristyneen kuvan. Se ei myöskään olisi tuonut tutkimuksen vivahteita esiin. Suurin ongelma olisi ollut se, että aineistoista nousevaa tietoa ei olisi voinut esittää sitä mukaa kuin ajattelu kehittyi, vaan kukin aineisto olisi pitänyt esittää tavallaan joko liian aikaisin tai liian myöhään. Halusin tuoda kehityskaaren paremmin esiin. Sen vuoksi päädyin harvinaisempaan ratkaisuun kuvata aineistot alussa ja kuljettaa niitä kaikkia rinnan teorian kanssa aina lopputulemaan saakka. Tapa on kaavamaisempaa esitystapaa vaikeammin hallittavissa, mutta koin sen olevan onnistuessaan huomattavasti väkisin jaoteltua mallia luettavampi ja ymmärrettävämpi.

Oma arvioni lopputuloksista ja kehittämistyön onnistumisesta on erittäin positiivinen. Onnistuin suuren aineistomäärän tiivistämisessä jänteväksi opinnäytetyöksi. Aineistojen esittäminen jatkumona osoittautui myös oikeaksi ratkaisuksi ja tutkimusraportista on selvästi luettavissa koko tutkimuksen etenemisen kaari. Lopputuloksena syntynyt palvelukuvaus on selkeä, perusteellisesti pohdittu ja otettavissa sellaisenaan käyttöön. Se on myös testattu käytännössä toimivaksi. Työlästä opinnäytetyön tekeminen toki oli ja tunteja työn laitimiseen kului satoja. Välillä meinasi epätoivo iskeä tutkijaan. Suuresta aihekokonaisuudesta tuntui olevan vaikeaa saada kiinni, eri vaiheiden tekemiseen tuntui kuluvan aina odotettua enemmän aikaa ja samat tekstit piti kirjoittaa moneen kertaan uudestaan ennen kuin ne selkiytyivät. Varsinkin viimeistelyvaihe tuntui välillä tuskaiselta, kun eri palat eivät meinanneet millään loksahda paikoilleen. Vaihe vaiheelta työ kuitenkin eteni ja puristui lopulta muotoon, johon voin itsekkin olla tyytyväinen. Opinnäytetyö oli siis myös tyypillinen henkisen kasvun paikka.

Aivan kaikkia seikkoja en voinut laajassakaan opinnäytetyössäni alkaa avata perusteellisesti, vaan jossakin vaiheessa oli pakko todeta opinnäytetyön tuovan selkeyden vain tiettyyn pisteeseen asti ja jatkotyöstön kuuluvan myöhempisiin selvittelyihin ja tutkimuksiin. Erityisesti kuorotuottajan rahoituksen osalta malli jäi vielä osittain esimerkinomaiseen asemaan. Useat rahoitusmahdollisuudet ja työsuhdemuodot osoittautuivat mahdollisiksi, mutta niitä ei opinnäytetyön puitteissa ehditty kokeilemaan. Jouduin tekemään ehdotuksen sopivista rahoitusmalleista alustavien keskustelujen, kirjallisuuden ja omien pohdintojeni perusteella. Toki jo etukäteen oli tiedossa, että kokeilu painottuisi työn sisältöihin rahoituksen asemesta, mutta jos kuorot tai kaupunki olisivat kokeilun jälkeen selkeästi innostuneet ja tarjonneet mahdollisuutta toiminnan jatkamiseen, olisi rahoitusmallista voinut antaa konkreettisempia ehdotuksia.

Jatkotutkimusaiheet liittyvätkin ensisijaisesti rahoituksen järjestämiseen ja kuorotuottajatoiminnan käynnistämiseen. Erilaisten rahoituskanavien etsintä ja kontaktointi ja rahoituksen hakeminen tulisi testata käytännössä. Samoin merkityksellinen vaihe käytäntöön siirtymisessä olisi ensimmäinen sopimus kaupungin tai kunnan kanssa yhteisestä hankkeesta tai ostopalvelusta. Myönteistä puhettahan voi aina riittää, mutta varsinainen sitoutuminen ilmenee vasta sopimusten ja rahan astuessa kuvioon. Kolmikantayhteistyön toimiminen ja pitemmän aikavälin vaikuttavuus selviäisi samoin vasta pitempijaksoisen kokeiluperiodin aikana. Opinnäytetyön minipilotti antoi pohjan mallin rakentamiselle, mutta seuraavassa tutkimuksessa voisi mallin laittaa varsinaisesti käytäntöön ja tutkia sen toimimista. Voi olla, että jatkotutkimuksissa sisältöihin ja tuntimääriinkin tulisi vielä täsmennyksiä.

Opinnäytetyötä varten keräämäni aineistot ovat myös sen verran laajat, että niitä voisi käyttää apuna myös muissa tutkielmissa. Kuorojen taustatiedot antavat hyvän pohjan suomalaisia kuoroja käsitteleviin tutkimuksiin. Kuorojen mielipiteistä voi etsiä vivahteita semioottisen analyysin keinoin. Tuntiseurantaa voi tutkia tarkemmin ja etsiä yllättäviä poikkeavuuksia kuorojen välillä. Haastatteluissa nousi esiin monia ajatuksia ja uusia avauksia, joita tässä opinnäytetyössä ei ole edes mainittu. Aineistot antaisivat pohjaa esimerkiksi kuorolaisten hallintotehtäviä kohtaan tuntemaa motivaatiota tarkasteleviin tutkimuksiin.

Opinnäytetyön alussa määrittelin tutkimuskysymyksiksi seuraavat kolme kysymystä:

1. Voidaanko harrastajakuorojen vaikuttavuutta ja toiminnan tehokkuutta ja laatua vahvistaa kuorotuottajan avulla ja jos voidaan, miten?
2. Mitä etuja ja haittoja paikallisesta kuorotuottajasta aiheutuu kuoroille, kunnalle ja tuottajalle?
3. Miten kuorotuottajan palkkaus voidaan järjestää ja rahoittaa?

