



# Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030

Riku Lievonen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030

Riku Lievonen

Tulevaisuuden johtaminen ja  
asiakaslähtöinen

palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Marraskuu, 2021

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Tradenomi YAMK

Riku Lievonen

Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030

Vuosi 2021 Sivumäärä 113

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli esittävän taiteen järjestämiseen liittyvän tiedon ja vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien tuottaminen alan sisäisen keskustelun tueksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja toimi Suomen Kuntaliitto. Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka tulevaisuuden toimintaympäristön muutokset vaikuttavat esittävän taiteen järjestämiseen paikallisesti. Kehittämistehtävänä oli tuottaa vaihtoehtoisin tulevaisuuskuviin erilaisia tulevaisuusskenaarioita esittävän taiteen järjestämisen malleista.

Tietoperusta koostuu esittävän taiteen järjestämisen käsitteistä, kulttuurin ja esittävän taiteen rahoituksen kuvauksesta, monimuotoisen kaupunkipolitiikan toimenpidesuunnitelmista ja -ohjelmista sekä hyvinvoinnin että veto- ja pitovoimatekijöiden käsitteiden määrittelystä.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin monitoroimalla toimintaympäristön muutoksia. Monitorointivaiheen aineisto luokiteltiin ja tulkittiin PESTE-menetelmää käyttäen. Keskeisin menetelmävalinta oli Delfoi-paneeli. Delfoi toteutettiin kahden kierroksen mallilla. Tulevaisuusskenaariot rakennettiin tulevaisuustaulukkoa käyttäen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaukset neljästä erilaisesta paikallisesta toimintaympäristöstä ja niihin liittyvistä erilaistuvista esittävän taiteen järjestämisen tavoista. Esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuus ratkaistaan kunnissa. Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia toiminta- ja omistusmallijärjestelyjä, joita voidaan toteuttaa alueellisina ja paikallisina ratkaisuin. Esitetyt erilaistuvat kuntaympäristöt ja esittävän taiteen järjestämisen skenaariot antavat viitekehyksen toiminnan järjestämiselle. Kunkin kunnan ja teatterin tulee löytää itselleen sopivin ratkaisu.

Tämän ennakoititutkimuksen tulevaisuuskuviin liittyvät toimintaympäristön muutokset ovat yhtäläiset eri taiteenalojen näkökulmasta. Toiminnan järjestämisen mallit ja rakenteet ovat taiteenalakohtaisesti erilaisia. Vastaavanlaisia ennakoititutkimuksia samankaltaisella tutkimusongelmalla voi toteuttaa muillakin taiteen aloilla. Miltä näyttää esittävän taiteen edunvalvonta 2020-luvulla? Tulisiko edunvalvonnan pohjautua monimuotoiseen kaupunkipolitiikkaan ja alueellisen toiminnan järjestämisen mallien tunnistamiseen? Tulevaisuuden rakenteelliset muutokset ja alueellinen erikoistuminen vaativat koko toimijakentän tukea ja yhteistyötä. Kuntien ja teattereiden lisäksi tässä on paikkansa valtiolla ja yksityisillä säätiöillä.

Asiasanat: esittävä taide, delfoi, skenaariotyö, kaupunkipolitiikka, kulttuuripolitiikka

Riku Lievonen

**Organizing Performing Arts in Finland in 2030**

Year 2021

Pages 113

---

The aim of the thesis was to produce information related to organizing performing arts and visioning alternative future images to support discussion in the field. The thesis was commissioned by the Association of Finnish Municipalities. The objective of the thesis was to find out how changes in the future operating environment affect organizing performing arts locally. The development assignment was to produce different future scenarios for alternative futures from the models of organizing performing art.

The theoretical framework consists of concepts of organizing performing arts, a description of the funding of culture and performing arts, action plans and programs for a diverse urban policy, and a definition of well-being as well as traction and retention factors.

The material for the thesis was collected by the process of environmental scanning, that is by monitoring the changes in the operating environment. The data from the scanning phase were classified and interpreted using the STEEP method. The main method was the Delphi panel. Delphi was implemented in two rounds. Future scenarios were constructed using a future table.

As a result of the thesis, descriptions of four different local operating environments and with four different ways of organizing performing arts were created. The future of performing arts will be decided by the municipalities. In the future, various operating and ownership model arrangements are needed, which can be implemented as regional and local solutions. The described municipal environments and the scenarios for the organization of performing arts provide a frame of reference for the organization of activities. Each municipality and theatre must find the most suitable solution for themselves.

The changes in the operating environment related to this foresight study are equal from the perspective of different art disciplines. The models and structures for organizing activities are different for each art field. Similar foresight studies with a similar research assignment can be carried out in other fields of art. How does performing arts advocacy look like in the 2020s? Should advocacy be based on a diverse urban policy and the identification of models for organizing regional activities? Future structural changes and regional specialization require the support and co-operation of the entire field of actors. In addition to municipalities and theatres, the state and private foundations have a role in this.

Keywords: performing arts, delphi method, scenarios, urban policy, cultural policy

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	11
1.2	Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma .....	11
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	12
2	Tietoperusta.....	12
2.1	Esittävän taiteen järjestämisen lähtökohdat .....	12
2.1.1	Esittävän taiteen käsite .....	13
2.1.2	Esittävän taiteen toiminnan järjestäminen.....	13
2.1.3	Esittävän taiteen ja kulttuurin saavutettavuus .....	14
2.2	Kulttuurin ja esittävän taiteen rahoitus .....	14
2.2.1	Kansalliset taidelaitokset .....	16
2.2.2	Valtionosuusjärjestelmä .....	16
2.2.3	Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolinen toimintakenttä.....	17
2.2.4	Suomalainen rahapelijärjestelmä ja veikkausvoittovarojen tulevaisuus ....	18
2.2.5	Kunnat kulttuuripalvelujen rahoittajana.....	20
2.2.6	Esittävän taiteen rahoitus ja järjestämisen mallit Euroopassa .....	21
2.2.7	Covid-19 pitkäaikaiset vaikutukset.....	22
2.3	Monimuotoinen kaupunkipolitiikka.....	23
2.3.1	Seutukaupunkiohjelma .....	25
2.3.2	Tulevaisuuden kunta ja tehtävät .....	26
2.3.3	Elinvoimainen kunta .....	28
2.3.4	Kulttuuripalvelut osana hyvinvointia .....	28
2.3.5	Esittävä taide ja kulttuuri kuntien veto- ja pitovoimatekijänä.....	29
3	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus.....	31
3.1	Suomen Kuntaliitto ennakointitutkimuksen toimeksiantajana.....	31
3.2	Tulevaisuuksien ennakkoinnin prosessi .....	31
3.3	Ennakkoinnin menetelmät ja toteutuksen kuvaus .....	33
3.4	Toimintaympäristön monitorointi .....	33
3.4.1	Toimintaympäristön monitorointi menetelmänä .....	34
3.4.2	Monitoroinnin toteutuksen kuvaus .....	35
3.4.3	Monitorointiaineiston luokittelu ja tulkinta .....	35
3.5	Delfoi esittävän taiteen tulevaisuuden muutosajureista.....	37
3.5.1	Delfoi ennakkoinnin menetelmänä .....	38
3.5.2	Panelistien valinta ja kuvaus.....	39
3.5.3	Delfoin ensimmäisen kierroksen kuvaus.....	41
3.5.4	Delfoin ensimmäisen kierroksen vastaukset tulevaisuusteeseihin.....	43

