

Opinnäytetyö

Tuotantoalusta esittävän taiteen freelance- taiteilijoiden työn tueksi

Isabel González

**Kulttuurituottaja YAMK
(60 op)**

**Arvioitavaksi jättämisaika
(3/2021)**

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Koulutuksen nimi

Tekijät: Isabel González
Opinnäytetyön nimi: Tuotantoalusta esittävän taiteen freelance-taiteilijoiden työn tueksi
Sivumäärä: 53
Työn ohjaaja(t): Pekka Vartiainen
Työn tilaaja(t): Outi Järvinen

Tämän opinnäytetyön aiheena on tuotantoalustatoiminta esittävän taiteen vapaalla kentällä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Arts Management Helsinki, joka on freelancereiden ja vapaiden taiteilijoiden tuotantotoimisto sekä työyhteisö.

Arts Management Helsinki käynnisti (syksyllä 2019) Opetus- ja kulttuuriministeriön tukeman esiselvityksen, jonka tarkoitus oli selvittää ja testata eurooppalaisen tuotantotalomallin soveltuvuutta suomalaiselle esittävän taiteen vapaalle kentälle. Pyrkimyksenä ei ainoastaan ollut selvittää kyseisen toimintamallin soveltuvuutta, vaan löytää myös ratkaisuehdotuksia mallin soveltamiseen tai kehittää kokonaan uusi malli tuotantoalustatoiminnalle. Tästä tarpeesta muodostui tämän opinnäytetyön tavoite.

Opinnäytetyön tavoitteena oli suomalaiselle esittävän taiteen vapaalle kentälle soveltuvan tuotantoalustamallin kehittäminen. Lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Tekijän osuus kehitystyössä oli keskeinen, aktiivinen ja osallistuva. Kehittämistyö tehtiin läheisessä yhteistyössä tilaajan kanssa ja työskentelytapa oli *yhteiskehittäminen* ja periaatteena *yhdessä ajattelu*. Työn aineisto koostui sidos- ja kohderyhmäkeskusteluista ja haastatteluista sekä osallistavista työpajoista. Jokainen keskustelu ja tapaaminen vei kehittämistyötä eteenpäin, ja prosessin aikana syntyi kolme erilaista luonnosta toimintamallista. Prosessin tuloksena syntyi toimintamalli ja kehittämis ehdotus Arts Management Helsingin tuotantoalustatoimintaan.

Esittävän taiteen kentälle opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Tuotantoalusta ei ole vielä kentällä vakiintunut käsite, vaan sanaa käytetään kuvaamaan uusia taiteen tuottamisen organisaatioita ja toimintatapoja. Tarve uusille toimijoille ja toimintatavoille on syntynyt toisaalta taiteen sisällöllisten kysymysten ja taiteilijakentän muuttumisen takia, mutta samalla siksi että taiteen rahoitusrahoitukset ovat muuttumassa.

Tämä opinnäytetyö kuvaa esittävän taiteen vapaan kentän tilannetta ja tarpeita sekä kentälle syntyneen tuotantoalustan lähtökohtia ja kehittämisprosessia. Prosessin aikana tehtyjä valintoja sekä tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneitä toimintamallia.

Asiasanat: tuotantorakenne, taideala, kulttuuripolitiikka, kulttuurituotanto, freelance-työntekijät

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Isabel González

Title: A production platform to support the work of freelance artists in the performing arts field

Number of Pages: 53

Supervisor(s): Pekka Vartiainen

Subscriber(s): Outi Järvinen

The topic for this Master's Thesis is production platform models in the performing arts scene in Finland. This Master's Thesis is commissioned by Arts Management Helsinki. Arts Management Helsinki operates as a service provider, work community and production platform for independent artists.

Arts Management Helsinki started (in the fall 2019) a preliminary study funded by the Ministry of Education and Culture with the purpose to find out and test the suitability of a European production platform model in the local performing arts field. The aim was not only to find out the suitability of this model, but also to find solutions on how to apply this model or to develop a completely new production platform model for the performing arts field in Finland. From here arose the aim for this Master's Thesis.

The aim for this Master's Thesis was to develop a production platform model suitable for the independent field of performing arts in Finland. The approach chosen was action research. The author's role was central, active and participatory. The development process was carried out in close cooperation with the customer and the work followed co-development principles. The material consisted of discussions and interviews as well as participatory workshops with stakeholders and target groups. Each discussion had an impact on the development process. During the process three different drafts for the model emerged. As a result an operating model and a development proposal for Arts Management Helsinki's production platform operations was created.

This Master's Thesis is topical for the field of performing arts in Finland. Productional platform is not yet an established concept in the field. It is used to describe new organizational models. The need for new organizations and models has arisen due to the changes in the artistic practices and the financial structures.

This Master's Thesis demonstrates the situation and the needs of the performing arts independent field and the new production platform model that has emerged. The starting point, the development process and the choices made during it, as well as the final operating model was created as a result of this Master's Thesis.

Keywords: production platform, cultural policy, freelance-workers

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TIETOPERUSTA	7
2.1	Esittävän taiteen toimintaympäristö ja rahoitusrakenteet	7
2.2	Vapaa kenttä toimintaympäristönä	8
2.3	Taiteellisen työn ulottuvuudet ja tuotantoprosessit	10
2.4	Rakenteelliset muutokset	11
3	KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS	12
4	KYSYMYKSENASETTELU, LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	15
4.1	Lähestymistapa	15
4.2	Työskentelytavat ja –periaatteet	16
4.3	Menetelmät	18
5	KEHITYSTYÖN PROSESSIKUVAUS	20
5.1	Vertaistoimija-analyysi	22
5.2	Sidosryhmätapaamiset ja ensimmäiset luonnokset	28
5.3	Osallistavat työpajat	35
5.4	Liiketoimintamallinnuspohja ja kolmas luonnos	40
6	KOHTI UUTTA TUOTANTOALUSTAMALLIA	43
6.1	Toimija-analyysin tulokset	43
6.2	Luonnokset tuotantoalustamallista	45
6.3	Kehitysehdotus ja tuotantoalustamalli	46
7	JÄLKISANAT	48
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Esittävän taiteen kentän toiminnasta yhä merkittävämpi osa tapahtuu konventionaalisten organisoitumismuotojen ja instituutioiden ulkopuolella, niin kutsutulla vapaalla kentällä. Taidetta tuotetaan yhä useammin yhteistuotantoina monen eri kumppanin ja rahoittajan yhteisvaikutuksella. Uusia ilmaisun, tekemisen ja tuotannon muotoja ja toimijoita syntyy esittävän taiteen kentällä jatkuvasti. Vanhat ja jähmeät rakenteet eivät ole pysyneet mukana ammattikentän monimuotoistumisen tahdissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018:34, 36)

Olen työskennellyt esittävän taiteen vapaalla kentällä erilaisissa tuotantotyön rooleissa vuodesta 2003 alkaen – niin työsuhteessa, kuin freelancerina sekä yrittäjänä, vapaan kentän ammattiteatterissa, (järjestäytymättömissä) työryhmissä ja hankkeissa. Tunnen siis esittävän taiteen vapaan kentän todellisuuden ja sen haasteet perinpohjaisesti. Olen ratkaisukeskeinen idealisti, joka nauttii yhdessä ajattelusta sekä uuden kehittämisestä.

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus, jonka tarkoitus on esittävän taiteen vapaan kentän tuotantoalustamallin kehittäminen. Toistaiseksi ei ole selvää, tai ainakaan esittävän taiteen kentällä ei ole jaettua ymmärrystä siitä, mitä termi ”tuotantoalusta” oikeastaan tarkoittaa.

Opinnäytetyön aihe nousi Arts Management Helsingin esiselvityksestä Opetus- ja kulttuuriministeriölle, joka toteutettiin 1.8.2019-31.3.2020. Osallistuin tämän esiselvityksen laatimiseen. Esiselvityksen tarkoitus oli selvittää ja testata yhden eurooppalaisen toimintamallin soveltuvuutta suomalaiselle esittävän taiteen vapaalle kentälle.

Pyrkimyksenä ei ainoastaan ollut selvittää kyseisen toimintamallin soveltuvuutta, vaan myös löytää ratkaisuehdotuksia mallin soveltamiseen tai kehittää kokonaan uu-

si malli tuotantoalustatoiminnalle. Tästä tarpeesta muodostui tämän opinnäytetyön tavoite. Opinnäytetyö on toimeksianto Arts Management Helsingiltä.

Arts Management Helsinki on freelancereiden ja vapaiden taiteilijoiden tuotantotoimisto sekä työyhteisö, jota olen itse ollut perustamassa. Vuosien varrella yhtiö on toteuttanut erilaisia projekteja ja kehittänyt toimintamuotoja, joiden kohteena on ollut esittävän taiteen vapaa kenttä.

Tämän opinnäytetyön tietoperustaosassa kuvailen esittävän taiteen toimintaympäristöä ja sen rahoitusrakenteita. Voimassa oleva teatteri- ja orkesterilaki tuli voimaan vuonna 1993, jolloin teatterit ja orkesterit otettiin mukaan valtionosuuden piiriin. Tällä järjestelmällä on ollut merkittävä rooli siinä, millaisiksi esittävän taidealan rakenteet, toimintatavat ja käytännöt ovat muodostuneet. Kirjoitushetkellä (helmikuussa 2021) valtionosuusjärjestelmä on muuttumassa ja uusi laki esittävästä taiteesta tulee voimaan 1.1.2022. Vaikka uusi laki kattaa kaikki esittävän taiteen muodot ja sen voimaantulo mahdollistaa myös uusien toimijoiden pääsyn pitkäjänteisen rahoituksen piiriin, ei näytä siltä, että uudistus muuttaisi vapaan kentän toimintamahdollisuuksia merkittävästi.

Suunnittelin kehittämistyön prosessin eri vaiheet ja tein ensimmäiset haastattelut lokakuussa 2019. Kehittämistyön työskentelytapa on *yhteiskehittäminen* ja periaatteena *yhdessä ajattelu*. Työn aineisto koostuu haastatteluista ja keskusteluista sekä osallistavista työpajoista.

Lokakuussa 2019, kehittämistyön käynnistyttyä, Arts Management Helsinki haki ensimmäistä kertaa toiminta-avustusta Taiteen edistämiskeskukselta (Taike). Esittävän taiteen yhteisöille suunnattua toiminta-avustusta oli ensimmäistä kertaa mahdollista hakea myös sellainen yhteisö, jonka toiminta ei perustunut esitystoimintaan. Hakukelpoiseksi laskettiin myös tuotantotaloina tai -alustoina toimivat yhteisöt, jotka tarjoavat muille esittävän taiteen toimijoille erilaisia tuotantopalveluja. Toiminta-avustushakemuksessa ei vielä määritelty toiminnan muotoa tai toimintoja, vaan toi-

minta-avustusta haettiin tuotantoalustatoiminnan kehittämiseen ja muotoiluun. Arts Management Helsinki sai vuoden 2020 alussa tiedon, että Taike oli myöntänyt tuotantoalustan käynnistämiseen tukea. Tämä tieto kannusti toimintamallin kehittämiseen ja asetti toiminnan laajuudelle jonkinlaisen taloudellisen viitekehyksen.

Viimeiset taiteilijoita osallistavat vaiheet sain toteutettua helmikuussa 2020 juuri ennen koronaviruspandemian saapumista Suomeen. Maaliskuun aikana kehittämistyö: toimintamalli tuotantoalustalle Arts Management Helsingille valmistui. Kehittämistyö on myös mainittu Arts Management Helsingin esiselvityksessä, joka jätettiin opetus- ja kulttuuriministeriölle 31.3.2020. Arts Management Helsinki julkaisi lyhennetyn version esiselvityksestä ja kehittämisprosessista (tämä opinnäytetyö) 26.5.2020, joka on luettavissa yhtiön kotisivuilla (Järvinen, González, Ghekiere & Kucia 2020).

2 TIETOPERUSTA

2.1 Esittävän taiteen toimintaympäristö ja rahoitusrakenteet

Nykyinen teatteri- ja orkesterilaki tuli voimaan vuonna 1993. Tuolloin teatterit ja orkesterit otettiin mukaan valtionosuuden piiriin. Kuntien kulttuuritoimintaa ohjaava laki oli tullut voimaan vuonna 1981 ja museotoiminta oli otettu sen piiriin jo vuonna 1989. Opetus ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittaista tukea kunnissa toimiville valtionosuusjärjestelmän piiriin kuuluville. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018:1, 34, 34-35.)

Teatteri- ja orkesterilain tullessa voimaan valtionosuuden piiriin hyväksyttiin lähes kaikki 1960–1970 luvuilla perustetut ammattiteatterit. Yhteensä 53 teatteria hyväksyttiin valtionosuuden piiriin ja teattereiksi katsottiin myös tanssiteatterit. 1990-luvun alkupuoliskolla perustettiin useita ammattiteattereita, jotka kuitenkin jäivät

valtionosuuden ulkopuolelle. Ainoastaan yhdeksän uutta teatteria on hyväksytty valtionosuuden piiriin vuoden 1993 jälkeen. Viimeisin teatteri vuonna 2013. Vain kaksi teatteria on järjestelmän olemassaolon aikana poistunut valtionosuuden piiristä ja kolme on yhdistynyt muihin jo järjestelmän piirissä olleeseen teatteriin. (mt., 19) Esimerkiksi sirkustaiteen tai esitystaiteen toimijoita ei ole ollut valtionosuuden piirissä lainkaan.

Valtionosuusjärjestelmä on vuosikymmenien ajan ollut hyvin staattinen. Valtionosuus on perustunut vuosittain tarkistettavaan yksikköhintaan, vahvistettuun henkilötyövuosimäärään sekä valtionosuusprosenttiin. Valtionosuuden piiriin on hyväksytty toistaiseksi, eikä valtionosuuden edellytysten täyttymistä ole arvioitu säännöllisesti uudelleen. Rahoituksellinen kuilu on vuosi vuodelta kasvanut valtionosuusjärjestelmän piirissä olevien teattereiden ja sen ulkopuolelle jäävän toimijakentän välillä. (mt.)

Valtionosuusjärjestelmä on ollut merkittävä tekijä siinä, millaisiksi taidealan rakenteet, toimintatavat ja käytännöt ovat muodostuneet. Taiteen toimintaympäristö ja toimijat sekä taiteen tekemisen tavat ovat kuitenkin muuttuneet valtionosuusjärjestelmän alkuajoista. Taiteilijoiden määrä on lisääntynyt, toimijakenttä on monipuolistunut, taiteen tekemisen praktikat ovat muuttuneet sekä taiteiden välisyys on lisääntynyt. Taidetta tuotetaan yhteistuotantona, uusia ilmaisun, tekemisen ja tuotannon muotoja ja toimijoita syntyy jatkuvasti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018:34, 36.)

2.2 Vapaa kenttä toimintaympäristönä

Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella olevaa toimijakenttää on kuvailtu seuraavasti: “Vapaa kenttä on monimuotoinen ammattitaiteilijoista koostuva tuotantoareena, jonka toimijat eivät ole valtionosuusjärjestelmän piirissä. Vapaan kentän toimijoita ovat näyttämö-, tanssi-, sävel-, sirkus- ja performanssi- ja esitystaiteen aloilla mm. valtion harkinnanvaraista toiminta- tai projektiavustusta saavat ryhmät, yksittäiset

työryhmät, tuotantotalot ja muut erilaisia taidetilaisuuksia järjestävät tahot sekä freelancer-taiteilijat.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011:14, 8.)