Opinnäytetyöni tuo vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Erityisesti ensimmäiseen kysymykseen löytyy useita vastauksia sekä teoreettisesta pohdinnasta että käytännön kokeilun tuloksena. Ammattituottaja tuo toimintaan vakautta, suunnitelmallisuutta ja laatua, mikä näkyy mm. parempana viestintänä, jäntevämpänä hallitustyöskentelynä, pitkäjänteisempänä suunnitteluna, laadukkaampina apurahahakemuksina, tehostuneena medianäkyvyytenä jne. Teoriaosuudessa aavistellut vaikutukset osoittautuivat jo lyhyen käytännön kokeilun aikana paikkansapitäviksi. Kuorojen toiminnan kan-

nalta keskeisimmiksi tehtäviksi nousivat kuoron eri toiminnoista strateginen suunnittelu ja viestintä, kolmantena myös konserttien käytännönjärjestelyt. Tuottajan palkkaaminen näihin tehtäviin tehostaa kuoron toimintaa välittömästi.

Kuorotuottajatyön etuja ja haittoja erittelin erityisesti tutkimuksen teoreettisissa osissa. Hyödyt linkittyvät toiminnan tehokkuuden ja laadun vahvistamiseen. Tuottajan avulla kuorojen toiminta muuttuu myös vähemmän sattumanvaraiseksi eli tuottaja lisää toimintaan vakautta. Sitä myötä kuorot voivat paremmin saavuttaa itse asettamansa tavoitteet. Tuottaja tuo mukanaan myös kehittämisideoita ja uusia ajatuksia, joita kuoro ei olisi itse huomannut ajatellakaan, ja voi sitä kautta nostaa kuoron tasoa. Hyvä tuottaja pystyy myös toimimaan ideoiden katalysaattorina eli muotoilemaan kuoron ideoista toimivia ja menestyksekkäitä projekteja. Kuoron hallitus voi keskittyä toiminnan edellytysten ylläpitämiseen juoksevien asioiden hoidon asemesta ja kuoronjohtaja taiteelliseen työskentelyyn. Kunnalle tehostunut kuorotoiminta tuo ennen kaikkea laajempaa ja laadultaan tasokkaampaa palvelutarjontaa kaikille kuntalaisille. Kuorotuottajan myötä voidaan kuorojen toimintaan sisällyttää myös yleisötyötä tai muita sosiaalisia toimenpiteitä. Kunta voi myös profiloitua virkeänä kuoropaikkakuntana. On kunnalle meriitti olla aktiivinen kulttuurikaupunki, jossa kuntalaiset tuottavat toisilleen laadukasta kulttuuria. Tehostuneen kuorotoiminnan myötä kuntalaisille syntyy yhä enemmän mahdollisuuksia harrastaa ja asukkaille nauttia ja oppia kulttuurista. Tuottajalle kuorotuottaminen tuo kiinnostavia, palkitsevia ja ennen kaikkea pysyviä työpaikkoja, joita ei alalla ole liikaa tarjolla. Kuoroista kiinnostuneille tuottajille malli luo uusia mahdollisuuksia työskennellä kuorojen parissa. Aiemmin sellaisia ei juuri ole ollut. Kunnallisen kuorotuottamisen myötä tuottaja pääsee myös hyödyntämään omia kehittäjän ja vaikuttajan taitojaan erilaisten yhteiskunnallisten ulottuvuuksien myötä.

Haitat osoittautuivat paljon hyötyjä pienemmäksi. Lähinnä haittana voi pitää sitä, että tuottajan palkkaaminen maksaa eikä vapaita resursseja tahdo olla niin kuoroilla kuin kunnillakaan. Tuottajalle haitaksi voi vastaavasti muodostua oman elannon hankkiminen pätkätöinä ja useiden eri sopimusten viidakossa eri kuorojen kanssa, mikäli yhteistä työnantajaa ei onnistuta löytämään tai järjestämään. Pahimmillaan tuottajan oletetaan tekevän töitä omalla riskillään vailla tietoa, saako hän lopulta työstään palkkaa, riippuen kuorolle konkretisoituneiden tulojen määrästä. Epävarmat pätkätyöt ei-

vät ole tavoiteltavia eivätkä mahdollista pitkäjänteistä kehittämistä. Kuorojen maksukyky voi vaihdella ja tehdä kuorotuottajan työstä epävakaa. Kuorot eivät välttämättä pysty sitoutumaan tuottajan palkkaamiseen ja toiminnan käynnistäminen voi hyvästä ideasta huolimatta olla hankalaa tai edellyttää tuottajalta omaehtoista rahoituksen hankintaa. Kuorolle tuottajasta voi olla haittaa myös siinä mielessä, että hänelle annetaan liikaa tehtäviä, jolloin kuoro etääntyy omasta hallinnostaan eivätkä kuorolaiset enää sitoudu hoitamaan yhteisiä asioita. Kuorotoiminnasta voi ammattilaisen tai erilaisten yhteistyö- ja ostopalvelusopimusten myötä tulla kuorolaisten mielestä liian ammattimaista. Työnjaon tai ammatillisuuden haitat on kuitenkin ehkäistävissä sopimalla tarkoin tuottajan tehtävistä kuoron sisällä ja keskustelemalla yhteisistä visioista avoimesti kaikkien osapuolten kesken.

Kuorotuottajan palkkausta ja rahoitusta olen käsitellyt luvussa 5.5, jossa olen koonnut eri rahoitusvaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. Kuten todettua, ei eri malleja ehditty vielä tämän opinnäytetyön puitteissa kokeilla. Esimerkeillä pääsee kuitenkin eteenpäin ensimmäistä kuorotuottajan palkkausta suunniteltaessa. Mikäli halua on tarpeeksi, löytynee sopiva mallikin. Haasteista on silti hyvä olla tietoinen. Toimintoja käynnistettäessä voi olla välttämätöntä saada hankerahaa, jolla kuorojen ja kaupungin omarahoitusosuus ja samalla riski toiminnan epäonnistumisesta pienenee. Kokeiluhankkeen aikana on helpompi tehdä pohjat tulevalle jatkuvalla toiminta- ja rahoitusmallille.