3.5.5	Delfoin toisen kierroksen kuvaus .....	59
3.5.6	Delfoin toisen kierroksen vastaukset muuttuviin toimintaympäristöihin....	60
3.5.7	Delfoin ensimmäisen ja toisen kierroksen tuloksista muodostetut tulevaisuuskuvat.....	74
3.6	Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot 2030.....	76
3.6.1	Skenaarion kokoamisen malli .....	77
3.6.2	Tulevaisuustaulukko .....	77
3.6.3	Esittävän taiteen järjestämisen skenaarioiden esittely .....	78
3.7	Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030 tulosten esittely .....	84
3.7.1	Toimenpiteet jotka soveltuvat kaikkiin kuvattuihin tulevaisuuden toimintaympäristöihin.....	85
3.7.2	Tulevaisuuskuvat keskustelun ja tulevaisuuden tekemisen tukena .....	85
4	Johtopäätökset .....	86
4.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	88
4.2	Tutkimuksen yleistettävyys ja hyödynnettävyys.....	90
4.3	Jatkotutkimusehdotuksia .....	90
	Lähteet.....	92
	Kuviot .....	98
	Taulukot .....	99
	Liitteet.....	100

## 1 Johdanto

”Valitettavasti meillä on totuttu sellaiseen tasoon, johon meillä ei ole enää varaa. Siksi leikkauksia on tehtävä”, sanoo Mikkelin vs. talousjohtaja Tiia Tamlander Ylen haastattelussa syyskuussa 2021 (YLE 2021). Lauseeseen kiteytyy tämän opinnäytetyön ydin, miksi *Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030* on tehty. Esittävän taiteen järjestämisen vastuu on lähtökohtaisesti jakautunut toimijan, kunnan ja valtion kesken. He yhdessä toimivat järjestäjinä, myös osallistuen järjestelmätasolla toiminnan kustantamiseen, kukin noin yhden kolmanneksen rahoitusosuudella. Rahoitusmallista johtuen esittävän taiteen toimija yksinään ei kykene toimimaan, mikäli kunnan tai valtion julkinen tuki laskee merkittävästi.

Suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa kohtaa joukko niin sanottuja ilkeitä ongelmia. Valtiovarainministeriön selvityksessä Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030 ilkeät ongelmat on määritelty ongelmiksi joita on vaikea ratkaista valtio- tai julkishallinnon toimijoiden yksinään. (Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030, 2017, 8.) Myös valtioneuvosto on todennut vuoden 2017 joulukuuisessa päätöksessään valtakunnallisista alueidenkäyttötavoitteistaan, että globaalissa mittakaavassa tapahtuva muutos tapahtuu myös Suomessa. Kaupungistuminen, väestörakenteen muutokset, elinkeinojen uusiutuminen ja digitalisaatio muun muassa ovat kehityssuuntia, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia ja edellyttävät uusia toimintamalleja kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. (Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueidenkäyttötavoitteista 2017, 1.) Valtiovarainministeriön selvityksessä kiteytetään seuraavan kymmenen vuoden kehitys. Suomen väestö kasvaa, keskittyy ja ikääntyy vuoteen 2030 mennessä. Yli 75-vuotiaiden määrä kaksinkertaistuu, työkäinen väestö pienenee ja huoltosuhde muuttotappioalueilla kääntyy negatiiviseksi. (Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030, 2017, 11.)

Tilastokeskuksen 30.9.2021 julkaiseman väestöennusteen mukaan Suomen väkiluku kääntyy laskuun vuonna 2034. Matala syntyvyys johtaa tilanteeseen, jonka mukaan Suomessa olisi vuonna 2040 ainoastaan 15 kuntaa, joissa syntyvyys on kuolleisuutta korkeampi (Tilastokeskuksen väestöennuste 2060, 2021). Suomessa on tällä hetkellä yli 290 kuntaa, joista kaksi kolmasosaa on muuttotappiokuntia. Väestön keskittyminen alueellisesti tarkoittaa yhteiskunnan kaupungistumista. Tutkija Jose Valannan mukaan kaupungistuminen etenee vääjäämättömästi myös Suomessa, seuraten kehitystä muissa pohjoismaissa tai Euroopassa laajemminkin. Kehitys vain kulkee Suomessa vuosikymmenien viiveellä. Valanta jatkaa pohtien Suomessa vallinnutta ristiriitaista ja kompleksista suhtautumista kaupungistumista kohtaan. Hänen mukaansa kehitykseen on suhtauduttu epätoivottavana ilmiönä, jonka etenemistä pitäisi hillitä ja sen aiheuttamiin seurauksiin löytää lääkkeitä. Ei ilmiönä, jonka

edistymistä tulisi tukea ja vahvistaa, joka osaltaan lisäisi muun kuntakentän hyvinvointia ja elinvoimaa. (Valanta 2017, 405-406.)

Valtionhallinto tunnistaa monimuotoisen kaupunkipolitiikan tarpeen. Juha Sipilän hallituskaudelta alkaen Suomessa on laadittu erilaisia alueita tunnistavia kaupunkiohjelmia. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2018 laatiman kaupunkiohjelman 2018-2022 mukaan nykyaikaisen kaupunkipolitiikan tulee entistä paremmin tunnistaa kaupungin erilaiset ulottuvuudet ja kansallinen menestys edellyttää kaupunkien ja maakuntien välistä yhteistyötä. Monimuotoisen kaupunkipolitiikan keskeinen osa on suuriin kaupunkiseutuihin ja maakuntien keskuksiin kohdistuva kaupunkiohjelma. Kaupunkipoliittiseen kokonaisuuteen kuuluu kaupunkiohjelman lisäksi pienempien kuntien seutukaupunkiohjelma sekä kestävän kaupunkikehityksen ohjelma. (Edelläkävijyydestä kestävää kasvua. Kaupunkiohjelma 2018-2022, 2018, 9.)

Yhteiskunnassa tapahtuvilla toimintaympäristön muutoksilla on vaikutus myös taiteen rahoitukseen, kuten Suomen kulttuurirahaston tekemässä Rahan kosketus -julkaisussa todetaan. Tehdyistä selvityksistä ei kuitenkaan käy ilmi, minkälaisiin toimenpiteisiin havaittujen muutosten osalta pitäisi ryhtyä. (Rahan kosketus 2015, 38.)

Esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuus ratkaistaan kunnissa. Kunnat ovat keskeisessä asemassa rahoittamassa paikallisia esittävän taiteen toimijoita. Monilla paikkakunnilla toimii oma kaupunginteatteri ja -orkesteri. Matti Apunen kirjoittaa Hämeenlinnan kaupunginteatterin tulevaisuutta selvittäneessä raportissaan kuinka oma teatteri on kaupungille ja maakunnalle itsestänselvyys (Apunen 2019, 1). Kunnat ovat sitoutuneet tukemaan taloudellisesti paikallisia esittävän taiteen toimijoita. Velvoitetta ei kuitenkaan ole kirjattu lakiin. Mikkelin vt. talousjohtajan mielestä esimerkiksi orkesterien lakkautuksia mietitään herkästi, koska ne eivät ole lakisääteisiä palveluita. Jos kunnan talous on tiukilla, ensimmäisenä tingitään siitä, mitä ei ole pakko ylläpitää (Yle 2021). Averio, Koskinen ja Laesterä muistuttavat samasta asiasta kirjassaan *Kuntien talous ja rahoitus*. Yleisessä keskustelussa nostetaan esiin palveluiden väheneminen ja leikkaukset, mutta ei tuoda esiin sitä puolta, miten olemassa olevat palvelut rahoitetaan. Kirjoittajat myös muistuttavat, että kunnan perustehtävä on järjestää minimissään pakolliset lakisääteiset palvelut (Averio ym. 2019, 19,53.) Työ rahoittaa hyvinvointiyhteiskunnan. Mikäli työpaikat ja työikäinen väestö keskittyvät työn murroksen ja kaupungistumisen myötä kaupunkeihin, työn ja työvoiman väheneminen alueellisesti johtaa verotulojen vähenemiseen. Valtaosa julkisista varoista kerätään työtä eri tavoin verottamalla. Mikäli kunnat menettävät verotulojaan, katoavat tulot, joilla on katettu palvelujen menoja. (Manninen 2018, 83.)