Vapaa kenttä voidaan määritellä usealla eri tavalla, lähtien esimerkiksi toiminnan sisällöstä, toimijoiden toiminta-ajatuksista tai rahoituksen muodoista. Tyypillisesti vapaa kenttä käsitetään koostuvan niistä ammatillisista toimijoista, jotka tuottavat ja esittävät produktioita valtionosuuslaitosten ulkopuolella. Tällaisia ovat Taiken toiminta-avustusta saavat ryhmät, toiminta-avustusten ulkopuoliset vakiintuneet ryhmät, produktiokohtaiset ryhmät sekä yksittäiset taiteilijat. (Oinaala & Ruokolainen, 2013.) Taike on taiteen edistämisen asiantuntija- ja palveluvirasto. Taiken tehtävä on edistää taidetta kansallisesti ja kansainvälisesti. Taike jakaa apurahoja ammattitaiteilijoille ja avustuksia taiteen alan yhteisöille – yhteensä noin 40 miljoonaa euroa vuosittain. (Taike 2020)

Osa vapaan kentän toimijoista on rekisteröityneitä yhteisöjä, mutta esittävän taiteen tuotannoista yhä suurempi osa tehdään rekisteröimättömissä työryhmissä ja produktiokohtaisissa yhteenliittymissä.

Vapaiden taiteilijoiden määrä on kasvanut valtavasti 2000-luvulla (Rensujeff 2010). Myös taiteelliset ilmaisumuodot ovat monimuotoistuneet ja tuotannolliset tarpeet laajentuneet. Vapaan kentän työryhmä voi olla esimerkiksi yhden koreografin tai ohjaajan produktiokohtaisesti kasaama vapaa kollektiivi, joka ilman taustaorganisaatiota tuottaa yhden tai useamman esityksen. Työryhmä voi myös olla täysin ainutkertainen yhteenliittymä, joka tuottaa yhden esityksen ilman aikomustakaan jatkaa toimintaa kollektiivina. Taiteen vapaa kenttä on jatkuvasti muuntuva. (Oinaala & Ruokolainen, 2013, 7–11.)

2.3 Taiteellisen työn ulottuvuudet ja tuotantoprosessit

Valtionosuusjärjestelmän piirissä toimivien teatterien toimintatavat ja tuotantoprosessit ovat muodostaneet ikään kuin tavoitteen ja viitekehyksen toiminnalle myös esittävän taiteen vapaalla kentällä. Koska vapaan kentän resurssit ovat vain murto-osa valtionosuusjärjestelmään verrattuna, ei toimintaa tietenkään ole mahdollista järjestää samalla tavalla. Resurssipulasta johtuen työ- ja tuotantoprosessit ovat erilaiset. Vapaalla kentällä taiteilijan pitää pääsääntöisesti itse luoda omat työskentelyedellytyksensä.

Taiteilijan työtä on ensisijaisesti toiminta, jonka fokuksessa on taiteen tekeminen ja luominen. Lisäksi on myös kaikki työ, jonka avulla mahdollistetaan taiteellinen luominen. (Hirvi-Ijäs 2020, 6.) Taiteilijan työskentelyedellytyksillä tarkoitetaan Robert Arpon (2004, 6) mukaan niitä taloudellisia, hallinnollisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja materiaalisia ehtoja, joiden toteutumista taiteellisen työn tekeminen edellyttää.

Taiteenalasta riippumatta taiteilija harvoin saa harjoittelusta, suunnittelusta, ennakkovalmisteluista tai ideoinnista korvausta. Näitä vaiheita ei myöskään huomioida erilaisissa tukipäätöksissä. (Hirvi-Ijäs ym. 2020, 7.)

Taidealalla tuottaja määrittää esimerkiksi taiteellisen työn mahdollistajaksi ja käytännön järjestelyiden hoitajaksi, joka toimii työnjohtajana ja saattaa vastata niin resurssien hankinnasta kuin toimia taloudenhoitajanakin (mm. Hytti 2005; Saksala 2015).

Taiteellisen työn mahdollistamiseksi taiteilijat vapaalla kentällä joutuvat tekemään paljon työtä, joka voidaan määrittellä tuotannolliseksi työksi. Taiteilijat toimivat paitsi luovina taiteilijoina, myös oman työnsä tuottajina: he tekevät työtä, jota kulttuurituottaja voisi tehdä ja johon kulttuurituottaja olisi kouluttautunut.

2.4 Rakenteelliset muutokset

Valtionosuusjärjestelmän alkuaikojen jälkeen esittävän taiteen kentän rahoitusrakenteiden muutos on ollut hidasta. Vuonna 2017 valmistuneessa opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategiassa, joka ulottuu vuoteen 2025, todetaan, että tuki- ja rahoitusrakenteet eivät riittävän hyvin vastaa alan toiminnassa ja uusissa ilmaisumuodoissa tapahtunutta kehitystä eikä kansainvälistymistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017:20, 20.)

Valtionosuusjärjestelmä on kuitenkin uudistuksen alla. Uudistustyö on ollut käynnissä vuodesta 2016 alkaen. Tavoitteena on ollut uudistaa rahoitusjärjestelmää siten, että se ottaisi huomioon toimijakentässä ja yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ja tulevaisuuden haasteet. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018) Uusi laki esittävän taiteen edistämisestä tulee korvaamaan nykyisen teatteri- ja orkesterilain. Uuden lain on tarkoitus astua voimaan vuonna 2022. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020)

Esittävän taiteen vapaan ammattilaiskentän osalta rahoitusuudistus käynnistettiin etupainotteisesti vuonna 2019. Valtionosuusjärjestelmän uudistukseen ja esittävän taiteen vapaiden ryhmien ja laajemmin vapaan esittävän taiteen kentän toimintaedellytysten parantamiseen on vuosille 2019–2022 varattu yhteensä 7 miljoonan euron lisärahoitus, joka on ohjattu Taikelle edelleen jaettavaksi. Kasvanut rahoitus on mahdollistanut toimintamuotojen moninaisemman kirjon. Aiemmin esimerkiksi toiminta-avustuksia voitiin käytännössä myöntää ainoastaan esitystoiminnan tuottamista varten. Vuonna 2019 myös tuotantoalustat tulivat uusina toimijoina avustuskelpoiksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020)

Toiminta-avustusta voidaan nykyään siis myöntää myös tuotantotaloina tai –alustoina toimiville yhteisöille, jotka tuottavat esitystoimintaa tai tarjoavat muille esittävän taiteen toimijoille erilaisia tuotantopalveluja (Taike 2020). Toistaiseksi (helmikuu 2021) ei kuitenkaan ole selkeää, mitä termi ”tuotantoalusta” oikeastaan tarkoittaa. Esittävän taiteen kentällä ei ole jaettua ymmärrystä siitä, mikä tuotanto-

alusta on tai miten se toimii. On kuitenkin selvää, että rahoitusuudistus antaa uusia rakenteellisia toimintamahdollisuuksia esittävän taiteen kentälle.

3 KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS

Arts Management Helsinki perustettiin vuonna 2012 allekirjoittaneen ja kollegan Outi Järvisen toimesta. Molemmilla oli jo tuolloin kertynyt runsaasti työkokemusta valtionosuusjärjestelmän sisällä ja sen ulkopuolella olevista taideorganisaatioista sekä erilaisista kollektiiveista ja produktiokohtaisista työryhmistä. Perustimme oman yrityksen luodaksemme työskentelyedellytykset itsellemme tuottajina taiteen vapaalla kentällä ja työskennelläksemme freelancer-taiteilijoiden toimintaedellytyksien parantamiseksi.

Toiminta muodostui alkuaikoina erilaisista toimeksiannoista, joita toki olisi ollut mahdollista tehdä myös freelancer-tuottajana, mutta oman yrityksen avulla työtä oli mahdollista tehdä yhdessä sekä (ainakin periaatteessa) vaikuttaa siihen, minkälaisia työtehtäviä vastaanotti tai kenen kanssa työtä teki. Asiakaskunta koostui alkuaikoina enimmäkseen harkinnanvaraista toiminta-avustusta saavista tanssiryhmistä, festivaaleista ja tuotantokeskuksista.

Erilaisten projektien ja hankkeiden avulla pyrittiin kehittämään uusia toimintatapoja vapaalla kentällä sekä näiden kautta vaikuttamaan kentän kehitykseen. Omat projektimme keskittyivät nimenomaan taiteilijoiden toimintaedellytysten parantamiseen, sillä paremmat työolosuhteet taiteilijoille tarjoavat myös mielekkäämmät työnteon puitteet tuottajille.

Arts Management Helsinki tarjosi jo ensimmäisenä toimintavuotenaan 2012 maksutonta neuvontaa taiteilijoille. Vuoden ajan periaatteemme oli, että tapaamme kaikki

taiteilijat, jotka olivat yhteydessä meihin. Tapaamisten tarkoituksena ei ollut tarjota maksullisia palveluja tai pyrkiä luomaan yhteistyötä näiden taiteilijoiden kanssa, vaan tarjota omaa osaamista, hahmottaa yhdessä taiteilijan työskentelyyn liittyviä haasteita ja ideoida mahdollisia ratkaisuja tai tulevaisuuden näkymiä.

Vuonna 2013 kehitimme tämän kokemuksen pohjalta ArtStart-hautomon, johon saimme AVEKin CreaDemo-rahoitusta. Vuoden kestävään hautomoon osallistui neljä taiteilijaa, joiden tuotannollisen työn neuvonantajana toimimme. Mukaan valittujen taiteilijoiden työskentelytavat olivat erilaisia, tai he olivat työurallaan hyvin erilaisissa vaiheissa.

Vuosina 2014-2015 toteutimme laajemman ArtStart2 – hallinnollisen residenssin freelancer-taiteilijoille. Noin vuoden mittaista kokeilua tuki Suomen Kulttuurirahasto. Projektissa testattiin uudenlaista palvelukokonaisuutta ja toimintamallia seitsemän avoimen haun kautta valitun freelancer-taiteilijan kanssa. Tavoitteena oli yhdessä tunnistaa keskeisiä haasteita freelancetyöhön liittyen, ja löytää kauaskantoisia, mielekkäitä ratkaisuja taiteellisen työn mahdollistamiseen vapaalla kentällä. Hallinnollisessa residenssissä taiteilijat saivat ohjausta, opastusta, ideointiapua sekä konkreettisia neuvoja ja tukitoimenpiteitä maksutta. Palvelukokonaisuus muodostui ryhmätoiminnasta, henkilökohtaisista tapaamisista sekä hallinnollisista palveluista. Ryhmätoiminnassa jaoimme omaa tuotannollista osaamistamme luentojen ja työpajojen muodossa, jonka lisäksi viikoittaisissa yhteistapaamisissa osallistujilla oli mahdollisuus saada vertaistukea. Ryhmätapaamisissa oli vaihtuvia teemoja, jotka liittyivät freelancer-taiteilijoiden työelämään. Henkilökohtaisissa tapaamisissa taiteilijat saivat tukea oman toimintansa organisointiin. Ideana oli yhdessä löytää ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin sekä uusia suuntia tai toimintatapoja, jotka parantaisivat heidän tulevaisuuden työskentelyedellytyksiään. Hallinnolliset palvelut tarjosivat osallistuville taiteilijoille esim. laskutus-, sopimus-, yhteistuotanto- ja palkanmaksumahdollisuuden.

Projektia pidettiin onnistuneena ja sen toimintamallia toimivana. Taiteilijat kokivat saaneensa residenssin kautta uusia suuntia tekemiseen; se oli vahvistanut heidän ymmärrystään ja osaamistaan. Projektin päättyessä käynnistimme Arts Management Helsingin jäsenperusteisen taiteilijapalvelun syksyllä 2015. Taiteilijapalvelu on sisältänyt parhaiksi todettuja toimintoja kuukausihintaiseksi palveluksi muotoiltuna.

Taiteilijapalvelun piirissä on viiden vuoden aikana ollut yli 60 esittävän taiteen kentän freelancer-taiteilijaa, joista samanaikaisesti noin 20-35. Kysyntää olisi laajemmin, sillä esittävän taiteen vapaalla kentällä on yhä enemmän vapaita taiteilijoita. Laajemman asiakaskunnan palveleminen vaatii kuitenkin toiminnan uudelleen muotoilua ja kehittämistä, sillä palvelu ei sellaisenaan ole skaalautuva.

Arts Management Helsinki ei ole kuulunut minkään pysyvän julkisen tuen piiriin koko olemassaolonsa aikana, ja taiteilijapalvelua on toteutettu pääsääntöisesti omarahoitteisesti. Vuonna 2019 esittävän taiteen vapaan kentän rahoitusmahdollisuudet muuttuivat, kun myös tuotantoalustat tulivat uusina toimijoina avustuskelpoisiksi toiminta-avustukselle. Näin myös Arts Management Helsingille avautui mahdollisuus julkiseen rahoitukseen.

Keskeisenä kysymyksenä toiminta-avustusta ajatellen oli, voisiko Arts Management Helsingin taiteilijapalvelu muuntua tuotantoalustamalliksi, ja minkälainen tämä malli voisi olla. Tuotantoalusta ei vielä ole mikään vakiintunut toimintamuoto. Yhtenä innoittajana ja vertailukohtana toiminta-alustan toimintamallissa oli eurooppalainen Smart-verkosto, joka toimii tällä hetkellä kahdeksassa Euroopan maassa. Smart eli Société Mutuelle des Artistes on Belgiassa vuonna 1998 perustettu yhteisö, joka toimii taiteilijoiden ja luovan alan ammattilaisten yhteisenä työnteon alustana sekä työnantajana tilapäisissä tai epätyypillisissä työsuhteissa työskenteleville. Belgiassa paikallisella Smart-organisaatiolla on 12 toimistoa ja yli 85 000 käyttäjää. Autonomisten Smart-kumppanien eurooppalainen verkosto palvelee yli 100 000 taiteilijaa. (Järvinen 2020, 2.)

Arts Management Helsinki lähti syyskuussa 2019 tekemään esiselvitystä eurooppalaisen Smart-tuotantotalomallin soveltuvuudesta Suomeen. Esiselvityksen rahoittajana toimi opetus- ja kulttuuriministeriö ja tavoitteena oli selvittää, voisiko Smart-tuotantotalomalli soveltua suomalaiselle esittävän taiteen vapaalle kentälle. Allekirjoittanutta pyydettiin mukaan tämän esiselvityksen laatimiseen.

Arts Management Helsingin intressissä ei ainoastaan ollut selvittää eurooppalaisen Smart-toimintamallin soveltuvuutta, vaan löytää myös ratkaisuehdotuksia mallin soveltamiseen, tai kehittää kokonaan uusi malli tuotantoalustatoiminnalle.