Opinnäytetyön lopputulos vastaa hämmästyttävällä tarkkuudella alkuperäistä hypoteesia ja omaan kokemukseen perustavaa tuntumaa kuorojen nykytilasta, kehittämis-kohteista ja ammattituottajan vaikutuksista. Herää kysymys, onko aineistoja tutkittu vain omaa käsitystä vahvistaen ja muut huomiot sivuuttaen. Eriäviä mielipiteitä ei kuitenkaan ole pyritty peittelemään. On esimerkiksi varmasti kuoroja, joiden mielestä tuottajaa ei tarvita, vaan asiat hoituvat itse. Osa kuoroista toimiikin jo varsin tehokkaasti omin voimin, eikä tuotannollisen työn kehittämiseksi ole niin paljon tarvetta. Vastaavasti joku kaupunki voi hyvinkin olla sitä mieltä, että kuorojen toiminnan tehostaminen ei kuulu sen tavoitteisiin, vaan saa ollakin harrastajien puuhastelua. Osa kuoroista voi pärjätä tuntiperustaisella tuottajalla hyvin ja osa tuottajistakin voi haluta myydä palvelujaan vain freelancer-pojalta satunnaisesti ilman pysyvää työ- tai toimekiantosuhdetta. Mikään poikkeamista ei kuitenkaan noussut aineistossa niin selkeästi esiin kuin kuorotuottajan positiiviset vaikutukset. Yksikään kokeiluun osallistuneista

kuoroista ei kokenut, etteikö tuottajasta olisi ollut selkeää hyötyä. Monikantainen yhteistyö nähtiin parhaaksi ratkaisuksi, joka ottaa huomioon kaikkien toiveet ja sitouttaa kaikki yhteiseen kehittämiseen. Ei ole syytä epäillä liiaksi tutkimuksen tuloksia.

Opinnäytetyön tilaaja Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto näki aiheen selvittämisen erittäin tärkeäksi. Sama kuorojen ongelma on havaittu liitossa jo pitkään. Tuotannollisiin tehtäviin ei tahdo löytyä innokasta ja osaavaa porukkaa ja kuoron toiminnot raa- haavat taiteellisten tavoitteiden perässä. Tilaajan toiveena oli selkeä ja monistettava kuorotuottajan malli, jota se voisi levittää ympäri Suomen. Syntynyt palvelukuvaus on tilaajan toiveiden mukainen. Se kertoo selkeästi, missä asioissa kuorot tarvitsevat tuotannollisen osaamisen vahvistamista ja miten sekä missä ajassa ja millä hinnalla kuorotuottaja voi auttaa kuoroa kyseisissä asioissa. Kuvaus kertoo myös, millaisia vaikutuksia ammattituottajan toiminnalla on. Tilaaja on erittäin tyytyväinen koko opinnäytetyöprosessiin ja aikoo jalkauttaa opinnäytetyön tuloksia mm. lehdessään, jäsenverkostoissaan, järjestämässään seminaareissa sekä erilaisissa kuoromusiikin tapahtumissa. Osana Kulttuuri liiketoimintana -opintojaksoa syntyneet kuorotuottajan vinkkipankki sekä kuorotuottajamallista kuoroille jaettava palvelukuvaus ovat lisäksi tilaajalle suureksi hyödyksi uutta toimintamallia kuoroille markkinoidessaan.

Työllä on merkitystä myös ammattialalle laajemmin. Kuorokentällä ei ole ollut aiemmin tuottajalle tehtäviä, mutta malli tuo siihen muutosta. Kuoroista kiinnostuneita tuottajia lienee kuitenkin olemassa useita. Kuorolaisissakin voi olla monia tuottajia tai tuottajan työstä kiinnostuneita, jotka eivät ole aiemmin kokeneet kuorotuottamisen työtä mahdolliseksi. Laadittu malli helpottaa asiassa etenemistä. Malli on helposti hyödynnettävissä ympäri maan, sillä kokeilupaiikkakunnan mukaisia pieniä kaupunkeja ja kuntia, joissa on useita harrastajakuoroja, on runsaasti. Mallia voi soveltaa myös isommissa kaupungeissa muutaman kuoron tai useamman tuottajan voimin. Mallilla on myös mahdollisuus koko Suomen kuoroelämän kehittämiseen, mikäli kuorotuottajan tehtäviä aletaan perustaa ympäri maata. Kuorojen nykyinen, muihin taidemuotoihin alisteinen asema johtuu kuoroelämän vahvasta harrastajaleimasta. Kuorotuottajien myötä myös harrastajakuoroihin saataisiin ammattimaisempaa luonnetta ja kuorojen arvostus merkittävänä ja vaikuttavana taidemuotona voisi kasvaa.

LÄHTEET

Alanko, Pauliina 2011. Tuotantoprosessin mallintamisen merkitys pienteatterin taloudelle. Teatteri Musta Aukko ry:n näytelmä Paljon Onnea Vaan! Tradenomi – Liiketalouden koulutusohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Artes, Kai & Björkvist, Leena & Halonen, Katri & Iso-Aho, Juha & Uotila, Pekka 2010. Kulttuuritapahtumien ekosysteemit muutoksessa. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuuri kokoa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja2020 – Osaraportti 1. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 44–58

Björkvist, Leena & Halonen, Katri 2012. Kulttuurituotannon kehittämistä eurooppalaisessa kontekstissa. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja 2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 – Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 36–38.

Eromäki, Marika 2011. Alueellinen kulttuurituottaja. Pienten kuntien yhteistyö kulttuuripalveluiden säilyttämiseksi. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Haanpää, Minni 2017. Event co-creation as choreography. Autoethnographic study on event volunteer knowing. Rovaniemi: University of Lapland.

Halonen, Katri & Teye, Outi 2011. Kulttuuri kannattelee. Takulaisten näkemyksiä kulttuurituotannon tulevaisuudesta. Tuottaja2020 – Osaraportti 3. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

Halonen, Katri & Teye, Outi 2012. Kulttuurituotannon ammattilaisten näkökulmia tulevaisuuteen. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja 2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 – Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 15–19.

Halonen, Katri 2009. Konserttitoimistojen tulevaisuus. Musiikki hyvinvoinnin edistäjänä. Musiikkialan toimintaympäristöt ja osaamistarve – Toive. Osaraportti 3. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

Halonen, Katri 2010. Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuuri kokoa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja2020 – Osaraportti 1. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 6–16.

Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 311. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Halonen, Katri 2012a. Aluksi – tulevaisuuden tuottajalla kaikki on toisin? Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja 2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 – Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 6–7.

Halonen, Katri 2012b. Johdanto. Tuottajan tulevaisuus – risteilyä kolmessa sfäärissä. Teoksessa Leena Björkvist, Katri Halonen, Laura-Maija Hero, Juha Iso-Aho, Outi Teye

& Pekka Uotila Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Tuottaja 2020 -loppuraportti. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

Heiskanen, Iikka & Ahonen, Pertti & Oulasvirta, Lasse 2005. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot. Cuporen julkaisuja 6. [Helsinki]: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö.

Helander, Voitto & Laaksonen, Harri 1999. Suomalainen kolmas sektori: Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. 2. painos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Hirsjärvi, Sirkka 2009a. Tieteelliselle tutkimustyölle asetetut vaatimukset. Teoksessa Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 18–27.

Hirsjärvi, Sirkka 2009b. Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 191–220.

Hyyppä, Markku T. 2013. Kulttuuri pidentää ikää. Porvoo: Duodecim.

Hämeen ELY-keskus 2014. Kolmannen sektorin toiminta ja sen vaikuttavuus Kanta- ja Päijät-Hämeessä. Näkymiä maaliskuu 2014. Työvoima, osaaminen ja kulttuuri -ryhmä.

Häyrynen, Maunu 2009. Mukana menossa kulttuurituotanto. Teoksessa Maarit Grahn & Maunu Häyrynen (toim.) Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit. Helsinki: [Turku]: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura; Turun yliopisto, Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitos, 7–20.

Häyrynen, Simo (toim.) 2005. Kulttuurin arviointi ja vaikutusten väylät. Cuporen julkaisuja 12. [Helsinki]: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö.

Häyrynen, Simo 2006. Suomalaisen yhteiskunnan kulttuuripolitiikka. SoPhi 99. Jyväskylä: Minerva Kustannus.

Häyrynen, Simo 2009. Kudontaa vai erottelua? Kulttuuripolitiikka kulttuurituotannon kehystenä. Teoksessa Maarit Grahn & Maunu Häyrynen (toim.) Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit. Helsinki: [Turku]: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura; Turun yliopisto, Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitos, 23–43.

Häyrynen, Simo 2015. Kulttuuripolitiikan liikkuvat rajat. Kulttuuri suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa. Tietolipas 248. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Ilmonen, Kari 2009. Kulttuuri ja aluekehittäminen. Konflikteja ja kommunikaatiota. Teoksessa Maarit Grahn & Maunu Häyrynen (toim.) Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit. Helsinki: [Turku]: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura; Turun yliopisto, Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitos, 44–61.

Iso-Aho, Juha & Juhola, Esko (toim.) 2012. Kulttuuria vapaaehtoistyönä! Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Sarja F. Katsauksia ja aineistoja 15.

Iso-Aho, Juha & Soini, Anne 2012. Vapaaehtoistyön laajat mahdollisuudet. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja 2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 – Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 24–26.

Iso-Aho, Juha 2011. Kulttuuri kutsuu. Vapaaehtoiset tapahtumien voimavarana ja hengenluojina. Tuottaja2020 – Osaraportti 6. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

Jansson, Satu-Mari 2014. Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutustutkimuksia ja -metodologioita. Kokos-julkaisusarja 2/2014. Helsinki: Taideyliopisto.

Jormalainen, Anu 2018. Omaäänisiä ortodoksisävelmiä naisvoimin. Lapin Kansa 23.5.2018.

Kailio, Maijastiina 2013. Harrastajakuorosta ammattikuoroksi? Toimijalähtöinen kehittämishanke Philomelalle. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Kainulainen, Kimmo 2005. Kulttuuriala kaupunkien menestystekijänä. Visioita ja näköaloja Jyväskylästä, Oulusta, Porista, Tampereelta ja Turusta. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 19/2005.

Kangas, Anita 2005. Arvioinnin kontekstit kulttuuripolitiikassa. Teoksessa Simo Häyrynen (toim.) Kulttuurin arviointi ja vaikutusten väylät. Cuporen julkaisuja 12. [Helsinki]: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäatiö, 103–128.

Kaunismaa, Pekka (toim.) 2014. Yhdistykset yhteistyössä. Kuvauksia keskisuomalaisen järjestöjen palveluista. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Ketola, Annukka 2016. Kolmannen sektorin kulttuurituottajan ansaintalogiikka. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Satakunnan ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

Koivisto, Nelli & Lehikoinen, Kai & Pasanen-Willberg, Riitta & Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi & Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Kokos julkaisuja 1. [Helsinki]: Kokos palvelut, Taidekorkeakoulu.

Korpelainen, Päivi 2000. Kulttuuriforum. Kulttuurituotanto elinkeinona ja työllistäjänä projektin loppuraportti. [Helsinki]: Taideteollinen korkeakoulu, Koulutuskeskus.

Kosunen, Marketta 2016. Pienistä murusista isoksi puroksi. Varkauden kulttuuritoimijoiden yhteistyön kehittäminen. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Kulttuuritoiminnan muutostilanteet kunnassa 2013. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 5/2013.

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta (728/1992).

Laki yleisistä kirjastoista (1492/2016).

Lantto, Johanna 2016. Tampereen konservatorion lapsi- ja nuorisokuorotoiminnan kehittäminen. Musiikkipedagogin koulutusohjelma, Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

Lappalainen, Seija 2018. Seitakuoron verran hippejä lavalla, rakkauden ja rauhan lauluja kuullaan Korundissa. Lapin Kansa 27.4.2018.

Lehtonen-Inkinen, Pirjo 2010. ”Vapaaehtoistyö palkitsee vaivan moninkertaisesti”. Kysely Suomen Lähetysseuran vapaaehtoisille. Yhteisöpedagogi (AMK) – Kansalais-toiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Leppä, Marjo 2012. Näyttele, tanssi ja laula. Tuottaja musiikkiteatterin taiteellis-pedagogisen prosessin mahdollistajana. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

Mandel, Birgit 2008. Siltojen rakentamista: Uusien ryhmien osallistaminen taide- ja kulttuurielämään kulttuurintuottajien suurena tulevaisuudenhaasteena – miten tilanteeseen voidaan valmistautua akateemisessa kontekstissa. Teoksessa Jolyon Laylock & Pekka Vartiainen (toim.) Mahdollisuuksista totta. Taiteen ja kulttuurin tuotanto ja sosiaalisen osallisuuden haaste. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 11, 159–185.