Jos kunnan rahoitus esittävän taiteen toimijalle loppuu tai vähenee merkittävästi, seuraukset vaikuttavat suoraan esittävän taiteen toimijan toimintaedellytyksiin. Mikäli toimija ei kykene



kasvattamaan vastaavasti omarahoitustaan, seurauksena on säästötoimenpiteet. Apunen toteaa Hämeenlinnan teatterin selvityksessä, että säästöpolitiikka ilman rakenteellisia toimia on loivaa alamäkeä kohti ikävämpää tulevaisuutta, koska toiminnan väheneminen aiheuttaa valtionosuuksien vähenemisen kierteen viiveellä. (Apunen 2019, 1,5.)

Suomessa kulttuuripolitiikan toteuttamisen vastuu jakaantuu valtiolle ja kunnille. Kunnat ovat itsehallinnollisia toimijoita, mikä tarkoittaa, että niillä on vapaus valita kuinka omat vastuunsa ja tehtävänsä hoitavat. (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 18.) Suomalaisilla kunnilla on keskeinen asema yhteiskunnan ja hallinnon järjestämisessä. Nykymuotoisen kunnallishallinnon alku ajoittuu 1860-luvulle, joten kuntien historia on maamme itsenäisyyttä pidempi. Kunnilla on syntyajoistaan lähtien ollut keskeinen merkitys paikallisena yhteisönä, asuin- ja elinympäristöinä sekä palveluiden järjestäjinä. Kunnat ovat tärkeitä myös identiteetin ja osallistumisen näkökulmista. (Nyholm ym. 2017, 7.) Myös esittävä taide ja teatterit ovat kaupungin kulttuuritahdon ilmentymiä ja palvelu kuntalaisille. Teatteri on vahvistanut toiminnallaan paikallista identiteettiä ja lisännyt vetovoimaisuutta. (Apunen 2019, 1.)

Vaikka kuntien rooli osana Suomen julkista hallintoa säilynee keskeisenä tulevaisuudessakin, kunnat ovat monella tapaa käännekohdassa. Kuntiin kohdistuu monia uudistuspaineita (Nyholm ym. 2017, 7.) Sama todetaan myös Suomen Kuntaliiton Sivistyksen suunta 2030 ohjelmassa. Alueet ja kunnat tulevat erilaistumaan, eivätkä samat ratkaisut siinä vaiheessa enää toimi kaikkialla. (Sivistyksen suunta 2030 - Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma 2019, 10.)

Julkisen talouden mahdollisuudet tukea esittävän taiteen toimintaa valtakunnallisesti eivät ole parantumassa. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä *Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025*, todetaan ettei kulttuurin aluekehittämistavoitteita saavuteta pelkästään kulttuuripoliittisin toimenpitein, vaan aluekehittämistä tulee tehdä yhdessä poikkihallinnollisesti ja poikkitoimialaisesti. Julkisen rahoituksen osalta odotetaan yksityisen rahoituksen osuuden kasvamista, toimijoiden tulonmuodostuksen koostuvan uusista toimintatavoista sekä muiden hallinnonalojen osallistumisesta erityisesti soveltavaan kulttuuritoimintaan. (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 46,55.)

Valtion harjoittaman taiteen tukemisen myötä on syntynyt tukijärjestelmä, joka on kehittynyt pitkän ajan kuluessa. Kokonaisuus on muodostunut hetkittäin vallinneiden voimasuhteiden vaikutuksesta, ei niinkään strategisen suunnittelun johdosta. (Rahan kosketus 2015, 20.) Valtion tukijärjestelmän budjettirakenne on myös kehittynyt ajan myötä kumuloituen. Uusia sisältöjä, ja sen myötä budjettirivejä valtion budjettiin, verovaroista maksettavaksi, ei juurikaan ole syntynyt. Uusi rahoituskohde on syntynyt, kun Veikkaus Oy:n tulouttamat

veikkausvoittovarot ovat kasvaneet. Samalla on perustettu uusi taiteen ja kulttuurin tukemisen avustusmuoto. (Sokka & Jakonen 2020, 47.) Suomalainen kulttuuripolitiikka ja sen reagointi muuttuneisiin toimintaympäristöihin ja taiteen tekemisen muotoihin on nojannut viimeisen 20 vuotta Veikkauksen tuottojen jatkuvaan kasvuun.

Rahapelaaminen on muuttanut muotoaan. Digitaaliset alustat mahdollistavat pelaamisen entistä helpommin ja isommilla panoksilla. Veikkauksen pelit ovatkin muodostuneet osalle pelaajista todelliseksi ongelmaksi. Rahapelihaitat nähdään yhteiskunnan kannalta negatiivisena kehityksenä, jonka johdosta Veikkaus Oy on lisännyt muun muassa vastuullisuustoimiaan. Rahapelaamisen vähenemisellä on positiivinen vaikutus kansanterveyteen, mutta samalla vaikutus näkyy veikkausvoittotuottojen kehityksessä. Rahapelituottoja on ohjattu sata vuotta suoraan kansalaisyhteiskunnan toimintaan ja yhteiskunnallisiin tarkoituksiin. Veikkaus Oy arvioi, että vuodesta 2021 alkaen valtiolle ohjatut rahapelituotot vähenevät pysyvästi yli 300 miljoonalla eurolla, jääden noin 700 miljoonan suuruisiksi. (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 9.)

Taiteen rahoitusjärjestelmää ei voi katsoa irrallaan muusta yhteiskunnallisesta kehityksestä (Rahan kosketus 2015, 46). Rahoituksen ohjaus muuttui 1990-luvun laman jälkeen avustamisesta ja tukemisesta ”valtion ja kuntasektorin finanssi- ja talouspolitiikalle alistaiseksi rahoitukseksi”. Ohjauksen muutos tapahtui muiden hallinnon uudistusten mukana. (Heiskanen ym. 2005, 12.) 2000-luvun alun uusliberalistisen kehityskulun myötä julkinen sektori on markkinaistunut ja omaksunut enemmän yksityisen toimintasektorin toimintatapoja (Sokka & Jakonen 2020, 37). Liikkeenjohtamisen maailmasta omaksuttuja toimintamalleja strategioineen, indikaattoreineen ja mittareineen on sovellettu julkisessakin hallinnossa yli kaksikymmentä vuotta (Kraatari 2017, 36).

Käynnissä on monia samanaikaisia muutosvoimia, joiden yhteisvaikutuksia on vaikea ennakoida (Varamäki 2019, 28). Tämä opinnäytetyö pyrkii katsomaan tulevaisuuteen ja luomaan erilaisia tulevaisuusskenaarioita esittävän taiteen järjestämisen malleista vuonna 2030, mitkä huomioivat muuttuvat toimintaympäristöt. Jos tulevaisuutta pystyttäisiin ennustamaan, ei tarvittaisi vaihtoehtoisia skenaarioita, vaan silloin riittäisi yksi suunnitelma. Skenaariotyötä tarvitaan tulevaisuutta koskevan epävarmuuden hallintaan. (Meristö 2020, 6.)

