



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Heidi Ketola

Alueellinen orkesteritoiminta

Verkostojen strategisen yhteistyön kehittäminen –

Case Lohjan kaupunginorkesteri

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tutkinto: Kulttuurituottaja YAMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

30.3.2019

Tekijä(t) Otsikko	Heidi Ketola Alueellinen orkesteritoiminta Verkostojen strategisen yhteistyön kehittäminen Case Lohjan kaupunginorkesteri
Sivumäärä Aika	62 sivua + 1 liite 30.3.2019
Tutkinto	Kulttuurituottaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Yliopettaja Katri Halonen
<p>Lohjan kaupunginorkesteri on aktiivinen alueellinen toimija. Alueellisen toiminnan kautta orkesteri lisää musiikin saatavuutta, kasvattaa kuulijakuntaansa, toimii kulttuurimyönteisen kaupungin käyntikorttina ja vahvistaa omaa rahoituspohjaansa. Tämä kehittämistehtävä on verkostotutkimus, ja sen tarkoituksena on kartoittaa Lohjan kaupunginorkesterin olemassa olevia verkostoja ja vahvistaa niiden strategista yhteistyötä.</p> <p>Keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat, millaista alueellista toimintaa suomalaiset kamari- ja runko-orkesterit harjoittavat sekä millaisia olemassa olevia verkostoja Lohjan kaupunginorkesterilla on. Näiden kysymysten perusteella pyritään vastaamaan siihen, miten Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen strategista yhteistyötä voidaan kehittää ja miten yhteistyöstä saatava lisäarvo voidaan realisoida taloudelliseksi tulokseksi.</p> <p>Dokumenttianalyysillä tutkittiin suomalaisten runko- ja kamariorkestereiden alueellisen toiminnan konserttimääriä vuonna 2017 ja verrattiin niitä orkestereiden saamaan rahoitukseen Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tekemien tilastojen perusteella. Lisäksi muodostettiin yleiskuva orkestereiden toimintamalleista niiden www-sivujen pohjalta. Näiden tietojen valossa valittiin lähempään tarkasteluun kaksi alueellisesti merkittävää orkesteria ja haastateltiin niiden intendenttejä. Haastattelun tuloksia verrattiin Lohjan kaupunginorkesterin toimintaan. Lohjan kaupunginorkesterin yhteistyöverkostoja haastatteleamalla tutkittiin yhteistyön muotoja. Esiin toivottiin nousevan myös sellaisia teemoja, joita ei osattu etukäteen odottaa. Siksi tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa haastattelua.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että Lohjan kaupunginorkesterilla on Suomen kamari- ja runko-orkestereista eniten konserttitoimintaa sekä omassa kaupungissaan että alueellisesti. Toiminnan rahoituspohjaa onnistuttiin kehittämistehtävän aikana lisäämään OKM:n lisätuella alueellisesti merkittävälle orkestereille sekä yritysyhteistyön keinoin. Kehittämisehdotuksiksi nousivat uudet rahoitusmallit, viestinnän tehostaminen organisaation sisällä ja verkostojen välillä, projektinhallintatyökalujen ajantasastaaminen sekä henkilöstön resurssipulan helpottaminen.</p>	
Avainsanat	strateginen yhteistyö, verkostojohtaminen, orkesteri

Author(s) Title	Heidi Ketola Regional orchestral activities Developing Strategic Network Co-operation - Case Lohja City Orchestra
Number of Pages Date	62 pages + 1 appendices 30 March 2019
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Principal lecturer Katri Halonen
<p>Lohja City Orchestra is active within the Lohja region. Through regional activities the orchestra offers more people to access music and acquires wider audience. It also supports their financial base and represents Lohja as a cultural city.</p> <p>The purpose of this thesis is to explore the existing network and to improve the collaboration. The main research questions are what kind of regional activities Finnish chamber orchestras practice and what kind of existing network Lohja City Orchestra has. On the basis of these questions, the aim is to develop strategic collaboration between the network of the Lohja City Orchestra and add economic value of collaboration.</p> <p>The documentary analysis examined the number of concerts in regional activities of Finnish chamber orchestras in 2017. It was compared with the funding received by orchestras based on statistics provided by the Association of Finnish Symphony Orchestras. An overview of the operating models of the orchestras was formed on the basis of their web pages. In the light of this information, two regional orchestras were selected for further research and their General Managers were interviewed. The results of the interviews were compared to the activities of the Lohja City Orchestra. The partners of Lohja City Orchestra were also interviewed in order to get information on the forms of collaboration.</p> <p>The study showed that Lohja City Orchestra has most concerts of the Finnish Chamber Orchestras in its own city and regionally. During the thesis, the funding base for the operations was successfully increased with the support of Ministry of Education and Culture and through corporate co-operation. The development proposal included new financing models, improved communication within the organization and its networks, updating of project management tools and facilitating staff resources.</p>	
Keywords	strategic co-operation, network management, orchestra

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 VERKOSTOJEN YHTEISTYÖ	3
2.1 Verkostot ja verkostoituminen	4
2.1.1 Verkoston johtaminen	5
2.1.2 Verkoston toiminnasta syntyvä lisäarvo	8
2.2 Strategia ja strateginen yhteistyö	8
3 LOHJAN KAUPUNGINORKESTERI	11
4 VERKOSTOJEN YHTEISTYÖN KARTOITTAMINEN	13
5 VERKOSTOTUTKIMUS	15
5.1 Lähestymistapa ja menetelmät	17
5.1.1 Dokumenttianalyysi	18
5.1.2 Haastattelut	18
6 ORKESTEREIDEN VERKOSTOJEN STRATEGINEN YHTEISTYÖ	20
6.1 Suomen kamari- ja runko-orkestereiden alueellinen toiminta	20
6.1.1 Lapin kamariorkesteri	23
6.1.2 Kemin kaupunginorkesteri.....	25
6.2 Lohjan kaupunginorkesterin alueellinen toiminta dokumenttien valossa ...	27
6.2.1 Lohjan kaupunginorkesterin esiintymispaikkakunnat vuonna 2018	30
6.2.2 Kuulijamäärät ja kävijäkyselyt	30
6.2.3 Uusintakonsertit ja niiden kustannusvaikutus	32
6.3 Lohjan kaupunginorkesterin yhteistyömuodot verkostojen kanssa	33
6.3.1 Musiikin saatavuuden lisääminen ikääntyneille.....	34
6.3.2 Valoa Kyliin! -hanke	35
6.3.3 Soiva kirjasto -konserttisarjat	41
6.3.4 Sinfoniakonsertit.....	42
6.3.5 Seurakunnat ja kuorot	43
6.3.6 Festivaaliyhteistyö.....	43
6.3.7 Yritysyhteistyökumppanit	45
6.3.8 Yhteistyö Lohjan orkesterin ystävät ry:n kanssa	47
6.3.9 Alueellinen yhteistyö musiikkiopistojen kanssa.....	48
6.4 Potentiaaliset strategiset yhteistyökumppanit	49

7 LOHJAN KAUPUNGINORKESTERIN ALUEELLINEN TYÖ	
TULEVAISUUDESSA.....	51
7.1. Rahoituksen lisääminen strategisen yhteistyön kautta.....	51
7.1.1 Valtionosuuden turvaaminen ja kasvattaminen	52
7.1.2 Lohjan kaupungin rahoitusosuuden pienentäminen alueellisesta toiminnasta.....	52
7.1.3 Muiden kuntien rahoitusosuuden kasvattaminen.....	53
7.1.4 Avustusten ja apurahojen hakeminen verkostojen väliseen toimintaan ..	53
7.1.5 Yritysyhteistyökumppanuuksien lisääminen	53
7.2 Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen kehittäminen	54
7.2.1 Verkostojen vahvistaminen.....	54
7.2.2 Olemassa olevien verkostojen välisen viestinnän kehittäminen	54
7.2.3 Alueellisen toiminnan sitominen osaksi Lohjan kaupunginorkesterin strategiaa	55
8 POHDINTA.....	55
Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Kaisa-Reetta Karhulle

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö syntyi tarpeesta kehittää Lohjan kaupunginorkesterin alueellista toimintaa. Lohjan kaupunginorkesterin tavoitteena on, että Länsi-Uudellamaalla eri kuntien alueilla järjestetään konsertteja, jotka nämä kunnat maksavat. Orkesteri konsertoi myös muualla Uudellamaalla. (Lohjan kaupunki, Talousarvio 2018 & Taloussuunnitelma 2019 – 2020.)

Alueellinen toiminta sekä yhteistyö eri tahojen kanssa ovat rakentuneet orkesterin intendentin Felix von Willebrandin henkilökohtaisiin suhteisiin ja verkostoihin. Hän on toiminut orkesterin intendenttinä vuodesta 1982 lähtien. Verkostot ja suhteet ovat pääomaa, josta orkesterin ei kannata luopua von Willebrandin eläköityessä lähivuosien aikana. Tässä opinnäytetyössä pyrin konkretisoimaan verkostojen yhteistyöstä saatavia hyötyjä hiljaisesta ja kokemuseräisestä tiedosta tulevaisuuden toimijoille. Samalla pyrin löytämään verkostoille uusia strategisia toimintatapoja, joiden kautta yhteistyötä voidaan syventää ja varmistaa sen jatkuvuus.

Lohjan kaupunginorkesteri on kulttuurikentällä merkittävä toimija. Vuonna 2017 orkesteri järjesti 123 konserttia ja kuulijoita sillä oli yli 50 000. Suomen kamari- ja runko-orkesteereista toiseksi eniten konsertteja järjesti Mikkelin kaupunginorkesteri, 96 konserttia, ja toiseksi eniten kuulijoita oli Keski-Pohjanmaan kamariorkesterilla, 19 591 kuulijaa. (Suomen Sinfoniaorkesterit, vuosikertomus 2017, 26.) Orkesteri tuo kaupungille näkyvyyttä ja viestii sen kulttuurimyönteisestä asenteesta sekä elinvoimasta.

Lohjan kaupungin talouden tasapainottamisohjelman myötä orkesteri joutuu perusteellamaan toimintatapojaan ja olemassa olonsa tarpeellisuutta. Asiasta kiinnostuneille tämä opinnäytetyö tarjoaa uusia näkökulmia ja tutkimuksiin pohjautuvan tietopaketin.

Lohjan kaupunginorkesteri elää tällä hetkellä muutosten aikaa. Intendentin lisäksi eläköitymässä on orkesterin konserttimestari. Myös käyrätorven äänenjohtajan paikka on täytämättä. Edellisen taiteellisen johtajan kausi on jo päättynyt ja uutta ei ole vielä valittu. Kaupungin säästötoimien odotetaan ratkeavan ennen kuin valtionosuusrahoitusjärjestelmän (VOS) uudistamisprosessi jatkuu ensi vaalikaudella.

Kapellimestari, säveltäjä Jaakko Kuusiston vetämä asiantuntijatyöryhmä teki ehdotuk-

sen hallituksen esitykseksi VOS-rahoitusjärjestelmän uudistamisesta ja se jätettiin lausuntokierrokselle helmikuussa 2018. Esityksen mukaisesti VOS:n saajat olisi jaettu kuusi-, kolme- ja yksivuotisiin kategorioihin. Kuusivuotiseen kategoriaan päästäkseen orkesterin toiminnan olisi työryhmän ehdotuksen mukaisesti pitänyt olla ”paitsi korkeataisoista, ammattimaista, vakinaista ja säännöllistä, myös merkittävää alueellisen palvelutarjonnan tai taiteenalan uudistamisen näkökulmasta”. (VOS-uudistus, 2018.) Vaikka työryhmän esitys ei vielä tällä vaalikaudella mennyt läpi, on vaikea kuvitella, että nämä periaatteet muuttuisivat kokonaan VOS-uudistuksen jatkovalmistelussa. Työryhmän esittämät periaatteet voidaan tulkita vahvoiksi signaaleiksi tulevaisuuden suuntaviivoista.

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta muuttui keväällä 2019. Uudessa laissa otetaan aiempaa vahvemmin huomioon mm. eri väestöryhmien tarpeet sekä kulttuurin ja taiteen vaikutus ihmisten elämään. Lain mukaan kuntien tulee edistää ammattimaista taiteen tekemistä ja edistää yhdenvertaista taiteen saatavuutta. Lain tavoitteet ja kuntien tehtävät liittyvät mm. ihmisten luovan ilmaisun mahdollisuuksiin, kulttuurin ja taiteen tekemiseen sekä saatavuuteen ja käyttöön. Myös väestön hyvinvoinnin ja terveyden vahvistaminen sekä paikallinen ja alueellinen elinvoiman edistäminen taiteen ja kulttuurin keinoin on huomioitu laissa. Lain mukaan kunnat voivat järjestää kulttuuritoimintaa yhteistyössä yli kuntarajojen ja toimialojen. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi lain mukaan osoittaa kunnille hakemuksesta myös kehittämistehtävän, jolla tuetaan kuntien välistä yhteistyötä kulttuuritoiminnan järjestämisessä. (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019, § 2 - 6.)

Lohjan seudulla (Lohja, Karjalohja, Sammatti, Nummi-Pusula) kulttuuripalvelujen tarve on kasvanut kuntaliitosten myötä. Orkesteritoiminnalla ja –palveluilla voidaan vahvistaa kyläyhteisöjen ja kaupunginosien aktiivisuutta. Yhteistyötä tehdään paikallisesti ja alueellisesti esimerkiksi yritysten ja yhdistysten kanssa. Tarvetta on myös lähipalveluille mm. kylissä. Lohjan seudun lisäksi orkesteri on vuosien ajan esiintynyt säännöllisesti mm. Vihdissä, Loviisassa, Porvoossa, Sipoossa ja Pukkilassa.

Lohjan kaupunginorkesteri tarjoaa palvelujaan yhteistyökuntien kautta perinteisen konserttitoiminnan lisäksi myös päiväkotilaisille, koululaisille ja kotona sekä laitoksissa asuville ikäihmisille. Kuorojen ja seurakuntien kanssa tehtävä yhteistyö mahdollistaa esim. suurten kirkkoteosten esittämisen. Pyhäinpäivän, joulun ja pääsiäisen ajan teosten esittäminen avaa orkesterille ovia uusiin esiintymispaikkoihin ja samalla kuorolaisten kuulijaverkostot kasvattavat orkesterin yleisömääriä. Uudeksi esiintymisalustaksi on viime vuosina syntynyt kuntien kulttuurifestivaalien yhteistyöt. Niistä mainittakoon Sipoon äänet – Sibbo Toner, Loviisan Sibeliuspäivät – Sibeliusdagar i Lovisa, Lohja Soi –festivaali

ja Porvoon klassikot -konserttisarja Porvoon taidetehtaalla. Lohjan kaupunginorkesteri vahvistaa alueellisen toiminnan kautta omaa varainhankintaansa. Orkesteri saa lisää kuulihoita samalla, kun se lisää musiikin saavutettavuutta sekä työllistää freelance-muusikoita toiminta-alueellaan.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on vahvistaa Lohjan kaupunginorkesterin alueellisen toiminnan verkostoja sekä kehittää niitä strategisempaan suuntaan niin, että toiminnasta saatavat hyödyt vahvistuisivat. Keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat, millaisia verkostoja orkesterilla on ja millaista verkostojen strategista yhteistyötä muut samankokoiset ammattiorkesterit harjoittavat. Näihin kysymyksiin vastaamalla pyritään löytämään kehittämissuhteita, joilla voidaan syventää Lohjan kaupunginorkesterin jo olemassa olevien verkostojen yhteistyötä entistä strategisempaan suuntaan ja samalla lisätä yhteistyöstä saatavaa rahoitusta. Tämän kehittämistehtävän myötä pyritään myös konkretisoimaan von Willebrandin kokemuspohjaista tietoa, jonka pohjalta voidaan tulevaisuudessa luoda alueellisen toiminnan strategia.

2 VERKOSTOJEN YHTEISTYÖ

Lohjan kaupunginorkesterin alueellinen toiminta muodostuu verkostojen välisestä yhteistyöstä. Tässä opinnäytetyössä tutkin näitä verkostoja ja etsin kehittämissuhteita verkostojen yhteistyön vahvistamiseksi strategisempaan suuntaan. Lohjan kaupungin vaikean taloudellisen tilanteen sekä Lohjan kaupunginorkesterin hallinnossa lähivuosina tapahtuvien henkilöstövaihdoksien vuoksi on tärkeää kartoittaa alueellisen toiminnan nykytilannetta ja verkostojen strategisen yhteistyön malleja.

Lohjan kaupunginorkesterin alueellisella toiminnalla tarkoitan tässä opinnäytetyössä Lohjan ulkopuolella toteutettavaa säännöllistä ja strategista konserttitoimintaa, johon osallistuu yhteistyökumppaneita. Yhteistyökonsertit voivat koostua mm. sinfonia-, kirkko-, laitos-, kirjasto- ja koululaiskonserteista sekä festivaaliyhteistyöstä. Alueelliseen toimintaan eivät lukeudu vierailu- ja tilauskonsertit, jotka ovat yksittäisiä ja luonteeltaan operatiivisia. Operatiivinen verkostokumppanuus on pienimuotoista ja perustuu valmiiden toimintojen vaihtoon. Strategisella kumppanuussuhteella pyritään puolestaan tietopääoman yhdistämiseen siten, että verkoston kaikki osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. (Stähle & Laento 2000, 81;93.) Strateginen kumppanuus vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta, josta syntyy toiminnalle entistä vahvempi perusta. Kump-

paneiden yhteisen vision pohjalta tehdään strategia, joka vahvistaa toiminnan vaikuttavuutta ja yhteistyöstä saatavia arvoja. Näin kumppanuuksista tulee pitkäaikaisia ja toiminnasta helpommin ennakoitavaa.

Lähestyn verkostojen kehittämistä tässä opinnäytetyössä strategisesta näkökulmasta. Tutkimusten mukaan 30 - 70 % verkostoitumishankkeista epäonnistuu. Jos kullakin verkostoon liittyvällä organisaatiolla on selkeä verkostostrategia ja verkoston toimijat yhdessä rakentavat koko verkoston strategian, voidaan verkostoitumisesta alkaa odottaa tuloksia. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 5.)

Opinnäytetyöni tietopohja perustuu sekä kirjallisuudesta saatuun teoreettiseen että kokemuspohjaiseen tietoon. Jan-Erik Lindroosin ja Kari Lohiveden kirjoittama ”Onnistu strategiassa” (2010) kuvailee strategiaprosessin työvaiheita. Teoksessa tarkastellaan prosessia myös julkishallinnon näkökulmasta. Pirjo Stählen ja Kari Laennon kirjoittama ”Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan” (2000) käsittelee strategista kumppanuutta yhtenä arvonmuodostuksen tärkeimpänä elementtinä. Muu kirjallisuus käsittelee mm. strategisen verkostoyhteistyön kannalta keskeistä luottamusta ja arvoja.

Työn teoreettinen viitekehys on verkostot ja verkostoituminen sekä strateginen yhteistyö. Tässä kehittämistyössä tutkin Lohjan kaupunginorkesterin olemassa olevia verkostoja ja vertaan niitä muiden suomalaisten kamari- ja runko-orkestereiden alueelliseen toimintaan. Tutkimustulosten perusteella teen ehdotuksia verkostojen toiminnan kehittämiseksi entistä strategisempaan suuntaan niin, että kumppaneiden yhteistyöstä saama arvo kasvaa ja konkretisoituu.

2.1 Verkostot ja verkostoituminen

Sanalla ”verkko” voidaan tarkoittaa organisaatioiden muodostamaa yhteistoimintakuvioita, jota kehitetään tietoisesti. ”Verkosto” puolestaan viittaa laajempaan kokonaisuuteen, verkkojen verkkoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 86.) Verkostolle ei ole kuitenkaan olemassa yleispätevää määritelmää. Yleensä sillä ymmärretään riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta. Erilaisia verkostoja on ollut olemassa kautta ihmiskunnan historian, niistä esimerkkinä mainittakoon vaikkapa Kreikan kaupunkiliitto, Hansa-liitto ja Euroopan unioni. Järjestöt ja yhdistykset ovat niin ikään hyviä esimerkkejä verkostoista. (Hakanen ym. 2007, 9 - 15.)

Orkesterin verkko koostuu sen työntekijöistä ja heidän välisistä suhteista. Jokainen työntekijä tuo orkesterin verkkoon oman osaamisensa, tietonsa ja temperamenttinsa, mistä syntyy kokonaisuus. Työn tulokset ovat seurausta verkon sisällä toimivien ihmisten yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Laajasta sisäisestä verkostosta syntyy orkesterilaisten kautta yhteyksiä esimerkiksi kuoroihin, musiikkialan yrittäjiin, teattereihin ja seurakuntiin. Näistä yhteyksistä syntyy vahva, paikallisesti vaikuttava verkosto, johon Lohjan kaupunginorkesterin alueellinen toiminta perustuu.

Verkostoihin liittyy arvaamattomuutta, mutta samalla myös joustavuutta ja innovatiivisuutta (Parkkola 2012, 104). Verkostot voivat antaa toimijoilleen mahdollisuuden aktiiviseen vaikuttamiseen ja uuden luomiseen. Lohjan kaupunginorkesterin työntekijöillä on mahdollisuus päästä itse vaikuttamaan orkesterin toimintaan. Omia suhteitaan ja erityisosaamisalueitaan hyödyntämällä orkesterin henkilökunnasta tulee sitoutunutta ja innostunutta.