Mankki, Minni 2012. Tuottajan tehtävä. Tärkeimmät tuotannolliset tehtävät Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Matikainen, Emmi 2016. Markkinoinnin johtamisen työkaluja pienelle yhdistykselle. Case Teekkarikuoro. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Mäenpää, Pasi & Korkatti, Sirpa (toim.) 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012.

Mänttari, Minna 2010. ”Votkaturistit Vieraas maailmas”. Erilaiset tuotantomallit Lappeenrannan Linnoituksen kesäteatterissa. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Nieminen, Minna 2016. Käytännön opas teatteriryhmän perustajalle. Teatteri-ilmaisun ohjaaja (AMK) – Esittävän taiteen koulutusohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Niinikoski, Marja-Liisa & Sibeliuss, Kaisa (toim.) 2003. Kulttuuribusiness. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Oesch, Pekka 2000. Kulttuuri- ja taideyhdistysten rakennemuutos. Finnish cultural and art associations in transition in the 1990s. Tilastotietoa taiteesta nro 24. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Oesch, Pekka 2004. Kulttuuriyhteisöjen harkinnanvarainen tuki. Valtionavustusjärjestelmän muutokset ja yhteisöjen toimintamahdollisuudet. Discretionary aid to cultural organisations. Changes in the government transfer system and opportunities of organizations. Tilastotietoa taiteesta n:o 32. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro.

Oksman, Riku 2002. Intohimoa ja ammattitaitoa. Puheenvuoroja tuottajan työstä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-42.

Pietiläinen, Rauno & Virtanen, Jaana & Rätty, Rauni & Hjulberg, Merja & Niskanen, Jaana 2009. Yhdistykset Meri-Lapin hyvinvointipalvelujen tuottajina. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Raportteja ja tutkimuksia 2/2009.

Poranen, Susanna 2006. Suomalaisten aikuiskouluorganisaation ja työnjaon rakentuminen. Musiikkikasvatus, Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Ruokokoski, Virve 2016. Kuoron uudet kuviot. Haastattelututkimus erään pääkaupunkiseudun kuoron kuorolaisten toiveista ja ideoista kuoron toiminnan organisoimisesta. Opettajan pedagogiset opinnot, Tampereen yliopisto. Seminaarityö.

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2009. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottamisessa. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana -kehittämishankkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. Kolmas lähde / Cupore.

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2010. Etsitään dynaamisia ja asiakaspalveluhenkisiä monitaitajia. Teoksessa Nelli Koivisto, Kai Lehikoinen, Riitta Pasanen-Willberg, Minna Ruusuvirta, Pasi Saukkonen, Pirita Tolvanen & Arsi Veikkolainen (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Kokos julkaisuja 1. [Helsinki]: Kokos palvelut, Taidekorkeakoulu, 156–163.

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2015. Taiteen ja kulttuurin kolmas sektori. Teoksessa Ilkka Heiskanen, Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.) Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. Helsinki: Tietosanoma, 354–374.

Ruusuvirta, Minna 2009. Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. Kolmas lähde / Cupore. <https://www.innokyla.fi/web/verkosto859507/materiaalit>

Ruusuvirta, Minna 2010. Hanketyön haasteet ja mahdollisuudet. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana. Hyvät käytännöt ja opettavat kokemukset. Kolmas lähde / Cupore. <https://www.innokyla.fi/web/verkosto859507/materiaalit>

Ruusuvirta, Minna 2015. Luottamuksesta kontrolliin, estetiikasta markkinaorientaatioon. Markkinaistuminen julkisen sektorin ja kulttuurialan kolmannen sektorin suhteissa. Kansalaisyhteiskunta 1 (2015), 5–27.

Rämö, Markku 2013. Tulevaisuuden kuoro? Kartoitus Dominanten kehityshankkeen tueksi. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like.

Suntola, Silja 2012. Puheenvuoro: Tuottaja luovan talouden tekijänä. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja 2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 – Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 27.

Suomen perustuslaki (731/1999).

Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö 2018. Kulttuurituottajat. Vähimmäispalkka-suositus 1.4.2018–31.3.2020. Helsinki.

Taskinen-Viinikainen, Tiina 2015. Yhdistyksen markkinointia kehittämässä. Case Sawo Ensemble. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Uotila, Pekka 2012. Kulttuuri saa matkailuekosysteemin menestymään. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja 2020 -

hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 – Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammatikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 14–15.

Vehkaperä, Mikko 2013. Public-private partnership ja festivaalit alueellisen kehittämisen välineenä. Esimerkkinä suomalaiset klassisen ja kansanmusiikin festivaalit. Hallintotiede, matkailun koulutusohjelma, Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Vehkaperä, Mikko 2018. Seitakuoro virittäytyy hippitunnelmaan. Uusi Rovaniemi 25.4.2018.

Veikkolainen, Arsi 2012. Markkinoistuminen ja kolmas sektori. Teoksessa Pirita Tolvanen & Elina Vanhapiha & Nelli Kuokka & Taneli Tiilikainen & Arsi Veikkolainen. Kaikuja kolmannelta lähteeltä. 18 puheenvuoroa yhdistysmaailman muutoksesta, 18–20.

YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus 1948. Hyväksytty YK:n yleiskokouksessa 10.12.1948. Viitattu 25.10.2018. <https://ihmisoikeusliitto.fi/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-julistus/>

HAASTATTELUT

Häyrinen, Virpi & Viluksela, Ahti 2018. Haastattelu 6.3.2018 Sulasolissa Helsingissä.

Kuusisto, Marjut 2018. Haastattelu 29.5.2018 Suomen kulttuurirahaston Lapin rahaston tiloissa Rovaniemellä.

Lapin Lauluveikot 2018. Etukäteishaastattelu 15.3.2018 Fermaatti-salissa Rovaniemellä.

Lapin Ruska 2018a. Etukäteishaastattelu 13.3.2018 Rovaniemen kansalaisopistolla.