”Nähdäkseni maailmanmarkkinoilla on tilausta ehkä viidelle tietokoneelle” - Thomas Watson, IBM:n hallituksen puheenjohtaja (1943) (Manninen 2018, 12)

”Hirveä häly niin pienestä asiasta. Vaikutus meille on ollut vähäisempi kuin säätöla lauantaina.” - Tero Nurminen, Filmtownin toimitusjohtaja Netflixin, HBO:n yms. vaikutuksesta videovuokraamoiden liiketoimintaan (2013) (Manninen 2018, 13)

Tämän opinnäytetyön tulevaisuusskenaariot rakennetaan skenaariomenetelmän metodein. Tulevaisuudentutkija Tarja Meristön (2020, 25) mukaan, skenaariomenetelmä on kehittämisen työkalu, ei kriisityökalu. Maailma ympärillä muuttuu nopeammin kuin identiteettimme. Tulevaisuudessa joudutaan kyseenalaistamaan oma oleminen ja asemoimaan paikka yhteiskunnassa uudelleen (Pölonen 2020, 74.) Tämän ennakoititutkimuksen tavoite on tuottaa esittävän taiteen alan sisäiseen keskusteluun vaihtoehtoisia toiminnan järjestämisen malleja, jotka huomioivat toimintaympäristön tulevaisuuden muutoksia.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoite on esittävän taiteen järjestämiseen liittyvän tiedon ja vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien tuottaminen alan sisäisen keskustelun tueksi. Tietoperustan runko koostuu eri ministeriöiden laatimista toimenpidesuunnitelmista ja kulttuuripolitiikan selvityksistä. Julkisista linjauksista syntyy käsitys, minkälaisessa toimintaympäristössä ja tavoittein Suomea johdetaan 2020-luvulla. Tarkoituksena on tuottaa tulevaisuuden muutosvoimien pohjalta tulevaisuuskuvia, joista asiantuntija-arvioiden avulla rakennetaan erilaisia tulevaisuusskenaarioita esittävän taiteen järjestämiselle Suomessa vuonna 2030.

### 1.2 Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Väestö- ja aluerakenteen demografiset muutokset, kaupungistuminen, digitalisaatio, julkisen tuen taloudelliset haasteet, maahanmuuton lisääntyminen, eriarvoistumisen kasvu ja ekologinen kestävyys muuttavat toimintaympäristöä merkittävästi. Kansallinen monimuotoinen kaupunkipolitiikka tunnistaa kuntien ja alueiden eriytymisen sekä niiden eroavaisuuksia. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää:

Kuinka toimintaympäristön muutokset vaikuttavat esittävän taiteen järjestämiseen paikallisesti?

Esittävän taiteen järjestämisen kehittämiseksi tarvitaan nykyisten rinnalle erilaisia toimintamalleja, mitkä huomioivat paremmin seutukaupunkien, kehyskuntien ja isojen kaupunkien tulevaisuuden toimintaedellytyksiä ja -tarpeita.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on tuottaa vaihtoehtoisin tulevaisuuskuviin erilaisia tulevaisuusskenaarioita esittävän taiteen järjestämisen malleista.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan esittävän taiteen järjestämistä järjestäjien näkökulmasta. Järjestäjinä tässä opinnäytetyössä käsitetään esittävän taiteen toimintayksikkö, kunta ja valtio. Järjestämisen tuloksena syntyvä toiminta määritetään tässä opinnäytetyössä palveluna kuntalaisille. Näkökulman rajausta tarkoittaa, että esittävän taiteen tekemistä ei käsitetä esimerkiksi elinkeinon harjoittamisena toimintayksikön näkökulmasta. Järjestäjät kunta ja valtio omilla rahoitusosuuksillaan vastaavat keskimäärin kahta

kolmasosaa toimijan kokonaistuotoista. Julkisen tuen lähtökohtainen tavoite on mahdollistaa esittävän taiteen tekeminen ja kokeminen kuntalaisille kaikkialla Suomessa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvauksesta sekä johtopäätöksistä. Tietoperustassa kerrotaan esittävän taiteen järjestämisen lähtökohdat ja selitetään sekä rajataan keskeiset käsitteet, kuten *esittävä taide*, *toiminnan järjestäminen* ja *kansallinen saavutettavuus*. Kulttuurin ja esittävän taiteen rahoituksen rakenne -luvussa kuvataan toimintayksikön rahoituksen rakenne. Rahoitus muodostuu niin kunnan kuin valtion julkisesta tuesta sekä toimijan omasta tulonhankinnasta. Valtion rahoituskanavien kuvaamisen yhteydessä kuvataan veikkausvoittovarojen osuus suomalaisessa kulttuurin ja taiteen rahoitusmallissa. Yhteenveto esittävän taiteen rahoituksen ja järjestämisen malleista Euroopassa kertoo, kuinka muissa maissa toimitaan. Covid-19-pandemia ja sen vaikutukset toimialaan huomioidaan tietoperustassa osana rahoituksen rakenteen ja peruskäsitteiden kuvausta. Tietoperustassa esitetään monimuotoisen kaupunkipolitiikan tausta ja sen myötä laaditut toimenpideohjelmat. Tulevaisuuden kunta ja kulttuuripalvelut ovat seurausta monimuotoisen kaupunkipolitiikan toimenpiteistä ja vaikutuksista. Elinvoimaisuuden käsite ja merkitys paikallisesti sekä alueellisesti kuvataan osana veto- ja pitovoimatekijöiden esittämistä.

Tutkimus- ja kehittämishanke -luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Suomen Kuntaliitto ja esitetään tulevaisuuksien ennakointiprosessi, käytetyt menetelmät sekä kerrotaan toteutuksen kuvaus. Kehittämistehtävän tuloksena syntyy tulevaisuuskuvia sekä neljä erilaista tulevaisuusskenaariota esittävän taiteen järjestämiselle.

Johtopäätöksissä pohditaan opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä toteutetun ennakointitutkimuksen yleistettävyyttä ja laajempaa hyödynnettävyyttä. Lopuksi opinnäytetyön tekijänä esitän kehittämistehtävän aikana ja tuloksista nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Tietoperusta

Tietoperusta koostuu tämän ennakointitutkimuksen keskeisten käsitteiden ja aihealueiden kuvauksista sekä toteutuksen kannalta tehdyistä rajauksista.

### 2.1 Esittävän taiteen järjestämisen lähtökohdat

Opinnäytetyön nimellä *Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030* viitataan esittävän taiteen toimialaan. Järjestämisellä tarkoitetaan niitä olosuhteita ja tuotantomalleja, millä

esittävän taiteen toiminta toteutetaan paikallisesti. Suomessa viittaa kansallisen tason mittakaavaan ja 2030 aikajänteeseen, noin kymmentä vuotta tästä hetkestä eteenpäin.

### 2.1.1 Esittävän taiteen käsite

Tässä opinnäytetyössä toimiala *esittävät taiteet* määritetään uuden lain *Laki esittävän taiteen edistämisestä (1082/2020)* mukaisesti. Uusi laki on hyväksytty eduskunnassa 17. joulukuuta 2020. Lain 1§ mukaan esittävällä taiteella tarkoitetaan “yleisölle suunnattua teatteri-, sirkus- ja tanssitaiteen, musiikin ja muuta tiettyssä hetkessä tapahtuvaa elävää taiteellista esitystoimintaa”. Lain 11§ mukaan uusi laki astuu voimaan 1.1.2022. (Laki esittävän taiteen edistämisestä 1082/2020)

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävä rajataan käsittämään lain esittävän taiteen määritelmän mukainen teatteri-, sirkus, ja tanssitaiteen esitystoiminta (jatkossa esittävä taide). Opinnäytetyön tekijänä päädyin rajaukseen ja jättämään musiikin ja muun tiettyssä hetkessä tapahtuvan elävän taiteellisen esitystoiminnan kehittämistehtävän ulkopuolelle. Rajauksen perusteena on toiminnan järjestämisen käytännön eroavaisuudet teatteri-, sirkus- ja tanssitaiteen ja musiikin sekä muun tiettyssä hetkessä tapahtuvan esitystoiminnan välillä. Yksi keskeisimmistä järjestämisen eroista liittyy esittävän taiteen kiinteistökuuluihin. Useat kunnat omistavat infrastruktuuria, kuten esimerkiksi paikallisen kaupunginteatterin käyttämän kiinteistön.