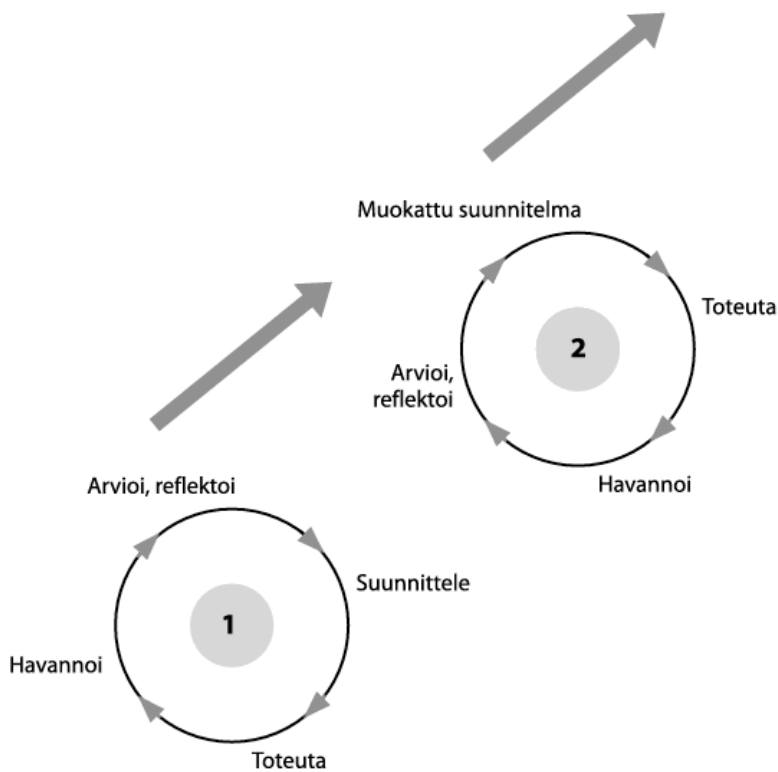
4 KYSYMYKSENASETTELU, LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Tämä kehitystyö sai kimmokkeen ja käynnistyi tästä opetus- ja kulttuuriministeriölle tehdystä esiselvityksestä. Keskeiseksi tutkimuskysymykseksi nousi, millainen tuotantoalustamalli voisi soveltua esittävän taiteen vapaalle kentälle Suomessa, jos tavoitteena on parantaa freelancer-taiteilijoiden työolosuhteita.

4.1 Lähestymistapa

Kehitystyö sisältää toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä, jotka ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijana muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Toimintatutkimuksen tapaan tämä kehitystyö on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itsensä tarkkailevaa. (Ojasalo 2015 58-62.)

Toimintatutkimuksissa yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, jotka jatkuvat kehittämisprosessin aikana vaiheesta toiseen siten, että edellinen tuo aina pohjan seuraavalle. Kehittämisprosessi on syklinen ja eri vaiheet toistuvat. Prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja sen arviointi. (mt.)



Kuvio 1: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo 2015, 61-62).

Oma osuuteni tässä kehitystyössä oli aktiivinen ja osallistuva. Kehitystyön tavoitteet asetettiin yhdessä tilaajan kanssa, suunnittelin prosessin eri vaiheet ja valitsin eri vaiheisiin osallistettavat sidos- ja kohderyhmien edustajat. Osallistuin itse myös vetämiini keskusteluihin ja analysoin yhdessä tilaajan kanssa tuloksia ja ideoin vaihtoehtoisia toimintamalleja. Työn tuloksena syntyi kehittämisehdotus ja toimintamalli Arts Management Helsingin tuotantoalustatoimintaan.

4.2 Työskentelytavat ja -periaatteet

Kehitystyön kaikkia vaiheita yhdistävä työskentelytapa oli *yhteiskehittäminen* ja periaatteena yhteistyölle tilaajan kanssa *yhdessä ajattelu*.

Co-creation eli yhteiskehittäminen tarkoittaa työntekijöiden, asiakkaiden ja kumppanien hyödyntämistä yrityksen toiminnan kehittämisessä vuorovaikutteisella ja avoi-

mella tavalla. Kyse on hajautetusta kehittämis- tai ongelmaratkaisumallista, jossa toimeksiantaja hyödyntää kollektiivista osaamista. (Vuorinen 2013, 132.)

Tässä kehitystyössä yhteiskehittäminen tapahtui prosessin kaikissa vaiheissa. Tarkoituksena oli käydä jatkuvaa keskustelua tilaajan kanssa. Lisäksi sidos- ja kohderyhmien edustajia osallistettiin ja heidän kanssaan käytiin keskustelua koko kehittämisprosessin ajan.

Tällaisen kollektiivisen prosessin mahdollisuus ja arvo on yhdessä ajattelemisessa. William Isaacsin (2001) mukaan yhdessä ajattelemalla on mahdollisuus löytää ratkaisu tai lopputulos, johon ei ilman dialogia päädyttäisi. Yhdessä ajattelun tuloksena dialogiin osallistuja on valmis luopumaan omasta käsityksestään lopullisena totuutena ja kuuntelee sen sijaan millaisia tuloksia yhdessä luodusta yhteydestä voi syntyä. (Isaacs, 39-40.)

Onnistuneeseen dialogiin tarvitaan Isaacsin mukaan neljä taitoa: kuunteleminen, kunnioittaminen, oman vuoron odottaminen ja suoraan puhuminen. Yhdessä ajatteluun osallistuminen vaatii kuuntelutaitoja ja keskittynyttä läsnäoloa, kykyä hahmottaa ja sanallistaa ajattelua puhumalla sekä halua luoda yhteys keskustelukumppaniin. (Isaacs 2001)

Tässä kehitystyössä sidos- ja kohderyhmäedustajien rooli ei ollut ainoastaan vastata väittämiin, tai kertoa mielipiteitään tilaajan ja minun muodostamiin ehdotuksiin. Tavoitteena oli pyrkiä vuorovaikutukseen ryhmien kanssa: vaihtaa ajatuksia ja keskustelun avulla hahmottaa eri ratkaisuehdotusten mahdollisuuksia. Kehitystyössä edettiin kuuntelemalla ja neuvottelemalla askel askeleelta.

4.3 Menetelmät

Käytin aineiston keruussa ja sen analysoinnissa erilaisia menetelmiä, joiden avulla sain lisää tietoa aiheesta ja tukea kehitystyöhön. Menetelminä käytin benchmarkingia, aivoriihityöskentelyä, avoimia haastatteluja sekä yhteisöllisiä ideointi- ja kehitystyömenetelmiä.

Benchmarking-menetelmässä saman aihepiirin vertaistoimijoiden toimintatapoja tarkastellaan ja arvioidaan (Ojasalo ym. 2015, 186). Perusideana on toisilta oppiminen ja parhaimpien käytäntöjen löytäminen vertaistoimijoihin tutustumalla. Tässä kehitystyössä oli tarkoituksena selvittää, voisiko yhteiseurooppalainen malli toimia Suomessa, joten benchmarking sopi menetelmänä tähän kartoitusvaiheeseen. Tutustuin kolmen vertaistoimijan toimintaan avoimista haastatteluista saadun aineiston, toimijoiden kotisivujen ja muiden olemassa olevien aineistojen avulla. Esittelen nämä tarkemmin myöhemmin. Benchmarking mahdollistaa muualla toimivien Smart-organisaatioiden ja eurooppalaisen verkoston sekä muiden vastaavanlaisten toimijoiden toimintaan tutustumisen ja antaa hyvän pohjan kehittämistyön prosessille.

Avoimessa haastattelussa molemmat osapuolet, niin haastattelijä kuin haastateltava osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti (Ojasalo ym. 2015, 108-97). Avoin haastattelumenetelmä on tälle kehitystyölle sopiva menetelmä, koska kaikki sidosryhmien ja vertailukohteiden johtoasemassa olevat henkilöt ovat minulle tuttuja aiemmista työyhteyksistä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana olen käynyt usean toimijan kanssa eri yhteyksissä keskusteluja kyseisestä aihepiiristä niin virallisissa, kuin epävirallisissa tilaisuuksissa. Keskusteleva ja dialoginen, avoin haastattelutilanne antaa mahdollisuuden yhdessä vertaisten kesken pohtia aihetta ja erilaisia toimintatapoja sekä mahdollisia ratkaisuja. Kehitystyön aikana haastateltiin kahta rahoittajatahoa, yhtä vertaistoimijaa sekä kahteen otteeseen fokusryhmän edustajia. Kaikki haastattelut olivat ryhmämuotoisia ja niihin osallistui itseni lisäksi tilaaja sekä yksi tai useampi sidosryhmän tai vertaistoimijan edustaja. Haastattelut nauhoitettiin

ja litteroin ne analysointia varten. Toimija-analyysi esitellään tässä työssä myöhemmin.

Ideointimenetelmiä on lukuisia. Niille yhteistä on pyrkimys vapautua ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä sekä tuottaa ryhmässä mahdollisimman paljon ideoita ja kehittää niitä yhdessä. (Ojasalo ym. 2015, 160-161.)

Ideointimenetelmien käyttäminen on tässä kehitystyössä mielekästä, koska tarkoitus oli kehittää luonnoksia toimintamalleista yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Ideointimenetelmien käyttö oli myös varsin luontevaa, koska Arts Management Helsingin toimintahistoriassa ideointi on ollut aina läsnä. Olen tutustunut lukuisiin ideointimenetelmiin työhistoriani aikana ja soveltanut niitä eri hankkeissa ja eri tilanteisiin sopiviksi. Tässä kehitystyössä käytin inspiraationa ja soveltuvin osin myös menetelminä Toivelistatekniikkaa sekä Kyllä, ja –improvisaatiotekniikkaa.

Toivelistatekniikka sopii hyvin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Toivelistatekniikkaa käyttämällä selvitetään asiakkaiden toiveita, ellei mitään rajoituksia olisi. Tekniikalla on monia etuja: siinä keskitytään vain hyötyihin, ilman että toiveiden realiteettisuutta tai todellista tarvetta arvioidaan. (Ojasalo ym. 2015, 172.)

”Kyllä, ja..” on menetelmä, jossa annettu idea hyväksytään, jonka jälkeen tarjotaan jotakin sen jatkumoksi. Menetelmä on lainattu improvisaatioteatterista, jossa sitä on käytetty jo vuosikymmenien ajan. Menetelmän on tehnyt tunnetuksi improvisaatioteatterin uranuurtaja, näytelmäkirjailija ja ohjaaja Keith Johnstone. Olen itse löytänyt tekniikan Reetta Kosken Ideapakka-tuotteesta. (Ideapakka 2015)

Ideointia ja keskusteluita tilaajan kanssa tuettiin miellekartta-menetelmällä. Miellekartta tukee produktiivista, loogista, assosiatiivista ajattelua ja hahmottamista (Kaner ym. 2014, 272).

Osallistavat työpajat ovat luonteeltaan ohjattuja ryhmäkeskusteluita, joihin kutsuttiin Arts Management Helsingin nykyisiä taiteilijajäseniä. Työpajojen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä jäsenten tarpeista ja toiveista sekä lisätä jäsenten kollektiivista ymmärrystä sekä tukea yhdessä ajattelua. Ryhmäkeskustelujen ohjaamisen haasteena voi olla osallistujien eri tasoiset artikulaatiokyvyt ja opitut tai omaksutut roolit sekä aiemmat kokemukset. Tavoitteena oli työpajoissa mahdollistaa tasa-arvoinen ja monimuotoinen diskurssi. Ryhmädynamiikan ja keskustelun tukena käytettiin ”yksilökirjoittamista” ja ”hiljainen ryhmittely” -menetelmiä. Työpajojen tarkempi esittely tässä työssä myöhemmin.

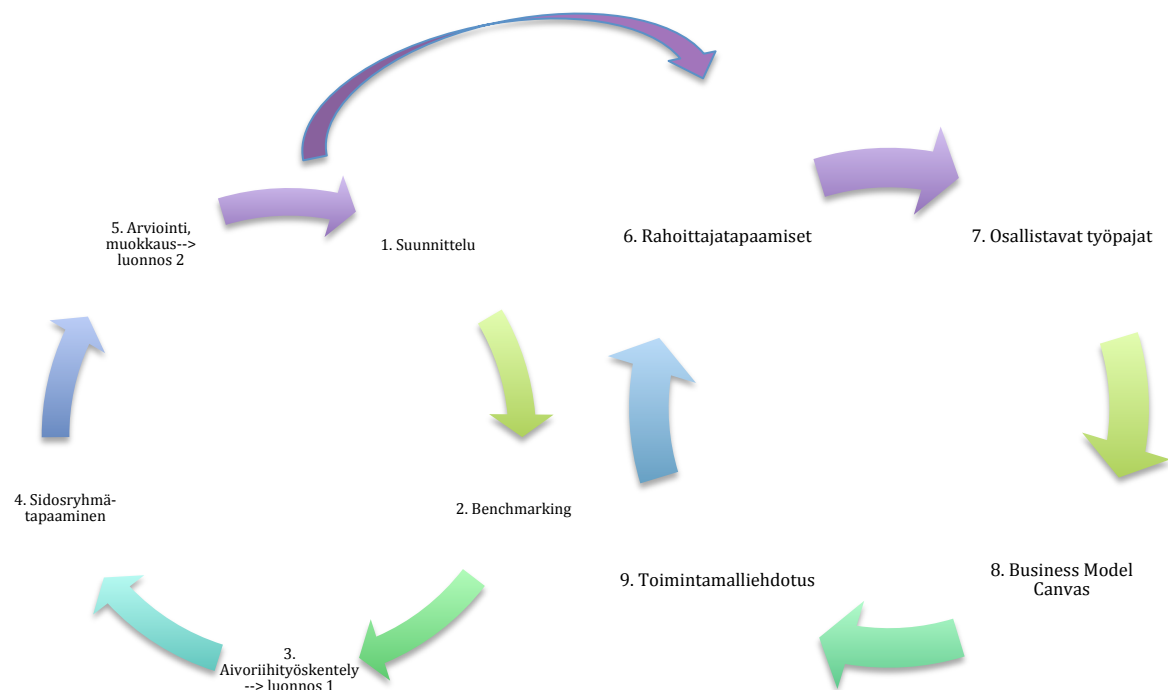
Yksilökirjoittaminen antaa osallistujille mahdollisuuden valmistautua ja reflektoida keskusteluaiheita ennen kollektiivista keskustelua. Hiljaisessa ryhmittelyssä osallistujat käyvät keskustelua ja muodostavat yhteisen ymmärryksen käsiteltävästä asiasta tai aiheesta ilman varsinaista puhetta. Osallistujat kirjoittavat post-it lapuille kaikki aiheesta mieleen tulevat asiat, jonka jälkeen ne kiinnitetään yhteiselle seinälle. Tutustumalla toistensa kirjoittamiin lappuihin, niitä siirtelemällä ja ryhmittelemällä käydään hiljaisuudessa (puhuminen on kiellettyä) ikään kuin keskustelua. (Kaner ym. 2014, 94.)

Business Model Canvas (BMC) menetelmää käytettiin toimintamallin luomisen apuna. BMC on Alexander Osterwalder ja Yves Pigneurin johdolla kehittämä työkalu olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin. Menetelmän avulla kuvataan ja perustellaan, miten yritys tuottaa ja välittää asiakkailleen arvoa. (Ojalasalo ym. 2015, 182.) Liiketoimintamallin käyttöä toimintamallin luomiseen esitellään tässä työssä myöhemmin.

5 KEHITYSTYÖN PROSESSIKUVAUS

Vastaavanlaisten toimijoiden toimintaan tutustuminen lisäsi ymmärrystä erilaisista toimintamuodoista ja mahdollisuuksista, niiden hyödyistä ja hyvistä toimintatavois-

ta. Osittain vertaistoimijoiden toiminnan tarkastelun rinnalla aivoriihityöskentelyn avulla laadittiin luonnoksia mahdollisista tuotantoalustan toimintatavoista ja toimintamalleista. Avoimien haastatteluiden avulla luonnoksista käytiin keskustelua sidosryhmien edustajien ja rahoittajien kanssa. Keskustelujen tarkoituksena oli saada välitöntä palautetta luonnoksista sekä ymmärtää sidosryhmien odotuksia ja suhtautumista sekä auttaa tunnistamaan mahdollisia haasteita. Sidosryhmäkeskusteluiden jälkeen kehitystyö jatkui osallistavien työpajojen ja avoimen keskustelun muodossa tilaajan asiakkaista kootun fokusryhmän kanssa. Tämän kehitystyön prosessin spiraalimainen eteneminen on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2: Tämän toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen.