Verkosto itsessään on pelkkä mahdollisuus ja vain kumppanuuden osaamisen kautta se voi realisoitua taloudelliseksi arvoksi (Ståhle & Laento 2010, 40). Orkesterin verkosto mahdollistaa eri taidemuotojen erityisosaajien kohtaamisen lisäksi yhteistyötä eri toimialojen välillä. Asiantuntijoiden kohdatessa syntyy uutta tietoa, oppimista, uusia toimintamalleja ja mahdollisuuksia. Verkostojen kautta orkesterin osaaminen kasvaa ja orkesterista tulee uudistumiskykyinen. Tietopääoman kautta aineetonta varallisuutta voidaan muuttaa taloudelliseksi arvoksi (Ståhle & Laento 2010, 43).

Verkostossa ihmiset toimivat toistensa agentteina ja edistävät etuaan aivan kuin omaansa. Toimijoiden suhteet ovat tasa-arvoisia ja yhteydenpito suoraa ja välitöntä. (Harisalo & Miettinen 2010, 129.) Osaamisen yhdistämisestä syntyy arvoketju, jonka jokainen osa lisää koko ketjun arvoa. Aitoa kumppanuutta on vaikea kuvitella syntyvän ilman todellista win-win-asetelmaa. (Ståhle & Laento 2010, 40.) Osallistuminen verkoston toiminnasta saatavan arvon kasvattamiseen vähentää hierarkiaa, kun verkoston toimijat jakavat vastuuta. Toisaalta myös verkostot tarvitsevat henkilöitä, jotka ovat tietoisia verkoston toiminnan kokonaisuudesta ja kykenevät ottamaan siitä vastuuta.

2.1.1 Verkoston johtaminen

Verkostojohtaminen voidaan määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. Hyvä verkostojohtaminen edellyttää tuntemista, luottamusta ja sitoutumista.

Nämä kolme osa-aluetta vahvistavat tai heikentävät toinen toistaan. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 11 - 14.)

Luottamus on dynaaminen ilmiö, johon vaikuttaa ihmisten jatkuvasti muuttuvat odotukset ja käsitykset asioista. Luottamuksessa on kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Harisalo & Miettinen 2010, 31.) Luottamuksen ilmapiirissä energia kohdistuu oikeisiin asioihin. Toiminnasta tulee tehokkaampaa, kun kumppanien motiiveja ja tarkoituksiperiä ei tarvitse epäillä. Luottamus mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen, jonka seurauksena syntyy innovaatioita.

Perinteellisissä yhteiskunnissa ihmisillä oli tapana luottaa vain läheisiinsä ja oman paikallisen yhteisönsä jäseniin. Vieraisiin alettiin luottaa vasta, kun he olivat osoittaneet omaksuneensa yhteisön arvot, käytännöt ja käyttäytymistavat. Modernissa yhteiskunnassa ihmiset ovat oppineet luottamaan toisiinsa huolimatta siitä, ovatko he tuttuja vaiko vieraita. (Harisalo & Miettinen 2010, 30.) Tunteminen kuitenkin helpottaa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntyä. On helpompi lähestyä vastapuolta, kun osaa ennakoida hänen reaktioitaan ja tapojaan. Orkesterin verkostoa rakennettaessa auttaa, kun tuntee kumppanin toimintatavat. Tuntemisen kautta kumppaneita voi ymmärtää paremmin, mikä helpottaa vuorovaikutusta. Kumppanin tukeminen vaikeissa tilanteissa voi syventää luottamusta, minkä seurauksena verkostoon voi syntyä vahvoja siteitä. Vahvojen siteiden osapuolet ovat sitoutuneet toimintaan, he tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa.

Strategisesti merkittävää tietoa tulee organisaation sisään sen kaikista rajapinnoista, koska jokainen sen jäsen tuo tietoa ulkopuolelta (Stähle & Laento 2000, 31). Ihmiset muistavat ja kuvaavat asioita valikoidusti. Käyttäytymistä ja viestejä tulkitaan eri tavoin. Erilaiset arvostukset ja tulkinnat voivat johtaa tahattomaan epäluottamukseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 47.) Tieto voi muuttua matkalla ihmisten erilaisten tulkintojen johdosta. Lohjan kaupunginorkesterin alueellinen verkosto on laaja ja yhteisiä tapaamisia ei kaikkien osapuolien kanssa voida järjestää kovin usein. Tämä aiheuttaa haasteen viestiä niin, että väärä tieto ei jäisi leviämään verkostossa ja synnyttäisi epäluottamusta. Oikean tiedon vapaa liikkuvuus edellyttää toimijoiden välistä luottamusta ja sitoutumista (Järvensivu ym. 14).

Orkestereita pidetään perinteisesti hierarkkisina organisaatioina. Kapellimestari on hierarkian ylimpänä ja häntä seuraavat konserttimestari ja äänenjohtajat. Todellisuudessa

valta lähtee kuitenkin rakenteiden alatasolta. Jos soitinryhmän soittajat eivät luota äänenjohtajaansa, he eivät seuraa äänenjohtajansa näyttöä. Tämän seurauksena soitosta tulee eriaikaista, artikulaatiosta erilaista ja tulkinnasta epäyhteinäistä. (Rasilainen 2008, 32.) Orkesterin hyvin toimiva sisäinen työskentely vaatii tuntemisesta syntyvää luottamusta ja siitä seuraavaa sitoutumista. Vaikka orkesterin sisäiset käytösnormit eroavat verkoston normeista, perustuu molemmissa toimiminen ihmisten väliseen luottamukseen.

Kaikki muutos, kehitys ja kasvu perustuvat informaation nopeaan virtaamiseen ja rikastumiseen. Informaation vaihdon paljous ja nopeus pitää verkoston elävänä. Jos verkostoa ja sen informaatiovirtaa yrittää rajoittaa ja hallita, verkostomaisuus katoaa ja toiminnasta tulee hierarkkista. (Stähle & Laento 2000, 121.)

Strategisissa kumppanuussuhteissa hallinta tapahtuu vain osittain perinteisen kontrollin ja hierarkian avulla. Kehittämistoiminta vaatii riittävää vapautta ideoinnissa ja kokeiluissa. Siitä huolimatta innovatiivinenkin toiminta tarvitsee suunnitelmallisuutta. Verkostolla täytyy olla yhteinen visio, arvot ja menettelytavat yhteisestä toiminnasta. Näistä syntyvä verkoston strategia on oltava kaikille selvä, jotta väärinkäsitykset minimoitaisiin. Verkosto toimii itseohjautuvammin ja tehokkaammin, jos valtaa delegoidaan roolien, ei hierarkian kautta. (Stähle & Laento 2000, 97 - 99.)

Orkesterin toimintakenttä on spontaani ja nopeatempoinen. Yhteistyökuviot, ohjelmistot, aikataulut ja tilat elävät ja vaihtuvat. Henkilöstöllä on vahvoja mielipiteitä ja toiveita, joita kuuntelemalla voidaan kehittää toimintaa. Lohjan kaupunginorkesterin toimintakulttuuri onkin muokkautunut hyvin joustavaksi ja mukautuvaksi. Selkärankaa joustavuuteen kuitenkin tarvitaan ja sitä voidaan vahvistaa samoin keinoin, mitä Stähle ja Laento peräänkuuluttavat yritysmaailmassa: tiedonhallinnan tehostamisella ja ajantasaisen kokonaisuuden konkretisoimisella, selkeillä säännöillä, tavoitteilla ja toimintaperiaatteilla sekä työtehtävien ja vastuun jakamisella (Stähle & Laento 2000, 99).

Verkostoa voi johtaa joko yksittäinen henkilö tai esimerkiksi verkostoon liittyvien organisaatioiden toimijoista koottu työryhmä. Johdon keskeisin tehtävä onkin luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistaminen. Verkosto vahvistuu, kun sen jäsenet voivat itsenäisesti, mutta yhteistuumin suunnitella ja päättää verkoston toimintatavoista. Verkosto pystyy yksittäistä henkilöä kokonaisvaltaisemmin löytämään ratkaisuvaihtoehtoja. (Hakanen ym. 2007, 16.)

Verkostojohtajan tehtävä on tukea henkilöstöä ottamaan vastaan ja käyttämään valtaa. Tämä vaatii henkilöstön tukemista ja valmennustaitoja sekä tiedon tehokasta siirtämistä. Vallan delegointi synnyttää luottamusta, lisää organisaation joustavuutta ja vähentää byrokraatia. (Stähle & Laento 2000, 98.)

2.1.2 Verkoston toiminnasta syntyvä lisäarvo

Organisaatioiden välinen yhteistyö vaatii toiminnan muokkaamista yhteiseen tarkoitukseen sopivaksi. Kaikkia osapuolia hyödyttävän toimintamallin syntyminen voi vaatia aikaa ja rahaa. Verkostoitumalla organisaatio voi saada käyttöönsä osaamista, jota sillä itsellään ei ole. Se voi hyödyntää yhteistyökumppaniensa vahvoja brändejä, suhdeverkostoa ja paikallistuntemusta. (Ojasalo ym. 2009, 87.)

Lohjan kaupunginorkesteri on tehnyt alueellista yhteistyötä verkostojen kanssa jo vuosien ajan. Yhteistyötä tehdään mm. kuntien, seurakuntien, kuorojen, yritysten ja yhdistysten kanssa. Verkostoihin on panostettu paljon ja lisäarvoa toiminnalle on syntynyt kullijamäärien kasvun, näkyvyyden, markkinointiyhteistyön, brändin vahvistumisen, toiminnasta saatavan rahoituksen, työvoiman ja yhteistyötä tekevien taiteilijoiden kautta.

Verkostoituminen on toimintatapa, joka tarjoaa nopeaa tiedonkulkua, asiantuntemuksen yhdistymistä sekä resurssien ja kustannuksien jakamista (Stähle & Laento 2000, 21). Orkesteri voi verkostoitua sekä kulttuurialan toimijoiden kesken että yli toimialarajojen. Näkökulmia verkostoitumiseen tarjoavat esimerkiksi talousteoreettinen, sosiaalipsykologinen sekä strateginen lähestymistapa (Hakanen ym. 2007, 11). Tässä kehittämistyössä olen valinnut näkökulmakseni strategisen lähestymistavan, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

2.2 Strategia ja strateginen yhteistyö

Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Sen avulla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, mutta julkishallinnon strategia pyrkii yleensä rakentamaan ylivoimaisuuden sijaan ehyttä ja erilaisia sidosryhmiä tyydyttävää kokonaisuutta. (Juuti & Luoma 2009, 24 - 26.)

Strategiaprosessissa on kysymys sellaisen keinovalikoiman muodostamisesta, jolla toimintaa voidaan kehittää ja linjata. Sen avulla pyritään muuntamaan erilaisia tarpeita

mahdollisuuksiksi. Strategia lähtee toiminnan haasteista. Se on ajattelun väline, jolla pyritään tekemään linjauksista, päätöksistä ja toimenpiteistä julkisia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27 - 28.) Verkoston strategia syntyy toimijoiden lähtökohdista. Lohjan kaupungin-orkesteri on julkisen sektorin toimija ja sen perustoiminta määrittyy orkesterilain pohjalta. Orkesterilla voi olla erilaisia osastrategioita, esimerkiksi ohjelmisto-, markkinointi-, yleisökasvatus- tai verkostostrategia. Verkoston strategia muodostaa suuren osan orkesterin koko toiminnan strategiasta.

Alueellisen orkesteritoiminnan tulee hyödyttää sekä Lohjan kaupunkia, orkesteria että niiden yhteistyökumppaneita. Yleensä strategisella kumppanuudella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että kaikki kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Koska yhteys edellyttää luottamusta ja oman tietopääoman luovuttamista yhteiseen käyttöön, kumppanit ovat todellisessa riipuvuussuhteessa toisiinsa. Strateginen kumppanuus voi olla haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. (Stähle & Laento 2000, 93.)

Orkesterin toiminta on julkista ja avointa, eikä sillä ole liikesalaisuuksia. Tietopääoman sijaan orkesteri tarjoaa kumppaneiden käyttöön muusikoiden taitopääomaa. Taidot eivät ole kopioitavissa tai siirrettävissä kolmansille osapuolille. Suurin riski orkesterin kannalta lienee siinä, että kumppanit lopettavat yhteistyön orkesterin kanssa ja alkavat toteuttaa sitä muiden taidealan toimijoiden kanssa yhdessä rakennettujen toimintamallien pohjalta. Toimintamallien kehittämiseen on käytetty paljon aikaa. On mahdollista, että muut toimijat kopioivat hyväksi havaittuja malleja. Tämän vuoksi luottamus ja pitkäaikainen sitoutuminen ovat tärkeässä roolissa orkesterin strategisia yhteistyöverkostoja vahvistettaessa ja rakennettaessa.

Strateginen ajattelu ja siihen liittyvä tulevaisuuden luominen on ollut ajankohtainen teema strategisessa johtamisessa viime vuosina. Kehittyminen on nähty strategisen ajattelun tuloksena. Verkostojen toiminnasta saatavan lisäarvon luominen on nostanut esiin verkoston johtamisen tarpeen sisäisten prosessien johtamisen lisäksi. Strateginen ajattelu korostaa myös näkemistä taaksepäin kokemuksien ja hiljaisen tiedon hyödyntämisenä. (Silén 2006, 147.)

Lohjan kaupunginorkesterin intendentti Felix von Willebrand on tehnyt pitkäjänteistä työtä alueellisen orkesteritoiminnan kehittäjänä. Ennen hänen eläkkeelle jäämistään on tärkeää kartoittaa orkesterin alueellisen toiminnan ja verkostojen nykytilannetta. Tämän

kehittämistehtävän yksi tarkoitus onkin kerätä hiljaista tietoa von Willebrandilta samalla kun tutkitaan keinoja vahvistaa olemassa olevia suhteita entistä strategisempaan suuntaan. Strategia rakennetaan historiaan ja nykytilanteeseen peilaamalla.



Kuvio 1. Orkesterin verkostotoiminnan strategia

3 LOHJAN KAUPUNGINORKESTERI



Kuva 1. Lohjan kaupunginorkesteri Porvoon Taidetehtaalla.

Suomessa toimii neljä runko-orkesteria: Lohjan, Kemin ja Seinäjoen kaupunginorkesterit sekä Savonlinnan orkesteri. Runko-orkesteri voi koostua jousi- ja puhallinkvintetistä tai jousikvartetista, joita täydennetään soitettavan teoksen mukaisesti muilla soittajilla. Lohjan kaupunginorkesterin vakinaisiin soittajiin kuuluu viisi jousisoittajaa, kuusi puhallinsoittajaa sekä yksi lyömäsoittaja. He toimivat soitinryhmänsä äänenjohtajina. Muusikontyön lisäksi heillä on opetusvelvollisuus Länsi-Uudenmaan musiikkiopistossa.

Äänenjohtajien tehtävänä on vastata soitinryhmästään kokonaisuutena. Äänenjohtajat toimivat linkkinä orkesterin ja kapellimestarin välillä. Orkesterin työkulttuuriin kuuluu, että jokaisen soitinryhmän edustajat esittävät mahdolliset kysymykset oman soitinryhmänsä äänenjohtajalle, joka tarvittaessa kysyy asiaa muilta äänenjohtajilta tai kapellimestarilta. Muilla kuin äänenjohtajilla ei ole tapana puhua ääneen harjoitusten aikana. Useimmiten äänenjohtajat soittavat teoksissa esiintyvät yhden soittajan soolot.

Ennen harjoitusperiodin alkua äänenjohtajien tehtäviin kuuluu tehdä jousisoittajille jousitukset. Niiden avulla jousisoittajat tietävät, mihin suuntaan jouta kulloinkin liikutetaan.

Liikkeen suunnan perusteella he osaavat päätellä yhteinäisen soittotavan ja artikulaation. Jousitusvaihtoehtoja on lukemattomia ja on tärkeää, että jousitukset suunnitellaan etukäteen, ettei niiden tekemiseen kuluisi kallista harjoitusaikaa, kun koko orkesteri ja kapellimestari ovat paikalla.

Äänenjohtajien lisäksi Lohjan kaupunginorkesterissa soittaa noin 50 periodeittain palkattavaa avustajaa. Näistä muusikoista muodostetaan soitettavan ohjelmiston mukaisesti erilaisia kokoonpanoja kamarimusiikkiryhmistä sinfoniaorkesteriin. Avustajat on pääosin valittu koesoiton perusteella ja he toimivat freelance-muusikkoina myös muissa orkestereissa. Lohjan kaupunginorkesteri on merkittävä työllistäjä Uudenmaan freelance-muusikoille ja siksi suuri osa avustajista onkin sitoutunut orkesterin toimintaan asettaen sen etusijalle ennen muihin töihin lupautumistaan.

Kuten useimmat orkesterit, myös Lohjan kaupunginorkesteri toimii periodeittain. Yksi periodi on yleensä yhden työviikon pituinen. Pääsääntöisesti orkesteri harjoittelee maanantaista torstaihin ja orkesterin konsertit pyritään järjestämään Lohjalla torstai-iltaisina. Poikkeuksia konserttipäiviin aiheutuu mm. kapellimestarien ja solistien aikatauluista sekä tilavarauksista johtuen. Muusikon työhön kuuluu myös päivittäinen oman soiton harjoittelu ja seuraavan periodin ohjelmistoon valmistaudutaan jo edellisen periodin aikana itsenäisesti. Orkesteriharjoituksissa hiotaan orkesterin soittoa yhtenäiseksi ja jokaisen muusikon on osattava oma osuutensa eli stemmansa soitettavasta ohjelmistosta jo ensimmäisissä yhteisissä harjoituksissa. Oman harjoittelun lisäksi teoksiin tutustutaan etukäteen partituuria lukemalla ja teoksien levytyksiä kuuntelemalla. Muusikon tulee tietää oman osuutensa lisäksi, mitä muut soitinryhmät samanaikaisesti soittavat.

Lohjan kaupunginorkesterin toimintakulttuuri on joustava. Sen kotisali on Laurentius-sali Lohjalla, mutta muusikot ovat tottuneet esiintymään vaihtelevissa olosuhteissa kirjastosta Hartwall Arenalle ja päiväkodeista palvelutaloihin. Orkesterin äänenjohtajilla on mahdollisuus vaikuttaa itse esitettävään ohjelmistoon ja pitää ammattitaitoaan yllä monipuolisesti. Pienen orkesterin vahvuus on, että sen työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa omia intohimojaan ja osaamisalueitaan. Orkesterin muusikoista löytyy mm. sovittajia, orkesterin johtajia, nuotiston hoitajia ja intendentin avustajia sekä useita muusikoita, jotka hallitsevat oman pääinstrumenttinsa lisäksi toisenkin soittimen ammattitaitoisesti.

Lohjan kaupunginorkesteri konsertoi säännöllisesti Lohjalla, Vihdissä, Karkkilassa, Si-

poossa, Loviisassa, Pukkilassa, Porvoossa ja Pornaisissa. Lisäksi konsertteja järjestetään mm. Helsingissä ja Espoossa. Vaihtelevien työaikojen ja esiintymispaikkojen vuoksi orkesterilla on käytössään orkesterin järjestäjä, joka pystyy kuljettamaan mm. soittokaluston, nuottitelineet ja kuorolavat nopeallakin aikataululla. Hän osaa ottaa huomioon soitinten erityisvaatimukset asetellessaan orkesterin esim. portailla varustettuun kirkkoon tai huoltaessaan nuottivaloja ja jatkojohtoja, joita ilman soittajat eivät pärjäisi.

Orkesterin toimistossa työskentelee orkesterisihteeri, jonka vastuulla ovat mm. orkesterin markkinointi ja tiedottaminen sekä hallinnollisia tehtäviä. Hän vastaa mm. tilastoista, palkkojen valmisteluista, lipunmyynnistä, tilavarauksista, sosiaalisesta mediasta sekä markkinointimateriaalin tilaamisesta. Orkesterisihteerin työ muistuttaa enemmän tuottajan, kuin sihteerin työtä. Orkesterin intendentin työnkuva puolestaan on liikkuva. Siihen kuuluu suhteiden rakentamisen lisäksi orkesterin taloudesta vastaaminen. Intendentti toimii muusikoiden lähiesimiehenä. Hänen tehtäviinsä kuuluu taiteellisen kokonaisuuden ja aikataulujen suunnittelu yhdessä taiteellisen johtajan kanssa. Lohjan kaupunginorkesterin edellisen taiteellisen johtajan Esa Heikkilän kausi päättyi syksyllä 2018 ja uusi taiteellinen johtaja pyritään valitsemaan heti, kun kaupungin säästötoimet mahdollistavat täyttöluvan hakemisen.

Lohjan kaupunginorkesteri kuuluu valtiosuuden piiriin, mikä määrittää osaltaan orkesterin toimintaa. Orkesteri on Lohjan kaupungin ylläpitämä. Se harjoittaa vakinaista ja ammatillista esitystoimintaa. Orkesterin tavoitteena on lisätä musiikin ja taiteen yhdenvertaista saatavuutta alueellisen toiminnan avulla. Konsertit palvelutaloissa, kyläkonsertit taajamien ulkopuolella sekä pääsymaksuttomat kirjastokonsertit tukevat esteettömyyttä ja tasa-arvoista mahdollisuutta kulttuurikokemuksiin. Orkesteri tukee harrastustoimintaa tekemällä yhteistyötä kuorojen kanssa ja tiivis yhteistyö musiikkioppilaitosten kanssa mahdollistaa osallistumisen tavoitteelliseen taide- ja kulttuurikasvatukseen. Paikallista ja alueellista taiteen tekemistä sekä kulttuuriperintöä vaalitaan toteuttamalla yhteisiä projekteja toiminta-alueen taiteilijoiden ja taidetoimijoiden kanssa.