### 2.1.2 Esittävän taiteen toiminnan järjestäminen

Tässä opinnäytetyössä esittävän taiteen toiminnan järjestämisellä tarkoitetaan niitä olosuhteita ja tuotantomalleja, joiden johdosta esittävän taiteen sisältöjä pystytään katsomaan ja kokemaan tai itse osallistumaan esittävän taiteen tekemiseen. Esittävän taiteen ala on monimuotoinen ja erilaisista toimijoista syntyvä kokonaisuus. Sen muodostavat kansalliset taidelaitokset, erisuuruisten ja eri puolilla maata toimivien valtiosuustoimijoiden verkosto sekä rahoituslain ulkopuolisten teatterien ja ryhmien laaja joukko. Isoimmissa kaupungeissa esittävän taiteen toiminnan järjestäjiä on useita. Pienemmillä paikkakunnilla esittävän taiteen järjestämisestä voi vastata yksin esimerkiksi paikallinen kaupunginteatteri. Kunnat pääosin omistavat kaupunginteattereiden käyttämät tilat ja kiinteistöt. Infrastruktuurin omistus ja ylläpito ovat keskeinen osa esittävän taiteen toiminnan järjestämisen olosuhteita. (Esittävän taiteen tilastot 2020, 5.,10.)

Esittävän taiteen toimintaa järjestää esittävän taiteen koulutetut ammattilaiset. Työ tapahtuu useimmiten joko kunnan omistamien kaupunginteattereiden organisaatioissa tai niin sanotulla esittävän taiteen vapaalla kentällä. Esittävän taiteen tekeminen vapaalla kentällä tarkoittaa sitä, että taiteen tekijöillä ei ole yhtä toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta työnantajaan, kuten kaupunginteatteriin, vaan työnantajia on monia. Työ tapahtuu

tuotantokohtaisesti eri työnantajille, työntilaaajille, muille yhteistyökumppaneille tai täysin itsenäisesti. (Esittävän taiteen tilastot 2020, 11-12.)

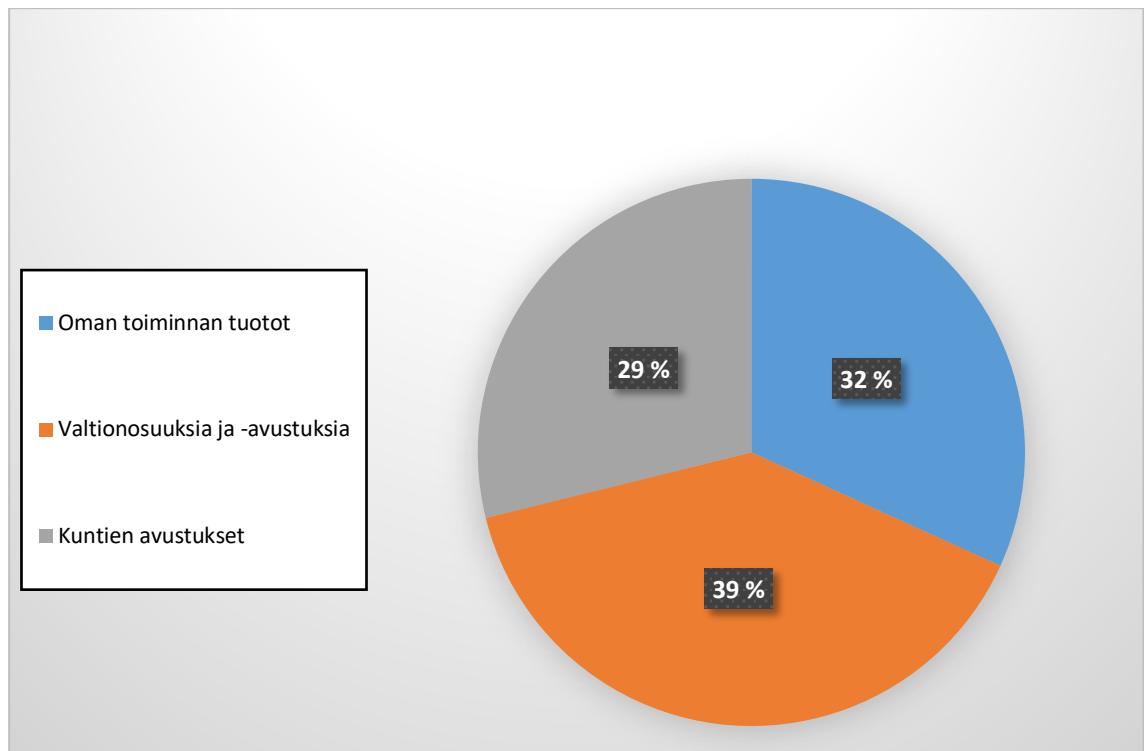
### 2.1.3 Esittävän taiteen ja kulttuurin saavutettavuus

Esittävän taiteen ja kulttuurin saavutettavuudella tarkoitetaan yhdenvertaista mahdollisuutta kokoontua elävien esitysten ja muun taidelähtöisen esittävän taiteen toiminnan äärelle eri puolilla Suomea. Saavutettavuudella esittävän taiteen palveluissa turvataan mahdollisuus osallistua taiteisiin ja kulttuuriin. (Esittävän taiteen tilastot 2020, 5.) Saavutettavuus liittyy läheisesti osallistumiseen ja saatavuuteen. Osallistumiselle tunnusomaisia arvoja ovat tasa-arvoisuus ja demokratia, jotka ohjaavat tunnistamaan kulttuurin ja taiteen aktiviteetteja. (Kraatari 2017, 10.) Osallisuuteen ja osallistumiseen kuuluvat niin julkisen kuin yksityisen sektorin järjestämät taide- ja kulttuuripalvelut sekä ihmisten omatoiminen taide- ja kulttuuritoiminta (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 28). Kulttuuritoimintoihin osallistuminen ja näiden toimintojen saatavuus ovat vakiintuneita kulttuuripolitiikan teemoja. Erityisesti 1970-luvulta lähtien kulttuuripolitiikka on korostanut kulttuuritoimintaa koko yhteiskuntaa läpäisevänä ja koko väestöä koskettavana toimintana. Kulttuuritoimintoihin osallistumiseen on kytketty uusia tavoitteita 2000-luvulla. Tavoitteet ulottuvat hyvinvoinnin lisäämisestä ja yhteiskunnallisen koheesion ja demokratian tukemisesta kansallisen kilpailukykyyn kasvattamiseen. (Kraatari 2017, 9-10.)

Lainsäädännöllisesti kansalaisten kulttuuriset oikeudet turvataan osana sivistyksellisiä oikeuksia ja ne on kirjattu Suomen perustuslakiin (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 17). Kulttuurin ja taiteen rahoittaminen valtionosuusjärjestelmän kautta on keskeinen osa valtion toteuttamaa taide- ja kulttuuripolitiikan ohjausta. Valtionosuuksilla pyritään turvaamaan ammatillisen ja monipuolisen toiminnan edellytykset valtakunnallisesti. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 14-15.) Valtio ei kuitenkaan voi pelkällä omalla rahoitusosuudellaan varmistaa lain tavoitteen toteutumista, sillä esittävän taiteen toiminnan järjestämisen rahoituksesta valtion osuus valtionosuusjärjestelmän piirissä muodostaa yleisesti kolmanneksen osuuden (Esittävän taiteen tilastot 2020, 9).