Kehitystyön prosessi alkoi prosessin suunnittelulla (kohta 1.). Ensimmäisessä vaiheessa avoimista haastatteluista saatujen tietojen avulla analysoin vertaistoimijoiden toimintaa (kohta 2.). Havainnot vertaisanalyysistä toimivat pohjana aivoriihityöskentelylle (kohta 2.) tilaajan kanssa, jossa ideoitiin ensimmäinen luonnos toimintamallista (kohta 3.). Luonnos toimi pohjana sidosryhmätapaamiselle (kohta 4.). Sidosryhmäedustajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen arvioitiin ensimmäisen luonnok-

sen toimivuutta ja sitä muokattiin edelleen (kohta 5.). Luonnos 2 toimi pohjana rahoittajatapaamisille (kohta 6.). Tämän jälkeen vuorossa olivat fokusryhmää osallistavat kehitystyöpajat (kohta 7.), jotka antoivat lisätietoa ja auttoivat toimivan mallin kehittämässä. Yhdessä tilaajan kanssa ja Business Model Canvas -mallin avulla reflektointiin prosessin eri vaiheiden havaintoja ja tuloksia (kohta 8.). Syklisen kehittämisprosessin päätteeksi syntyi kehitysehdotus uudesta toimintamallista (kohta 9).

5.1 Vertaistoimija-analyysi

Kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa tutustuin tarkemmin yhteiseurooppalaisen Smart-verkoston SMartSE tuotantotaloon sekä muutamaan muuhun taiteellisen työn hallinnollisena alustana toimiviin vertaistoimijoihin: paikalliseen luovan työn osuuskunta Lilithiin ja Tukholmassa toimivaan tanssitaiteilijoiden hallintostruktuuriin Interim Kultur:iin. Kartoitin näiden organisaatioiden toimintaa ja laadin niistä toimija-analyysin.

SmartSE ja yhteiseurooppalainen Smartcoop-verkosto oli ensimmäinen analysoitu vertaistoimija. Kävin 14.10.2019 Tukholmassa tutustumassa SmartSE toimintaan ja haastattelin Niklas Hellbergiä, joka on Ruotsin tuotantotalon koordinaattori. Hellberg teki 13.12.2019 vastavierailun Helsinkiin ja Arts Management Helsinkiin, jossa jatkoimme keskustelua yhdessä Outi Järvisen kanssa. Järvinen on aiemmin vierailut sekä Tukholmassa että Smart-verkoston pääkonttorissa Belgiassa tutustumassa niiden toimintaan ja hän on seurannut verkoston laajentumista ja kehittymistä vuodesta 2012 lähtien. (González 2020a.)

Nimi Smart juontaa juurensa vuonna 1998 Belgiassa perustetusta Société Mutuelle des Artistes -yhteisöstä. Smartcoop (aiemmalta nimeltään SmartEU) on eurooppalainen toimijaverkosto, joka toimii tällä hetkellä kahdeksassa maassa: Belgiassa, Hollannissa, Ranskassa, Italiassa, Espanjassa, Ruotsissa, Saksassa ja Unkarissa. Belgiassa paikallisella SmartBE-organisaatiolla on 12 toimistoa ja yli 80 000 käyttäjää. Autonomisten Smart-kumppanien eurooppalainen verkosto palvelee noin 100 000 käyt-

täjää. SmartSE on vuonna 2012 perustettu tuotantotalo, joka on osa yhteiseurooppalaisista Smartcoop-verkostoja. (smartSE 2020; González 2020a.)

Smart-verkosto tarjoaa Smart-toimijoille hallinnollisen verkkotyökalun, yhteisen takuurahaston sekä jaettuja työkaluja kansainvälisen liikkuvuuden helpottamiseen. Koska eri maiden lainsäädännöt, käytännöt ja taidekentät poikkeavat jossain määrin toisistaan, jokainen paikallinen Smart-organisaatio on itsenäinen ja oman toimintaympäristönsä tarpeiden mukaan muokattu. (González 2020a.)

Hellberg on ollut mukana Tukholman Smart-toimiston toiminnassa sen perustamisesta lähtien. SmartSE on juridiselta muodoltaan voittoa tavoittelematon osakeyhtiö ja (non-profit) yhteiskunnallinen yritys, jonka mahdollinen liikevoitto käytetään toiminnan kehittämiseen. Hellberg uskoo, että jos Tukholman Smart-toimisto avattaisiin nyt, olisi yritysmuoto todennäköisesti osuuskunta. SmartSE:n omistajat ovat kulttuuriyhdistys Intercult (omistusosuus 85 %) sekä belgialainen SmartBE (omistusosuus 15 %). (Hellberg 2019; González 2020a.)

SmartSE:llä on Hellbergin mukaan noin 1000 käyttäjää Ruotsissa. Osa asiakkaista on kertaluontoisia käyttäjiä, osa taas lyhyissä tai vähän pidemmissä määräaikaissuhteissa. Lisäksi heillä on asiakkaita, joiden kaikki työ ja toiminta on keskitetty SmartSE:hen ja heillä on toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset. (mt.)

SmartSE toimii laajasti luovilla aloilla, ja tuotantotalon käyttäjät ovat freelancereita, jotka ovat työsuhteessa tuotantotaloon. Tuotantotalossa käyttäjät saavat apua ja neuvontaa hallinnollisissa sekä jossain määrin myös tuotannollisissa asioissa. Erilaiset toimeksiannot on mahdollista toteuttaa SmartSE:n kautta, jolloin tuotantotalo on toimeksiantosuhteen sopijaosapuoli sekä freelancerin työnantaja. Tuotantotalo toimii hallinnollisena alustana myös apuraharahoitteisille projekteille (noin 20-30% projekteista on apuraharahoitteisia) ja tuotantotalo voi joissakin tapauksissa toimia avustuksen hakijaosapuolena. SmartSE:llä on käytössään Smartcoop-verkoston kehittämä taloushallinnon verkkoalusta, jossa jokaisella käyttäjällä on projektikohtaiset tilit,

joihin heillä on pääsy ja joka mahdollistaa niin osto- ja maksutapahtumien hallinnoinnin, kuin laskutuksen. (mt.)

SmartSE tuotantotalon henkilöstö koostuu kahdesta kokoaikaisesta työntekijästä, joista Hellberg on toinen. Hän on ainoa toiminnassa alusta lähtien mukana ollut työntekijä. Hellberg vastaa tuotantotalon toiminnasta, ja hänen työparinaan toimii viestinnästä vastaava tuottaja. Molemmat toimivat neuvonantajana, mikä tarkoittaa, että he ovat käyttäjien yhteyshenkilöitä ja avustavat hallinnollisissa kysymyksissä sekä auttavat verkkotyökalun käytössä. SmartSE on ulkoistanut mm. yrityksen kirjanpito palvelut. (mt.)

SmartSE laskuttaa käyttäjien toimeksiannot. Laskutettavasta summasta 6,5 % pidätetään ja käytetään kattamaan yleiskustannuksia. Smartcoop-verkoston osana SmartSE:llä on käytössään palkkaturvarahasto, jonka avulla voidaan maksaa työntekijän palkka viikon sisään toimeksiannon päättymisestä, vaikkei sopijaosapuoli olisi laskua vielä maksanut. Myös palkkaennakko on mahdollinen, jos projekti on saanut myönteisen apurahapäätöksen. SmartSE tarjoaa käyttäjilleen valmiita sopimusmalleja, taloushallintopalvelut (kirjanpito, palkanmaksu, osto- ja myyntireskontra ja alv-vähennykset sekä raportit) sekä tietoteknisen hallintoalustan. (mt.)

Viimeisen vuoden aikana SmartSE:n käyttäjäkuntaa on pyritty kasvattamaan toimimalla aktiivisesti myös muissa kaupungeissa kuin Tukholmassa. Vuoden 2019 aikana erilaisia työpajoja ja infotilaisuuksia on järjestetty mm. Malmössä. SmartSE on tehnyt myös yhteistyötä Tukholman Taideyliopiston kanssa, jossa Hellberg on vetänyt työpajoja itsensä työllistämistä ja yrittäjyydestä taidekentällä. (mt.)

Toinen strateginen kehityslinja on osakeyhtiön rinnalle perustettava osuuskuntamuotoinen toimija, jossa SmartSE:n käyttäjät ovat jäseniä. Jäsenomisteisen organisaation tarkoitus on järjestää jäsentapaamisia ja yhteisötoimintaa, jossa SmartSE käyttäjät saavat vertaistukea ja joka tukisi yhteistyötä jäsenten välillä. Tavoitteena on, että osuuskuntamuotoinen toiminta houkuttelisi uusia jäseniä ja käyttäjiä SmartSE:n

piiriin. Lisäksi toiveena on saada osakeyhtiön hallitukseen jäsenedustaja, jolloin käyttäjät voisivat vaikuttaa osakeyhtiön toimintaan. (mt.)

Kävimme Smart-verkoston innovaatiomanagerin, Sébastien Paulen, kanssa videopuhelukeskustelun 18.12.2019. Puhelun tarkoituksena oli keskustella verkoston laajentumispyrkimyksistä ja kiinnostuksesta käynnistää smart-toiminta Helsingissä. Paule kertoi, että Smart-verkostossa on käynnissä kehitystyö ja työn alla uusi strategia. Kevään 2020 aikana verkostolla on tarkoitus tehdä tarkemmat linjaukset verkoston laajentumisen mahdollisuuksista. (Paule 2019; González 2020a.)

Smart-verkoston kehitystyöstä kävimme keskustelua myös Niklas Hellbergin kanssa. Verkoston kehitystyön kartoituksessa on tullut esille, että palveluiden käyttäjät ovat erittäin heterogeeninen joukko. Käyttäjien ammattikuntien ja tarpeiden diversiteetti on Smart-historiassa ennennäkemätöntä. Smart-verkosto on tunnistanut, että heidän nykyiset palvelunsa ja taloushallintotyökalunsa verkkoalustalla eivät vastaa nykykäyttäjien tarpeita. Nyt palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti ja kehitystyössä muotoillaan palvelumuotoilumenetelmien avulla uusia palvelukonsepteja. (Hellberg 2019; González 2020a.)

Smart-verkoston ainutlaatuinen talousmalli perustuu periaatteeseen, jossa 20 % käyttäjistä mahdollistaa 80 % käyttäjien palvelut. Jotta Smart-verkosto voi jatkaa palveluiden tarjoamista kaikille ilman tuloperusteita ja rajoituksia, on Hellbergin mukaan palveluita ja verkossa toimivan taloushallintoalustan automatisointia ja sujuvuutta kehitettävä vastaamaan käyttäjien hyvin erilaisia tarpeita. (mt.)

Verkosto pyrkii kasvattamaan käyttäjämääriä ja se haluaa tulevaisuudessa palvella niin kertaluontoisia, kuin sitoutuneita käyttäjiä. Tavoitteena on tarjota niin automatisoituja kuin myös räätälöityjä palveluita. Aiemmin palveluiden motto on ollut yksi palvelu kaikille. Nyt Smart pyrkii kehittämään räätälöityjä palveluita kaikille. Resursseja lisätään tietoteknisten ratkaisujen kehittämiseen, jotta palvelut olisivat tulevaisuudessa mahdollisimman automatisoituja. Tämä puolestaan vapauttaisi henkilöstö-

resursseja, jotka voidaan kohdistaa henkilökohtaiseen ja räätälöityyn asiakaspalveluun. Aiemmin palveluiden kohderyhmä on ollut nk. luovat alat mutta nyt tavoitteena on tarjota ratkaisuja freelancereille kaikilla aloilla. (mt.)

Osuuskunta Lilith on luovien alojen freelancertekijöiden työskentelyolosuhteita edistävä ja mahdollistava osuuskunta ja toinen vertaistoinija, jonka toimintaan tutustuin. Tapasin Lilithin yhteyspäällikön Netta Norron 5.12.2019. Norro on osuuskunnan pitkäaikainen jäsen ja hän on työskennellyt osuuskunnassa erilaisissa tehtävissä vuodesta 2014 asti. (González 2020a.)

Lilith on muusikoiden ja tuottajien vuonna 1996 perustama osuuskunta, joka alkuun toimi levy-yhtiönä, ohjelmatoimistona ja pätkätöiden kanavana. Nykyään Lilith toimii laajasti luovilla aloilla. Lilithillä on noin 400 jäsentä ja se on kasvattanut toimintaansa viime vuosina huomattavasti: Lilith on Suomen suurin luovalla alalla toimiva osuuskunta. Lilithin jäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaan, jonka taloudellinen malli on kehitetty yhdessä jäsenten kanssa. Lilithissä tehty työ on työsuhteista ja se voi kerryttää ansiosidonnaista työttömyysturvaa. Jäsenet palkataan sopiviin tehtäviin osuuskunnan saamien toimeksiantojen mukaan, joissa Lilith on sopijaosapuolena. Toimeksiantojen laskuista 1-10 % siirretään yhteiseen kassaan. (Lilith 2020; González 2020a.)

Norron mukaan Lilith on viime vuosina panostanut paljon verkossa toimivan viestintä- ja hallintoalustan kehittämiseen. Alusta toimii jäsenten sisäisenä viestintäkanavana ja projektien taloustyökaluna. Norron lisäksi Lilithillä on toimistossa neljä kokoaikaista työntekijää. Työntekijöiden vastuulla on hallinto ja jäsenviestintä. Lisäksi osuuskunnan hallitus osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Osuuskunnassa oli muutama vuosi sitten jonkin verran henkilöstövaihtuvuutta ja nykyinen henkilöstö sekä hallitus ovat panostaneet hallintotavan ja toimintamallin kehittämiseen. Lilith on Arts Management Helsingin lailla tutustunut Smartcoop-verkoston toimintaan ja Norro on käynyt keskustelua mahdollisesta virallisesta kumppanuudesta. (Norro 2019; González 2020a.)

Norro näkee yhteistyössä vastaavien eurooppalaisten toimijoiden kanssa huomattavan määrän selvitystyötä, koska eri maiden työskentelyä ja liikkuvuutta koskevat lait ja asetukset sekä verotuskäytänteet poikkeavat jonkin verran toisistaan. Norro ei usko, että toimijaverkosto yksin olisi ratkaisu tähän. (mt.)

Interim Kultur oli kolmas vertaistoimija, jonka toimintaan tutustuin. Yritys toimii Tukholmassa ja selvittääkseni tarkemmin sen toimintaa ja toimintaperiaatteita keskustelin videopuhelun välityksellä asiasta yrityksen toiminnanjohtajan Anna-Karin Domforssin kanssa 5.2.2020. (González 2020a.)

Interim Kultur on Ruotsissa toimiva voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, joka toimii tanssitaiteilijoiden ja koreografioiden hallinnollisena työn tekemisen alustana. Interim Kultur tarjoaa jäsenilleen taloushallinto-, sopimusneuvottelu- ja palkanmaksupalveluita. Solidaarisuus ja vähäiset resurssit ovat toiminnan taustalla vaikuttavat periaatteet ja syy toiminnalle. Koreografit, joiden työn hallinnollisena kotina Interim Kultur toimii, eivät kykenisi yksin palkkaamaan hallintojohtajaa, mutta yhteinen resurssi mahdollistaa heille pitkäjänteisen toiminnan ja tuen. (Domforss 2020; González 2020a.)