4 VERKOSTOJEN YHTEISTYÖN KARTOITTAMINEN

Tämän kehittämistehtävän keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat seuraavat: millaista alueellista toimintaa suomalaiset kamari- ja runko-orkesterit harjoittavat sekä millaisia

olemassa olevia verkostoja Lohjan kaupunginorkesterilla on. Näiden kysymysten perusteella pyritään vastaamaan siihen, miten Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen strategista yhteistyötä voidaan kehittää ja miten yhteistyöstä saatava lisäarvo voidaan realisoida taloudelliseksi arvoksi.



Kuvio 2. Tutkimuskysymykset

Vertailtavat orkesterit on valittu Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tekemän orkestereiden kokoon pohjautuvan luokittelun perusteella. Lohjan kaupunginorkesteri kuuluu runko- ja kamariorkesterit -kategoriaan. Runko-orkesterit koostuvat jousi- ja puhallinkvintetistä tai jousikvartetistä, joita täydennetään soitettavan teoksen mukaisesti muilla soittajilla. Kamariorkesteri puolestaan on sinfoniaorkesteria pienempi kokoonpano, jossa soittaa 15 - 40 muusikkoa.

Laki orkestereiden valtionosuus-rahoitusjärjestelmästä on muutoksessa. VOS-uudistus jatkuu ensi vaalikaudella. Jos uudistuksen peruseriaatteet pysyvät samoina, orkestereilta tullaan edellyttämään entistä aktiivisempaa alueellista toimintaa. Laki kuntien kulttuuripalveluista muuttui keväällä 2019. Uudessa laissa puhutaan kulttuuripalvelujen

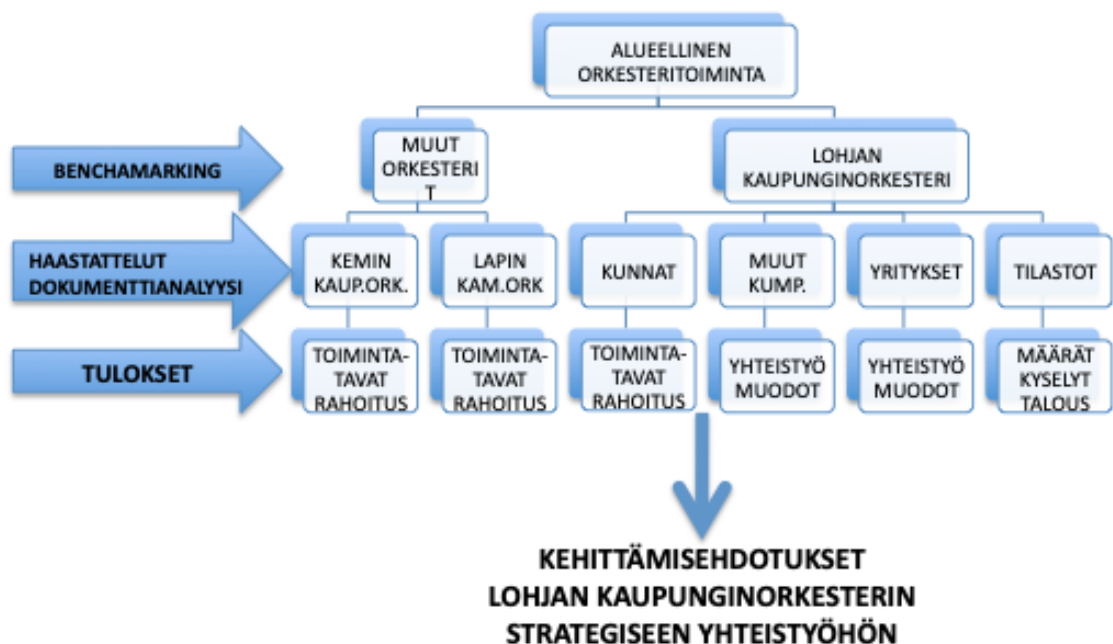
järjestämisestä yli kunta- ja toimialarajojen. Sote-uudistus ei mennyt läpi tällä hallituskaudella, mutta on mahdollista, että ensi vaalikaudella sote-palvelut järjestetään maakunnallisesti yli kuntarajojen. Uudistuksen yhteydessä ehdittiin jo ehdottaa erilaisten muidenkin palvelujen järjestämistä maakunnallisesti.

Yhteiskunnassa käynnissä olevien muutosten vuoksi alueellinen orkesteritoiminta ja verkostojen kehittäminen ovat ajankohtaisia monille suomalaisille orkestereille. Koska aihe on laaja, olen rajannut tämän kehittämistehtävän koskemaan työn tilaajan Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen strategisen yhteistyön kehittämistä.

5 VERKOSTOTUTKIMUS

Opinnäytetyössäni kartoitin suomalaisten kamari- ja runko-orkestereiden alueellista toimintaa dokumenttianalyysillä. Sen perusteella valitsin haastateltaviksi kaksi alueellisesti aktiivista ja mielenkiintoista toimijaa. Lapin kamariorkesterista haastattelin intendentti Kaisa-Reetta Karhua ja Kemin kaupunginorkesterista intendentti Ville Mankkista. Sen jälkeen syvennyin Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen nykytilanteeseen dokumentteja analysoimalla ja yhteistyökumppaneita haastatteleamalla.

Tutkimustuloksien, teoreettisen tiedon sekä intendentti Felix von Willebrandin kokemuspohjaisen tiedon perusteella tein kehittämissuhteet verkostojen strategiseen yhteistyöhön Lohjan kaupunginorkesterille. von Willebrandin kanssa kävin keskusteluja orkesterin alueellisesta toiminnasta ja verkostojen yhteistyöstä koko opinnäytetyöprosessini ajan lähes päivittäin. Sen vuoksi von Willebrandin kanssa käytyjä keskusteluja ei ole merkitty lähdeluetteloon.



Kuvio 3. Kehittämistyön vaiheet

Orkestereiden VOS-rahoituksen saamisen yhtenä vaatimuksena voi tulevaisuudessa olla alueellisen toiminnan harjoittaminen. Tämän kehittämistyön syntymiseen vaikutti myös yhteiskunnassa vähitellen tapahtuva muutos kuntien yhteistyössä järjestämien palvelujen muutoksessa. Näiden lisäksi Lohjan kaupungin vaikea taloudellinen tilanne, kaupungin strategiassa mainittu orkesterin alueellisen toiminnan kehittäminen sekä orkesterin hallinnossa lähivuosina tapahtuvat henkilövaihdokset loivat tarpeen tälle kehittämistehtävälle.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää verkostojen strategista yhteistyötä. Työssäni pyrin konkretisoimaan yhteistyöstä syntyvää arvoketjua ja vahvistamaan orkesterin omaa rahoitus pohjaa realisoimalla arvoketjua taloudelliseksi arvoksi.

Opinnäytetyö liittyy työhöni Lohjan kaupunginorkesterin intendentin avustajana. Tilaaja on sitoutunut tähän työhön toiveena löytää sellaisia toimintamalleja, jotka lisäävät alueellisen orkesteritoiminnan verkostojen yhteistyöstä saatavia hyötyjä. Opinnäytetyötä käydään läpi sen eri vaiheissa myös orkesterin intendentin Felix von Willebrandin kanssa.

5.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Tämän kehittämistehtävän lähestymistapa on verkostotutkimus. Verkostotutkimuksen tavoite on kehittää organisaatioiden kilpailukykyä yhdistelemällä niiden toimintoja, osaamista ja resursseja uusilla tavoilla. Kehittämisen onnistumiseksi tarvitaan tietoa, jota hankitaan esimerkiksi dokumenttianalyyysien, haastattelujen ja kyselyjen keinoin. Verkostotutkimukselle ei ole yhtä oikeaa prosessia. (Ojasalo ym. 2009, 90.) Verkostotutkimuksen toteutin dokumenttianalyyysinä sekä haastatteluina. Dokumenttianalyyysistä sain tietoa, jonka perusteella valitsin haastateltavat henkilöt.

Dokumenttianalyysi-vaiheessa tutkin orkestereiden alueellisen toiminnan määriä sekä toimintaan saatuja Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) alueellisen toiminnan avustuksia. Alueellisen toiminnan laajuutta kartoitin esiintymispaikkakuntien perusteella. Yhteistyökumppaneita tutkin orkestereiden internetsivuilta.

Haastatteluvaiheessa selvitin orkestereiden alueellisen toiminnan muotoja. Tavoitteenani oli löytää toimintatapoja, joilla Lohjan kaupunginorkesteri voisi vahvistaa verkostojen strategista yhteistyötä ja realisoida toiminnasta saatavaa arvoa.



Kuvio 4. Kehittämistyön menetelmät

5.1.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysistä voidaan saada käyttökelpoista tietoa kehitettävästä kohteesta. Dokumentteja ovat erilaiset muistiot, tiedotteet sekä esim. www-sivut. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdessä muiden tiedonkeruumenetelmien kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 43.)

Tässä kehittämistehtävässä tutkin dokumenttianalyysiä menetelmänä käyttäen orkestereiden alueellisen toiminnan konserttimääriä vuonna 2017 ja vertasin niitä orkestereiden saamaan rahoitukseen Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tekemien tilastojen perusteella. Vuoden 2018 tilastot eivät oleet vielä saatavilla opinnäytetyön tekohetkellä. Lisäksi muodostin yleiskuvan orkestereiden toimintamalleista niiden internetsivujen sekä kausiesitteiden pohjalta. Näiden tietojen valossa tutustuin tarkemmin kahteen alueellisesti aktiiviseen orkesteriin ja siihen, miten ne ovat toimintansa järjestäneet.

Orkesterit toimittavat viralliset tiedot Suomen Sinfoniaorkesterit ry:lle vuosittain esim. konserttiansa määristä, kuulijoista sekä taloudestaan. Konserttien ja rahoituksen määriä tutkin yhdistyksen keräämien tilastojen pohjalta. Yhdistys edistää ja kehittää orkesteritoimintaa sekä valvoo orkestereiden etuja ja oikeuksia. Yhdistykseen kuuluvat kaikki Suomen ammattisinfonia- ja kamariorkesterit sekä kuusi muuta orkesteria ja kaksi liitännäisorkesteria. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry, 2018.) Yhdistyksen toiminta on luotettava ja sen keräämät tilastot ovat virallisia ja julkisia tietoja.

Toimintamallien hahmottamiseksi vertailin orkestereiden rakennetta, niiden uusintakonserttien määriä sekä esiintymispaikkakuntia. Nämä tiedot sain orkestereiden www-sivuilta syksyn 2018 kausiesitteistä. Internet-sivuja tutkimalla saadut tulokset ovat suuntaa antavia, sillä ohjelmistovaihdokset ovat mahdollisia ja kaikki www-sivut eivät välttämättä ole ajantasaisia.

Vertailtaviksi valitsin kaikki Suomen kamari- ja runko-orkesterit, joita ovat Kemin kaupunginorkesteri, Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri, Lapin kamariorkesteri, Lohjan kaupunginorkesteri, Mikkelin kaupunginorkesteri, Savonlinnan orkesteri, Seinäjoen kaupunginorkesteri sekä UMO Jazz Orchestra.

5.1.2 Haastattelut

Orkestereiden toimintamalleja ja konserttimääriä tutkimalla halusin selvittää, miten muut

laajaa alueellista toimintaa harjoittavat orkesterit ovat toimintansa järjestäneet. Erityisesti minua kiinnosti orkestereiden strategisen yhteistyön muodot sekä rahoituksen järjestäminen. Halusin syventää ymmärrystäni siitä, miten yhteistyökumppanit osallistuvat konsertin järjestämiseen, tuotantovastuun jakamiseen ja siihen, millaisia arvoja osapuolet toiminnasta saavat. Dokumenttianalyysin perusteella valitsin haastateltavakseni Lapin kamariorkesterin intendentin Kaisa-Reetta Karhun sekä Kemin kaupunginorkesterin intendentin Ville Mankkisen.

Lapin kamariorkesteri on tunnettu ja arvostettu toimija korkean taiteellisen tasonsa ja alueellisen toimintansa ansiosta. Haastatteluhetkellä kokemukseni alueellisesta orkesteritoiminnasta ja sen rahoitusvaihtoehdoista perustuivat vuoden pituiseen työkokemukseeni Lohjan kaupunginorkesterin intendentin avustajana sekä kuusivuotiseen kokemukseeni Lohjan kaupunginorkesterin muusikkona. Haastattelukysymykset valitsin sen hetken tietopohjani perusteella. Ne ovat aihetta lähestyviä, nykyiseen teeman ymmärrykseen nähden melko pintapuolisia kysymyksiä. Haastattelun toteutin sähköpostihaastatteluna.

Kemin kaupunginorkesteri on vierailukonserttien lukumäärien perusteella erittäin aktiivinen alueellinen toimija. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomuksen 2017 tilastoissa on maininta: ”Kemin ’kunnan osuus’ sisältää osallistuvien kuntien maksusuudet” (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 37). Orkesterin intendenttiä Ville Mankkista haastatteleamalla halusin saada lisätietoa muiden kuntien roolista ja osallisuudesta Kemin kaupunginorkesterin toimintaan. Tein avoimen haastattelun, joka on luonteeltaan joustava ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin varsinaista haastattelua. Valitsin keskusteluun kolme teemaa: orkesterin ja kuntien sopimus, yhteistyön muodot ja toiminnan strategia. Avoimen haastattelun avulla voidaan syvällisesti selvittää, mitä ihmiset ajattelevat tai miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla (Ojasalo ym. 2009, 41).

Sekä Kaisa-Reetta Karhu että Ville Mankkinen vastasivat avoimesti esittämiini kysymyksiin. Rahoitusta ja yritys yhteistyön muotoja ei kuitenkaan ymmärrettävästi voitu kokonaan avata. Sopimuksissa on orkestereiden lisäksi muitakin osapuolia ja tiedot ovat osittain myös salaisia. Saamiani vastauksia analysoin tiedoksi peilaten niitä omaan toimintaamme.

Orkestereiden toimintamalleihin tutustumisen jälkeen siirryin tutkimuksen kolmanteen vaiheeseen, jossa haastattelin Lohjan kaupunginorkesterin olemassa olevia verkostoja.

Haastatteluilla halusin saada palautetta niistä asioista, joissa yhteistyö oli onnistunut, sekä kehitettävistä asioista. Esiin toivoin nousevan myös sellaisia teemoja, joita en etukäteen osannut odottaa. Siksi toteutin nämäkin haastattelut avoimena haastatteluna. Lohjan kaupunginorkesterin yhteistyökumppaneista haastattelin Valoa Kyliin! -työryhmää Sipoossa sekä Lohjan orkesterin ystävät ry:tä avoimena ryhmähaastatteluna. Vihdin kunnan sivistysjohtajaa Marjo Ojajärveä haastattelin yhteisessä tapaamisessa Felix von Willebrandin kanssa. Länsi-Uudenmaan musiikkiopiston ja Lohjan kaupunginorkesterin alueellista yhteistyötä tutkin haastattelemalla viulunsoitonlehtori Tuomas Törmiä sähköpostitse.

Yrityksistä haastattelin Andri Vainiota Lival Oy:stä. Yritys sponsoroi merkittävällä summalla ikääntyneille suunnattua Valoa Kyliin –konserttisarjaa Sipoossa. Keskustelulla halusin selvittää, mitkä ovat niitä arvoja, joiden vuoksi Lival Oy haluaa osallistua toimintaan, ja miten muita yrityksiä voitaisiin rohkaista vastaavanlaiseen yhteistyöhön.

6 ORKESTEREIDEN VERKOSTOJEN STRATEGINEN YHTEISTYÖ

Tässä luvussa tutkin Suomen kamari- ja runko-orkestereiden alueellista toimintaa dokumenttianalyysien ja haastattelujen perusteella. Tavoitteena oli selvittää millaista strategista yhteistyötä orkesterit harjoittavat ja miten Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen yhteistyötä voidaan kehittää. Muiden orkestereiden toimintamalleista nousseita tutkimustuloksia peilasin Lohjan kaupunginorkesterin toimintaan.

Suomen kamari- ja runko-orkestereihin kuuluu kahdeksan orkesteria: Kemin kaupunginorkesteri, Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri, Lapin kamariorkesteri, Lohjan kaupunginorkesteri, Mikkelin kaupunginorkesteri, Savonlinnan orkesteri, Seinäjoen kaupunginorkesteri sekä UMO Helsinki Jazz Orchestra (Suomen Sinfoniaorkesterit ry, 2019).

Kamari- ja runko-orkesterit ovat sinfoniaorkestereita pienempiä kokoonpanoja. Runkoorkesterit koostuvat yleensä vähintään neljästä vakituisesta soittajasta, joiden lisäksi orkesteriin palkataan avustajia soitettavan teoksen mukaisesti.

6.1 Suomen kamari- ja runko-orkestereiden alueellinen toiminta

Tutkin kamari- ja runko-orkestereiden alueellista toimintaa vertailemalla niiden konserttimääriä sekä toimintaan saatua rahoitusta Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n keräämien

tilastojen pohjalta. Konserttien paikkakuntia ja erilaisia yhteistyökumppanuuksia tutkin orkestereiden kotisivujen ja kausiesitteiden perusteella.

Taulukko 1. Orkestereiden konserttimäärät ja yhteistyökumppanuuksien muodot vuonna 2017

ORKESTERI	KONSERTTEJA 2017 /JOISTA OMAN KUN- NAN ULKOPUOLELLA	HUOMIOITA YHTEISTYÖKUMPPA- NUUKSISTA
Kemin kau- punginorkes- teri	73 kpl / 42 %	Toimintaan saadaan rahoitusta muilta kunnilta.
Keski-Pohjan- maan kama- riorkesteri	87 kpl / 19 %	Yhteistyökumppaneina, mm. Kaustisten kansanmusiikkijuhlat, Keski-Pohjanmaa-lehti sekä Osuuskauppa KPO
Lapin kama- riorkesteri	74 kpl /22 %	Suuri OKM:n erityistuki alueelliseen toimintaan. Paljon uusintakonsertteja. Kevään kausiesitteessä 6 aukeamaa sponsoreita.
Lohjan kau- punginorkes- teri	123 kpl / 26 %	Suurimmat tilausesiintymis- sekä konserttitulot.
Mikkelin kau- punginorkes- teri	96 kpl /11,5 %	Mikkelin ja Lappeenrannan kaupunginorkesterien yhteistyöorkesteri Saimaa Sinfonietta
Savonlinnan orkesteri	52 kpl / 6 %	Keväällä 2019 ohjelmistossa paljon uusintakonsertteja, jotka järjestetään Savonlinnan ulkopuolella.
Seinäjoen kaupunginor- kesteri	72 kpl / 10%	Yhteistyötä Vaasan kaupunginorkesterin kanssa
UMO Helsinki Jazz Or- chestra	77 kpl / 27%	Markkinoi vahvasti tilauskonsertteja.

(Kemin kaupunginorkesteri; Lapin kamariorkesteri; Lohjan kaupunginorkesteri; Mikkelin kaupunginorkesteri; Savonlinnan orkesteri; Seinäjoen kaupunginorkesteri; Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 26; Umo Helsinki Jazz Orchestra.)

Kevään 2019 kausiesitteiden perusteella jokaisella tutkittavalla orkesterilla oli ohjelmistossaan useita konsertteja kotipaikkakunnan ulkopuolella. Orkestereiden toimintamalleissa vaikutti olevan suuria eroja. Määrällisesti eniten alueellista orkesteritoimintaa harjoitti Lohjan kaupunginorkesteri. Suhteessa orkesterin kaiken konserttitoiminnan määrään Kemin kaupunginorkesteri oli alueellisesti aktiivisin. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 26.)

Yritysyhteistyötä tekivät dokumenttianalyysin perusteella aktiivisimmin Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri sekä Lapin kamariorkesteri. Keski-Pohjanmaan kamariorkesterin yhteistyökumppanien logot ovat näkyvillä orkesterin internetsivuilla omalla välilehdellä. Linkki välilehdelle on etusivun alareunassa. Sivulla on mainittu, Kokkolan kaupunki mukaan lukien, yhteensä kuusi yhteistyökumppania. Lapin Kamariorkesterilla on kevään 2019 kausiesitteessä näkyvillä yhteensä 31 yritysyhteistyökumppania. Yhteistyökumppaneiden logot eivät ole näkyvillä Lapin kamariorkesterin internetsivuilla. Myöskään Lohjan kaupunginorkesterin internetsivuilla ei näy yhteistyökumppaneita. (Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri; Lapin kamariorkesteri; Lohjan kaupunginorkesteri.)

Lohjan kaupunginorkesteri tekee yhteistyötä yritysten kanssa mm. Lohja Soi -festivaalilla sekä Lival Oy:n kanssa Valoa Kyliin! -hankkeen muodossa. Orkesteri voi tulevaisuudessa tehdä tiiviimpää yhteistyötä yritysten kanssa ja tarjota niille näkyvyyden internetsivujen lisäksi kausiesitteessä ja konserttien käsiohjelmissa. Tiettyjä konsertteja voidaan nimikoida yrityksen mukaan, jolloin ne saavat näkyvyyden lisäksi kutsua asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan kuuntelemaan konserttia.

Strategisen sponsoriyhteistyön kautta orkesteri voi saada paljon muutakin kuin rahallista korvausta näkyvyydestä. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa lisää julkisuutta, kohderyhmien aktiivointia, tietotaitoa markkinointiin, uusia kontakteja ja verkostoja (Valanko 2009, 24).