Lapin Ruska 2018b. Jälkikäteishaastattelu 21.5.2018 Frans & Cherie -ravintolassa Rovaniemellä.

Rovalan kuoro 2018a. Etukäteishaastattelu 14.3.2018 Rovaniemen kansalaisopistolla.

Rovalan kuoro 2018b. Jälkikäteishaastattelu 24.5.2018 Rovaniemen kansalaisopistolla.

Seitakuoro 2018a. Etukäteishaastattelu 14.3.2018 Rovaniemen kansalaisopistolla.

Seitakuoro 2018b. Jälkikäteishaastattelu 28.8.2018 Rovaniemen kansalaisopistolla.

Tervo, Merja 2018. Haastattelu 17.5.2018 Rovaniemen kaupungintalolla.

Tervo, Timo 2018. Haastattelu 18.5.2018 Kulttuurifoorumin tiloissa Rovaniemellä.

Turunen, Kari 2018. Haastattelu 23.4.2018 Helsingin musiikkitalolla.

Vocaliisat 2018a. Etukäteishaastattelu 18.3.2018 Lapin ammattiopistolla Rovaniemellä.

Vocaliisat 2018b. Jälkikäteishaastattelu 24.4.2018 kuoron puheenjohtajan luona Yliopistonkadulla Rovaniemellä.

KYSYMYKSIÄ TILAAJALLE (SULASOL)

Toiminnasta

- Kerro toiminnasta, mitä tehdään ja millä tavoin ja kuinka paljon
- Miten resurssit jakaantuneet toiminnoittain ja muutenkin
- Mistä rahat tulevat
- Kuka vastaa koulutuksista
- Millaista asiantuntija-apua
- Mitä odotuksia piireille
- Millaista piirien toiminta ja talous ovat olleet
- Onko kartoitettu aiemmin
- Onko tehty jotain muita raportteja
- Onko tilastoitu esiintymisiä, budjetteja, tulonlähteitä ym.
- Mitä toiveita on ollut Sulasolille
- Mikä käsitys, onko tuottajia edes osa-aikaisesti
- Minkälaisia viestejä on kuulunut kuorokentältä talkootyöstä
- Mikä tuntuma, kuinka korkeita ja laajoja tavoitteita kuoroilla on
- Onko kuorokentällä läänintaiteiljoita
- Millaista apua paikkakunnat yleensä tarjoavat
- Kuinka paljon kuorot tekevät yhteistyötä
- Mitä kuorokentällä erityisesti kaivattaisiin

Paperiasiat

- Opinnäytteen yhteistyösopimus
- Opinnäytesuunnitelma
- Harjoittelusopimus
- Kehittämissuunnitelma

Kysely

- Saako tehdä kyselyn kaikille? > Onko sähköpostilista?
- Mitä ajatuksia kysymyksistä?

Muuta

- Mitä toiveita minulle?

KYSELY/HAASTATTELURUNKO KUOROILLE

Montako laulajaa kuorossanne on?

Kuoromuoto?

Montako konserttia (omaa tai yhteistä) kuorollanne on keskimäärin vuodessa?

Montako muuta pienempää esiintymistä kuorollanne on keskimäärin vuodessa?

Toimiiko kuoronne

- suuressa kaupungissa (>100 000 asukasta)
- keskisuuressa kaupungissa (50 000 – 100 000 asukasta)
- pienessä kaupungissa/kunnassa (<50 000 asukasta) TÄMÄ
- kylässä
- maaseudulla

Onko kuoronne taustayhteisö

- yhdistys
- kannatusyhdistys
- opisto
- seurakunta
- kunta/kaupunki
- muu, mikä

Millä tavoin konserttijärjestelyt, matkoihin liittyvät toimet, kirjanpito, hallinnon pöytäkirjat, markkinointi, nettisivut, levymyynti ym. ei-taiteelliset (eli tuotannolliset) toiminnot on kuorossanne järjestetty?

- kuorolla on oma päätoiminen palkattu tuottaja (tai muu vastaava eri nimikkeellä)/intendentti
- kuorolla on oma osa-aikainen palkattu tuottaja
- kuoro ostaa tuottajan palveluita tuntityönä
- kuoronjohtaja vastaa myös ei-taiteellisista toiminnoista
- tuotannollisista toiminnoista vastaa yhdistyksen tai vastaavan hallitus, joka saa palkkion
- tuotannollisista toiminnoista vastaa yhdistyksen tai vastaavan hallitus ilman palkkiota
- tuotannollisista toiminnoista vastaa koko kuoro yhdessä
- muu, mikä

Montako jäsentä kuoronne hallituksessa tai vastaavassa on?

Montako muuta, hallituksen ulkopuolista, vastuutehtävää kuorossanne on?

Montako tuntia arvelette kuukaudessa tehtävän vapaaehtoistyötä yhteensä kuorossanne?

Oletteko kokeneet tarvetta tuotannollisen työn siirtämiseen ammattituottajalle?

- kyllä, kokoaikainen tuottaja olisi tarpeen
- kyllä, osa-aikainen tuottaja olisi tarpeen
- kyllä, toisinaan tuottaja olisi tarpeen tuntityönä
- ei
- ei osaa sanoa

Paljonko kuoronne olisi valmis maksamaan tuottajalle keskimäärin kuukaudessa?

Oletteko ulkoistaneet joitain seuraavista töistä ammattilaisille maksua vastaan?

- kirjanpito
- tiedotus/viestintä/markkinointi
- nettisivujen ylläpito
- sosiaalinen media
- graafinen suunnittelu
- strateginen suunnittelu
- rahoitus/varainhankinta
- keikkamyynti
- matkajärjestelyt
- pienyhteytoiminta
- oheistoiminta (esim. illanistujaiset, omat urheiluvuorot)
- nuotistonhoito
- jäsenrekisteri
- muu, mikä

Missä asioissa teette vai voisitte tehdä yhteistyötä alueen muiden kuorojen kanssa?

- konsertit, esiintymiset, kuoromatkat
- harjoitusleirit, koulutukset
- strateginen suunnittelu, apurahat
- rahoitus, varainhankinta, yritys yhteistyö, keikkamyynti
- tiedotus, viestintä, markkinointi, nettisivut, sosiaalinen media
- hallinto, kirjanpito, jäsenrekisteri, nuotistonhoito
- oheistoiminta
- muu, mikä

Kuinka suuri on vuosibudjettinne?