Yrityksen rinnalla toimii jäsenten pyörittämä yhdistys, jonka kautta jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa myös yrityksen toimintaan. Toisin kuin SmartSE:llä toiminta aloitettiin yhdistysmuotoisena vuonna 2011, mutta verottajan kehotuksesta laskutus ja palkanmaksu siirrettiin perustettavan yrityksen toiminnan alle. (mt.)

Interim Kultur toimii ainoastaan tanssitaiteen piirissä ja sillä on noin 40 jäsentä. Jäsenistä viisi saa valtiolta vuosittaisia toiminta-avustuksia, jotka mahdollistavat yhden toimihenkilön kokoaikaisen palkkauksen ja näin muodostavat Interim Kulturin toiminnan perustan. Muilla jäsenillä on projektiluontoista toimintaa. Toiminnasta noin puolet on laskutettavia toimeksiantoja ja puolet taiteelliseen työhön saatuja avustuksia. Yritys voi hallinnoida jäsentensä saamia valtion myöntämiä produktioavustuksia. (mt.)

Jäsenten laskutuksista ja avustuksista pidätetään 13 % hallintokorvaus, joka käytetään yleiskustannuksiin. Talouden ja työpanoksen tasapainon löytäminen on haastavaa, kertoo Domforss. Jäsenten toiminnasta saatu hallintokorvaus tulisi kattaa yhden toimihenkilön palkkakulut sekä tilasta ja toiminnasta aiheutuvat kulut. Domforssin lisäksi yrityksessä työskentelee osa-aikaisesti kirjanpitäjä. Yrityksen toiminta ja talous on tällä hetkellä tasapainossa ja vaikka Domforssin mukaan tuottajapula on tunnistettu, Interim Kulturilla ei ole suunnitelmassa laajentaa palveluitaan tuotantopalveluihin. Sen sijaan hän toivoo, että kentälle syntyisi tuottajakollektiivi. (mt.)

5.2 Sidosryhmätapaamiset ja ensimmäiset luonnokset

Toimija-analyysin rinnalla kävimme keskusteluja eri sidosryhmäedustajien kanssa. Keskustelujen tarkoituksena oli tarkentaa eri toimijoiden tarpeita, odotuksia ja suhtautumista sekä auttaa tunnistamaan mahdollisia haasteita. Keskusteluja varten laadimme tilaajan kanssa luonnoksia uuden tuotantoalustan toimintamallista lähtökohdaksi keskusteluille. Näin saimme välitöntä palautetta luonnoksista ja pääsimme kehittämään niitä edelleen.

Ensimmäinen luonnos toimintamallista ideoitiin 8.1.2020 Outi Järvisen kanssa ja se nimettiin ”Taiteilijoiden henkilöstöpalveluyritykseksi”. Toiminnan pääpiirteet sekä tehtävät kirjattiin seuraavaan toimijaesittelyyn. (González 2020b.)

Tuotantoalusta on esittävän taiteen freelancereille ja keikkatyöläisille työnantajapalvelun tarjoava yhteisalusta. Se muovaa esittävän taiteen freelancereiden keikka- ja silpputyöstä pidempiä ja mielekkäämpiä kokonaisuuksia. Tuotantoalusta toimii vastuullisena työnantajana ja tarjoaa taiteilijatyöntekijöilleen lakisääteisen työterveyshuollon, työsuojelun, työyhteisön ja mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen.

Tuotantoalusta ei ole agenttuuri. Tarve tilaajan (esim. teatterin) ja taiteilijan yhteistyölle syntyy heidän välillään: esimerkiksi teatteri ottaa taiteilijan teoksen osatuotantonsa tai keikalle. Tuotantoalusta tulee osapuoleksi neuvotteluvaiheessa, kumman tahansa aloitteesta. (mt.)

Tuotantoalusta varmistaa, että neuvottelutulos on reilu. Toimeksiannosta muovailaan taiteilijalle määräaikainen työsuhde: tuotantoalusta toimii taiteilijan työnantajana ja solmii tilaajan kanssa toimeksiantosopimuksen. (mt.)

Tuotantoalusta on taiteilijoiden yhteisomistama, yhteiskunnallinen yritys (osuuskunta). Se on osa eurooppalaista SmartCoop-verkostoa. (mt.)

Tuotantoalusta poikkeaa olemassa olevista työosuuskunnista siten, että se ei markkinoi taiteilijoiden osaamista tai töitä, eikä välitä toimeksiantoja. Se ei myöskään toimi ns. palkkiopalveluna, joka hoitaisi laskuttamisen asiakkaansa puolesta. Tuotantoalusta on tilaajan ja taiteilijan välistä, taiteellista prosessia mahdollistava 'työnantaja-on-demand' -palvelu. (mt.)

Tuotantoalustan hyödyt teatterille:

- voi ulkoistaa tilapäisten työsuhteiden hallinnolliset asiat
- ei kannata työnantajavastuuta
- saa luotettavan yhteistyökumppanin

Tuotantoalustan hyödyt taiteilijalle:

- voi työllistyä silpputyön sijaan yhdelle työnantajalle
- saa työsuhteen tuomat edut ja turvan

Tuotantoalusta toimii freelancerien työnantajana projektikohtaisesti, joko ulkopuolisen toimeksiantajan hankkeissa, tekijöiden omaehtoisissa projekteissa, joita toteutetaan esim. taiderahoituksen avulla tai erilaisissa keikkaluontoisissa töissä. Freelancer voi muotoilla sirpalemaisista toimeksiannoista pidempiä työsuhteita ja optimoida oman urapolkunsa vaiheita. Tuotantoalusta mahdollistaisi freelancerin työskentelyn samoilla eduilla ja mahdollisuuksilla, joita suomalaisilla palkansaajilla tavanomaisesti

ti on: palkkatyöhön liittyvät eläke- ja sosiaalivakuutukset, työterveyshuollon, työturvallisuuden ja työsuojelun palvelut, tarvittavan työnohjauksen sekä mahdollisuuden kerryttää ansiosidonnaista työttömyysturvaa. (mt.)

Ensimmäinen sidosryhmäkeskustelu käytiin Cirko Uuden sirkuksen keskuksen toiminnanjohtajan Riku Lievosen kanssa 21.1.2020. Tavoitteena oli selvittää esitystalon tai vierailunäyttämön haasteita ja tarpeita vapaiden taiteilijoiden työllistämässä ja yhteistyössä. Keskusteluun osallistui itseni ja Lievosen lisäksi Outi Järvinen ja tapaaminen oli Cirkon tiloissa Helsingin Suvilahdessa. (González 2020b.)

Cirko – Uuden sirkuksen keskus ry perustettiin vuonna 2002 kehittämään ja edistämään suomalaista nykysirkusta. Vuonna 2011 Cirko – Uuden sirkuksen keskus avattiin Suvilahteen entisen kaasulaitoksen kojehuoneen tiloihin. Tilat remontoitiin vastaamaan toiminnallisuuksiltaan nykysirkuksen tarpeita. Cirko on kehittynyt pienestä sirkusryhmien kollektiivista esitys- ja tuotantotaloksi, joka on aktiivinen toimija niin kansallisissa kuin kansainvälisissä verkostoissa ja projekteissa. Cirko tuottaa omaa kausiohjelmaa, toimii vierailunäyttämönä sekä järjestää residenssitoimintaa edistääkseen nykysirkuksen kehittymistä taidemuotona. (Cirko 2020; González 2020b.)

Cirkon esitystoiminnassa noin 90 % on vierailuesityksiä, joissa sopimusosapuoli on järjestäytynyt taho (useimmiten taideyhdistys). Cirko maksaa esityspannosta sovittun esityspalkkion ja vastaa omasta henkilökunnastaan, tiloista sekä teknisestä kalustosta. Vierailutaho vastaa omasta henkilökunnastaan ja siihen liittyvistä työnantajavelvoitteista sekä esimerkiksi sirkustaiteilijan käyttämistä ilmakiinnityksistä ja välineistöstä. (Lievonen 2020; González 2020b.)

Muutamia kokemuksia on tuotannoista, jossa Cirko on toiminut järjestäytymättömän työryhmän työnantajana ja päävastuullisena tuotantotahona. Kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, etteivät Cirkon nykyiset resurssit riitä tällaiseen tuotantomalliin. Vaikka Cirko tarjoaa residenssimahdollisuuksia ja esitystilassa toteutetaan myös kantaesitysteoksia (jolloin tilassa ja teknisen kaluston avulla viimeistellään esitystuotan-

to ensi-iltaan), ei keskuksella ole resurssia toimia päävastuullisena tuottajana. Tällaiseen tuotantomalliin talon puolelta olisi tarpeen tarjota tuotannolle niin kutsuttu in-house tuottaja, jonka tehtävänä olisi tuotannon kokonaissuunnittelu yhdessä työryhmän kanssa sekä työnjohdolliset tehtävät. (mt.)

Lievonen näkeekin, että tuotantoalustan kaltainen toimija, joka toimisi vapaista taiteilijoista muodostettujen työryhmien työnantajana ja tuotantojen sopijaosapuolena, kantaen siihen liittyvät vastuut ja velvoitteet, olisi tervetullut lisä kentälle. Vaikka taiteilijoiden työskentelytavat muodostuvat myös vapaasta taiteellisesta työstä (apurahatyöskentely), jota ei voitaisi sisällyttää näihin työsuhteisiin, tällainen toimija voisi kehittää tuotannollista osaamista vapaalla kentällä ja lisätä taiteilijoiden keskuudessa ymmärrystä vastuista ja velvollisuuksista. (mt.)

Cirkon tapaamisen jälkeen palasimme evaluoimaan toimintamallin ensimmäistä luonnosta 23.1. Jatkoimme dialogista yhteissuunnittelua Outi Järvisen kanssa ja kehitimme mallia eteenpäin. Painopisteeksi otimme kysymyksen taiteilijoiden ja työryhmien omaehtoisista produktioista: mikä voisi olla tuotantoalustan rooli erityisesti apurahojen suhteen? (mt.)

Luonnoksen toiseen versioon kirjasimme tarkennuksia. Tuotantoalusta toimii freelancer-taiteilijoiden vastuullisena työnantajana ja tarjoaa taiteilijatyöntekijöilleen lakisääteisen työterveyshuollon, työsuojelun, työyhteisön ja mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Tuotantoalusta on taiteilijoiden yhteisömitta, yhteiskunnallinen yritys (osuuskunta). (González 2020b.)

Taiteilijalla on omaehtoinen ja itsenäinen projekti, jolle ei ole varsinaista tilaajaa. Projektilla voi olla useampi yhteistyökumppani ja se voi olla apuraharahoitteinen. Jäsen toimii vapaana taiteilijana (itsenäistä työskentelyä), tai on osa (järjestäytymätöntä) työryhmää. Tuotantoalusta toimii projektin hallinnollisena alustana sekä taiteilijan ja/tai työryhmän työnantajana. Tuotantoalusta tukee projektinvetäjää esimiestehtävässä ja valvoo, että kaikkien työntekijöiden työskentelyolosuhteet ovat

asianmukaiset. Tuotantoalusta toimii projektin sopimusosapuolena suhteessa mahdollisiin yhteistyötahoihin. (mt.)

Mikäli projekti on apuraharahoitteinen maksetaan avustus tuotantotalolle, joka maksaa palkkaa taiteilijalle (taiteilijoille). Alusta vastaa projektin taloushallinnosta sekä raportointivelvollisuuksista (vrt SmartSE). Tuotantoalusta ei tee taiteellisia valintoja tai vaikuta taiteellisen työn sisältöön, vaan toimii ainoastaan työn mahdollistajana ja työnantajana. (mt.)

Tuotantoalusta saa toiminta-avustusta Taikelta. Toiminta-avustus mahdollistaa perustoiminnan (työnantaja- ja hallintopalvelut). Jäsenet maksavat kiinteän kuukausimaksun (vrt. AMH:n nykyinen jäsenpalvelu) sekä mahdollisista lisäpalveluista. Jäsenten kuukausimaksut (sekä mahdolliset lisäpalvelut) muodostavat tuotantoalustan omarahoituksen, jonka lisäksi omarahoitusosuutta kasvattaa tuotantoalustan toiminta freelancer taiteilijoiden henkilöstöpalveluyrityksenä (vertaa ensimmäinen luonnos toimintamallista luku 5.2). Näitä palveluita on maksua vastaan tarjolla myös osuuskunnan ulkopuolisille freelancertaiteilijoille.

Toinen sidosryhmäkeskustelu käytiin Taiken johtajan Paula Tuovisen kanssa. Outi Järvinen tapasi Paula Tuovisen sekä erityisasiantuntija Laura Norpan 24.1.2020 Taiken toimipisteessä Hakaniemessä. Itse olin estynyt osallistumasta tapaamiseen, mutta litteroin nauhoitetun keskustelun ja analysoin sen jälkikäteen. (González 2020b.)

Ammattitaiteilijoille myönnetään mm. henkilökohtaista apurahaa taiteelliseen työskentelyyn (taiteilija-apuraha) ja kohdeavustuksia yksittäisten hankkeiden toteuttamiseen. Kohdeavustuksia voidaan myöntää joko yksilölle tai järjestäytymättömille työryhmille. Henkilökohtaista tai työryhmän saamaa apurahaa ei saa siirtää yrityksen tai yhteisön tilille. Tuotantotaloina tai -alustoina toimiville yhteisöille, jotka tuottavat esitystoimintaa, voidaan myöntää toiminta-avustusta. Toimijoiden ei tarvitse tuottaa esityksiä, mutta ne voivat tarjota muille esittävän taiteen toimijoille erilaisia tuotan-

topalveluja. Toiminta-avustusta saava yhteisö ei voi saada Taiken taiteenalakohtaista erityisavustusta, kuten produktiokohtaista kohdeavustusta. (mt.)

Paula Tuovinen näkee tuotantoalustojen toiminnan tulevaisuudessa tärkeänä, koska niiden piirissä taiteilija voi kehittää myös ryhmämuotoista toimintaa ilman oman organisaation hallinnollista työtä. Hän ei usko, että julkisen tuen osuus kasvaisi niin paljon, että se riittäisi koko kentän taiteilijoiden toimeentuloon. Sen takia hän pitää tärkeänä, että syntyy muita toimintatapoja. Yritystoimintaa tulisi taidekentällä kehittää, jotta muodostuisi uusia tapoja toimia taiteilijana. (Tuovinen 2020; González 2020b.)

Työryhmä ei nykyisen linjauksen mukaan voi siirtää kohdeapurahaa yhteisölle, eikä apurahaa ole mahdollista maksaa suoraan yhteisön tilille. Nykyisessä järjestelmässä rahoitusmuotoja on kahdenlaisia, toiset ovat yksityishenkilöille ja toiset yhteisöille, mutta kyseessä on Taiken oma linjaus ja periaatteessa sitä on mahdollista muuttaa. Mutta toki yhteisö voi laskuttaa palveluista työryhmää. (mt.) Ongelma palveluiden laskuttamisessa on, että tuotantoalustatoimijoiden juridisen muodon vuoksi toimijat ovat useimmiten arvonlisäveronalaisia ja vero jää tuolloin työryhmän maksettavaksi. (González 2020b.)

Tuovinen (2020) kertoo edelleen ajavansa taiteilijapalkka-kokeilua, vaikkei ole saanut opetus- ja kulttuuriministeriöstä vielä asialle tukea. Kokeilu voisi ottaa mallia Suomen Akatemiasta, jossa tutkijalle myönnetty tutkimusapuraha maksetaan yliopistolle, joka palkkaa tutkijan. Esittävän taiteen kentältä tarvittaisiin kokeiluun myös yhteisöjä, jotka voisivat olla taiteilijapalkka-yhteisöjä. Jotta kokeilu saisi tulta alleen, olisi kentän suotavaa myös painostaa ministeriötä asiasta. (mt.)