## 2.2 Kulttuurin ja esittävän taiteen rahoitus

Esittävän taiteen toimijoiden rahoitus koostuu pääosin valtion tuesta, kunnan tuesta ja toimijan omarahoituksesta. Esittävän taiteen toimijoiden yhteenlasketut euromääräiset avustukset ja tuotot vuonna 2019 olivat noin 271,8 miljoonaa euroa (Kuvio 1.) Oman toiminnan tuotot muodostivat samana vuonna noin 86 miljoonan euron osuuden (32 %), valtionosuudet ja -avustukset noin 107 miljoonan euron (39 %) ja kuntien avustukset noin 78 miljoonan euron osuuden (29 %). (Esittävän taiteen tilastot 2020, 9., 28.)



Kuvio 1: Esittävän taiteen toimijoiden avustukset ja tuotot vuonna 2019

Esittävän taiteen toimijoiden valtion julkinen tuki tulee eri lähteistä. Kansalliset taidelaitokset saavat rahoitusta harkinnanvaraisen valtionavustuksen muodossa (Ehdotus kansallisten taidelaitosten rahoitukseksi 2021, 13.) Muiden pysyvien taidelaitosten keskeinen suoran tuen rahoitusinstrumentti on teattereiden, orkestereiden ja museoiden valtionosuusjärjestelmä (VOS) (Ehdotus kansallisten taidelaitosten rahoitukseksi 2021, 67). Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisella toimintakentällä viitataan niin sanottuun taiteen vapaaseen kenttään. Vapaalla kentällä tarkoitetaan sellaisia esiintyvien taiteiden alalla toimivia organisaatioita ja yksityishenkilöitä, jotka eivät ole valtionosuusjärjestelmän tai muun vastaavan lakiperusteisen pysyvän rahoituksen piirissä. (Rahan kosketus 2015, 75.)

Valtio kattaa vuosittain rahapelitoiminnan tuotoilla 53 prosenttia valtion talousarviossa päätettävästä taiteen rahoituksesta. Kansallisten taidelaitosten valtion rahoitus tulee 100 prosenttisesti rahapelitoiminnan tuotoista. Teattereiden valtionosuuksista noin 50 prosenttia rahoitetaan rahapelitoiminnan tuotoista. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 14.) Taiteen vapaan kentän valtionrahoituksesta 63 prosenttia koostuu rahapelitoiminnan tuotoista (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 65-68).

Kunnilla on merkittävä rooli kuntien kulttuuritoiminnan järjestämisessä. Kulttuuritoimen tehtävä on lailla säädetty, mutta siihen käytettävät resurssit, valinnat ja toiminnan laajuus ovat kunkin kunnan omassa harkinnassa. Kulttuuritoiminnan organisoiminnin ja

kulttuuripalvelujen tuottamisen tavat ovat suomalaisissa kunnissa moninaiset. (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 29.)

Esittävän taiteen toimijoiden oman toiminnan tuotot ovat pääosin pääsylipputuottoja ja esitysmyyntituloja. Muut oman toiminnan tuotot voivat olla esimerkiksi ravintolatoimintatuottoja, säätiöiden myöntämiä hankerahoituksia ja tilavuokratuottoja. (Esittävän taiteen tilastot 2020, 44.)

### 2.2.1 Kansalliset taidelaitokset

Kansalliset taidelaitokset eroavat muista suurimmista kulttuuri- ja taidelaitoksista niin omistajapohjan kuin rahoituksenkin osalta. Kansallisilla taidelaitoksilla ei ole taustallaan kunnallista ylläpitäjätahoa, eivätkä kansalliset taidelaitokset kuulu valtionosuusjärjestelmän piiriin. Kansalliset taidelaitokset ovat saaneet rahoitusta valtiolta harkinnanvaraisena valtionavustuksena, joka kanavoidaan rahapelitoiminnan tuotoista. Opetus- ja kulttuuriministeriön esityksessä ehdotetaan säädettäväksi uusi laki kansallisten taidelaitosten rahoituksesta. Lain myötä kansalliset taidelaitokset irtaantuisivat rahapelitoiminnan voittovaroista. Ehdotuksen mukaan uusi laki astuisi voimaan vuoden 2023 alusta. (Ehdotus kansallisten taidelaitosten rahoitukseksi 2021, 13-17,20.)

### 2.2.2 Valtionosuusjärjestelmä

Valtionosuusjärjestelmä on mekanismi, jossa valtio ja kunnat yhdessä kantavat kulttuuripoliittista vastuuta infrastruktuurista ja toiminnan järjestämisestä (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 39). Valtionosuusjärjestelmä on keskeinen osa taide- ja kulttuuripoliittikan ohjausjärjestelmää. Valtionosuuksilla turvataan valtakunnallista palveluiden saatavuutta sekä ammatillisen ja monipuolisen toiminnan edellytyksiä. Vuonna 2020 valtionosuusteattereiden valtionosuudet olivat yhteensä 57,2 miljoona euroa. Teattereiden valtionosuuksista noin puolet rahoitetaan rahapelitoiminnan tuotoista. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 14.)

Esittävän taiteen valtionosuustoimijoiksi kutsutaan erikokoisia ja eripuolilla maata toimivia teattereita ja tanssiteattereita, jotka on valittu valtionosuustoimijoiden joukkoon. Teatteri- ja orkesterilaki tuli voimaan vuonna 1992. Valtionosuuden piiriin hyväksyttiin tuolloin lähes kaikki 1960-1970-luvuilla perustetut ammattiteatterit. Sen jälkeen esimerkiksi 1990-luvulla perustetut teatterit jäivät valtionosuuden ulkopuolelle. Vuoden 1993 jälkeen on hyväksytty valtionosuuden piiriin yhdeksän uutta teatteria, joista viimeisin vuonna 2013. Tällä hetkellä valtionosuuden piirissä on 57 teatteria, joista 11 on tanssiteattereita. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 15.)



Valtionosuustoimijoiden kokonaisrahoitus perustuu valtion ja kuntien rahoitukseen sekä toimijan oman toiminnan tuottoihin. Esittävän taiteen toimintayksiköiden ylläpitäminen on kunnille vapaaehtoista. Laissa esittävän taiteen järjestämisestä ei määritellä kunnan rahoitusosuutta esittävän taiteen tehtävien hoitamiseen. Teattereiden valtionosuusjärjestelmä on laskennallinen ja perustuu henkilötyövuosiin, laskennalliseen yksikköhintaan sekä valtionosuusprosenttiin. Henkilötyövuotta kohden vahvistettava yksikköhinta lasketaan vuosittain toimijoiden toteutuneiden kustannusten perusteella. Valtionosuuden laskemistavasta säädetään laissa. Teatterille osoitettuja henkilötyövuosia vuonna 2020 oli 2469. Henkilötyövuoden yksikköhinta oli 58 248 euroa. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 18-19.)

Kulttuuri- ja taidelaitosten valtionosuuksiin on 2010-luvulla kohdistettu säästötoimenpiteitä (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 19). Julkisen tuen jäädessä jälkeen kustannusten noustessa vuosittain, vaikutukset erityisesti niihin valtionosuusteattereihin, joilla on kiinteä ensemble (taiteellinen henkilökunta) ja suuret kiinteistökuulumukset ovat olleet merkittävät. Kiinteistömenojen vuosittainen kasvu vaikuttaa teattereiden mahdollisuuksiin työllistää ihmisiä, kun kustannussäästöt ovat pääosin kohdistuneet henkilöstömenoihin. (Esittävän taiteen tilastot 2020, 10.)