Mikkelin ja Lappeenrannan kaupunginorkesterit tekevät internetsivujensa mukaan yhteistyötä Saimaa-sinfonietta -nimisellä kokoonpanolla (Mikkelin kaupunginorkesteri). Samoin Seinäjoen kaupunginorkesteri tekee yhteistyötä Vaasan kaupunginorkesterin kanssa (Seinäjoen kaupunginorkesteri). Kun pienet orkesterit yhdistävät voimansa, tarvitsee avustajia palkata suuria teoksia varten vähemmän. Jos ohjelmisto esitetään molemmilla paikkakunnilla, saavutetaan enemmän kuulijoita ja toiminta on uusintakonserttien ansiosta entistä kustannustehokkaampaa.

Sijaintinsa vuoksi Lohjan kaupunginorkesterin olisi luontevinta tehdä yhteistyötä Hyvinkään orkesterin kanssa. Halukkuutta yhteistyöhön ja mahdollisia yhteistyön muotoja Lohjan kaupunginorkesterin kanssa selvitetään tulevaisuudessa orkestereiden intendenttien kesken.

UMO Helsinki Jazz Orchestra markkinoi internetsivuillaan voimakkaasti tilauskonsertteja, joita myös Lohjan kaupunginorkesterilla on ohjelmistossaan säännöllisesti. Tilaukskonsertit ovat orkesterille tärkeä tulonlähde. Pääsääntöisesti ne muistuttavat osto-myynnitapahtumaa ja toiminta on siksi luonteeltaan enemmän operatiivista kuin strategista. Vaikka tilauskonserttien yhteistyö on useimmiten lyhytaikaista tai kertaluonteista, voidaan niistä saatavaa strategista hyötyä vahvistaa. Orkesterin näkyvyyttä voidaan parantaa esimerkiksi suurten areenakonserttien mainonnan yhteydessä. Vaikka orkesteri joutuisi itse ostamaan liput merkittäviin areenakonsertteihin, voi olla kannattava sijoitus kutsua potentiaalisia yritys yhteistyökumppaneita kuuntelemaan orkesteria maailmanluokan tähtiä säestämässä.

Dokumenttianalyysin perusteella valitsin lähempään tarkasteluun kiinnostavan verkostotoimijan Lapin kamariorkesterin sekä Kemin kaupunginorkesterin, jolla oli toiminnastaan prosentuaalisesti eniten konsertteja vuonna 2017 oman paikkakuntansa ulkopuolella.

6.1.1 Lapin kamariorkesteri

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittain lisätukea alueellisesti merkittävälle orkestereille ja teattereille. Avustuksen peruste voi olla esimerkiksi orkesterin toiminnan erikoisluonne, kuten valtakunnallinen orkesteritoiminta tai alueellisesti merkittävä toiminta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, avustukset VOS-orkestereiden alueelliseen toimintaan, 2018.)

Lapin kamariorkesteri sai vuonna 2017 lisätukea alueelliseen toimintaan 115 000 €. Orkesterin intendentti Kaisa-Reetta Karhua haastatteleamalla halusin selvittää, miten orkesteri on laajan alueellisen toimintansa järjestänyt.

Lapin kamariorkesteri järjestää Lapin alueella kamarikonsertteja, kamarisinfonia ja koululais- sekä kyläkonsertteja. Samaa ohjelmaa soitetaan usein useammalla paikkakunnalla. Konsertit ovat keskenään erilaisia. Esimerkiksi kylätalon konsertti on usein lyhyempi kuin konsertti Rovaniemen konserttisalissa. Kylä- ja koululaiskonsertit ovat usein juonnettuja ja niiden yleisössä on eri-ikäisiä kuulijoita vauvasta vaariin. (Karhu, 2018.)

Vuorovaikutuksen ideana on tuoda ihmiset yhteen ja saada heidät ponnistelemaan yhdessä. Vuorovaikutus tuottaa osallistujille huomattavaa strategista arvoa perinteiseen toimintatapaan verrattuna. (Harisalo & Miettinen 2010, 91.) Juonnetut konsertit tuovat orkesteria lähemmäs yleisöä. Viestinnästä tulee monikanavaisempaa ja inhimillisempää,

jos käsiohjelman lisäksi tietoa teoksista ja esiintyjistä saa suullisesti konsertin juontajalta. Orkesteri tulee vapaamuotoisissa tilaisuuksissa yleisölleen tutummaksi. Tunteminen puolestaan lisää sitoutumista ja strategisen verkoston vahvoja siteitä.

”Tietyn konserttiperiodin yksi konsertti on usein Rovaniemellä ja yhdestä kahteen muualla maakunnassa” (Karhu, 2018). Rovaniemen kaupunki suhtautuu Karhun mukaan hyvin siihen, että orkesteri kiertää muillakin paikkakunnilla. Konsertit eri puolilla maakuntaa on ollut käytäntö orkesterin koko toiminnan ajan. Tilauksesta orkesteri käy tekemässä konsertteja myös Lapin alueen ulkopuolella. Lapin kamariorkesterilla on vahva brändi ja se edustaa jo nimensä puolesta koko maakuntaa myös muualla Suomessa ja ulkomailla konsertoidessaan.

Alueellisesta orkesteritoiminnasta syntyy strategisia verkostoja ja toisaalta verkostot luovat alueellista toimintaa. Verkostojen strategisesta yhteistyöstä syntyy toiminnalle lisäarvoa. Strategisen kumppauuden edellytys on, että osapuolet jakavat molempia hyödyttävän yhteisen vision, arvot ja menettelytavan (Stähle & Laento 2000, 99). Kaupungin täytyy tiedostaa alueellisesta orkesteritoiminnasta syntyvä lisäarvo voidakseen suhtautua siihen positiivisesti.

”Konserttien rahoituksen järjestämisessä on ollut keskenään hieman vaihtelevia konsepteja, usein pieni omavastuuosuus. Orkesteri on hakenut ja saanut avustuksia tai apurahoja maakunnallisen orkesteritoiminnan harjoittamiseen.” (Karhu, 2018.)

Myös Lohjan kaupunginorkesteri voi hakea verkostojen kautta nykyistä enemmän apurahoja ja avustuksia yhteistyöhankkeisiin. Tulevia hakemuksia täytyy kartoittaa aktiivisesti. Apurahoja voidaan myöntää esimerkiksi lasten- tai ikääntyneiden kulttuuripalvelujen tuottamiseen, kulttuurin saatavuuden- ja esteettömyyden lisäämiseen, kulttuuriperinteen vaalimiseen ja kiertueiden sekä yksittäisten konserttien järjestämiseen. Toiminnan kasvaessa kansainväliseksi tulisi mahdolliseksi hakea myös EU:n ja pohjoismaisten rahastojen avustuksia. Orkesteri itse voi hakea avustusta alueelliseen toimintaan esimerkiksi Taiteen edistämiskeskukselta sekä Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Hakemusten tekeminen yhdessä tai verkostojen kesken vaatii runsaasti suunnittelutyötä ja taustaselvityksiä.

Lapin kamariorkesterin toimintamallit tuntuvat hyvin tutuilta verrattuna Lohjan kaupunginorkesterin alueelliseen toimintaan. Molemmat orkesterit järjestävät uusintakonsertteja

ja kokoonpanot vaihtelevat kamarikonserttien pienkokoonpanoista sinfoniaorkesteriin. Myös koululais- ja kylätalokonsertit ovat tuttuja molemmille orkestereille.

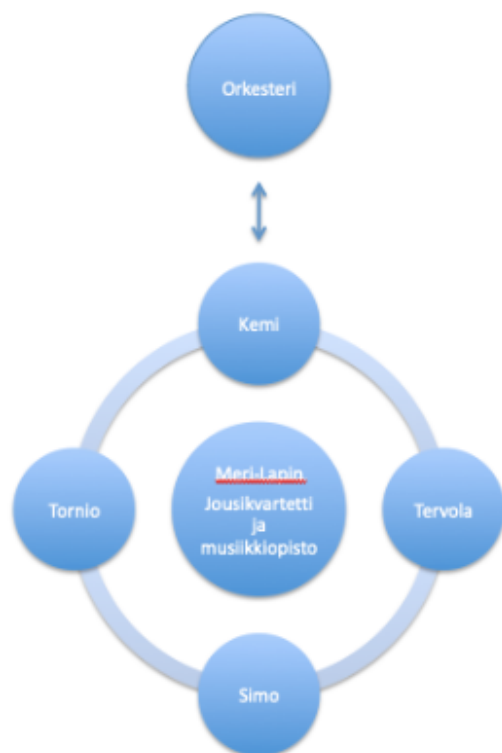
Lapin kamariorkesterin kulkemat välimatkat ovat pitkiä ja konserttimatkat edellyttävät usein myös yöpymisiä. Kiertuetoiminnasta syntyy suuremmat kustannukset kuin Lohjan kaupunginorkesterissa, jossa muusikot kulkevat toistensa kyydeillä konserttipaikoille noin 150 km:n toimintasäteen sisällä.

6.1.2 Kemin kaupunginorkesteri

Kemin kaupunginorkesteri oli dokumenttianalyysin perusteella toiseksi aktiivisin alueellinen toimija. Maininta ”Kemin kunnan osuus sisältää osallistuvien kuntien maksuosuudet” (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 37) herätti kiinnostukseni orkesterin toimintamallia kohtaan. Intendentti Ville Mankkista haastatteleamalla halusin selvittää, millaista yhteistyötä orkesteri tekee kuntien kanssa.

”Ensin on tehty strategia ja sitten vasta operatiivinen toiminta” (Mankkinen, 2018). Kemiissä toimii sekä Kemin kaupunginorkesteri että Meri-Lapin jousikvartetti. Jousikvartetti toimii runkona kaupunginorkesterille, joka kootaan käyttämällä avustajina mm. alueen ammattimuusikoita ja soitonopettajia sekä mahdollisuuksien mukaan pitkälle ehtineitä opiskelijoita. Jousikvartetin muusikot toimivat kaupunginorkesterin äänenjohtajina. He myös opettavat Meri-Lapin musiikkiopistossa.

Kemi, Tornio, Tervola ja Simo ovat tehneet kuntasopimuksen musiikkitoiminnan järjestämisestä. Sopimus koskee sekä Meri-Lapin jousikvartettia että musiikkiopistoa. Kemi on toiminnan ”isäntäkunta”, muut ovat ylläpitäjäkuntia. Toimintaa hallinnoi musiikin yhteislautakunta. (Mankkinen, 2018.)



Kuvio 5. Meri-Lapin jousikvartetin ja Kemin kaupunginorkesterin rahoittajat

Mankkisen mukaan toiminnalla on omat haasteensa. ”Kaikki eivät välttämättä priorisoi kulttuuritoimintaa kovin korkealle ja ovat valmiita leikkaamaan ensimmäisenä siitä” (Mankkinen, 2018). Suhteet ja toiminta voivat olla kiinni myös yksittäisestä henkilöstä, jonka väistyessä siltoja rakennetaan uudelleen. Sama haaste on tuttu muillekin kulttuurialan toimijoille, jotka saavat rahoitusta julkiselta sektorilta. Kulttuurista saatavaa tulosta on vaikea mitata. Merkittävyyden ymmärtämiseksi olisi tärkeää konkretisoida selkeästi toiminnasta syntyviä arvoja sekä pitkän ajan vaikutuksia.

Kemin kaupunginorkesteri toimii erillisen budjetin puitteissa. ”Kemissä ei ole omaa salia, joten orkesteri ja kvartetti ovat tottuneet konsertoimaan vaihtelevissa paikoissa. Tämä asettaa omat haasteensa toiminnalle, mutta on myös mahdollisuus. Yhteistyö eri instanssien välillä on orkesterin toiminnalle välttämättömyys”. (Mankkinen, 2018.)

Meri-Lapin jousikvartetin rahoituspohja on laaja, sillä se rakentuu kuntien osuuksista, sponsoreista, valtionosuuksista ja pääsylipputulosta. Mankkinen kertoo, että sponsorien kanssa harjoitetaan erilaista yhteistyötä esim. rahallisen tuen ja lippujen muodossa. Yritysyhteistyötä on kehitetty huolellisesti ja strategisia yhteistyön muotoja on mietitty vuosien ajan.

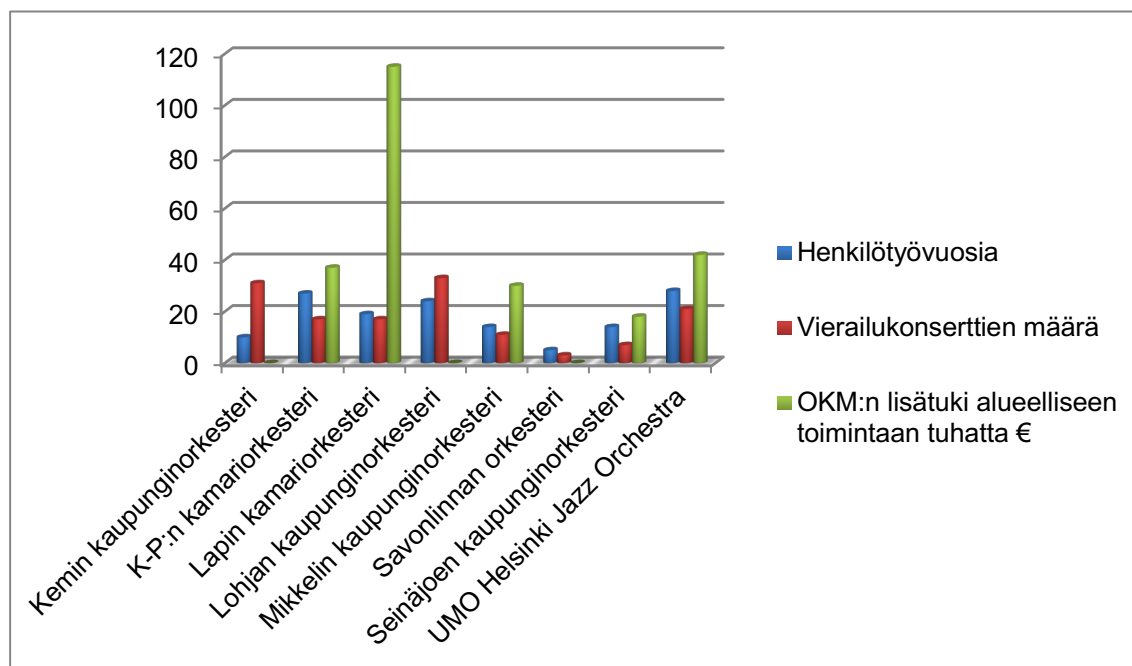
Meri-Lapin jousikvartetti ja Kemin kaupunginorkesteri harjoittavat sopimus pohjaista yhteistyötä kvartetin ylläpitäjäkuntien, musiikkiopiston ja yritysten kanssa. Kemin ja Lohjan kaupunginorkestereilla on paljon yhteistä. Molemmat ovat runko-orkestereita, joiden vaikutteisilla muusikoilla on opetusvelvollisuus musiikkiopistossa, rahoitus pohja on samanlainen ja alueellinen toiminta on laajaa.

Mielenkiintoista Kemin mallissa on, että jousikvartettia ylläpitää neljä kuntaa. Lohjan kaupunginorkesterilla ei ole vastaavaa kuntien yhteisomistumallia 12:lle muusikolleen, vaikka se periaatteessa voi olla tulevaisuudessa mahdollista. Rakenteellinen muutos olisi kuitenkin suuri ja se vaatisi perusteellisen selvitystyön ja strategian mm. valtionosuuksista ja kustannusten jakautumisesta, toimintakulttuurista, johtajuudesta, arvoista ja yhteisistä pelisäännöistä. Lohjan tavoitteena on olla Suomen mielenkiintoisin ja kehittyvin kaupunki. Orkesterin toimintaan ja kehittämiseen kaupunki on osallistunut jo vuodesta 1971 lähtien. Lohjalla rakennettua, hyvin toimivaa organisaatiota ei ole syytä jakaa useamman kunnan omistukseen.

6.2 Lohjan kaupunginorkesterin alueellinen toiminta dokumenttien valossa

Tutkimustulosten mukaan Lohjan kaupunginorkesteri järjesti vuonna 2017 Suomen kamarin- ja runko-orkestereista eniten konserttitoimintaa sekä omassa kaupungissaan että sen ulkopuolella. Sillä oli tutkituista orkestereista myös eniten kuulijoita samana vuonna. Kaupungin prosentuaalinen osuus orkesterin menoista oli Lohjalla toiseksi pienin. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 26, 37.)

Lohjan kaupunginorkesteri on saanut valtionavustusta VOS-teattereiden ja orkestereiden valtakunnallisesti tai alueellisesti merkittävään toimintaan viimeksi vuonna 2011, 2013 ja 2019. Suurituloisten avustushakemusten tekemiseen tarvitaan tulevaisuudessa enemmän resursseja. (von Willebrand.)



Kuvio 6. Suomen kamari- ja runko-orkestereiden henkilötyövuodet, alueellisten konserttien määrät ja OKM:n alueelliseen toimintaan myöntämä lisätuki vuonna 2017.

Lohjan kaupunginorkesterissa työskentelee yksi päätoiminen orkesterisihteeri sekä sivutoiminen intendentti. Kun arvioin orkesterin toiminnan laajuutta henkilötyövuosien sekä konsertti- ja kuulijamäärien perusteella, vahvistuu tekemäni havainto siitä, että orkesterin intendentti työskentelee orkesterin eteen vähintäänkin päätoimisuuden verran. Suomen kamari- ja runko-orkestereista Lohjan kaupunginorkesterissa oli vähiten tuotannollista henkilökuntaa vuonna 2017 (Suomen sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 20).

Taulukko 2. Suomen kamari- ja runko-orkestereiden henkilökunnan määrä vuonna 2017 (Suomen sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 20.)

KAMARI- JA RUNKO-ORKESTERIT

ORKESTERI	Päätoimiset					Sivutoimiset/ Osa-aikaiset			
	KAPELLIMESTARI		INTEN- DENTTI	TOIMISTO- HENK.KUNTA	MUU HENK.KUNTA	KAPELLI- MESTARI	INTEN- DENTTI	TOIMISTO- H.KUNTA	MUU H.KUNTA
	VAK.	PÄÄVIER.							
K-Pohjanmaan KamO			1	2					2 ³⁾
Lapin KamO	1		1	1					1
Umo Jazz O		1	1 ²⁾	2		10		4	24
Lohjan KO	1			1			1		
Mikkelin KO			1	3		2			
Seinäjoen KO			1				1 ²⁾	3 ¹⁾	2
Kemin KO			1	1 ⁵⁾					3
Savonlinnan O							1 ⁴⁾	1	1
MUUT ORKESTERIT									
Avanti KamO			1 ²⁾	1	1			1	
Helsingin Barokki O				1		1	1 ²⁾	2	
Hyvinkään O			1			1			
Suomalainen barokkiO			1	1		10		4	10
Vantaan VO	1		1 ²⁾	1	1	2			4
LIITÄNNÄISJÄSENET									
Vivo SO						2		1	
Sinfonietta Lentua						1		1	

- 1) Seinäjoki: yhteisvakanssi musiikkiopiston kanssa
 2) Seinäjoki: toiminnanjohtaja, Umo: toimitusjohtaja
 3) K-Pohjanmaan KamO: muusikko/nuotistonhoitaja sekä muusikko/ohjelmakoordinaattori
 4) Savonlinnan hallinnollinen henkilökunta ostopalveluna

- 5) hallinnossa jaettu konserttisihteeriksi 50 %, taloussihteeriksi 50 %
 Lohja: ulkoistettu orkesterinjärjestäjä ja nuotistonhoitaja
 Umo: Muu henkilökunta: teknistä henkilökuntaa, kouluttajia, säveltäjiä, sovittajia

Kumppanuuksia ja verkostojen strategista yhteistyötä rakennettaessa on kysymys mit-
 tavasta resurssien liikekannallepanosta (Stähle & Laento 2010, 148). Alueellisen yhteis-
 työn ja siitä saatavan arvoketjun, joka lopulta realisoituu taloudelliseksi hyödyksi, kehit-
 täminen vaatii sitoutumista. Orkesterisihteerin työmäärää ei voida entisestään kasvattaa,
 joten on selvää, että nykyisellä henkilöstömäärällä resurssit ovat riittämättömät. Orkes-
 terisihteerin nimike tulisi muuttaa tuottajaksi. Orkesterilla ja Lohjan teatterilla voisi olla
 tulevaisuudessa yhteinen sihteeriksi, joka hoitaisi esimerkiksi palkkojen valmistelut keski-
 tetysti. Orkesterin intendentin toimi tulee muuttaa päätoimiseksi. Näiden muutosten jäl-
 keen orkesterin hallinnolla on mahdollisuus kehittää orkesterin verkostojen toimintaa ja
 lisätä alueellisesta työstä saatavaa tulosta. (von Willebrand.)

6.2.1 Lohjan kaupunginorkesterin esiintymispaikkakunnat vuonna 2018

Lohjan kaupunginorkesteri vieraili vuonna 2017 yhteensä 12 paikkakunnalla. Strategista yhteistyötä tehtiin etenkin pienempien paikkakuntien kanssa. Vierailukonsertteja järjestettiin suurempiin kaupunkeihin, kuten Espooseen, Helsinkiin ja Turkuun.

Taulukko 3. Lohjan kaupunginorkesterin esiintymispaikkakunnat 2017 (LKO kausiesite, 2017.)