Kolmas sidosryhmäkeskustelu oli Koneen Säätiön johtajan Anna Talasniemen kanssa 27.1.2020. Tapaaminen oli Arts Management Helsingin toimistossa ja keskusteluun osallistui itseni ja Talasniemen lisäksi Outi Järvinen. (González 2020b.)

Koneen Säätiö on itsenäinen ja riippumaton organisaatio, joka luo edellytyksiä rohkeille tieteen ja taiteen avauksille. Säätiön perusti vuonna 1956 vuorineuvos Heikki H. Herlin ja ekonomi Pekka Herlin, jotka toimivat samanaikaisesti sekä säätiön että Kone Osakeyhtiön johdossa ja tästä syystä organisaatioiden suhde oli läheinen. Pekka Herlinin kuoleman jälkeen vuonna 2003 säätiö itsenäistyi suhteessaan Kone osakeyhtiöön. Koneen Säätiön varallisuudesta suurin osa on kuitenkin edelleen Koneen osakkeissa, ja Koneen menestys 2000-luvulla on mahdollistanut säätiön toiminnan nopean laajenemisen. Vuonna 2019 säätiö myönsi apurahoja, palkintoja ja lahjoituksia yhteensä yli 30 miljoonaa euroa. (Koneen Säätiö 2020; González 2020b.)

Koneen Säätiö on viime vuosien aikana erottautunut muusta, taidetta tukevasta, säätiökentästä myöntämällä kokoluokaltaan suurempia avustuksia yksittäisille taiteilijoille tai heidän muodostamille työryhmille. Lisäksi Koneen Säätiö maksaa työskentelyapurahaa suoraan työryhmän eri jäsenille, toisin kuin muut vastaavat toimijat, jotka maksavat apurahan työryhmän yhteyshenkilölle, joka voi edelleen maksaa työskentelyapurahaa ryhmän muille jäsenille. (González 2020b.)

Anna Talasniemi (2020) painotti verottomien työskentelyapurahojen mahdollistavan järjestelmän tärkeyttä. Tämä apurahajärjestelmä ohjaa säätiökentän toimintaa, ja siitä syystä Talasniemi suhtautuu varauksella Paula Tuovisen ehdotukseen taiteilijapalkasta. Hänen mielestään esimerkiksi henkilökohtaisella apurahalla työskentelevä tutkija on vapaammassa asemassa kuin avustuksen mahdollistamassa työsuhteessa toimiva. Työn vapauden turvaaminen on työsuhdemuotoisessa taiteellisessa tai tieteellisessä työssä haasteellista, koska työnantajan valta vaikuttaa aina. (González 2020b.)

Talasniemi pitää Mela-uudistusta (vuonna 2009) suurena työvoittona ja parannuksena apurahalla työskenteleville, sillä apurahat eivät ennen uudistusta pääsääntöisesti ole kerryttäneet lakisääteistä työeläkettä. Vuonna 2009 lähtien apurahansaajat on vakuutettu Maatalousyrittäjien eläkelaitoksessa (Mela) (Keva 2021). (González 2020b.)

Työsuojelulait eivät suoraan koske työskentelyapurahoilla työskenteleviä, ja epätyypilliset työn tekemisen muodot sekä hauraat rakenteet lisäävät osaltaan pahoinvointia ja altistavat epäasialliseen kohteluun. Koneen Säätiössä on pohdittu rahoittajan vastuuta sekä keinoja puuttua mahdolliseen rahoitettavien hankkeiden piirissä tapahtuvaan epäasialliseen toimintaan. (mt.)

Apurahojen myöntäminen perustuu mitä suurimmassa määrin luottamukseen: päätökset tehdään hakijoiden itsensä hakemuksessa antaman tiedon pohjalta. Joskus harvoin joku mätämuna joukkoon sattuu, mutta etenkin isojen säätiöiden rahoituksen kokonaisuudessa mätämunien määrää on pidetty niin pienenä, että resurssien suurisuuntaista lisäämistä ennakkotarkastuksiin tai valvontaan ei ole pidetty järkevänä.

On hyvä pohtia mitä ovat tapoja säilyttää hyvin toimiva luottamukseen perustuva järjestelmä, ja samalla ottaa uusia keinoja käyttöön väärinkäytösten estämiseksi ja paremman apurahatyön edistämiseksi.

(Talasniemi 2020)

Anna Talasniemi toivottaa tuotantoalustan kaltaisen toiminnan tervetulleeksi kentälle, sillä monenlaiselle tukitoiminnalle on kysyntää myös Koneen Säätiön kokemuksen mukaan. Tukitoiminnan lisäksi resurssien yhdistäminen on hänen mielestään järkevää, ettei kaikkien tekijöiden tarvitse luoda rakenteita oman toiminnan mahdollistamiseksi. (González 2020b.)

Koneen Säätiö -tapaamisen jälkeen palasimme Outi Järvisen kanssa toimintamallin konseptin kehittämisen pariin, ja osallistimme Arts Management Helsingin taiteilijajäsenet mukaan kehitystyöhön. (mt.)

5.3 Osallistavat työpajat

Arts Management Helsingin jäsenille oli jäsentiedotteessa kutsuttu yhteisiin tapaamisiin ja kehitystyöpajoihin. Tapaamisten tarkoituksena oli yhdessä pohtia mihin

suuntaan nykyistä jäsenpalvelua olisi tarvetta kehittää? Minkälaisena toimijana he itsensä näkevät ja minkälainen suhde tuotantoalustaan olisi heille ideaali sekä minkälaisia merkityksiä yhteisöllä heille on? Toiveiden ja tarpeiden lisäksi tarkoituksena oli käyttää jäsenten luovuutta sekä hyödyntää kollektiivista ajattelua uudenlaisten ratkaisujen löytämisessä. Kaikille taiteilijajäsenille tiedotettiin sähköpostitse mahdollisuudesta osallistua työpajoihin ja keskusteluihin. Osallistujat valittiin ilmoittautumisjärjestyksessä. (González 2020b.)

Ensimmäinen tapaaminen oli strukturoitu ja työpajamuotoinen, joka järjestettiin lauantaina 15.2.2020 klo 11-15 Arts Management Helsingin tiloissa. Työpajaan osallistui kuusi taiteilijajäsentä sekä toimitusjohtaja Outi Järvinen, jonka tehtävänä oli avustaa fasilitoinnissa sekä havainnoida. Työpaja aloitettiin hiljainen ryhmittely -menetelmällä otsikolla ”tuotantoalusta”. Seinälle kiinnitettyinä assosiaatioharjoitteena tuotetut laput muodostivat ”toiveiden pilven” jonka avulla osallistujat pääsivät tutustumaan toistensa ajatuksiin ja käymään hiljaista keskustelua aiheesta. Tämä harjoite toimi lämmittelynä ja tasa-arvoisen keskustelutilanteen luomisena. (mt.)



Kuva 1 ja 2: Taiteilijajäsenet hiljainen ryhmittely -harjoitteen parissa.

Assosiaatioharjoitteen ohjeistus seurasi Toivelistatekniikkaa, mikä tarkoitti, että osallistujia kehoitettiin kirjaamaan ylös toiveita ilman arviota niiden realistisuudesta tai todellisesta tarpeesta.

Hiljaisuuden päätyttyä osallistujia ohjattiin keskustellen ryhmittelemään laput janalle, jonka vasemmassa laidassa olivat toiminnot, jotka ovat jo osa nykyistä jäsenpalvelua ja oikeassa laidassa olivat toiminnot, joita ei vielä ole. Tämän jälkeen keskustelua jatkettiin pienryhmissä, jossa toimintoja pyrittiin täsmentämään ja arvioimaan niiden tärkeyttä. Keskusteluaiheet valittiin hiljaisessa ryhmittelyssä nousseista aiheista ja jaettiin pienryhmien kesken. Aiheet olivat: yhteinen toimitila, keikkamyyjä, tuotantotyö (palvelu tai tuki), mentorointi ja vertaistuki sekä työvaihto. (mt.)

Ryhmät tekivät yhteenvedon käymästään keskustelusta, josta sitten käytiin yhteistä keskustelua kaikkien osallistujien kesken.

Esittävän taiteen vapaalla kentällä ja erityisesti pääkaupunkiseudulla toimitiloista on taiteilijoiden mukaan jatkuva puute. Sopivia tiloja ei ole paljon, ja olemassa olevat tilat ovat liian kalliita taiteilijoille, jotka toimivat produktiokohtaisesti ja apurahojen turvin. Yhteinen toimitila nähdään realistisempana vaihtoehtona saavuttaa, mutta siihenkin jonkinlainen julkinen tuki olisi tarpeen. Tilaa taiteilijat tarvitsevat niin harjoitteluun kuin suunnittelutyöhön. Arts Management Helsingin jäsenenä heillä on ollut mahdollisuus käyttää yrityksen toimitilaa toimistotyöskentelyyn sekä tapaamiin. Tätä pidetään arvokkaana.

Tuotantotyön tuki ja apu on asia, johon taiteilijat kokevat tarvitsevansa apua ja resursseja. Taiteellisen työn mahdollistamiseksi vapaalla kentällä työtä, joka on varsinaisen taiteellisen työn ulkopuolella on valtavasti. Saadakseen rahoitusta ja mahdollisuuksia työskennellä täytyy taiteilijan muun muassa luoda tuotantosuunnitelma, neuvotella mahdollisten yhteistyökumppanien kanssa ja koota työryhmä. Vaikka taiteilija saisi rahoituksen projektilleen, on se yleensä riittämätön tuottajan palkkaamiseen ja taiteilija vastaa tuotannollisesta työstä palkatta. Palkattoman työn määrä on huomattavaa ja vie aikaa taiteelliselta työltä. Lisäksi moni kokee, ettei omaa tarvittavaa osaamista tai verkostoja, joita tarvitaan tuotannolliseen työhön. Taiteilijat kiittelevät tukea ja apua, joita Arts Management Helsinki jäsenpalveluiden puitteissa pystyy tarjoamaan. Tarve on kuitenkin suurempi kuin mitä palvelu on tähän mennessä

mahdollistanut. Tarve olisi, että tuotannolliseen työhön olisi selkeästi lisää resursseja: joko enemmän työaikaa tai mahdollisuutta saada palkkaa tai korvausta tuotantotyöstä, jonka taiteilijat itse tekevät.

Mentorointi ja vertaistuki olivat aiheita, josta haluttiin keskustella lisää. Taiteilijat kokevat yksinäisyyttä työssään ja useimmat kaipaavat myös taiteellista vertaistukea. Esittävän taiteen kentällä mentorointia on viime vuosina ollut tarjolla, mutta lähinnä erilaisten projektien tai ohjelmien kautta. Keskustelussa mentorointi toivottiin kuitenkin olevan jatkuva resurssi, joka vähentäisi työn yksinäisyyttä ja mahdollistaisi osaamisen jakamisen. Omaehtoiset projektit ja toimeksiannot työllistävät taiteilijoita epätasaisesti ja niin sanottua tuotannollista työtä pidetään taiteellisen työn rinnalla erittäin kuormittavana. Yhtenä ratkaisuehdotuksena esitettiin ”työvaihtoa”. Työvaihdossa taiteilijat voisivat vastavuoroisesti vastata toistensa projekteissa tuotannollisesta työstä.

Keikkamyymä on jatkuva keskusteluaihe kentällä ja se poimittiin myös tässä aiheeksi, josta haluttiin käydä keskustelua. Keskustelu lähti toiveesta, jossa yksinkertaisesti olisi joku agentuuri tai freelancereita, jotka toimisivat esittävän taiteen kentällä ”keikkamyyminä”. Produktiokohtaiset tuet mahdollistavat, vaikkakin riittämättömin resursein, teoksen ensi-iltaan saattamisen. Silloinkin, kun teoksella ja työryhmällä on yhteistyökumppani (esimerkiksi esitystalo) resurssit eivät riitä esityksen jatkoelämään. Jatkoelämällä tarkoitetaan teoksen ensi-iltaperiodin jälkeisiä esityksiä tai kiertuetta. Esityksen saaminen kiertueelle tai vierailemaan edes kerran ensi-ilta periodin jälkeen jossain toisessa esityspaikassa vaatii työtä, johon produktiokohtainen tuki ei riitä. Tämä keikkamyymä -toive kumpuaa tarpeesta saada teoksille ja esityksille pidempi elämä ja taiteilijoille mahdollisuuden esittää työtään useammassa paikassa. Kentällä ei ole agentuureja, eikä nykyisessä rahoitusjärjestelmässä ole kiertuetuki- muotoja. Kiertuetukia tai tukia vierailuihin ulkomailla on monessa Euroopan maassa. Taiteilijat toivoivat, että valtionosuusjärjestelmän uudistukseen ja erityisesti vapaan esittävän taiteen kentän toimintaedellytysten parantamiseen varattu lisärahoitus ja

Taiken tuen piiriin otettavat uudet toimintamuodot ja toimijat voisivat muuttaa tätä tilannetta.

Yhteisesti todettiin, että vapaan kentän työskentelyedellytykset ovat erittäin haastavat. Tärkeintä olisi saada perusedellytykset kuntoon kuten resursseja työskentelyyn, jotta palkattoman työn määrä ei olisi niin suurta. Kulttuuripoliittinen vaikuttaminen nostettiin yhdeksi keskeiseksi asiaksi, johon kukin tahoillaan ja yhdessä olisi syytä pyrkiä vaikuttamaan, jotta taiteen rakenteissa ja rahoitusjärjestelmän kehittämisessä näitä asioita huomioitaisiin.

Toinen jäsenten tapaaminen ja keskustelu järjestettiin pian edellisen jälkeen 17.2.2020. Tapaamiseen osallistui viisi taiteilijajäsentä, joista kaksi oli mukana myös edellisessä tapaamisessa. Tämä mahdollisti osittain edellisessä työpajassa aloitettujen keskusteluiden jatkamisen samalla osallistamalla kolme uutta jäsentä. Edellisen tapaamisen tapaan työpaja oli strukturoitu, mutta käytetyt menetelmät olivat uusia. Tapaaminen aloitettiin yksilöllisellä kirjoitustehtävällä, jossa osallistujien tuli pohtia millainen tuotantoalusta olisi heille tarpeellinen. Kirjoittamista ohjaamaan olimme Outi Järvisen kanssa poimineet edellisessä työpajassa nousseita asioita ja yritimme esimerkeillä tehdä näkyväksi toiminta- tai palvelumuotojen eroavaisuuksia, jotka kirjattiin suurille paperiarkeille osallistujien nähtäväksi. Tavoitteena oli keskustella jäsenten kanssa heidän omista tarpeistaan ja toiveistaan, sekä arvioida hyötyä mitä tuotantoalustatoiminta heille tarjoaisi. Keskusteluun annettiin aiheiksi mm. seuraavia esimerkkejä:

- Tehdäänkö joku asia jäsenen puolesta vai tuetaanko jäsentä sen tekemisessä?
- Onko palvelu henkilökohtainen vai yhteisöllistä toimintaa?
- Onko jäsenen osallistuminen yhteistoimintaan vapaaehtoista vai sovittua?
- Onko yhteistoiminta ohjattua vai itseohjautuvaa?
- Onko jäsenyys jatkuva vai määräaikainen?