- < 5 000 €
- 5 000 – 10 000 €
- 10 000 – 30 000 €
- 30 000 – 50 000 €
- 50 000 – 100 000 €
- yli 100 000 €

Kuinka suuri osuus (%) vuosituloistanne tuloista koostuu keskimäärin avustuksista (julkiset, rahastot, säätiöt)?

Mikä on kuoronne keskeisin tavoite?

Missä tarvittaisiin apua yleisesti?

Mikä ei ole nykyään toiminut? / Mikä ärsyttää?

Mikä toiminut hyvin?

Mikä olisi unelmatilanne?

Mitä ajattelette ylipäättään ideasta? / Onko tarkoituskin hoitaa itse?

Mitä haluatte, että minä tekisin?

Mitä haluatte pitää itsellänne?



Kysely Sulasolin jäsenkuoroille kuoron tuotannollisten toimintojen järjestämisestä

1. Montako laulajaa kuorossanne on? *

- alle 10
- 10-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70-79
- 80-89
- 90 tai yli

2. Onko kuoromuotonne *

- sekakuoro
- naiskuoro
- mieskuoro
- lapsi- tai nuorisokuoro

3. Montako konserttia (omaa tai yhteistä) kuorollanne on keskimäärin vuodessa? *

- vähemmän kuin 1
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-10
- yli 10

4. Montako muuta pienempää esiintymistä kuorollanne on keskimäärin vuodessa? *

- 0-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- 20-30
- 30-50
- yli 50

5. Toimiiko kuoronne *

- suuressa kaupungissa (> 100 000 asukasta)
- keskisuuressa kaupungissa (50 000 - 100 000 asukasta)
- pienessä kaupungissa/kunnassa (< 50 000 asukasta)
- kylässä
- maaseudulla

6. Onko kuoronne taustayhteisö *

Voit valita myös useamman vaihtoehdon.

- oma rekisteröity yhdistys
 kannatusyhdistys
 kansalaisopisto/kansanopisto tai vastaava
 seurakunta
 kunta tai kaupunki
 muu, mikä

7. Millä tavoin konserttijärjestelyt, matkoihin liittyvät toimet, kirjanpito, hallinnon pöytäkirjat, markkinointi, nettisivut, levymyynti ym. ei-taiteelliset (eli tuotannolliset) toiminnot on kuorossanne järjestetty? *

Voit valita myös useamman vaihtoehdon, mikäli mikään annetuista ei kuvaa pääasiallista tapaanne toimintojen järjestämisestä.

- kuorolla on oma päätoiminen palkattu tuottaja tai vastaava
 kuorolla on oma osa-aikainen palkattu tuottaja tai vastaava
 kuoro ostaa tuottajan tai vastaavan palveluita tuntityönä
 kuoronjohtaja vastaa myös ei-taiteellisista toiminnoista
 tuotannollisista toiminnoista vastaa yhdistyksen tai vastaavan hallitus, joka saa palkkion
 tuotannollisista toiminnoista vastaa yhdistyksen tai vastaavan hallitus ilman palkkiota
 tuotannollisista toiminnoista vastaa koko kuoro yhdessä
 muu, mikä

8. Montako jäsentä kuoronne hallituksessa tai vastaavassa on? *

jäsentä

9. Montako muuta, hallituksen ulkopuolista, vastuutehtävää kuorossanne on? *

tehtävää

10. Montako tuntia arvelette kuukaudessa tehtävän vapaaehtoistyötä yhteensä kaikissa tehtävissä kuorossanne? *

- 0-10
 10-20
 20-40
 40-60
 60-80
 80-100
 100-150
 150-200
 200-250
 yli 250

11. Oletteko kokeneet tarvetta tuotannollisen työn siirtämiseen ammattituottajalle? *

- kyllä, kokoaikainen tuottaja olisi tarpeen
 kyllä, osa-aikainen tuottaja olisi tarpeen
 kyllä, toisinaan tuottaja olisi tarpeen tuntityönä
 ei

12. Paljonko kuoronne olisi valmis maksamaan tuottajalle kuukaudessa? *

- 0-50
 50-100
 100-200
 200-300
 300-500
 500-1000
 1000-2000
 2000-4000

13. Oletteko ulkoistaneet joitain seuraavista töistä ammattilaisille maksua vastaan?

Valitse ne, jotka olette ulkoistaneet.

- kirjanpito
- tiedotus/viestintä/markkinointi
- nettisivujen ylläpito
- sosiaalinen media
- graafinen suunnittelu
- strateginen suunnittelu
- rahoitus/varainhankinta
- keikkamyynti
- levymyynti
- matkajärjestelyt
- pienyhteytoiminta
- oheistoiminta (esim. illanistujaiset, pikkujoulut, jäsenistön urheiluvuorot)
- nuotistonhoito
- jäsenrekisteri
- pöytäkirjat
- muu, mikä

14. Kuinka paljon maksatte edellisistä yhteensä keskimäärin vuodessa?

€

15. Kuinka suuri on vuosibudjettinne? *

- alle 5 000 €
- 5 000 - 10 000 €
- 10 000 - 30 000 €
- 30 000 - 50 000 €
- 50 000 - 100 000 €
- yli 100 000 €

16. Kuinka suuri osuus (%) vuosituloistanne koostuu keskimäärin avustuksista (julkiset, rahastot, säätiöt)?

%

17. Haluatko lähettää muita terveisiä? Mitä ajatuksia kyselystä heräsi?

JÄLKIKÄTEISHAASTATELURUNKO KUOROILLE

Miltä tuntui?

Kuinka hyödylliseksi nyt näette?

Viimeksi arvelitte, että voisi olla osa-aikainen tuottaja. Miltä nyt tuntuu?

Kerro, että

- Apurahoihin menee noin 8 tuntia, keskimäärin yksi–kaksi / kuukausi
- Someen ym. menee x tuntia
- Tiedotteisiin menee x tuntia

Tuottaja voisi aktivoida toimintaa niin, että rahaa löytyisi. Miten näette tuon ajatusmuutoksen?