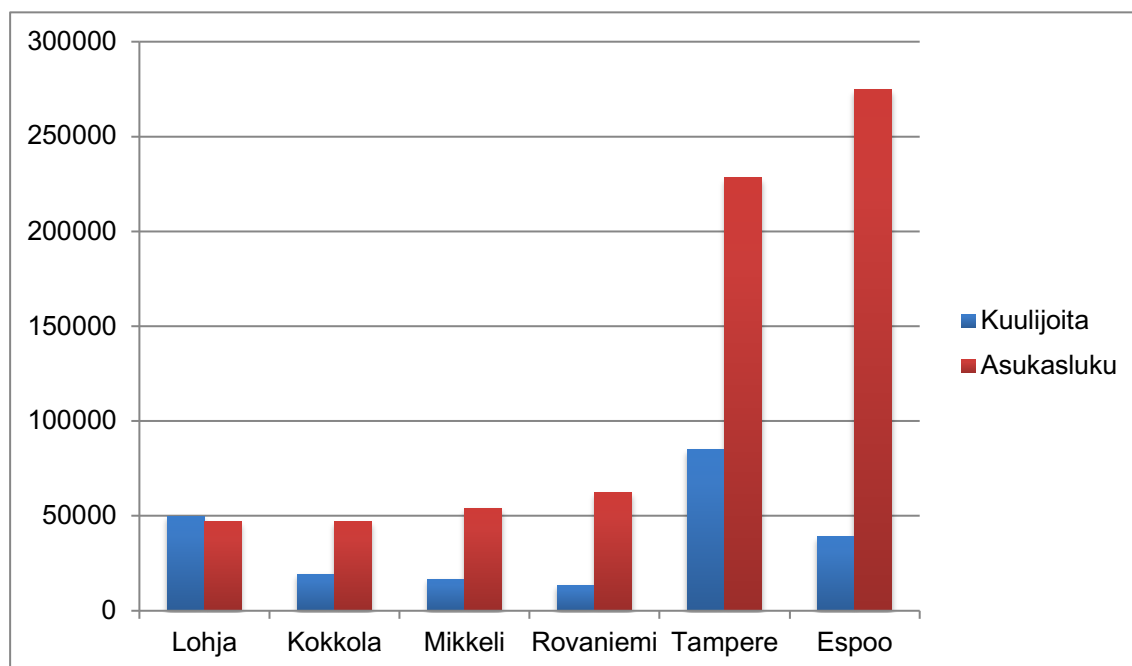
PAIKKAKUNTA	KONSERTTIEN MÄÄRÄ 2018	YHTEISTYÖN MUOTO
Espoo	2	Vierailukonsertti
Helsinki	10	Strateginen yhteistyö / Vierailu
Hämeenlinna	1	Vierailukonsertti
Karkkila	3	Strategisen yhteistyön rakentaminen
Kuusankoski	1	Vierailukonsertti
Lohja	85	Oma konsertti
Mäntsälä	1	Vierailukonsertti
Porvoo	10	Strateginen yhteistyö
Pukkila	3	Strateginen yhteistyö
Sipoo	8	Strateginen yhteistyö
Turku	1	Vierailukonsertti
Vihti	3	Strateginen yhteistyö
YHTEENSÄ	128	

6.2.2 Kuulijamäärät ja kävijäkyselyt

Vuonna 2017 Lohjan kaupunginorkesterilla oli yhteensä 50 241 kuulijaa. Kaupungin asukasluku samana vuonna oli 46 785 (Tilastokeskus). Kun verrataan Lohjan kaupunginorkesterin kuulijalukuja muiden samankokoisten ja suurempien kaupunkien kuulijalukuihin, Lohjan kaupunginorkesterilla on selvästi eniten kuulijoita suhteessa asukaslukuun.

Kuulijalukuihin lasketaan mukaan myös orkesterin ilmaiskonserteissa käyneet kuulijat. Osa kaupungin poliitikoista kyseenalaistaa tätä käytäntöä. ”Teatteri- ja orkesteritoimintaan myönnettävän valtionosuuden tavoitteena on taiteellisista lähtökohdista tuottaa teatteri- ja orkesteripalveluja ja edistää niiden alueellista saatavuutta sekä saavutettavuutta eri väestöryhmille” (Teatteri- ja orkesterilaki, 1992). Lohjan kaupunginorkesteri li-

sää kulttuurin saatavuutta järjestämällä esimerkiksi pääsymaksuttomia kirjasto- ja ulkoilmakonsertteja. Myöskään laitospöytä- ja koululaiskonsertteihin ei myydä lippuja. Ilmaiskonserttien merkitys on suuri kaupunkilaisille.



Kuvio 7. Orkestereiden kuulijalukuja suhteessa asukaslukuun vuonna 2017 (Suomen sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2017, 36; Tilastokeskus.)

Lohjan kaupunginorkesterin aluellinen toiminta on aktiivista ja se aiheuttaa helposti lohjalaisissa epäilyksen siitä, että toiminta on pois oman kaupungin konserteista. Vuonna 2017 Lohjalla järjestettiin kuitenkin yhteensä 90 konserttia ja Lohjan ulkopuolella vain 33 konserttia.



Kuvio 8. Lohjalla järjestettyjen konserttien määrä vuosina 2012 - 2017 (Suomen Sinfoniaorkesterit ry, Vuosikertomus ja tilastot 2012 – 2017.)

Jotta orkesterista voi tulla vahvemmin kaupungin käyntikortti ja orkesteri voi lisätä kaupungin vetovoimaa, täytyy lohjalaisten kokea orkesteri entistä vahvemmin omakseen.

Voidakseen olla ylpeitä orkesteristaan lohjalaisten täytyy tuntea sen toimintaa. Orkesteri voi tulevaisuudessa jalkautua entistä useammin yleisön joukkoon esimerkiksi taiteilijataapaamisissa.

Julkisen sektorin toiminnan rahoitus perustuu tavallisesti budjetin kautta myönnettyihin varoihin. Yhä useampi organisaatio saa kuitenkin tuloja myös omien palvelujensa myymisestä vapailla markkinoilla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 151.) Lohjan kaupunginorkesterin kohdalla tämä toteutuu alueellisesta orkesteritoiminnasta saatavana lisäarvona. Kun lohjalaiset muusikot työllistyvät Lohjalla järjestettyjen konserttien lisäksi myös muualla Uudenmaan alueella, kertyy kaupungille toiminnasta lisää veroeuroja.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry jäsenorkestereineen sekä Innolink Oy teettivät syksyllä 2018 kävijätutkimuksen. Tutkimukseen osallistui yhteensä 22 orkesteria ja vastaajia oli yhteensä 2324. Lohjan kaupunginorkesteria koskeviin kysymyksiin vastasi yhteensä 109 henkilöä. Vastanneista 9 oli käynyt konsertissa Vihdissä, 72 Lohjalla, 3 Karjalohjalla, 2 Pusulassa, 1 Loviisassa ja 5 Helsingissä. 17 vastaajaa ei kertonut, missä konsertissa oli vierailut. Yhteensä 109 vastaajasta 51 oli matkustanut konserttipaikkakunnalle muualta. Vastaajista 68,6 % tuli paikkakunnalle nimenomaan konsertin takia. Taloudet käyttivät rahaa konserttiin liittyen tai sen aikana keskimäärin 163,90 €. Rahaa käytettiin konserttilippuihin, majoitukseen, ruokailuihin ja juomiin, pysäköintiin ja muihin ostoksiin. (Suomen Sinfoniaorkesterit, kävijätutkimus 2018.)

Tapahtumamarkkinointi on strategisesti suunniteltua pitkäjänteistä toimintaa, jossa yritys tai yhteisö viestii ja kohtaa kohde- ja sidosryhmiensä kanssa ennakkoon suunnitellussa tilanteessa ja ympäristössä (Vallo & Häyrinen 2012, 19). Kävijätutkimuksen pienestä otannasta huolimatta voidaan päätellä, että konsertit lisäävät alueen vetovoimaa ja palvelujen kulutusta. Yritysyhteistyötä voitaisiin kehittää alueellisessa konserttitoiminnassa vielä laajemmin.

6.2.3 Uusintakonsertit ja niiden kustannusvaikutus

Jokaista esitettävää ohjelmistoa varten järjestetään harjoitusperiodi. Kun konsertti uusitaan riittävän lyhyen ajan sisällä, ei uutta harjoitusperiodia tarvitse järjestää, koska muusikot osaavat jo esitettävät teokset. Konserttien kustannustehokkuus lisääntyy, kun sama ohjelmisto esitetään useaan kertaan ja yhdestä harjoitusperiodista syntyneitä kustannuksia jaetaan eri konserttipaikkojen kesken.

Esimerkiksi 4.4.2019 järjestetään Lohjalla konsertti, joka uusitaan Sipoossa 5.4.2019. Harjoitusperiodi pidetään samalla viikolla ennen Lohjalla järjestettävää konserttia. Sipoossa järjestetään vain lyhyt kenraaliharjoitus, jotta muusikot saavat käsityksen toisen konserttipaikan akustiikasta ja osaavat mukauttaa soittonsa siihen. Sipoossa järjestettävä konsertti lisää orkesterin tuloja ja toiminnasta saatavia arvoja, kuten näkyvyyttä ja verkostojen yhteistyömahdollisuuksia. (von Willebrand.)

6.3 Lohjan kaupunginorkesterin yhteistyömuodot verkostojen kanssa

Yhteistyökumppanien odotukset ja tarpeet vaihtelevat ja kehittyvät jatkuvasti. Niihin vaikuttavat mm. lait ja säädökset, kilpailutilanne sekä henkilökunnan odotukset työpaikastaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 235.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat suoraan orkestereiden yhteistyökumppanien odotuksiin ja toiveisiin. Kunnat, seurakunnat, kuorot ja muut erilaiset kulttuuritahot hakevat laadukasta ja vahvaa kulttuuritoimijaa, jonka toimintatavat ja -periaatteet sekä aikataulut sallivat alueellisen yhteistyön ja monimuotoisen kulttuurikumppanuuden.

Felix von Willebrand kertoo, että perinteisen konserttitoiminnan lisäksi kunnat ovat heränneet siihen, että kulttuurista syntyy hyvinvointia. Erilaisilla avustuksilla pyritään lisäämään kulttuurin saatavuutta ja tavoittamaan eri ryhmiä, kuten ikääntyneitä ja muita erityisryhmiä. Myös lastenkulttuuri ja lapsille tarjottava konserttitoiminta on hyvin kysyttyä.

Uusi ja mielenkiintoinen toimintatapa on festivaalien kanssa toteutettava yhteistyö. Se mahdollistaa Lohjan kaupunginorkesterille esiintymisiä kansainvälisten taiteilijoiden ja solistien kanssa. Festivaaleilla esitetyt konsertit toteutetaan pääsääntöisesti ensin Lohjalla, jolloin kaupungissa kuullaan huippunimiä ympäri maailmaa. Festivaalien konsertit ja oheistapahtumat tarjoavat orkesterille näkyvyyttä ja mielenkiintoisia esiintymistilaisuuksia. Vuonna 2018 kokeiltiin kolmen festivaalin yhteismarkkinointia. Lohja Soi, Sipoon Äänet ja Loviisan Sibeliuspäivät saivat lisää näkyvyyttä kustannustehokkaasti yhteistyön kautta. (von Willebrand.)

Suomessa yhteistapahtumien järjestäminen ei ole vielä kovin yleistä. Usein samaa kohdeyhmiä tavoittelee jokin organisaatiolle läheinen yhteistyökumppani. Yhteistapahtuman kautta kuluja saadan pienennettyä ja järjestävät tahot saavat toisesta yrityksestä tukea omalle brandilleen. (Vallo & Häyrynen 2012, 53.)

6.3.1 Musiikin saatavuuden lisääminen ikääntyneille

Lohjan kaupunginorkesteri on esiintynyt säännöllisesti jo vuosien ajan lohjalaisissa palvelutaloissa. Konsertteja on järjestetty säännöllisesti sekä kunnallisissa että yksityisissä hoivalaitoksissa. Myös muusikot ovat havainneet taiteen välittömän vaikutuksen hoitolaitoksissa esiintyessään ja siksi hoivalaitosten kanssa on tehty yhteistyötä myös muualla Uudellamaalla. (von Willebrand.)

Viime vuosina palvelutaloesiintymisiä ja -yhteistyötä on järjestetty myös Pukkilassa ja Sipoossa. Molemmat kunnat kuuluvat Porvoonseudun musiikkiopiston toimialueeseen. Pukkilassa kulttuurisen yhteistyön ikääntyneiden parissa käynnistivät vuonna 2007 Asta Engström ja Felix von Willebrand. Sipoossa yhteistyö on rakentunut Helena Räsänen ja von Willebrandin välisen luottamuksen pohjalta. Porvoonseudun musiikkiopisto haluaa palvella kaikkia kuntalaisia ja aluksi palvelutalokonsertteja järjestettiin vain musiikkiopiston toimesta Sipoossa ja Pukkilassa. Viime vuosina yhteistyöhön on saatu mukaan Lohjan kaupunginorkesteri. Orkesterista kootaan erilaisia kokoonpanoja, jotka soittavat musiikkia eri genreistä. ”On ihan hyväksyttävää ja luvallista viedä vanhuksille, ihmisille maaseudulla laatumusiikkia ja jopa jazzia vanhusten palveluyksikköön” (Engström & von Willebrand 2018).

Toimiessaan hyvinvointikeskus Onnin toiminnanohjaajana Pukkilassa Engström näki, että Onnista voisi muotoutua pienen kunnan pienimuotoinen kulttuurikeskus. Tällöin tarjonta saavuttaisi myös ne kuntalaiset, jotka eivät pääse lähtemään suurempien keskustien kulttuurieroihin. Lisäksi Engström näki mahdollisuuden tuoda kulttuuri ja taide sote-palvelujen yhteyteen sekä tarjota Onnissa asioiville kuntalaisille maistiaisista kulttuurista. Kulttuuri haluttiin tuoda nuorten ja ikäihmisten arjen keskelle. von Willebrandin mukaan Pukkilan tapa järjestää tapahtumia antaa kaikille mahdollisuuden kohdata kulttuurisessa ympäristössä erilaisuutta ja eri-ikäisiä ihmisiä.

”Myös työhyvinvoinnin näkökulma tuli esiin, kun kulttuuria tuotiin monialaisen henkilöstön työympäristöön. Viihtyvyys ja yhteisöllisyys lisääntyivät huolimatta eri työnantajista.” (Engström & von Willebrand 2018.) Lohjan kaupunginorkesterin tavoitteena on kulttuurisen vaikuttavuuden ja kulttuurin saavutettavuuden lisääminen kaikille väestöryhmille. Vanhustenhoidossa esiin tulleet epäkohdat lisäävät tarvetta toimialat ylittävälle ja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnin järjestämiselle. Viime vuosina yhteiskunnassa on ymmärretty taiteen mahdollistamat hyvinvointivaikutukset.

”Maakunta- ja sote-uudistuksessa on vasta havahduttu taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutusten mukaan ottamiseen sote-palveluihin ja ennaltaehkäisevään työhön. Tämä mahdollistaa kulttuuri- ja taidetoiminnan ottamisen mukaan sinne, missä ihmiset ovat riippumatta siitä, missä he asuvat ja millaisessa elämäntilanteessa he ovat. Nämä asiat ovat osa nykyisen hallituksen tavoitteita, yksi kärkihankkeista, jota OKM ja STM valmistelevat yhdessä”. (Vuolasto, 2018.)

Lohjan kaupunginorkesterilla on mahdollisuus toteuttaa poikkitaiteellisia produktioita toimialat ylittävänä moniammatillisena yhteistyönä. Orkesteri voi tehdä yhteistyötä kuntien kulttuuripalvelujen, sivistys- ja hyvinvointipalvelujen sekä sosiaali- ja terveystalouden kanssa. Avainasemassa on se, että yhteistyökumppanit ymmärtävät taiteen vaikutuksen ja ovat valmiita osallistumaan strategiseen yhteistyöhön. Strategisessa yhteistyössä kumppaneilla on tasavahvat roolit, jotka täydentävät toisiaan (Ståhle & Laento 2000, 93).

Taiteen avulla voidaan säästää lääkemenossa ja ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja yksinäisyyttä. Lohjan kaupunginorkesterin arvoihin kuuluu tarjota taidetta ja kulttuuria kaikissa elämäntilanteissa oleville ihmisille. von Willebrand visioi mm. kuvataiteen, kirjallisuuden ja musiikin yhdistämistä muisteluhetkiin hoitolaitoksissa. Verkostojen suhteiden avulla voitaisiin mm. valokuvata nimekkäiden suomalaisten taiteilijoiden teoksia ja heijastaa kuvia niistä vuodepotilaiden sänkyjen ylle. Musiikin lisäksi kokonaisuuteen voitaisiin ottaa mukaan esimerkiksi runoutta. (von Willebrand, 2019.)

6.3.2 Valoa Kyliin! -hanke

Tämän kehittämistehtävän myötä syntyi Valoa Kyliin! –hanke Sipoossa. Hankkeeseen osallistuvat Sipoon kunnan ikääntyneiden palvelut, Lohjan kaupunginorkesteri, Porvoonseudun musiikkiopisto sekä Lival Oy. Syksyllä 2018 ja keväällä 2019 järjestettiin yhteensä 16 konserttia sipoolaisissa kylätaloissa ja palvelukeskus Elsiessä. Konsertteihin kutsuttiin erityisesti iäkkäitä kuulijoita, joille matka kaupunkien kulttuuritapahtumiin on liian pitkä.

Valoa Kyliin! –hanke on esimerkki hyvin onnistuneesta strategisesta yhteistyöstä. Yhteistyön kautta Lohjan kaupunginorkesteri saavuttaa uutta yleisöä, lisää kulttuurin saatavuutta, tekee alueellista työtä ja lisää taiteen hyvinvointivaikutuksia. Orkesterin oma rahoituspohja vahvistuu Lival Oy:n tuen avulla. Verkoston yhteistyö mahdollistaa myös

sellaisten avustusten ja apurahojen saamisen, joita tahot eivät yksinään olisi voineet hakea.

Sipoon kunnan ikääntyneiden palvelujen johtaja Helena Räsänen kertoi haastattelussa, että yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa vuonna 2012 voimaan astunutta vanhuspalvelulakia, jossa puhutaan merkityksellisyydestä, arvokkaasta ja turvallisesta elämästä sekä ikääntyneiden osallisuuden vahvistamisesta ja hyvinvoinnista laajana käsitteenä. Kun taustalla on jo vuosia jatkunut yhteistyö sote- ja kulttuuripalvelujen välillä, laki voi tarjota orkestereille mahdollisuuden kehittää moniammatillista yhteistyötä entistä strategisempaan suuntaan.

”Tarkoituksena on tuoda väriä ikäihmisten elämään ja kulttuuri heidän lähelleen. Valoa kyliin! –hankkeen myötä halutaan lisätä yhteisöllisyyttä kylissä ja saada kyläläiset tunnistamaan yksin eläviä naapureitaan, jotka saattaisivat kaivata apua ja seuraa. Yhdessä kokeminen vahvistaa taide-elämyksen syvyyttä”. (Räsänen, 2019.)

Paikalliset yhdistykset järjestävät konsertteihin kahvituksen ja kylätalot saadaan ilmaiseksi käyttöön. Yhteistyön kautta toiminta on kustannustehokasta ja Lival Oy mahdollistaa toiminnan tässä mittakaavassa. Hyvin käynnistynyttä toimintamallia halutaan laajentaa sekä Sipoon kunnan sisällä että muissa kunnissa.

Valoa kyliin! –hankkeen työryhmän haastattelussa Lival Oy:n edustaja Andri Vainio kertoi, että yritys osallistuu toimintaan kantaakseen yhteiskuntavastuutaan ja tullakseen lähemmäksi sipoolaisia. Yritys ei välttämättä merkittävästi kasvata myyntiään toiminnan avulla, mutta kunnan asukkaista huolehtiminen kuuluu yrityksen arvoihin. Valoa Kyliin! -hanke on saanut näkyvyyttä Yleisradion uutisissa 14.11.2018 ja Kuntalehdessä 7.12.2018 sekä paikallisesti lehdissä, konserttimainoksissa, sosiaalisessa mediassa ja puskaradion kautta. Lival Oy:n toive on, että toiminta leviäisi myös muihin kuntiin (Vainio, 2019.)

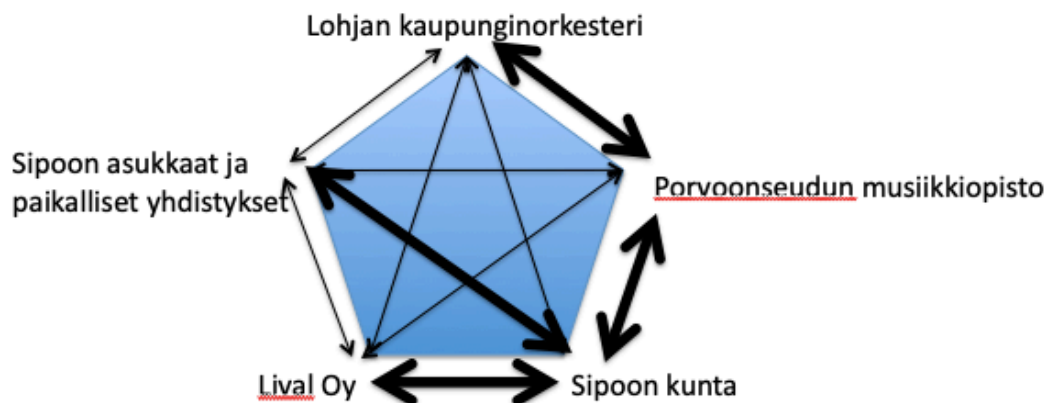
Valoa kyliin! –hanke palvelee myös Porvoonseudun musiikkiopiston strategiaa, jonka tarkoitus on musiikin opetuksen lisäksi tarjota kulttuuripalveluja kaikille toimialueensa asukkaille (von Willebrand, 2019). Strateginen yhteistyö ei olisi voinut syntyä näin nopeasti ilman taustalla olevaa pitkäaikaista panostusta. Räsänen ja Willebrandin vuosia kestänyt yhteistyö ja siitä syntynyt luottamus ovat verkoston toiminnan perusta ja alku.