Arvokkaana nykyisessä toiminnassa ja tulevaisuudessa koettiin jäsenyhteisön moninaisuus ja vapaaehtoinen sitoutuminen. Henkilökohtainen palvelu ja tuki koettiin kaikkein arvokkaimpana, mutta yhteisöllisessä toiminnassa nähtiin mahdollisuuksia,

joskin jäsenten vastuun määrää toiminnasta ei haluttu lisätä huomattavasti. Toisaalta useampi jäsen suhtautui positiivisesti mahdolliseen lisävastuuseen tai oman työpanoksen lisäämiseen, mikäli tuotantoalustalla on mahdollisuus rahalliseen korvaukseen. (González 2020b.)

5.4 Liiketoimintamallinnuspohja ja kolmas luonnos

Palasimme tilaajan kanssa 25.2.2020 refleктоimaan sidosryhmien kanssa käytyjä keskusteluita ja hahmottelemaan liiketoimintamallinnuspohjan avulla kolmatta toimintamalliluonnosta.

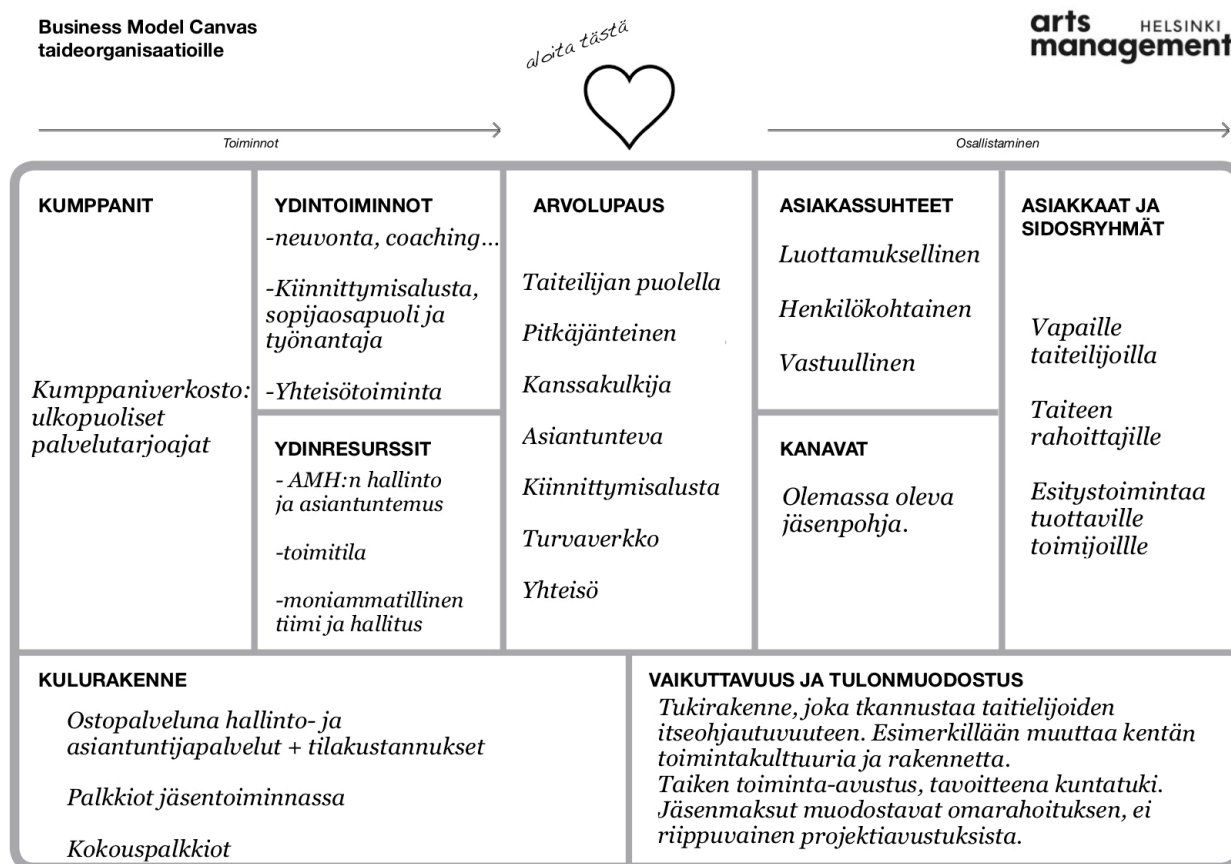
Kaikki kehittämisprosessiin osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että resurssien riittämättömyys, rakenteiden hidas kehittyminen ja taiteilijoiden huono sosiaalinen asema on suurin haaste ja hidaste muutokselle. Tulisiko toimintamallin suunnittelussa tavoitella ideaalitulannetta, joka toteutuakseen vaatisi suurta muutosta järjestelmätasolla ja olemassa oleviin resursseihin? Ratkaisut, jotka merkittävästi parantaisivat taiteilijoiden työskentelyedellytyksiä ja tuotantotyön kestävyyttä, vaativat suuria kulttuuripoliittisia muutoksia. Kuten valtionosuusjärjestelmän uudistaminen osoittaa, on tällainen muutos hidasta.

Arts Management Helsinki oli tammikuun lopussa (2020) saanut tiedon myönteisestä toiminta-avustuksesta Taikelta tuotantoalustan ensimmäisen vuoden toimintaan. Toiminta-avustukset ovat harkinnanvaraisia ja myönnetään aina vuodeksi kerrallaan. Tukea vuoden 2021 toimintaan Arts Management Helsinki haki lokakuussa 2020. Silloin tukeen oli mahdollista hakea korotusta, mikäli toimintamalli ensimmäisen vuoden aikana oli onnistuneesti saatu käyntiin ja sen toimivuudesta oli jo osoitettavissa tuloksia. Ensimmäisen vuoden toiminta-avustuksen suuruus antoi viitteitä ja vaikutti asetettaviin tavoitteisiin toiminnan laajuudesta. Päätimme keskittyä luomaan toimintamallin jolla on toimintaedellytykset nykyisessä toimintaympäristössä ja rahoitus- ja tukijärjestelmässä.

Viiden vuoden perspektiivillä ei näytä todennäköiseltä, että taiteilijat pääsisivät tuotannollisesta työstä eroon. Tämä huomioiden päädyimme siihen, että tuotantoalustan toiminnan tulisi kannustaa taiteilijoiden itseohjautuvuuteen ja aktiivisuuteen, eikä luoda asiakassuhdetta, joka tekisi taiteilijasta riippuvaisen tuotantoalustasta. Tuotantoalusta voi toimintalaatunsa takia palvella vain rajattua asiakaskuntaa, jolla on mahdollisuus palveluun toistaiseksi. Tästä syystä tuotantoalustan toiminta ei suoraan vaikuta suureen määrään taiteilijoita, mutta laajempaa vaikuttavuutta tuotantoalusta toivottavasti voi saavuttaa toimimalla esimerkkinä. Tämä edellyttää läpinäkyvää viestintää toimintatavoista ja toiminnasta.

Taiteilijan urapolun aikana tilanteet ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Yksinäisyyden kokemus on asia, joka tuli esille lähes jokaisessa keskustelussa. Vaikka taiteilija ajoittain saisi tukea ja apua eri esitys- ja tuotantotaloista, puuttuu häneltä useimmiten pitkäjänteinen tuki oman perhe- ja lähipiirin lisäksi. Haasteena koettiin myös alan marginaalisuus. Esittävän taiteen vapaan kentän todellisuuden ja alan erityispiirteet tuntevia henkilöitä on vähän. Perusedellytyksenä työskentelylle ja jaksamiselle pidettiin mahdollisuutta saada tukea muuttuvissa tilanteissa ja tarpeiden vaihdellessa. Näistä syistä pidimme tärkeänä, että tuotantoalusta tarjoaa henkilökohtaista, jatkuvaa ja pitkäjänteistä tarpeen mukaan räätälöityä tukea ja palvelua.

Liiketoimintamallinnuspohjaan (Business Model Canvas) kokosimme edellä mainitut asiat.



Business Model Canvas -liiketoimintamallin on kehittänyt sveitsiläinen Alexander Osterwalder. Tämä on muokattu taideorganisaatioiden toiminnan suunnittelun ja strategiatyön avuksi. www.artsmanagement.fi

Kuva 3: Liiketoimintamallinnuspohjaan tehty kolmas luonnos (González 2020b.)

Esittelimme kolmannen luonnoksen Arts Management Helsingin jäsenäiteilijoille aamiaiskeskustelussa 4.3.2020 sekä koronavirusepidemian vuoksi etäyhteyksillä toteutetussa keskustelussa 18.3.2020. Taiteilijoilta saaduissa palautteissa nousi erityisen tärkeäksi, että tuotantoalusta antaisi toivoa ja tulevaisuusnäkyymiä muuttuvalla ja epävarmalla työpolulla. Taiteilijat haluavat säilyttää autonomisen asemansa mutta kaipaavat tukirakennetta. Keskusteluissa vahvistui visio taiteilijoiden osallisuutta korostavasta tuotantoalustasta. Olennaisimpana nähtiin tuotantoalustan rooli pitkäjänteisenä kanssakulkijana. (mt.)

Sidosryhmien osallistamisprosessin tuloksena voitiin todeta, että vapaalla kentällä on tarve tuotantoalustalle, joka vahvistaa taiteilijoiden itseohjautuvuutta ja autonomi-

suutta sekä samalla tekee taiteilijana työskentelemisestä mielekkäämpää ja turvattumpaa. (mt.)

6 KOHTI UUTTA TUOTANTOALUSTAMALLIA

Tämän työn aihe nousi Arts Management Helsingin esiselvityksestä Opetus- ja kulttuuriministeriölle, jonka tarkoitus oli selvittää ja testata eurooppalaisen Smart-tuotantotalomallin soveltuvuutta suomalaiselle esittävän taiteen vapaalle kentälle. Voisiko suomalainen Smart, ”SmartFI”, tukea projektiluontoista taiteellista työtä esittävän taiteen vapaalla kentällä? Täydentäisikö se olemassa olevaa toimijakenttää mielekkäällä tavalla? Kehittäisikö se toiminta- ja tuotantotapoja?

Toteutin toimija-analyysin, jotta pystyin selvittämään, millä tavalla eurooppalainen Smart-tuotantotalomalli toimii. Tutustuin esiselvityksen aikana sekä yhteiseurooppalaiseen verkostoon Smartcoopiin, että lähimpään tuotantotaloon ruotsalaiseen SmartSE:een. Lisäksi laajensin analyysin myös paikalliseen luovan työn osuuskuntaan, osuuskunta Lilithiin, koska Lilith on jo aiemmin keskustellut mahdollisesta eurooppalaisesta yhteistyöstä Smart-verkoston kanssa. (González 2020a.)

Toimija-analyysin aikana tarkentui, että Smartin kohderyhmä on laaja, eikä se rajaudu vain taide- ja kulttuuritoimintaan. Katsoin siksi tarpeelliseksi ottaa selvitystyöhöni mukaan myös sellaisen toimijan, jonka kohderyhmä on rajatumpi. Interim Kultur oli ennestään tiedossa ollut yhteistyökumppani, jonka asiakasprofiili vastaa tutkimuskysymystäni. Laajensin siis tarkastelua useampaan organisaatioon. (mt.)

6.1 Toimija-analyysin tulokset

Kasvattaakseen käyttäjäkuntaansa Eurooppalainen Smart-verkosto haluaa kehittää palvelujaan yhä laajemmalle kohderyhmälle. Arts Management Helsingin tavoitteena

puolestaan on parantaa nimenomaan taidekentän freelancer tekijöiden työn tekemisen mahdollisuuksia. Tältä osin näiden toimijoiden intressit eroavat toisistaan. Smart ei toimija-analyysin mukaan ratkaise innovatiivisella tavalla niitä haasteita, joita taidekentällä on. Näen todennäköisenä, että Smart-verkosto ei laajene lähitulevaisuudessa Suomeen, tai ei ainakaan tuotantotaloksi, jonka kohderyhmänä ovat nimenomaan vapaat taiteilijat. (González 2020a.)

Smartin kanssa samankaltaista toimintaa toteuttaa Suomessa jo Osuuskunta Lilith. Lilith on kasvattanut jäsenmääräänsä hallitusti ja on tyytyväinen nykyiseen kokoonsa. Osuuskunnan kohderyhmänä eivät varsinaisesti ole esittävän taiteen vapaat taiteilijat, eikä Lilithissä voi hallinnoida apurahoja. Näistä syistä ei ole mielekästä, että se lähtisi ratkaisemaan freelancer-taiteilijoiden haasteita. Osuuskunta tekisi analyysin mukaan mielellään yhteistyötä esimerkiksi yhteisten koulutusten järjestämisessä, mikäli Suomeen syntyisi oma Smart-tuotantotalo tai muu vastaava tuotantoalusta. Ajankohtaiset teemat, kuten työhyvinvointi, työssä jaksaminen sekä työsuojelu voisivat olla aiheita, joihin yhteistyön avulla saataisiin lisäresursseja. (mt.)

Analysoiduista toimijoista Interim Kulturilla on eniten samankaltaisuutta Arts Management Helsingin jäsenoiminnan kanssa. Yritysten arvoissa ja periaatteissa on paljon samaa, minkä lisäksi kohderyhmänä ovat molemmissa esittävän taiteen taiteilijat. Interim Kulturin toiminta osoittaa, että rajatumman kohderyhmän hallinnollinen alusta toimii silloin, kun se perustuu nimenomaan näiden kohderyhmien toiminnan asiantuntijuuteen. Haasteena pelkässä hallinnollisessa alustassa on se, että taiteilijat jäävät usein yksin tuotannollisten asioiden kanssa. Taiteilijoiden yhteinen tuotantoalusta sen sijaan vastaisi näkemykseni mukaan myös tähän tarpeeseen. (mt.)

Toimija-analyysin yhteenvetona voidaan todeta tarve uudentlaiselle hyviä käytäntöjä yhdistävälle organisaatiolle Suomessa. Smart toimii hyvänä esimerkkinä yhteisestä työnteon alustasta, mutta taiteilijoiden työn tueksi tarvitaan erityisempää, räätälöidämpää ja monipuolisempaa kokonaisuutta. (mt.)

6.2 Luonnokset tuotantoalustamallista

Koska Smart-malli ei osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi, jatkui työ kohti parempaa ratkaisua. Käynnistettiin kehittämisprosessin uudesta toimintamallista tuotantoalustalle. Kehittämisprosessiin osallistettiin sidosryhmien edustajia ja freelancertaiteilijoita. Sidosryhmäedustajien kanssa käytiin keskusteluja erilaisten toimintamalliluonnosten pohjalta. Keskusteluiden tarkoituksena oli saada välitöntä palautetta työn alla olevista toimintamalliluonnoksista, tarkentaa toimijoiden odotuksia ja suhtautumista sekä auttaa tunnistamaan mahdollisia haasteita. (González 2020b.)

Sidosryhmäkeskustelujen ja fokusryhmätapaamisten kautta syntyi erilaisia toimintamalliluonnoksia alkuvuoden 2020 aikana. Jokainen keskustelu ja tapaaminen vei luonnostelutyötä eteenpäin, ja prosessin aikana syntyi kolme erilaista luonnosta. Viimeinen luonnos oli liiketoimintamallinnuspohjan avulla hahmoteltu toimintamalliluonnos, johon koottiin edellisissä luonnoksissa sekä taiteilijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa käydyistä keskusteluissa esiin tulleet olennaiset asiat. (mt.)