Työn murros näkyy esittävän taiteen työssä. Valtionosuusrakenne kykenee työllistämään vuosittain entistä vähemmän taiteilijoita. Esimerkiksi näyttelijöiden vakinaisista työsuhteista on kadonnut kymmenen vuoden aikana yli 100 henkilötyövuotta. Vuonna 2009 vos-laitokset työllistivät 520 näyttelijää vakinaisesti. Vuonna 2019 enää 411. Vastaavasti vierailijatehtävät ovat jatkuvasti lisääntyneet. Teattereissa palkkatyön murros on koskettanut ennen kaikkea taiteilijoita. Muu kuin vakituinen ja kokoaikainen palkkatyö sisältää määrä- ja osa-aikaiset työsuhteet sekä erilaisia itsensä työllistämisen muotoja, joissa työ- ja sosiaaliset oikeudet toteutuvat heikosti tai jäävät toteutumatta. (Esittävän taiteen tilastot 2020,12-13.)

### 2.2.3 Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolinen toimintakenttä

Rahoituslain ulkopuolisilla teattereilla ja ryhmillä tarkoitetaan valtionosuustoimijoiden ulkopuolella toimivaa, niin sanottua vapaata kenttää. Vapaan kentän toimijoista osa kuuluu valtion julkisen tuen piiriin. He saavat toimintaansa harkinnanvaraista toiminta-avustusta. Toiminta-avustuksia yhteisöille ja apurahoja yksityishenkilöille myöntää Taiteen edistämiskeskus (Taike). Taike on opetus- ja kulttuuriministeriön alainen taiteen edistämisen asiantuntija- ja palveluvirasto. (Muotoaan etsivä virasto, Taiteen edistämiskeskuksen arviointi 2021,25.)

Taiteen edistämiskeskuksen keskeisin taiteen tukemisen muoto on apurahojen myöntäminen. Taike ja sen yhteydessä toimivat taidetoimikunnat ja lautakunnat jakavat apurahoja ammattitaiteilijoille ja avustuksia taiteen alan yhteisöille yhteensä noin 40 miljoonaa euroa

vuosittain. Taiken taiteen ja kulttuurin edistämisen budjetti koostu 63 prosenttisesti rahapeliteutoista, mikä tekee rahoitusrakenteesta haavoittuvan. (Muotoaan etsivä virasto, Taiteen edistämiskeskuksen arviointi 2021, 68-69.)

Verrattuna valtionosuustoimijoiden rahoituksen kolmijakoon, valtion, kunnan ja omaraahoituksen kesken, ei rahoituslain ulkopuolisten toimijoiden rahoituksessa kolmijako toteudu. Rakenteiden kehittämättömyys näkyy kunnilta saadun julkisen tuen pieninä osuuksina rahoituslain ulkopuolisten toimijoiden joukossa. (Esittävän taiteen tilastot 2020, 10.)

Kulttuuri- ja taidealan toiminnot ja toimijat Suomessa ovat keskittyneet voimallisesti pääkaupunkiseudulle. Tämä koskee sekä itsenäisiä taiteilijoita, alan palvelutuottajia että yrityksiä. Yli puolet suomalaisista ammattitaiteilijoista asuu pääkaupunkiseudulla. Taiteen edistämiskeskuksen kokonaisrahoituksesta kohdistuu pääkaupunkiseudulle vuosittain 41-50 prosenttia ja muualle Suomeen 50-59 prosenttia. (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 23.)

#### 2.2.4 Suomalainen rahapelijärjestelmä ja veikkausvoittovarojen tulevaisuus

Suomalainen rahapelijärjestelmä on muutoksessa. Veikkausvoittovaroja uhkaa lähitulevaisuudessa väheneminen. Nykyjärjestelmä on haastavassa tilanteessa, jossa pitäisi samanaikaisesti ehkäistä rahapelihaittoja ja turvata kansalaisyhteiskunnan kannalta tärkeiden edunsaajien tulevaisuus. (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 8.)

Suomalaisen rahapelijärjestelmän voidaan katsoa alkaneen raviurheilusta 1900-luvun ensimmäisellä kymmenyksellä. Vuonna 1909 perustettiin Suomen Hevosjalostusliittojen Keskusliitto, joka alkoi toteuttaa valtion määrittelemää hevostalouselitepolitiikkaa. Ensimmäiset raha-automaatit tuotiin Suomeen 1920-luvulla. Raha-automaatit herättivät arvostelua, jonka myötä Arvo Ylppö ja Erik Mandelin keksivät pajatsopeleistä rahalähteen vastaperustetulle Mannerheimin Lastensuojeluliitolle. Raha-arpajaiset sallittiin Suomessa vuonna 1926. Raha-arpajaisten tuotolla tuettiin Suomalaisen Oopperan (nyk. Suomen Kansallisooppera ja -baletti) ja Suomen Kansallisteatterin toimintaa. 1950-luvulla veikkaustuottoja lainattiin muun muassa olympiastadionin laajennukseen Helsingin 1952 olympialaisia varten. Samaan aikaan veikkaustuottoja alettiin urheilun lisäksi suunnata myös taiteelle, nuorisokasvatustyölle ja tieteelle. Rahapeliteoiminnan tuotoilla on sadan vuoden ajan tuettu tärkeiksi koettuja yhteiskunnallisia toimintoja. Tuotot ovat toimineet myös valtiontalouden tasapainottajana. Laman aikana 1990-luvun lopulla peliyhtiöiden valtiolle tuloutetusta voitosta noin neljännes siirrettiin rahoittamaan budjetin alijäämää. Vuonna 2017 rahapeliteoimijat yhdistettiin ja Fintoto Oy, Raha-automaattiyhdistys (RAY) ja Veikkaus sulautettiin yhdeksi kansalliseksi

rahapelimonopolyhtiöksi nimeltä Veikkaus Oy. (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 14-18.)

Veikkaus Oy on valtion omistama erityistehtäväyhtiö. Valtion talousarvio toimii päätöksenteon ja rahoituksen ohjauksen välineenä. Valtiontalouden kehysjärjestelmässä rahapelitoiminnan tuottoa vastaavat menot ovat kehysjärjestelmän ulkopuolisia menoja. Kehyksen näkökulmasta rahapelitoiminnan tuotto ja tuotoilla rahoitettu toiminta on valtion budjetin ulkopuolista toimintaa, jossa valtio toimii teknisenä ulkopuoliselta saatavan rahoitusosuuden välittäjänä. (Valtioneuvoston julkaisu 2021, 20.) Rahapelitoiminnan tuotot valtiolle ovat merkittävät. Vuonna 2016 tuloutui valtiolle rahapelituottoja ja arpajaisveroa yhteensä 1252 miljoonaa euroa. Summasta noin miljardi oli rahapelituottojen osuus (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 56.) Toisin sanoen, suomalaisessa yhteiskunnassa on sadan vuoden aikana syntynyt yhteiskunnallisten toimijoiden ja toimintojen kokonaisuus, joita lähtökohtaisesti pidetään osana yhteiskunnan peruspalveluja ja joita on rahoitettu rahapelitoiminnan tuotoilla. Näiden toimintojen kulut ovat vuosittain noin miljardi euroa. Valtion näkökulmasta nämä miljardi euroa ei sisälly valtion talousarvioon. Tulevaisuuden rahapelituottojen ja niillä rahoitettavien toimintojen menojen välinen erotus on Veikkaus Oy:n arvion mukaan noin 320-360 miljoonaa euroa vähemmän, verrattuna vuoden 2019 tuloutuksen tasoon. Ilman muutoksia rahapelitoiminnan tuotoilla rahoitettavien kohteiden rahoitus vähenisi noin kolmanneksen vuoden 2019 rahoitukseen nähden. (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 91.)

Rahapelitarjonta on muuttunut globaaliksi, jonka seurauksena pelaaminen on entistä kilpaillumpi ala. On myös kiistatonta, että ongelmapelaamisesta johtuvat haitat ovat yhteiskunnan kannalta liian suuret. Pelitoiminnan hyväksyttävyyden on kansalaisten silmissä heikentynyt. (Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja 2021, 96.)