Ihmisten välillä on kahdenlaisia siteitä, heikkoja ja vahvoja. Vahva side on kuin silta, joka kytkee ihmiset yhteen ja jolla heidän välisensä informaatio liikkuu. Heikkojen siteiden

kautta voidaan puolestaan luoda yhteyksiä organisaation ulkopuolelle. Jos henkilön A ja B välinen suhde on vahva, he kuuntelevat mielellään toisiaan. Jos A:lla on vahva side myös henkilöön C, johon henkilö B:llä on heikko side, henkilö C saa yhteyden B:hen vain A:n välityksellä. (Harisalo & Miettinen 2010, 133.) Felix von Willebrand jakaa orkesterin suhteet kehitettäviin ja ylläpidettäviin sekä kolmannen osapuolen kautta toimiviin suhteisiin. Kehitettävät suhteet ovat vielä uusia ja kolmannen osapuolen kautta toimivat siteet niiden esiasteita. (von Willebrand, 2019.)

Suhteista pidetään huolta samoin kuin ihmissuhteista henkilökohtaisessa elämässä. Uusiin ihmisiin tutustutaan tunnustellen ja yhteistä säveltä etsien. Usein uusien ihmisten kohtaaminen inspiroi uudenlaiseen toimintaan. Vanhat suhteet puolestaan rakentuvat niiden välisen luottamuksen pohjalle. Hyvä luottamus pohja tuo vakautta ja turvallisuutta.

Sipoon kunnalla on vahvat yhteydet paikallisiin yrityksiin, yhdistyksiin ja asukkaisiin sekä Porvoonseudun musiikkiopistoon, jolla on toimipiste Sipoossa. Näiden siteiden kautta saatiin luotua yhteys Lohjan kaupunginorkesterin, Lival Oy:n ja paikallisten yhdistysten ja asukkaiden välille. Toimijoista syntyy verkosto, joka tuottaa lisäarvoa toimijoilleen.



Kuvio 9. Valoa kyliin! –hankkeen siteet

Kunnallishallinnolle on ominaista vahva toimiala- ja virastokeskeisyys. Tämä johtaa usein osaoptimointiin niin kansalaisen kuin kokonaisuuden kannalta. Prosessien uudistamisessa olennaista on ajattelutapojen muutos, valmius kyseenalaistamiseen ja raja-aitojen kaatamiseen (Hannus 2004, 109, 114.)

Valoa kyliin –hankkeessa ylitetään sekä kunta- että toimialojen rajat. Raja-aitoja voivat aiheuttaa mm. tietämättömyys ja siitä syntyvä epäluulo ja kateus. Kuntarajoja ylitettäessä on tärkeää, että lohjalaiset tietävät toiminnan rahoituksen tulevan muualta kuin lohjalaisten veroeuroista. Jos lohjalaisille syntyy käsitys, että muualla tehty toiminta on pois heiltä, on ymmärrettävää, että orkesterin alueellista toimintaa ei katsota hyvällä. Kaikki alueellisen toiminnan konserttiohjelmistot esitetään myös Lohjalla, jolloin Lohjalla tarjottava konserttitoiminta on itse asiassa laajempaa muualta saadun rahoituksen asiasta.

Myös alueellisen konserttitoiminnan ja siihen liittyvän viestinnän on oltava avointa ja luotettavaa. Epäluottamus heikentää ihmisten käsitystä organisaation tavoitteista, visioista ja arvoista (Harisalo & Miettinen 2010, 52). Onnistunut viestintä on avainasemassa hankkeen toiminnan kannalta. Työryhmän sisäinen viestintä koettiin haastattelussa tärkeäksi ja haastavaksi. Tiedotus ja kommunikointi vaativat sitoutumista ja aikaa. Jos viesteihin jätetään vastaamatta, syntyy helposti turhautumista ja asiat eivät etene. Lopputulos syntyy useista pienistä osasista ja yhden yksityiskohdan selvittäminen saattaa estää muiden asioiden etenemisen. Kommunikointia helpottaisi nykyaikaisten pilvipalvelujen käyttö, joka on kuitenkin kunnallisissa organisaatioissa tietoturvasyistä kielletty.

”Muusikoille on kasvattavaa käydä soittamassa erilaisille väestöryhmille ja nähdä elämän eri vaiheita” (Willebrand, 2019). ”Ihailen sitä, miten muusikot voivat kohdata muistisairaana ihmisenä ilman sairautta, koska he eivät välttämättä edes tiedä, mitä ihminen sairastaa” (Räsänen, 2019). Näissä kommentteissa korostuu ihmisten välinen kohtaaminen ja inhimillisyys. Toimialojen välinen yhteistyö tarjoaa paljon mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Ihmisen persoonallisuus kehittyy parhaiten luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Harisalo & Miettinen 2010, 30). Yksi moniammatillisen yhteistyön vahvuuksista onkin siinä, että ihmiset oppivat ympäröivän maailman lisäksi asioita itsestään. Kun asiat saavat suurempia mittasuhteita ja fokus siirtyy pois omasta itsestä, on helpompi keskittyä musiikkiin, taiteeseen ja hetkeen. Esimerkiksi kuolemaa tekeväälle ihmiselle soittaminen ja tilanteessa läsnäoleminen on avartanut omaa käsitystäni elämästä ja ihmisyydestä. Kulttuuriset kohtaamiset sairaiden ihmisten kesellä ovat muuttaneet arvomaailmaani muusikkona ja sitä kautta vähentäneet esiintymisjännistystäni.

”Kun toiminta on moniammatillista, syntyy valtava osaamisen keskus” (Engström & von Willebrand, 2018). Asta Engström ja Felix von Willebrand kuvailevat, että muusikon ja hoivahenkilöstön välinen vuorovaikutus on tärkeää. Muusikoilla on hyvä olla pohjatietoa

luohjaaja Sari Häkkinen vastaa siitä, että kotihoidon henkilökunta saa ja vie tietoa konsertisarjasta kotihoidon asiakkaille. Hän myös järjestee kuljetuksia ja muita käytännön asioita, jotka laskevat ikääntyneiden kynnystä tulla konserttiin. Kotihoidon asiakkaita on onnistuttu tavoittamaan hyvin. Sipoon kunnan kulttuuri- ja vapaa-ajan koordinaattori Kimmo Sillanmikko hoitaa tilavaraukset ja tiedottamisen sosiaalisessa mediassa sekä toimii yhteyshenkilönä Sipoon kulttuuripalveluihin. Porvoonseudun musiikkiopisto ja Lohjan kaupunginorkesteri omaavat laajat verkostot taiteilijoihin. Päävastuu ohjelmiston suunnittelusta on Felix von Willebrandilla. Minun tehtäviini kuuluu koordinoita aikatauluja, sopimuksia ja palkkioita sekä olla yhteydessä kaikkiin verkoston osapuoliin.

Verkoston johtamisen perusta on siinä, että osapuolet ymmärtävät, miten toiminnan arvo lisääntyy verkostossa. Osaamisten yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman verkostojen yhdistämistä. (Stähle & Laento 2000, 40.) Valoa kyliin! –hankkeessa yhdistyvät terveydenhuollon, kulttuurituotannon, taiteilijoiden, yrityksen sekä paikallisten yhdistysten osaaminen. Kulttuuri lisää yhteisöllisyyttä kyläläisten, ikääntyneiden ja henkilökunnan välillä.

Kun kustannukset jaetaan eri toimijoiden kesken ja tuloja saadaan useammasta paikasta, syntyy pienistä puroista suuri virta. von Willebrand huomauttaa, että sopimuksia ei tarvita, kun toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Haasteita toiminnalle ovat aiheuttaneet päättävässä asemassa olevien ihmisten kokemattomuus kulttuurin vaikutuksista. (von Willebrand, 2019.)

Strategista yhteistyötä kehitettäessä on tärkeää saada aikaan keskustelu, jonka kautta kaikki osapuolet ymmärtävät, mihin toiminnalla pyritään. Toimintaan kohdistuva kritiikki liittyy useimmiten toiminnasta syntyviin kustannuksiin. Kulttuurilla on merkittävä vaikutus sosiaali- ja terveyspalveluissa. Vaikutuksia dokumentoidaan valtakunnallisessa Aili-hankkeessa, johon kuuluu 13 kuntaa: Helsinki, Espoo, Vantaa, Pukkila, Turku, Tampere, Kouvola, Seinäjoki, Jyväskylä, Vaasa, Kuopio, Oulu ja Rovaniemi. (AILI, 2018.) Jos kustannukset saadaan pidettyä maltillisina ja vaikutukset voidaan todistaa esimerkiksi kirjaamisen avulla, on päättäjille helpompi perustella, miksi toiminta on tarpeellista. Esimerkiksi Lohjan kaupunginorkesteri on tehnyt kulttuurista vanhustyötä jo pitkään lohjalaisten vanhusten parissa, mutta vaikutuksia ei ole voitu todistaa dokumentoinnin puutteen vuoksi. Sipoon Valoa Kyliin! – hankkeen malli voisi toimia myös muissa kunnissa, jos niistä löytyisi paikallinen yritys, joka jakaisi samat arvot kulttuuritoimijoiden kanssa.

Strategian toteutus edellyttää myös panostusta organisaation tietojärjestelmiin. Uusia toimintatapoja ei voida ottaa käyttöön, mikäli työtehtävien edellyttämät tiedot ei ole helposti saatavilla (Lindroos & Lohivesi 2010, 167-168). Myös Valoa Kyliin! –hankkeessa koettiin tiedonkulun ongelmia. Kun verkosto on laaja ja yhteisiä tapaamisia on vain harvoin, jää tiedonsiirto hataraksi. Hankkeen työryhmällä ei ole sähköpostin lisäksi käytössään esimerkiksi pilvipalvelua, johon ajantasaiset tiedot voitaisiin tallettaa.

Yhteistyötä paikallisten muusikoiden kanssa tullaan lisäämään tutustumisen myötä. Siipoon Musiikinystävät ry ja Valoa Kyliin! -työryhmä voivat jatkossa selvittää apurahojen ja avustuksien hakemista yhdessä esimerkiksi Taiteen edistämiskeskukselta. Toimijat jakavat kulttuurisen vanhustyön osalta samat arvot ja tavoitteet.

6.3.3 Soiva kirjasto -konserttisarjat

Lohjan kaupunginorkesteri järjestää Soiva kirjasto –konsertteja Lohjalla, Vihdissä, Karkkilassa, Pornaisissa ja Pukkilassa. Kirjastokonsertteihin on vapaa pääsy ja ne ovat saaneet erittäin positiivisen vastaanoton yleisön ja järjestäjien keskuudessa. Konserttien kokoonpanot ovat pieniä ja uusintakonserttien järjestäminen on siksi helppoa. Pienimuotoisiin kirjastokonsertteihin tullaan läheltä. Siksi samaa konserttia voidaan esittää myös naapurikunnissa.

Mia Wuorela kartoitti opinnäytetyössään Espoon kaupunginkirjaston tapahtumatoiminnan kehittämistä verkoston avulla. Hän kartoitti kirjaston tapahtumatuotannon nykytilannetta SWOT-analyysillä. Analyysin tuloksien mukaan kirjastotapahtumien vahvuutena pidettiin mm. esteetömyyttä, tapahtumien maksuttomuutta sekä henkilökunnan monialaista osaamista. Haasteita kirjaston tapahtumatoiminnalle aiheutti mm. vuorovaikutus eri toimijoiden välillä, suunnitelmien puute sekä markkinoinnin keskeneräisyys. Suurimpana uhkana nähtiin rahoituksen puute, joka vaikuttaa merkittävästi tapahtumien sisältöön. (Wuorela 2018, 36.)

Orkesterin kausiohjelmaa suunniteltaessa lähdetään liikkeelle sinfoniakonserteista, joissa on suurin kokoonpano ja kapellimestarien, solistien ja orkesterin aikataulujen yhteensovittaminen on monimutkaisinta. Koska kirjastokonsertissa soittaa samoja muusikoita kuin isommissa konserteissa, ei muusikkoja voida kiinnittää pienempiin konsertteihin ennen kuin on selvää, että heitä ei samana ajankohtana tarvita muualla. Liian pienellä

henkilöstöresurssilla suunnittelusta tulee helposti kiireistä ja kirjastot ottavat viime hetkellä vastaan sen, mitä orkesteri niille tarjoaa. Tämä vaikuttaa kirjastojen tapahtumasuunnittelun kokonaisuuteen.

Strategisen yhteistyön kautta voitaisiin helpottaa kirjastojen rahoituksen puutetta. Jos orkesterin kunnassa järjestämien konserttien rahoitusta tarkastellaan kokonaisuutena, voisi kirjaston omavastuuosuus jäädä nykyistä pienemmäksi. Kuukausipalkkaisten muusikoiden työpanosta hyödyntämällä kirjastokonserteista ei synny juurikaan lisäkuluja. Jotta toiminta ei olisi pois Lohjalta, orkesterin täytyy kuitenkin hyötyä alueellisesta toiminnasta muulla tavoin.

6.3.4 Sinfoniakonsertit

Sekä yleisö että muusikot toivovat ohjelmistoon lisää sinfoniakonsertteja. Koska Lohjan kaupunginorkesterissa soittaa vain 12 vakituista kuukausipalkkaista muusikkoa, täydennetään kokoonpano sinfoniaorkesteriksi avustajia palkkaamalla. Kuluja syntyy myös kapellimestarin ja solistien palkkioista, nuottimateriaalista, esitysoikeuksista sekä orkesterin kuljetuksesta.

Felix von Willebrand kertoo, että Lohjan kaupunki on ehdottanut orkesterin järjestäjästä luopumista. Ilman orkesterin järjestäjää sinfoniakonsertteja ei voida järjestää. Harppu, lyömäsoittimet, 50 nuottitelinettä, kuorolavat, nuottivalot jatkojohtoineen, selloalustat ja bassojakkarat eivät kulkeudu paikoilleen ilman asianmukaista kuljetuskalustoa ja erityisosaamista. Soitinkalustoa pitää myös huoltaa ja korjata.

Alueellisen toiminnan sinfoniakonsertit syntyvät verkostotoiminnan tuloksena. Sinfoniakonsertteja järjestetään yhteistyössä mm. seurakuntien, kuntien, taidelaitosten ja festivaalien kanssa. 500-paikkaisen loppuummyydyn konserttialin lipputulot eivät yksinään riitä kattamaan sinfoniakonsertin menoja. Konserttikohtaisia menoja voidaan tehokkaimmin leikata uusintakonsertteja järjestämällä. Rahoitusta voidaan lisätä pienistä puroista strategisen yhteistyön avulla. Rahoitusta tulisi siis katsoa kokonaisuutena kunkin kunnan alueella, ei konserttikohtaisesti.

6.3.5 Seurakunnat ja kuorot

Seurakuntien ja kuorojen kanssa tehtävä yhteistyö on merkittävä osa Lohjan kaupungin-orkesterin toimintaa. Kuorojen kanssa esitetään mm. joulun ja pääsiäisen ajan kirkkoteoksia. Teoksien musiikillinen merkittävyys sekä niihin kuuluvat raamatun tekstit palvelevat sekä orkesteria että seurakuntaa.

Kuorojen kanssa tehtävä yhteistyö lisää konserttien kuulijamääriä. Kuorolaiset tuovat usein lähipiirinsä kuuntelemaan konserttia ja ovat aktiivisia lipunmyyjiä ja makkinoijia. Orkesterilaiset eivät markkinoi konsertteja yhtä paljon. Tämä johtuu siitä, että orkesterin muusikot ovat ammattilaisia, joilla on konsertteja viikoittain. Orkesterilaisille voitaisiin kuitenkin kehittää jonkinlainen kannustinjärjestelmä, jonka kautta he hyötyisivät myymistään konserttilipuista.

Seurakuntien kanssa tehdyn strategisen yhteistyön kautta orkesterin käyttöön esiintymis- ja harjoitustiloja. Vastineeksi orkesterin muusikot voivat käydä soittamassa esimerkiksi messuissa tai muissa seurakunnan tilaisuuksissa. Kunnat saavat seurakuntien ja kuorojen kanssa tehtävän yhteistyön kautta kulttuuripalveluihinsa korkeatasoisia, monipuolisia ja kustannustehokkaita konsertteja. Ilman strategista yhteistyötä konsertit olisivat tilauskonsertteja ja kunnille paljon kalliimpia ja vaikeita toteuttaa.

6.3.6 Festivaaliyhteistyö

Sipoon äännet – kitarafestivaali on Sipoon kunnan kulttuuripalveluiden, Porvoonseudun musiikkiopiston, Sibbo svenska församlingenin, Sipoon suomalaisen seurakunnan ja Lilla Villanin yhteistyössä tuottama kitarafestivaali. Lohjan kaupunginorkesteri on ollut mukana toiminnassa vuodesta 2017 lähtien. Konsertit on esitetty sekä Lohjalla että Sipossa. Festivaalin yhteydessä on harjoitettu yhteismarkkinointia Lohja Soi –festivaalin kanssa. Orkesteri saa merkittävää näkyvyyttä yhteistyön kautta. Lohjan kaupunginorkesterin kuva näkyy Sipoon kunnan internetsivujen etusivulla.

Lohjan kaupunginorkesteri on konsertoinut vuosittain myös Loviisan Sibeliuspäivillä. Orkesterilla on perinteisesti ollut festivaalilla yksi oma konsertti, jossa solistina ovat esiintyneet Loviisan Sibeliuspäivien kansainväliset taiteilijat. Konsertin ohjelma on esitetty syysfestivaalia edeltävänä keväänä Lohjalla.

Porvoonseudun musiikkiopisto on järjestänyt Loviisan Sibeliuspäivien konsertin yhteydessä ”orkesteri tutuksi” –hankkeen. Musiikkiopiston opettajia on kiertänyt kouluissa esittelemässä tulevan konsertin ohjelmistoa, orkesterisoittimia sekä kapellimestarin työskentelyä. Samalla kun musiikkiopisto on tehnyt toimintaansa tunnetuksi, orkesteri on saanut uutta kuulijakuntaa. Koululaiskonserteissa on nähty lapsia ja nuoria, jotka kuuntelevat silmät kiinni Sibeliuksen sinfonioiden teemoja. Loviisan kaupunki on osallistunut aktiivisesti yhteistyön kehittämiseen. (von Willebrand.)

Loviisan Sibeliuspäiviä on markkinoitu vuodesta 2017 lähtien elokuisissa konttisoitoissa. Lohjan kaupunginorkesterista on koottu kamarimusiikkiryhmiä, jotka ovat esiintyneet Loviisan torilla olevan merikontin edustalla tai sateen sattuessa sen sisällä. Nämä ilmaiset ulkoilmakonsertit ovat keränneet paljon yleisöä. Niiden kautta Lohjan kaupunginorkesteri on saavuttanut näkyvyyttä. Samalla on pyritty markkinoimaan Loviisan Sibeliuspäiviä.



Kuva 2. Sampo Terhon twiitti näkemästään esityksestä 18.8.2018.

Konttisoitot saivat näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tapahtuma oli Porvoonseudun musiikkiopiston, Lohjan kaupunginorkesterin ja Loviisan kaupungin yhdessä järjestämä. Neljästä konsertista kolmessa soitti Lohjan kaupunginorkesterin avustajia. Vaikka kuukausipalkkaisia soittajia on orkesterissa vain 12, orkesterilla on 26 laskennallista henkilötyövuotta käytössään vuonna 2019. Tämä tarkoittaa, että vakituisten soittajien lisäksi avustajat ovat merkittävä osa Lohjan kaupunginorkesterin toimintaa. Suurin osa avustajista on soittanut orkesterissa jo vuosia, vaikka heillä ei kiinteää kuu-

kausipalkkaa olekaan. He ovat sitoutuneet orkesterin toimintaan ja heidät on pääsääntöisesti valittu avustajakoosoihtojen perusteella.

Lohjan kaupunki on tehnyt strategisen päätöksen kehittää alueellista toimintaa. Esimerkiksi konttisoitoista orkesteri saa näkyvyyttä ja pienet kulut on jaettu usean toimijan kesken. Toiminnasta täytyy löytää tapa tiedottaa myös kaupungin sisällä. Tiedottamisella voidaan vastata siihen, ettei kaupunkilaisten tarvitse huolehtia verorahojensa väärinkäytöstä.

6.3.7 Yritysyhteistyökumppanit

Lohjan kaupunginorkesteri tekee yhteistyötä yritysten kanssa. Yritysyhteistyön muodoista vanhin on sponsorointi, jolla yritys saa näkyvyyttä orkesterin toiminnan kautta. Sana ”sponsor” tarkoittaa kielitoimiston mukaan rahoittajaa, taloudellista tukijaa ja kustantajaa (Valanko 2009, 51).

Sponsoroinnin sijaan nykyistä tärkeämmäksi nousee yritysten kanssa tehtävä yhteistyö. Yhteistyön muodoista yleisimpiä ovat yrityksille tarjottavat alennushintaiset konsertit sekä henkilökunnalle tai asiakkaille tarjottavat konserttiliput. Orkesterilla on myös mahdollisuus järjestää VIP-tapaamisia taiteilijoiden kanssa.