Kuinka paljon olisitte valmiita laittamaan kuukaudessa?

Kerro omia päällimmäisiä huomioita

- kokeilussa painottuivat kehittämistehtävät
- 8 tuntia on pitkä aika päivässä, 6 sopiva
- eri kuorot hyvin erilaisella intensiteetillä
- harrastajakuoropuolella korostuu visioiden sparraus

KYSYMYKSIÄ KAUPUNGILLE

Mitä kaupungilla tällä hetkellä tarjolla kuoroille?

Miten voitaisiin kehittää yhteistyötä? Onko tullut jotain kehittämideoita mieleen?

Mitä vaatisi oman kuorotuottajan palkkaaminen? Mitä haasteita ja reunaehtoja siihen liittyisi?

Miltä osin kaupunki voisi olla mukana, jos ei kokonaan? Osarahoitus? Tilat ja välineet?

Olisiko joku sopimusmalli mahdollinen? Onko sellaisia tehty jo? Tavoitteena kuitenkin perustoiminnan vaikuttavuuden lisääminen.

Paljonko vuosittain jaetaan avustuksia? Voisiko sitä pottia hyödyntää jotenkin toisin?

Muunlainen yhteistyö hyödyttäisi molempia? Yhteinen strategiapaperi?

Mitä kaupungin nykyiset kulttuurituottajat tekevät?

KYSYMYKSIÄ KANSALAISFOORUMILLE

Millaisia rahoitusväyliä?

Onko erityisiä kriteerejä?

Miten systeemi käytännössä toimii?

Voiko saada tällaiseen tukitoimeen?

Paljonko tunteja on saatavilla vuosittain?

Vaikuttaako tuottaja muuhun tukeen?

KYSYMYKSIÄ SUOMEN KULTTUURIRAHASTOLLE

Millaisia rahoitusväyliä?

Voiko saada henkilökohtaista apurahaa?

Onko erityisiä kriteerejä?

Voiko saada tällaiseen tukitoimeen?

Miten systeemi käytännössä toimii?

Moneksiko vuodeksi voi saada? Ei pysyvään toimintaan?

Voiko olla osarahoittajana? Voiko kunta hakea?

	Lapin Ruska	Rovalan kuoro	Lapin Lauluveikot	Vocaliisat	Seitakuoro	Toimenpiteitä
Viestintä	Nettisivut Some Markkinointi Mediayhteistyö	Nettisivut (uudet) Some Markkinointi Mediayhteistyö	Nettisivut Some Markkinointi Mediayhteistyö	Nettisivut (uudet) Some Markkinointi Mediayhteistyö	Nettisivut (uudet) Some Markkinointi Mediayhteistyö	Markkinointisuunnitelmat Julistejakeluohje Julistejakelu Somepäivityssuunnitelma Somejulkaisut Tiedotteet ja jakelu Median tärpit Kotisivukilpailutus Graafikon kilpailutus Painotalojen kilpailutus? Valokuvaaja?
Suunnittelu	Profiili Mikä kuorolaisia kiinnostaa? PTS	(Profiili) Mikä kuorolaisia kiinnostaa? PTS	Profiili, lappilaisuus Mikä kuorolaisia kiinnostaa? PTS	(Profiili) Mikä kuorolaisia kiinnostaa? PTS Visioiden projektointi	Profiili Mikä kuorolaisia kiinnostaa? PTS Visioiden projektointi	Tulevaisuustyöpajat
Varainhankinta	Apurahat	Apurahat	(Apurahat)	Apurahat	Apurahat	Lista rahoittajista ja painotuksista Valmiit hakemukset Palvelutoiminta? Myyjäiset? Verotusohjeet
Laulajien rekrytointi	Enemmän laulajia Sitouttaminen	Enemmän laulajia	Enemmän laulajia		Enemmän bassoja	Kuorojen kierros Missä potentiaaliset liikkuu? Karaokebongaus? Oppilaitosisku Flash Mob Musiikkiopisto Kummit? > joku uudempi tapa "Avautumishenkilö"?

Koulutus	Stemmaharjoittaja	Stemmaharjoittaja		Vierailijat	Äänenmuodostus Vierailijat	Stemmaharjoittajan koulutus Kuoronjohtajien kierto? Kouluttajien etsintä ja kontaktointi
Toiminta	Enemmän harjoituksia Enemmän keikkaa ”Hupikonsertit” Matka	Enemmän reissuja Uusia virikkeitä ”Hupikonsertit”	Uusia virikkeitä Näkyvyyden parantaminen Sävellyksiä	Ortodoksisuus ja sen esilletuonti Sopivat kilpailut ja festivaalit Enemmän keikkaa ja konsertteja? Puoli- ammattilaisuus Matka	Sävellyksiä Puoli- ammattilaisuus	Sävellyskilpailu(t) YK-kiertue Ohjelmistosuunnittelu Keikkojen näkyvyyden pohtiminen Matkajärjestelyt Sopivien festivaalien etsintä
Hallinto	Hallitukselle skarpia Perehdyttäminen Konserttiohje	Työnjaon selkiyttäminen, skarpia Pöytäkirjat Perehdyttäminen				Konsertin muistilista Drive-alusta (mallia) Kokousten pöytäkirjat (mallipohja) Kirjanpidon kilpailutus?
Konsertit	Nelen juhlakonsertti	95-vuotisjuhlavuosi 2019	Julkkiskonsertti jouluksi 5.5. yhteiskonsertti Sodankylän mieslaulajien kanssa	Toukokuussa ortodoksisen musiikin konsertti Rovaniemellä ja Ivalossa Syksyllä iltamat Kajaani?	Vappukonsertti Mitä syksyllä?	Käsiohjelma Käännökset Sopimusohje Huvitapahtuman järjestelyt Esiintymispaikkalista
Muuta omaa	Uusi lookki	Laululeirien järjestelyt Kuoroasut	Kilpailut Kvartetit Äänite	Äänite Tuotteistaminen	Orkesteriyht.työ Kasvupohja Poikkitaiteellisuus	Leiripaikkalista? Kausiohjelma Sisäiset tiedotteet? Levytyksen järjestelyt Orkesteritiedustelu Valot ja äänit