Sidosryhmien osallistamisprosessin tuloksena voidaan todeta, että vapaalla kentällä on tarve tuotantoalustalle, joka vahvistaa taiteilijoiden itseohjautuvuutta ja autonomisuutta sekä samalla tekee taiteilijana työskentelemisestä mielekkäämpää ja turvatumpaa. Päädyttiin lopputulokseen, että tuotantoalustan toiminta jakaantuisi kolmeen päälinjaan:

- Henkilökohtaiset palvelut
- Tuotantoja valmisteleva työ
- Yhteisöllinen toiminta

Jotta esittävän taiteen vapaan kentän toimintaedellytykset paranevat, pitää tuotantotyötä saada osittain pois taiteilijoilta itseltään. Vapaan kentän taiteilijoiden työedellytyksiä parantavan tuotantoalustan pitää kuitenkin olla organisaatio, joka tekee taiteilijana työskentelemisestä mielekkäämpää ja turvatumpaa, ja joka samalla luo puitteet ammattimaisen tuotantotyön tekemiselle. (mt.)

6.3 Kehitysehdotus ja tuotantoalustamalli

Kehittämisehdotukseni tuotantoalustan toimintamallista on kuvattu alla, johon on kirjattu mallin strategiset päälinjat, arvolupaus ja toimintojen kolme osa-aluetta.



Kuva 4: Kehittämisehdotus tuotantoalustan toimintamallista. (González 2020b.)

Tuotantoalusta on vapaiden taiteilijoiden työyhteisö ja tukirakenne, joka tekee nykyisessä toimintaympäristössä taiteilijana työskentelemisestä mielekkäämpää ja turvampaa. Tarkoituksena on vahvistaa taiteilijan autonomisuutta ja tukea itseohjautuvuutta. Tuotantoalusta pyrkii luomaan toivoa ja parantamaan freelancer-taiteilijoiden työedellytyksiä, muuttamaan esittävän taiteen toimintaympäristöä sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Tuotantoalusta ei halua tehdä taiteilijoita riippuvaisiksi itsestään ja tästä syystä se ei tee asioita taiteilijan puolesta vaan yhdessä tämän kanssa. Se ei tarjoa taiteilijoille valmiita ratkaisuja, vaan jakaa osaamistaan ja pyrkii tekemään tuotannollisen työn läpinäkyväksi. (mt.)

Tuotantoalustan arvolupaus on, että se asettuu aina taiteilijan puolelle kaikessa toiminnassaan. Taiteilija voi luottaa alustan pitkäjänteiseen tukeen ja saa tarvittaessa henkilökohtaista palvelua. Tuotantoalusta on taiteilijalle luotettava ja vastuullinen kanssakulkija, kiinnittymisalusta, turvaverkko ja työyhteisö. (mt.)

Henkilökohtaiset palvelut muokkautuvat taiteilijan tarpeiden mukaan. Palvelut eivät ole standardisoituja, vaan räätälöityjä ja henkilökohtaisia. Tuotantoalusta tarjoaa tukea taiteilijan työpolun eri vaiheissa ja toimii juridisena rakenteena jäsentäiteilijalle esim. keikkasopimuksissa, hankerahoituksissa ja yhteistuotannoissa. Tuotantoalusta toimii vastuullisena työnantajana ja muovaa projekteista työsuhteista työtä taiteilijoille. Tuotantoalusta mahdollistaa vapaiden 'tuotantoyksiköiden' toiminnan, eli tarjoaa puitteet taiteilijoiden yhteistoiminnalle ilman, että jäsentäiteilijoiden tarvitsee muodostaa omia pienyhdistyksiä tai mikroyrityksiä. Pienyhdistyksille tuotantoalusta kuitenkin tarjoaa hallinnollista tukea. Tuotantoalusta tarjoaa työelämäpalveluita jäsentäiteilijoille tukien ja vahvistaen heidän yksilöllisiä työpolkujaan. Henkilökohtaisiin palveluihin kuuluu esimerkiksi neuvontaa, työnohjausta ja vuosittaiset kehityskeskustelut sekä muita työkykyä ylläpitäviä palveluita. (mt.)

Taiteilijoiden työstä suuri osa on näkymätöntä, ei-taiteellista palkatonta työtä: työn olosuhteiden mahdollistamista, puitteiden järjestelyä, resurssien etsimistä ja olosuhteiden neuvotteluja. Näihin vaiheisiin ei useimmiten ole mahdollista saada rahoitusta

ja usein freelancer-taiteilija tekee tätä työtä yksin ja kokee ettei omaa työhön tarvittavaa osaamista. Tuotantoalusta tekee tätä näkymätöntä työtä näkyväksi sekä tarjoaa siihen resursseja. Tuotantoalusta tukee taiteilijaa strategisessa suunnittelussa, projektien ennakkosuunnittelussa ja esimerkiksi oman työn sanallistamisessa. Tuotantoalusta auttaa taiteilijoita tuotantoja valmisteleavassa työssä, esim. tuotantosuunnittelussa, rahoitushauissa, viestinnässä ja esituotannossa. (mt.)

Henkilökohtaisten palveluiden lisäksi tuotantoalusta toimii taiteilijan työyhteisönä ja tarjoaa vertaistukea. Yhteisötapahtumilla edistetään vuorovaikutusta tuotantoalustan taiteilijoiden välillä ja luodaan yhteisen oppimisen mahdollisuuksia. Tapahtumat sisältävät mm. fasilitoituja keskustelutilaisuuksia, luentoja ja jäsenamiaisiasia. Jäsentaitelijat voivat myös itse toteuttaa koko yhteisöä hyödyttävää toimintaa. (mt.)

7 JÄLKISANAT

Viimeistellessäni tätä opinnäytetyötä, helmikuussa 2021, haku uudistuneeseen valtionosuusjärjestelmään on parhaillaan käynnissä. Uusi laki esittävästä taiteesta tulee voimaan 1.1.2022 ja valtionosuudet kyseiselle vuodelle myönnetään uuden lainsäädännön mukaan.

Jännityksellä odotan hakukierroksen tuloksia. Kuinka monta uutta toimijaa uudistuneeseen järjestelmään pääsee mukaan? Onko lakiuudistuksella minkälaisia vaikutuksia esittävän taiteen kentälle laajemmin? Pahoin pelkään, ettei lakia muutettu tarpeeksi, että sillä olisi merkittävää vaikutusta. Todennäköiseltä tuntuu että edelleen akuutin ja jatkuvan pandemian vaikutukset ovat huomattavasti suuremmat.

Koronapandemia on kohta vuoden ajan vaikeuttanut ja ajoittain kokonaan estänyt esittävän taiteen kentän toimintaa. Rajoitustoimenpiteet eivät ole kohdelleet eri am-

mattialoja yhdenvertaisesti ja taiteen arvostuksen ja merkityksen tila yhteiskunnassamme on kipeästi noussut esille. Freelancer-taiteilijoiden ja kulttuurityöntekijöiden heikko sosiaalinen asema on tullut entistäkin selvemmin esille. Julkisen tuen rooli ja tärkeys on, jos mahdollista, vielä kasvanut tämän poikkeusajan aikana. Nähtäväksi jää kuinka moni toimija ja tekijä poistuu kentältä pandemian vaikutusten seurauksena.

Arts Management Helsinki on joustavan rakenteensa ja toimintansa ansiosta selvinnyt poikkeuksellisesta vuodesta kuitenkin hyvin. Maaliskuussa valmistunut toimintamalliehdotus on laitettu käytäntöön Taiken toiminta-avustuksen turvin. Uudistuneella tuotantoalustan toimintamallilla haettiin ja saatiin korotettua toiminta-avustusta vuodelle 2021. Helmikuussa Arts Management Helsingissä Outi Järvisen rinnalla työskentelyn aloittaa osa-aikaisena kulttuurituottajana Ulrika Vilke.

Esittävän taiteen vapaan kentän toimintaympäristössä on vuoden 2020 aikana tapahtunut myös muutoksia, jotka eivät ole pandemiasta johtuvia. Nykytanssikentän merkittävin tuotantotaho ja freelancer tanssitaiteilijoiden työllistäjä Zodiak – Uuden tanssin keskus, päivitti tuotantomalliaan syksyllä 2020. Vuoden 2021 alusta alkaen Zodiak solmii kantaesitystuotantojen osatuotantosopimukset ainoastaan oikeustoimikelpoisen organisaation (kuten yhdistys, osuuskunta tai toiminimi) kanssa. Aiemmin osatuotantosopimukset on voitu solmia yksityishenkilöistä koostuvan työryhmän vastuuhenkilön (useimmiten koreografin) kanssa, jolloin Zodiak on maksanut palkat suoraan työryhmän jäsenille ja he ovat työntekijöinä vakuutettuja. Vuodesta 2021 alkaen Zodiak ei kantaesitystuotannoissa enää maksa palkkoja suoraan taiteilijoille, vaan osatuotantotuen sopimuskumppanille, joka maksaa sen palkkoina tuotannossa työskenteleville. Käytännössä tämä tarkoittaa, että freelancer-tanssitaiteilijat joiden teosehdotus on valittu Zodiakin ohjelmistoon, ovat nyt pakotettuja järjestäytymään: perustamaan yhdistyksen tai osuuskunnan tai hakemaan jäsenyyttä jostakin olemassa olevasta toisenlaisesta tukirakenteesta.

Muutoksen voisi ajatella hyödyntävän Arts Management Helsingin kaltaista toimijaa. Muutos on toki lisännyt kysyntää ja osoittaa tämänkaltaisen toimijuuden tarpeen, mutta toiminnan piiriin ei kuitenkaan olemassa olevilla resursseilla ole mahdollista ottaa uusia taiteilijoita.

Valitettavaa on, että vaikka muutostarve on tiedossa ja tukijärjestelmät ainakin teknisesti mahdollistavat uusien tuotantoalustatyypisten toimijoiden hakeutumisen julkisen tuen piiriin ei tällaisia toimijoita synny kuten sieniä sateella. Arts Management Helsinki perustettiin vuonna 2012 ja lähes kymmenen vuoden toiminnan jälkeen se on kartuttanut osaamista ja ymmärrystä sekä sellaisen maineen, että tuotantoalustatoiminnan käynnistäminen on ollut mahdollista.

Toimintaympäristön kehittyminen, uusien toimijoiden ja tukiorganisaatioiden käynnistäminen on hidasta, varsinkin kun julkisen tuen kasvua ei pidetä todennäköisenä. Esittävän taiteen kentän freelancertekijöiden tilanne ei valitettavasti tässä valossa näytä merkittävästi paranevan lähitulevaisuudessa.

LÄHTEET

Arpo, Robert (toim.) 2004. Taiteilija Suomessa, Taiteellisen työn muuttuvat edellytykset. Taiteen keskustoimikunta.

Cirko 2020. Viitattu 30.1.2020. <https://cirko.fi/cirko/>

Hirvi-Ijäs, Maria & Sokka, Sakarias & Rensujeff, Kaija & Kautio, Tiina & Kurlin, Ari 2020. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Cuporen verkkojulkaisuja 57

Hytti, Jukka. (2005). Teatterituottajan opas. Helsinki: LIKE.

Ideapakka Oy. 2015. Ideapakka Fasilitointi ja ideointi. IMPROVment.

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestymisen liike-elämän viestintään. Suomentaja Tillman, Maarit. Helsinki: Kauppakaari.

González, Isabel 2020a. Toimija-analyysi. Kohti esittävän taiteen freelancereiden yhteistä tuotantoalustaa. Järvinen, Outi & González, Isabel & Ghekiere, Ilse & Kucia, Karolina 2020. https://artsmanagement.fi/wp-content/uploads/2020/05/Raportti-2020-_-Kohti-tuotantoalustaa.pdf

González, Isabel 2020b. Uuden tuotantoalustan suunnittelu. Kohti esittävän taiteen freelancereiden yhteistä tuotantoalustaa. Järvinen, Outi & González, Isabel & Ghekiere, Ilse & Kucia, Karolina 2020. https://artsmanagement.fi/wp-content/uploads/2020/05/Raportti-2020-_-Kohti-tuotantoalustaa.pdf

Järvinen, Outi 2020. Taiteilijoiden työ. Kohti esittävän taiteen freelancereiden yhteistä tuotantoalustaa. Järvinen, Outi & González, Isabel & Ghekiere, Ilse & Kucia, Karolina 2020. https://artsmanagement.fi/wp-content/uploads/2020/05/Raportti-2020-_-Kohti-tuotantoalustaa.pdf

Järvinen, Outi & González, Isabel & Ghekiere, Ilse & Kucia, Karolina 2020. Kohti esittävän taiteen freelancereiden yhteistä tuotantoalustaa. https://artsmanagement.fi/wp-content/uploads/2020/05/Raportti-2020-_-Kohti-tuotantoalustaa.pdf

Kaner, Sam & Lind, Lenny & Toldi, Catherine & Fisk, Sarah & Berger, Duane 2014. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. Jossey-Bass A Wiley Brand.

- Keva 2021. Viitattu 17.2.2021. <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/ammattiryhmien-elake/taiteilija-apurahaelakkeet/#6e47cbd8>
- Koneen Säätiö 2020. Viitattu 6.3.2020. <https://koneensaatio.fi/koneensaatio/historiaa/>.
- Koneen Säätiö 2020. Viitattu 6.3.2020. <https://koneensaatio.fi/miten-paasialliseen-toimintaan-on-puututtava/>
- Lilith 2020. Viitattu 30.1.2020. <https://www.lilith.fi>
- Oinaala, Anu & Ruokolainen, Vilja 2013. Vapaan kentän jäljillä. Cuporen verkkojulkaisuja 20. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (e-kirja). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011: 14.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripoliittikan strategia 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:20
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Esittävän taiteen ja museoiden valtionrahoituksen uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:1.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuurin valtionosuusjärjestelmän uudistus. <https://minedu.fi/kulttuurivos> (viitattu 18.5.2020)
- Rensujeff, Kaija. Taiteilijan asema 2010. Taiteilijakunnan rakenne, työ ja tulonmuodostus. Helsinki: Taiteen edistämiskeskus.
- Saksala, Elina. (2015) Tuottajan käsikirja. Helsinki: LIKE
- SmartSE 2020. Viitattu 30.1.2020. <https://www.smartse.org>
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

HAASTATTELUT

Arts Management Helsingin jäsenet, 5 taiteilijaa. Helsinki 4.3.2020. Haastattelija Isabel González ja Outi Järvinen.

Arts Management Helsingin jäsenet, 4 taiteilijaa. Videopuhelu: 18.3.2020. Haastattelija Isabel González.

Domfors, Anna-Karin 2020. Verkställande direktör. Videopuhelu 5.2.2020. Haastattelija Isabel González.

Hellberg, Niklas 2019. Koordinaattori & Asiantuntija. Tukholma, 14.10.2019. Haastattelija Isabel González.

Hellberg, Niklas 2019. Koordinaattori & Asiantuntija. Helsinki, 13.12.2019. Haastattelija Isabel González.

Norro, Netta 2019. Yhteyspäällikkö. Helsinki 5.12.2019. Haastattelija Isabel González.

Lievonen, Riku 2020. Toiminnanjohtaja. Helsinki 25.1.2020. Haastattelija Isabel González.

Paule, Sébastien 2019. Innovaatio manageri. Videopuhelu 18.12.2019. Haastattelija Isabel González ja Outi Järvinen.

Talasniemi, Anna 2020. Johtaja. Helsinki 27.1.2020. Haastattelija Isabel González ja Outi Järvinen.

Tuovinen, Paula 2020. Johtaja. Helsinki 24.1.2020. Haastattelija Outi Järvinen.

TYÖPAJAT:

Arts Management Helsingin jäsenet, 6 taiteilijaa. Helsinki 15.2.2020. Vetäjä Isabel González ja Outi Järvinen.

Arts Management Helsingin jäsenet, 4 taiteilijaa Helsinki 18.2.2020. Vetäjä Isabel González ja Outi Järvinen.