Yhteistyökumppaneita valitaan Oechin tutkimuksen perusteella mm. aiemman yhteistyön, alueellisuuden, yritysten palvelujen käyttämisen sekä kulttuurimyönteisyyden perusteella (Oech 2002, 111 - 112). Yritysyhteistyötä Lohjan kaupunginorkesteri on tehnyt vuoden 2018 aikana mm. palo- ja turvaovien valmistajan Saajoksen kanssa sekä paperitehdas Sappi Finland Oy:n kanssa. Näitä yrityksiä ja Lohjan kaupunginorkesteria yhdistää yhteisten arvojen lisäksi lohjalaisuus. Säästöpankki, Nordea, SSO ja PP-auto olivat puolestaan kumppaneita, joiden yksi toimipaikka on Lohja. Orkesterin alueellisen toiminnan kannalta olisi luontevaa synnyttää pitkäkestoista strategista yhteistyötä alueellisesti toimivien yritysten kanssa.

Sponsorointi on tehokas markkinointiviestinnän keino, joka vaikuttaa mielikuviin. Sponsoroinnin suunnittelun on lähdettävä arvoista johdetuista mielikuvatavoitteista, joita ilmaistaan yleensä adjektiiveilla. (Valanko 2009, 65.) Lohjan kaupungin arvoja ovat avoin, asukaslähtöinen, rohkea ja vastuullinen (Lohjan kaupunkistrategia 2018 - 2025). Samat arvot koskevat myös orkesterin toimintaa. Niistä johdettu mielikuvatavoite voisi olla or-

kesteri, jonka kaupunkilaiset kokevat omakseen. Orkesterin esiintymiset Lohjan ulkopuolella olisivat kaupunkilaisille ylpeyden aihe ja viestisivät aktiivisesta, välittävästä ja hyvinvoivasta kaupungista. Onnistunut yritys yhteistyö voi auttaa tämän mielikuvan saavuttamisessa.

Orkestereille, teattereille, tapahtumille, alueoopperalle ja museoille tehdyn kyselyn mukaan yritysrahoituksen etsimistä hankaloittavat mm. ajan ja resurssien puute. Sponsorihankkijan käyttämisestä oli kyselyn mukaan kokeiltu, mutta se vaati edelleen kehittämistä. Yhteydenpidon yrityksiin olisi pitänyt olla aktiivisempaa ja aikaa yritys-suhteiden hoitamiseen olisi pitänyt olla enemmän. Sponsorihankintaan pitää lähteä aiemmin ja suunnitelmallisemmin (Oech 2002, 110 - 113).

Myös Lohjan kaupunginorkesteri kokeili vuonna 2018 yhteistyötä sponsorihankkijan kanssa. Yhteistyöhön lähdettiin liian myöhään ja tehtävienjako jäi osapuolille epäselväksi. Koska sponsorihankkijalla on useita kohteita hoidettavanaan, hän ei voinut sitoutua Lohjan kaupunginorkesteriin riittävästi. Sponsorihankkijan toivottiin löytävän uusia yhteistyöyrityksiä, koska vanhojen suhteiden ylläpito on orkesterille itselleen helpompaa. Uusien suhteiden löytäminen vaatii runsaasti aikaa, jolloin sponsorihankkijan kautta suhteiden rakentaminen olisi tullut kalliiksi. Kokeilukauden aikana sponsorihankkija ei onnistunut saamaan yhtään uutta sponsoria orkesterille. Kokeilusta opittiin kuitenkin, että yritykset arvostavat selkeitä vaihtoehtoja, joista ilmenee yhteistyön laatu ja sen rahallinen arvo.

Kokemukseen perustuen strategisen yhteistyösuhteen syntyminen vaatii luottamusta, joka on helpompi synnyttää orkesterin ja yritysten välille suoraan, kuin käyttämällä ulkopuolista myyjää. Orkesterin hallinnollisen henkilökunnan vähäisyys muodostuu ongelmaksi aikaa vaativassa yritys yhteistyön rakentamisessa.

Yritykset etsivät rahoituskohteeksi ajankohtaisia ja alueellisesti näkyviä toimijoita, jotka kohentavat asiakassuhteita ja ovat yritykselle ja sen henkilökunnalle helppoja hoitaa. Yhteistyöstä toivotaan mahdollisimman suurta hyötyä ja laaja-alaista ajattelua. Kohde-ryhmien tavoittaminen ja yhteistyökumppaneiden imagon ja arvojen yhteen sopiminen koettiin myös tärkeäksi. (Oech 2002, 115.) Lohjan kaupunginorkesterilla on hyvät edellytykset vastata näihin kriteereihin ja löytää uusia ja pidempikestoisia yritys yhteistyökumppanuuksia. Orkesteri tarvitsee suhteiden rakentamiseen kuitenkin työntekijän, joka on sitoutunut orkesteriin ja jonka työaika riittää strategisen yhteistyön kehittämiseen.

Yhteistyötä voidaan rakentaa yritysten kanssa suoraan tai käyttämällä ohjelmatoimistoa (Vallo & Häyrynen 2012, 61). Lohjan kaupunginorkesteri on tehnyt yhteistyötä useiden vuosien mm. Nordean kanssa Fantastico Production Oy:n kautta. Ohjelmatoimistoa käyttämällä orkesterin ei tarvitse käyttää omia resurssejaan itse tapahtuman järjestämiseen. Toisaalta strateginen yhteistyö suoraan yritysten kanssa laajentaa toimintakentän mahdollisuuksia ja kasvattaa orkesterin saaman rahoituksen osuutta.

6.3.8 Yhteistyö Lohjan orkesterin ystävät ry:n kanssa

Lohjan kaupunginorkesterille tärkeä yhdistys on Lohjan orkesterin ystävät ry. Yhdistykseen kuuluu noin 200 jäsentä. Yhdistys on alun perin perustettu noin 20 vuotta sitten, kun Lohjan orkesterin olemassaolo oli uhattuna. Tuon jälkeen orkesterin toiminta on kasvanut, kehittynyt ja nimi on vaihtunut Lohjan kaupunginorkesteriksi. Orkesterin toiminnan tarpeellisuutta kyseenalaistetaan edelleen, joten yhdistys on orkesterille tärkeä tuki.

Yhdistyksen hallituksen jäsenille tekemässäni avoimessa haastattelussa kävi ilmi, että yhdistys tarjoaa jäsenilleen sosiaalisen verkoston, jonka kautta tutustutaan uusiin ihmisiin. Yhdistys kannustaa aktiiviseen toimintaan ja pyrkii edistämään lohjalaisten konserttimusiikin harrastamista. (Lehtinen, 2019.) Yhdistyksen toiminta lisää kulttuurin yhdessä kokemista ja sillä on vahva sosiaalinen ulottuvuus. Samalla kun käydään konserteissa, tutustutaan toisiin ihmisiin.



Kuvio 11. Lohjan orkesterin ystävät ry:n toiminnan merkitys

Lohjan orkesterinystävät ry järjestää bussikuljetuksia muilla paikkakunnilla pidettäviin konsertteihin. Haastatellut hallituksen jäsenet totesivat, että oleellista ei ole se, missä orkesteri konsertoi, vaan se, että lohjalaiset ovat tietoisia siitä mitä ja missä orkesteri tekee. Yhdistys toivoi saavansa alustavan kausiohjelman ajoissa, jotta se pystyisi paremmin järjestämään ryhmämatkoja muille paikkakunnille. ”Muualla konsertoidessaan orkesteri voi olla koko kaupungin käyntikortti” (Lehtinen Ulla, 2019).

Lohjan orkesterin ystävät ry esittelee toimintaansa Lohjalla pidettävien konserttien yhteydessä. Haastattelun yhteydessä esitettiin, että yhdistys voisi laittaa esittelypöydän myös alueellisen toiminnan konserteissa, jolloin orkesterin tunnettavuus lisääntyisi muillakin paikkakunnilla. Yhdistyksestä toivottiin, että orkesterin muusikoiden kanssa järjestettäisiin taiteilijatapaamisia konserttien väliajoilla.

”Tuntuu siltä, että Lohjalla järjestettävien konserttien määrä on laskenut viime vuosina” (Lohjan orkesterin ystävät ry:n hallituksen jäsen, 2019). Tutkimuksen mukaan konserttien määrä Lohjalla on kuitenkin kasvanut vuosittain. Orkesterin toiminta on laajaa, joten kokonaiskuvaa kaikista Lohjalla järjestetyistä konserteista voi olla vaikea saada. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tietoisuus orkesterin toiminnasta ja konserttipaikoista kasvaa.

6.3.9 Alueellinen yhteistyö musiikkiopistojen kanssa

Lohjan kaupunginorkesterin ja Länsi-Uudenmaan musiikkiopiston yhteistyötä pohdittiin yhdessä musiikkiopiston viulun- ja yhteissoiton lehtorin Tuomas Törmin kanssa käydyssä avoimessa haastattelussa. Länsi-Uudenmaan musiikkiopisto (LUMO) ja Lohjan kaupunginorkesteri (LKO) tekevät strategista yhteistyötä jo orkesterin rakenteen vuoksi. Orkesterin äänenjohtajilla on opetusvelvollisuus musiikkiopistossa ja musiikkiopiston opettajia toimii Lohjan kaupunginorkesterin vakituisina avustajina. Kun samoja henkilöitä toimii molemmissa organisaatioissa, avaa se paljon mahdollisuuksia erilaisille yhteistyömalleille. Orkesteri saa opettajista hyviä ja sitoutuneita avustajia ja toisaalta se auttaa opettajia pysymään hyvässä soittokunnossa. Orkesterin äänenjohtajien opetusvelvollisuus takaa myös sen, että opiston eri kollegioissa, erityisesti jousi- ja puhallinkollegioissa asioita katsotaan myös orkesterimuusikon näkökulmasta. Tätä laajaa osaamista tarvitaan juuri silloin, kun nuorelle musiikkiopistolaiselle herää ajatus ammattiopinnoista.

”LKO:n ja musiikkiopiston rinnakkaiselo on win-win-symbioosi. Opettaja ja orkesterimusiikko ovat mielestäni kuitenkin kaksi erilaista työtä. Se, että toimii opettajana musiikkiopistossa, ei takaa sitä, että on ammattilainen myös orkesterissa. Sama pätee myös toisin päin.” (Törmi, 2018.)

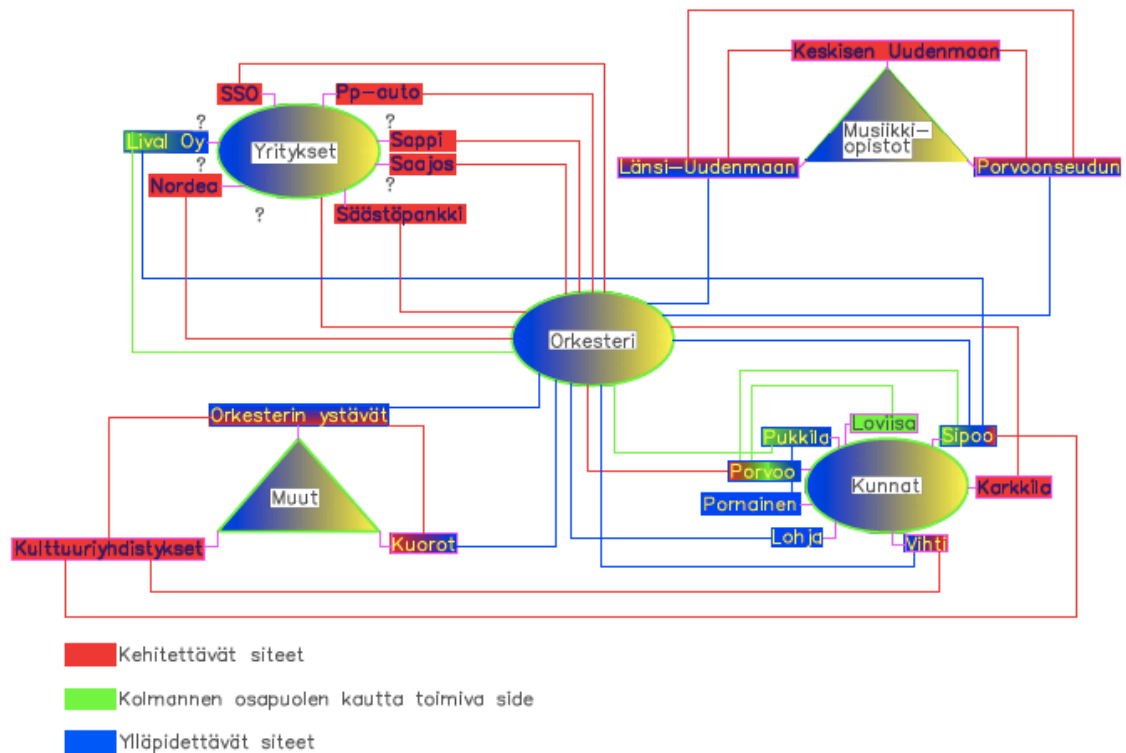
Vaikka sekä orkesterimusiikot että soitonopettajat työskentelevät musiikin parissa, ovat heidän erityisosaamisalueensa erilaisia. Yhteistyötä tekemällä hyödytään moniammatillisesta osaamisesta ja laajennetaan oman, melko kapean työnkuvan tarjoamaa näköalaa. Orkesterin ja musiikkiopiston yhteistyön tuloksena Lohjalla on kasvanut suuri joukko musiikin huippuammattilaisia. Orkesterin ja musiikkiopiston yhteistyömuotoja voidaan syventää entisestään.

Alueellisen toiminnan kannalta orkesterin ja musiikkiopistojen yhteistyö tarkoittaa ”Kouluuttava kaupunginorkesteri” –toimintaa. Länsi-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan sekä Porvoonseudun musiikkiopistot toteuttivat joulukuussa 2018 yhteistyöprojektin. Yhteistyöhön osallistui myös Lohjan kaupunginorkesteri. Samojen toimijoiden kesken hanke toteutetaan myös vuonna 2019. Toiminnalle haetaan erilaisia rahoitusmuotoja.

6.4 Potentiaaliset strategiset yhteistyökumppanit

Kirjallisuuden mukaan verkostot muodostuvat heikoista ja vahvoista suhteista. Vahvat suhteet mahdollistavat syvällisemmän yhteistyön, kun taas heikkojen suhteiden kautta syntyy uutta tietoa ja innovaatioita. Yksi toimija kykenee ylläpitämään vain rajallisen määrän vahvoja suhteita, jotka vaativat aktiivista huolenpitoa. Heikommat suhteet aktivoituvat harvemmin ja siksi niitä on mahdollista pitää yllä laajempikin joukko. (Järvensivu ym. 2010, 10.) Kuten kaikilla organisaatioilla, myös Lohjan kaupunginorkesterilla on laaja joukko erilaisia suhteita eri toimijoihin.

von Willebrandin kanssa käymieni keskustelujen pohjalta jaoin orkesterin verkostojen suhteet ylläpidettäviksi, kehitettäviksi ja niitä edeltäviksi kolmannen osapuolen kautta toimiviksi suhteiksi. Ylläpidettävät suhteet ovat pitkäaikaisia ja niiden välinen yhteistyö on säännöllistä tai jopa sopimusperusteista. Kehitettävät suhteet ovat vielä uusia, vasta muodostumassa olevia tai harvakseltaan toimivia. Kolmannen osapuolen kautta toimivat suhteet ovat tärkeitä uusia strategisia verkostoja luotaessa. Esimerkiksi yhteistyökuntien kautta voidaan luoda yhteyksiä, joita olisi vaikea saavuttaa ilman kolmansia osapuolia. Verkostot muuttuvat ja elävät jatkuvasti.



Kuvio 12. Lohjan kaupunginorkesterin verkoston rakenne.

Lohjan kaupunginorkesterin olemassa olevista verkostoista tehty karttoitus osoittaa, että suhteet yrityksiin ovat kehitettäviä tai vasta muodostumassa kolmansien osapuolien kautta. Yritysyhteistyötä rakennetaan tulevaisuudessa suunnitelmallisesti orkesterin koko toimialueella. Kolmansien osapuolien kautta toimivia suhteita voidaan synnyttää esimerkiksi kuntien yrityskehittäjien kautta.

Orkesteri järjestää toimintaa myös Itäisellä Uudellamaalla, mutta orkesterin suhteet Pornaisiin, Pukkilaan ja Loviisaan toimivat tällä hetkellä pääasiassa Porvoonseudun musiikkiopiston kautta. Orkesterin suhdetta Sipooseen saatiin vahvistettua tämän kehittämissuhteiden aikana. On tärkeää, että orkesterin suhteita Itäiselle Uudellemaalle vahvistetaan vielä ennen von Willebrandin eläkkeelle jäämistä.

Musiikkiopistoyhteistyö on tiivistä Länsi-Uudenmaan ja Porvoonseudun musiikkiopistojen kanssa. Suhteet molempiin oppilaitoksiin ovat vahvoja, sillä niiden opettajia toimii avustajina orkesterissa. Alueellista kouluttavaa orkesterityötä voidaan kehittää ja siihen voidaan hakea rahoitusta yhdessä musiikkioppilaitosten kanssa.

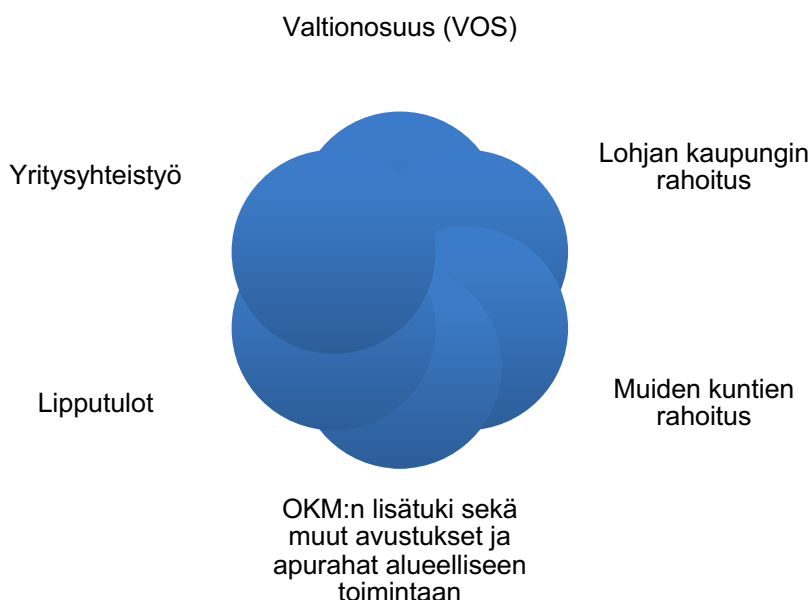
Orkesterin suhteet kuoroihin ja Lohjan orkesterin ystäviin ovat vahvoja. Molemmat edistävät sekä Lohjalla tapahtuvaa että alueellista orkesteritoimintaa. Tämän kehittämistehävän aikana syntyi uusia suhteita Kulttuuriyhdistys Hämmöntämöön sekä Sipoon Musiikinystävät ry:hyn. Molempien yhdistysten kanssa voidaan tehdä strategista yhteistyötä tulevaisuudessa.

7 LOHJAN KAUPUNGINORKESTERIN ALUEELLINEN TYÖ TULEVAISUUDESSA

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin kaksi Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen keskeistä kehittämiskohdetta: strategisen yhteistyön kautta saatavan rahoituksen lisääminen ja verkostojen välisen viestinnän tehostaminen.

7.1. Rahoituksen lisääminen strategisen yhteistyön kautta

Tutkimuksessa selvisi, että Lohjan kaupunginorkesterin alueellisen orkesteritoiminnan rahoitus syntyy pienistä puroista. Alueellista orkesteritoimintaa rahoitetaan valtionosuuksilla, Lohjan kaupungin omarahoituksella, yhteistyökuntien rahoitusosuuksilla, OKM:n alueellisen orkesteritoiminnan lisätuella, lipputuloilla sekä yritysyhteistyöllä. Verkostojen strategisen yhteistyön rahoituskanavia vahvistetaan tulevaisuudessa entisestään.



Kuvio 13. Lohjan kaupunginorkesterin alueellisen orkesteritoiminnan rahoitus

7.1.1 Valtionosuuden turvaaminen ja kasvattaminen

Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistamisprosessi on kesken. Työryhmän ehdotus hallituksen esitykseksi eduskunnalle valtionosuusjärjestelmän uudistamisesta ei mennyt läpi, mutta prosessi jatkuu. Ehdotuksen mukaan VOS-rahoitukseen vaikuttaisi tulevaisuudessa mm. toiminnan erityinen laajuus ja monipuolisuus. Niitä arvioitaisiin esimerkiksi toiminnan vaikutusten maantieteellisen ulottuvuuden kannalta ja eri taiteenalojen rajojen yli ulottuvana monipuolisuutena. Esityksen mukaan arvioinnissa otettaisiin huomioon myös kiertueiden ja vierailuesitysten vastaanottaminen. (VOS-uudistus, 2018)

Lohjan kaupunginorkesterin toiminta-alue on jo laaja ulottuessaan Lohjalta Loviisaan. Toimintaa monipuolistetaan tekemällä tiiviimpää yhteistyötä eri taiteenalojen kanssa. Konsertteja järjestetään jo mm. kirjastoissa, taidegallerioissa ja museoissa. Kuvataiteilijoiden ja muotoilijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä lisätään ja he voivat tuoda teoksiaan nähtäville orkesterin konserttien yhteyteen. Yhteistyötä tullaan tekemään lisäksi mm. tanssijoiden ja näyttelijöiden kanssa sekä digitaalisten tuotantojen parissa. Taiteenalojen välinen yhteistyö tuo orkesterille uutta kuulijakuntaa, kasvattaa lipputuloja ja samalla vahvistaa orkesterin asemaa VOS-uudistuksen astuessa voimaan.

Lohjan kaupunginorkesterin kausiohjelmaan sisältyy jo nyt vapaan kentän toimijoiden vierailukonsertteja. Orkestereiden vierailukonsertteja kehitetään tekemällä ns. konsertti-vaihtoja eri orkestereiden kesken. Tämä monipuolistaa Lohjan konserttitarjontaa ja avaa Lohjan kaupunginorkesterille jälleen ovia uusiin esiintymispaikkoihin.

7.1.2 Lohjan kaupungin rahoitusosuuden pienentäminen alueellisesta toiminnasta

Esimerkiksi Sipoon Musiikinystävät ry ja Vihdissä toimiva kulttuuriyhdistys Hämmäntämö järjestävät konserttitoimintaa omilla alueillaan. Yhdistysten kanssa tehtävää yhteistyötä lisätään. Niiden kautta saadaan orkesterille tasokkaita solisteja, näkyvyyttä ja esimerkiksi väliaikatarjoiluja konsertteihin.

Kun pienet orkesterit yhdistävät voimansa, voidaan soittaa suuria teoskokonaisuuksia. Yhteistyötä orkestereiden kesken selvitetään ja se aloitetaan sijaintinsa ja rakenteensa puolesta sopivan orkesterin kanssa. Ohjelmistot esitetään molemmilla paikkakunnilla, jolloin saavutetaan enemmän kuulijoita ja toiminta on uusintakonserttien ansiosta entistä kustannustehokkaampaa.

7.1.3 Muiden kuntien rahoitusosuuden kasvattaminen

Tuloksista kävi ilmi, että kunnat toivoivat saavansa ehdotukset seuraavan vuoden konserttitoiminnasta jo edellisen vuoden keväänä tai viimeistään elokuussa. Tämä auttaa kuntia budjetoimaan konserttitoimintaan entistä suurempia summia. Ehdotukset konserttitoiminnasta annetaan kunnille nykyisin liian myöhään, koska orkesterin hallinnossa ei ole riittävästi henkilöstöä ja suurin osa resursseista menee kuluvan kauden pyörittämiseen.

Kuntien omavastuuosuudet vaihtelevat. Jatkuva sopimus konserttitoiminnan järjestämisestä on tehty ainoastaan Vihdin kanssa. Tuloksissa esitelty Meri-Lapin jousikvartetin malli olisi Lohjan kaupunginorkesterille tällä hetkellä liian suuri rakenteellinen muutos, jonka jälkeen orkesteri ei olisi enää Lohjan kaupungin omistama. Alueellista toimintaa jatketaan vuosittain tehtävän sopimuksen mukaisesti. Kuntien omavastuuosuuksia kasvatetaan 5 %-10 % vuosittain, kunnes ne saavuttavat laadittavan kokonaisbudjetin mukaisen tason.

7.1.4 Avustusten ja apurahojen hakeminen verkostojen väliseen toimintaan

Laajat strategiset yhteistyöverkostot mahdollistavat erilaisten avustusten ja apurahojen haun. Verkostojen kautta haetaan nykyistä enemmän apurahoja säätiöiltä yhteisiin hankkeisiin. Apurahoja haetaan esimerkiksi lasten ja ikääntyneiden kulttuuripalvelujen tuottamiseen, kulttuurin saatavuuden ja esteettömyyden lisäämiseen, kulttuuriperinteen vaalimiseen ja kiertueiden sekä yksittäisten konserttien järjestämiseen.

Orkesteri itse hakee avustusta alueelliseen toimintaan Taiteen edistämiskeskukselta sekä Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Hakemusten tekeminen yhdessä tai verkostojen kesken vaatii runsaasti suunnittelutyötä ja taustaselvityksiä, joihin käytetään aiempaa enemmän resursseja.

7.1.5 Yritysyhteistyökumppanuuksien lisääminen

Tutkimuksessa selvisi, että Valoa Kyliin! –hankkeen rahoitus järjestyi Sipoon kunnan ja Lival Oy:n siteen ansiosta. Koska Sipoon kunnalla oli jo valmiiksi side myös Lohjan kaupunginorkesteriin, syntyi orkesterin ja Lival Oy:n välille uusi kehitettävä side. Uudet siteet vaativat aikaa, sitoutumista, luottamusta ja tutustumista vahvistuakseen. Lival Oy:n

kumppanuudesta pidetään huolta tehokkaan viestinnän ja laadukkaan konserttitoiminnan avulla. Vastaavia uusia yrityskumppanuuksia luodaan myös muihin kuntiin.

Verkostojen yrityksille tarjoamat mahdollisuudet yhteistyöhön ovat laajat. Yritysten näkyvyyttä laajennetaan verkoston internetsivujen ja sosiaalisen median sekä orkesterin kausiesitteiden kautta. Myös konserttipaikalla näkyvyyttä vahvistetaan esimerkiksi rollupien muodossa. Yritysyhteistyötä voidaan hyödyntää esimerkiksi orkesterin brändin kehittämisessä, markkinoinnissa ja näkyvyydessä sekä tuotteiden, kuten esiintymisasujen ja tarjoilujen, muodossa.

Halukkuutta yhteistyön muotoihin selvitettiin kuntien tarpeiden perusteella. Tuloksissa selvisi, että Vihdin kunnassa on tarvetta lastenkonserttitoiminnalle. Vihdin kunnan yrityskehittäjän kanssa arvioidaan, löytyykö kunnasta yrityksiä, jotka jakavat yhteiset arvot orkesterin toiminnan kanssa.

7.2 Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen kehittäminen

7.2.1 Verkostojen vahvistaminen

Lohjan kaupunginorkesterin verkostot ovat tutkimustuloksien mukaan laajat. Olemassa olevia verkostoja vahvistetaan aktiivisesti entisestään uusia suhteita luomalla. Verkosto muodostuu suhteista ja on sitä vahvempi, mitä enemmän siinä on kahdenvälisiä kytköksiä. (Stähle & Laento 201, 121.) Orkesterin suhteita vahvistetaan erityisesti yhdistyksiin, yrityksiin ja Itä-Uudemaan kuntiin. Tulevaisuudessa otetaan entistä aktiivisemmin mukaan toimintaan myös paikallisia muusikoita. Tietoa paikallisista toimijoista saadaan jo olemassa olevien verkostojen kautta.

7.2.2 Olemassa olevien verkostojen välisen viestinnän kehittäminen

Tutkimuksessa selvisi, että verkostojen välisessä viestinnässä on kehitettävää. Verkostojen yhteisiä hankkeita suunniteltiin ja niistä viestittiin yhteisten tapaamisten, puhelinkeskustelujen ja sähköpostiliikenteen avulla. Sähköpostiliikennettä nykyaikaisempi ja tehokkaampi tapa on käyttää esimerkiksi pilvipalveluja, joihin työryhmän jäsenet käyvät merkitsemässä tuotantoprosessin vaiheet. Pilvipalveluun luodaan prosessikaavio, josta seurataan projektin etenemistä.

Haasteita toiminnalle aiheutui myös siitä, että työnjaon vastuut olivat epäselviä. Työnjakoa selkeytetään tulevaisuudessa jo työryhmän ensimmäisissä tapaamisissa. Työvaiheet ja niiden vastuuhenkilöt sovitaan selkeästi. Verkostojen johtajuus määrittyy kulloisenkin projektin ja yhteistyön luonteen mukaan. Työnjakoa läpi käytäessä nimetään verkoston projektille vastuuhenkilö. Valtaa delegoidaan roolien, ei hierarkian perusteella.

7.2.3 Alueellisen toiminnan sitominen osaksi Lohjan kaupunginorkesterin strategiaa

Lohjan kaupungin strategian mukaisesti Lohjan kaupunginorkesteri harjoittaa alueellista toimintaa ja pyrkii lisäämään siitä saatavan rahoituksen osuutta. Tässä kehittämistehtävässä olen tutkinut orkesterin olemassa olevia verkostoja ja toimintamalleja, toiminnasta saatavaa strategista hyötyä sekä kehittämiskohteita.

Orkesterin koko toiminnasta tehdään strategia, johon sisältyy myös alueellinen, verkostojen yhteistyöhön perustuva toiminta. Orkesterin toiminta on kasvanut ja muuttunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana paljon. Toiminnan strategia luodaan tapahtuneen kehityksen pohjalta. Orkesterin rakennetta, muusikoiden rooleja ja yhteisiä pelisääntöjä mm. orkesterin nimen käyttämisestä alueellisen toiminnan konserteissa tarkastellaan nykyisen toimintaympäristön perusteella.

Tutkimuksessa selvisi, että osa lohjalaisista kokee alueellisen toiminnan olevan pois Lohjalla toteutettavasta konserttitoiminnasta. Tutkimuksen mukaan orkesterin konserttimäärät ovat kuitenkin kasvaneet runsaasti myös Lohjalla viime vuosina. Tietoisuutta orkesterin toiminnasta lisätään. Orkesterin www-sivuja päivitetään ja sähköisen markkinoinnin yhteyteen luodaan interaktiivinen kartta, jossa esitellään orkesterin konserttipaikat. Strategiassa pohditaan myös orkesterin imagon nostoa Lohjalla ja sen ulkopuolella.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämissuhteita Lohjan kaupunginorkesterin alueellisen toiminnan verkostojen strategisen yhteistyön vahvistamiseksi. Tutkimustuloksissa selvisi, että alueellisen toiminnan rahoitus syntyy monesta eri lähteestä. Yhteistyökumppanuuksia vahvistamalla löysin keinoja vahvistaa rahoitusta. Verkostot mahdollistavat sellaisten apurahojen ja avustuksien haun, joita orkesteri ei voi yksin hakea. Yritysyhteistyökumppanuuksia kehittämällä ja uusia suhteita yrityksiin esimerkiksi kuntien kautta luomalla kasvatetaan toiminnasta saatavaa rahoitusta. Yhteistyökuntien osuuksia

avustuksista vahvistetaan vähitellen vuosittain, kunnes ne saavuttavat kokonaisbudjetin mukaisen tason. Orkesterin kustannuksia vähennetään yhteistyökumppanuuksien kautta esimerkiksi tilavuokrien ja yhteismarkkinoinnin osalta.

Työn teoreettinen viitekehys käsitteli verkostoja ja niiden strategista yhteistyötä. Tuloksissa nousi esiin verkostojen johtamisen tärkeys, tiedonkulun avoimuus sekä luottamus. Kaikki nämä liittyvät myös viestintään, jonka tehostamisen tärkeys nousi esiin kehittämissuhteissa.

Sekä kirjallisuudessa että tutkimustuloksissa korostui verkostojen jatkuva eläminen ja muuttuminen. Kirjallisuudessa verkostojen väliset suhteet oli jaettu heikkoihin ja vahvoihin siteisiin. von Willebrandin kanssa käymieni keskustelujen pohjalta nimesin orkesterin suhteet kehitettäväksi ja ylläpidettäviksi sekä kolmannen osapuolen kautta toimiviksi. Tutkimuksessa ilmeni, että kolmannen osapuolen kautta toimivat suhteet ovat kaikkein tuoreimpia ja täynnä mahdollisuuksia. Niitä kehittämällä orkesteri vahvistaa verkostojensa entisestään.

Opinnäytetyöni tuloksena konkretisoitui Lohjan kaupunginorkesterin verkostojen nykytilanne. Verkostoista tekemäni havainnekuvion perusteella voidaan päätellä, että suhteita yrityksiin ja yhdistyksiin tulee vahvistaa. Siteitä Porvooseen, Sipooseen, Loviisaan, Pukilaan ja Pornaisiin tulee vahvistaa, jotta ne eivät katkea von Willebrandin jäädessä eläkkeelle tulevien vuosien aikana.

Yllättäviksi tuloksiksi tutkimuksessa nousi strategisen yhteistyön laajat mahdollisuudet. Orkesterin verkostot voivat yhdessä kasvattaa omaa rahoituspohjaansa monin eri keinoin, eikä etukäteen odottamani kuntien rahoitusosuuden kasvattaminen ollutkaan määrävä tekijä toiminnan arvoketjun realisoinnissa taloudelliseksi tulokseksi. Tuotteita ja palveluja tarjoavien yritysten kanssa kehitetään tulevaisuudessa yhteistyötä esimerkiksi esiintymisasujen, valokuvauksien, kuljetusten ja väliaikatarjoilujen muodossa.

Opinnäytetyötäni aloittaessani tietopohjani strategisesta yhteistyöstä, verkostojen toiminnasta ja alueellisesta orkesteritoiminnasta oli nykytilanteeseen nähden heikko. Tämän hetkellä osaamisellani ja tietopohjallani olisin keskittynyt Kaisa-Reetta Karhun ja Ville Mankkisen haastatteluissa toimintamalleja enemmän siihen, mitä arvoja toiminnasta osapuolille syntyy. Tästä huolimatta sain haastatteluista arvokkaita tietoja, joita

peilasin Lohjan kaupunginorkesterin toimintaan. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia mm. sitä, miten toiminnasta syntyneitä arvoja mitataan.

Kehittämistehtäväni hyödyttää Lohjan kaupunginorkesteria monin eri tavoin. Sen aikana syntyi Valoa Kyliin! -konserttisarja, jonka yritys yhteistyökumppaniksi saatiin Lival Oy. Opintojeni vuoksi orkesteri sai käyttöönsä lisäresursseja hallintoonsa. Kehittämistehtävään liittyvä työpanokseni helpotti hallinnon resurssipulaa, joten avustuksien ja apurahojen hakeminen tuli mahdolliseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tukea alueelliseen toimintaan vuodelle 2019 saatiin yhteensä 25 000 €. Kehittämistehtävässäni esiteltyjä toimintamalleja ja kehittämisehdotuksia käytetään apuna Lohjan kaupungin säästötoimenpiteisiin valmistautuessa. Tutkimus voi tarjota näkökulmia myös muille orkesterikentän toimijoille.

Opinnäytetyössäni kartoitin Lohjan kaupunginorkesterin olemassa olevia verkostoja ja tein kehittämisehdotuksia strategisen yhteistyön lisäämiseksi. Tämä oli strategiaproessin nykytilanteen ja historian kartoitus- vaihe. Orkesterin koko toiminnasta luodaan tulevaisuudessa strategia, johon myös alueellinen toiminta kuuluu. Strategian luominen voidaan aloittaa opinnäytetyössäni tekemän kartoituksen pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tekeminen palveli laajasti omaa ammatillista kehittymistäni. Syventyminen alueelliseen orkesteritoimintaan laajensi ymmärtämystäni verkostojen toiminnasta. Sain lisätietoa strategisen yhteistyön tarjoamista mahdollisuuksista, verkoston johtamisesta sekä toiminnan haasteista yleisesti. Lohjan kaupunginorkesterin osalta tustuin verkoston toimijoihin, sain uusia kontakteja ja samalla vahvistin verkostoa omilla suhteillani.

Lähteet

ALLI, 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/aili-vahvistaa-kuntien-yhteistyota-kulttuurisessa-vanhustyossa (Viitattu 6.1.2019.)

Engström, Asta & von Willebrand, Felix 2018. Kirjaston ja kulttuurin tulevaisuuspäivä 1.11.2018, kulttuuriyhteistyö Itä-Uudellamaalla. Luento. Kuntaliitto.

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

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet - Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. Helsinki: Pro Talent.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus - Pääomien pääoma. Tampere: University Press.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Järvensivu, Timo & Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

<https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> (Viitattu 4.3.2019.)

Kemin kaupunginorkesteri.

<http://www.keminkaupunginorkesteri.fi> (Viitattu 1.11.2018)

Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri.

<http://www.kamariorkesteri.fi> (Viitattu 1.11.2018.)

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Lohjan kaupunginorkesteri.

<http://orkesteri.lohja.fi/default.asp> (Viitattu 1.11.2018.)

Lohjan kaupunginorkesteri, kausiesite kevät 2018.

Lohjan kaupunginorkesteri, kausiesite syksy 2017.

Lohjan kaupunkistrategia.

https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/strategia_2017.pdf

(Viitattu 10.12.2018.)

Lohjan kaupunki, Talousarvio 2018, Taloussuunnitelma 2019-2020.

<https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/Lohjan-talousarvio-2018.pdf>

(Viitattu 1.8.2018.)

Mikkelin kaupunginorkesteri.

<https://mikkelinkaupunginorkesteri.fi> (Viitattu 2.11.2018.)

Oech, Pekka 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritys yhteistyö – kehitys ja käytännöt, Taiteen keskuustoimikunnan julkaisu nro 25.

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

Opetus- ja kulttuuriministeriö, avustukset VOS-orkestereiden ja teattereiden alueelliseen toimintaan 2018.

https://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/valtiosuuden-piirissa-olevien-valtakunnallisesti-tai-alueellisesti-merkittaville-teattereille-ja-orkestereille-seka-teattereiden-ja-orkestereiden-ke (Viitattu 5.11.2019.)

Orkestereiden kävijätutkimus 2018, Suomen Sinfoniaorkesterit ry. (Viitattu 10.1.2019.)

<https://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/tutkimukset/>

Rasilainen, Katariina 2008. Valta orkesterissa – Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Savonlinnan orkesteri.

<https://www.savonlinnanorkesteri.fi/konsertit/> (Viitattu 3.12.2018.)

Silén, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Palmenia.

Seinäjoen Kaupunginorkesteri.

<https://skor.fi/konsertit/> (Viitattu 1.11.2018.)

Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus. Helsinki: Sanoma Pro.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry, kävijätutkimus 2018 – Lohjan kaupunginorkesteri. Suosio & Innolink Oy.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry.

<https://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/yhdistys/> (Viitattu 5.6.2018)

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Vuosikertomus 2012.

https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Vuosikertomus_2012.pdf

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Vuosikertomus 2013.

https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/vuosikertomus_2013_low.pdf

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Vuosikertomus 2014.

https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/SUOSIO2014_vuosikertomus_net-tiin4.pdf

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Vuosikertomus 2015.

https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/SUOSIO2015_vuosikertomus_net-tiinUUSI.pdf

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Vuosikertomus 2016.

<https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/SUOSIO2016.pdf>

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Vuosikertomus 2017.

<https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio-vuosikertomus-2017.pdf>

Teatteri- ja orkesterilaki 3.8.1992/730

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920730>

Tilastokeskus, 2018.

<https://www.stat.fi/index.html> (Viitattu 6.1.2019)

UMO Helsinki Jazz Orchestra. (Viitattu 20.1.2019.)

<http://umo.fi/fi/>

Valanko, Eero 2009. SPONSOROINTI Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Alma Talent.

Vallo, Helena & Häyrinen, Eija 2012. Tapahtuma on tilaisuus- tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.

VOS-uudistus, Esittävän taiteen ja museiden valtionrahoitusosuuden uudistaminen, Opetus ja kulttuuriministeriö 2018:1

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160473/OKM_1_2018.pdf

Vuolasto, Johanna 2018. Saako Taide parantaa? Sosiaali- ja terveysministeriö.

[https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/saako-taide-parantaa-_\(Viitattu_1.3.2019.\)](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/saako-taide-parantaa-_(Viitattu_1.3.2019.))

Wuorela, Mia 2018. Espoon kaupunginkirjaston tapahtumatoiminnan kehittäminen verkoston avulla, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuurituottaja YAMK, Kulttuurituotannon koulutusohjelma.

Haastattelut

Lehtinen, Matti 2019. Lohjan orkesterin ystävät ry:n puheenjohtaja.
Haastattelu: 15.1.2019.

Lehtinen, Ulla 2019. Lohjan orkesterin ystävät ry:n hallituksen jäsen.
Haastattelu: 15.1.2019.

Karhu, Kaisa-Reetta 2018. Intendentti. Lapin kamariorkesteri.
Sähköpostihaastattelu: 13.6.2018

Mankkinen, Ville 2018. Intendentti. Kemin kaupunginorkesteri.
Puhelinhaastattelu: 30.11.2018.

Ojajärvi, Marjo 2019. Sivistysjohtaja. Vihdin kunta.
Haastattelu: 16.1.2019.

Räsänen, Helena 2019. Palvelujohtaja. Sipoon kunta.
Haastattelu 14.1.2019.

Vainio, Andri 2019. Asiantuntija. Lival Oy. Haastattelu 14.1.2019.

von Willebrand, Felix 2019. Intendentti, rehtori. Lohjan kaupunginorkesteri, Porvoonseu-
dun musiikkiopisto.
Haastattelu 14.1.2019 & 16.1.2019

LIITE 1

Sähköpostihaastattelu Kaisa-Reetta Karhulle

1. Millaista kiertuetoimintaa Lapin kamariorkesteri harjoittaa? Ovatko konsertit eri paikkakunnilla toistensa uusintakonsertteja ja montako kertaa keskimäärin soitatte saman ohjelmiston?
2. Onko Lapin kamariorkesterilla esim. kirjasto-, päiväkotitai palvelutalokonsertteja Rovaniemen ulkopuolella, vai onko kiertuetoiminta perinteistä konserttitoimintaa?
3. Ovatko vierailukonserttinne ns. tilauskonsertteja, joista tilaaja maksaa omavastuuosuutensa? Jos mahdollista, kuulisin mielelläni, miten rahoitus on järjestetty kiertuetoiminnassa, mutta ymmärrän, jos et voi tähän vastata.
4. Miten Rovaniemen kaupunki suhtautuu siihen, että Lapin kamariorkesteri kiertää muillakin paikkakunnilla? Vai onko teillä muitakin "kotikaupunkeja" kuin Rovaniemi?
5. Kuka hoitaa tuotannollisen työn muilla paikkakunnilla, te vaiko tilaaja? (lipunmyynti, markkinointi yms.)