Veikkauksen tuottojen väheneminen vaikuttaa merkittävästi taiteen ja kulttuurin rahoitukseen. Pääministeri Sanna Marinin hallitus päätti kompensoida yleisistä budjettivaroista ja alentamalla arpajaisveroa. Vuonna 2020 taiteelle ja kulttuurille osoitettu kompensatio oli 75,160 miljoonaa euroa ja vuonna 2021 kompensatio ja arpajaislainveron alentaminen ovat yhteensä 78,668 miljoonaa euroa. Lisäksi hallitus päätti kehysriihessä keväällä 2021, että rahapelitoiminnan tuoton vähenemistä vuonna 2022 kompensoidaan yhdessä arpajaisveron alentamisen kanssa yhteensä 330 miljoonaa euroa ja vuonna 2023 yhteensä 305 miljoonaa euroa. (Ehdotus kansallisten taidelaitosten rahoitukseksi 2021, 18.) Veikkauksen tuoton vähenemisen aiheuttamat leikkaukset kulttuurin ja taiteen toimialalla ovat 18,358 miljoonaa euroa vuonna 2022 ja 27,605 miljoonaa euroa vuonna 2023 (Ehdotus kansallisten taidelaitosten rahoitukseksi 2021, 21).

### 2.2.5 Kunnat kulttuuripalvelujen rahoittajana

Suomen kunnat ovat maaliskuusta 2019 toimeenpanneet uudistettua lakia kuntien kulttuuritoiminnasta (166/2019). Vanhaan lakiin verrattuna uusi laki tunnistaa taiteen ja kulttuurin yhteiskuntapoliittisen merkityksen ja kulttuurin kytkeytymisen laajasti kuntien päätehtäviin, asukkaiden hyvinvoinnin ja alueen elinvoiman edistämiseen (Ruusuvirta ym. 2020, 9). Lain 1§ mukaan ”Suomessa kuntien lakisääteisenä tehtävänä on järjestää kulttuuritoimintaa, eli toimintaa, jolla kunta edistää kulttuurin ja taiteen tekemistä, harrastamista, saatavuutta ja käyttöä sekä taide- ja kulttuurikasvatusta ja kulttuuriperintöä” (Finlex 2019). Kunnilla on vapaus järjestää toimintaa haluamallaan tavalla ja laajuudella. Ne voivat järjestää kulttuuritoimintaa itse, yhteistyössä toisten kuntien kanssa tai muulla tavoin. Kunnat rahoittavat kulttuuripalvelujaan pääasiassa toimintatuotoilla, verotuloilla ja valtionosuuksilla. Ne vastaavat huomattavassa määrin kulttuurin julkisesta rahoituksesta ja kulttuuripalveluista. (Ruusuvirta ym. 2020, 9.)

Kuntien kulttuuritoiminnan järjestäminen ja kuntakohtaiset painotukset ovat kunkin kunnan itse päätettävissä. Esittävän taiteen toimintayksiköiden ylläpitäminen on kunnille vapaaehtoinen tehtävä. Laeissa ei määritellä kunnan rahoitusosuutta esittävän taiteen toimintayksiköiden tehtävien hoitamiseen. Lähtökohtana on rahoituksen perustuminen kunnalliseen rahoitukseen, valtionosuuteen ja toimijan oman toiminnan tuottoihin. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 24.) Kuntien näkökulmasta tarkasteltuna valtionosuuslaitokset ovat niiden rahamääräisesti merkittävin panostus suoraan taidetukeen. Ilman kuntien taloudellista panostusta eivät esittävän taiteen toimintayksiköt kykene toimimaan. (Rahan kosketus 2015, 13.)

Kuntiin 1970- ja 1980-luvuilla syntynyt kulttuurialan palvelurakenne on pysynyt melko samanmuotoisena. Kunnallinen toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut kuluneiden vuosikymmenien aikana. (Kraatari 2017, 11.) Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen sekä yleinen sosiaalinen eriarvoistuminen ovat ajankohtaisia kysymyksiä monissa kunnissa. Vieraskielisten, eli muita kieliä kuin suomea, ruotsia, tai saamea äidinkielenään puhuvien osuus väestöstä kasvaa vuosittain. Vuonna 2016 vieraskielisten osuus väestöstä Suomen 24 suurimmassa kaupungissa oli 9,2 %. (Renko & Ruusuvirta 2018, 20.)

Kunnilla on hyvin erilaiset lähtökohdat kulttuuritoiminnan järjestämiseen, sekä sen myötä erilaiset tarpeet ja mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Lähtökohtiin vaikuttaa esimerkiksi kunnan maantieteellinen sijainti, kuntatyyppi, väestön määrä ja väestörakenne. Merkittävä osa maan kulttuuripalveluista sijoittuu nykyiselläänkin maakuntien keskuskaupunkeihin ja maan suurimpiin kaupunkeihin. (Renko & Ruusuvirta 2018, 18.)

Kuntien pitkään heikentynyt taloustilanne on vaikuttanut kulttuuripalvelujen järjestämiseen (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 29). Johtuen

kuntien erilaisista lähtökohdista, esittävän taiteen järjestämisen kustannukset kunnittain ja alueittain vaihtelevat suuresti eri puolilla Suomea. Kuntien kulttuuritoiminnan kustannukset teatteri-, tanssi- ja sirkustoimintaan vuonna 2019 olivat keskiarvoltaan 13 euroa / asukas. Maakunnittain tarkasteltuna suhteellisesti kalleimmat asukaskohtaiset kustannukset esittävän taiteen toiminnan järjestämiselle olivat Lapissa. Kukin asukas osallistui kustannuksiin 77 eurolla. Vastaavasti halvimmat esittävän taiteen järjestämisen kustannukset olivat Uudellamaalla. Kukin asukas osallistui kustannuksiin 3 eurolla. (Kuntaliito - Analyysit ja tietoaineistot - Kustannusrakenne 2021)

#### 2.2.6 Esittävän taiteen rahoitus ja järjestämisen mallit Euroopassa

Pohjoismaisella tasolla jaetaan yhteinen käsitys kulttuurin merkityksestä yhteisön toimintaa. Valtaosa kuntalaisista ajattelee, että kulttuurialan toimijat kehittävät yhteisön imagoa ja kulttuurillista pääomaa ja paikallistaloutta sekä lisäävät hyvinvointia ja lasten kulttuurillisia taitoja. (Ambrecht 2012, 45.) Suomessa esittävän taiteen toimijoiden rahoitusrakenne on pitkälti samankaltainen kuin muissa Pohjoismaissa. Toimijoita voi määritellä kansallisiin taidelaitoksiin, teatterilaitoksiin ja muihin vakiintuneisiin ryhmien toimintaan ja vakiintumattomiin projektiluonteisiin kokoonpanoihin. Kansallisten taidelaitosten rahoitus muissa Pohjoismaissa myönnetään pääosin Suomen opetus- ja kulttuuriministeriötä vastaavalta taholta. Muuta teatteritoimintaa rahoitetaan muissa Pohjoismaissa ministeriön alaisesta virastosta. Suomen vastaava virasto on Taiteen edistämiskeskus (Taike). Teattereiden rahoituksen osalta päätöksenteko perustuu harkintaan ja siinä huomioidaan toiminnan laajuus, alaa uudistavat elementit sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Keskeisin ero Suomen ja muiden Pohjoismaiden rahoitusmallien vertailussa on laadun arvioinnin merkitys osana rahoituspäätöstä. Suomessa käytössä oleva valtionosuusjärjestelmä perustuu laskennallisiin henkilötyövuosien määrään, laadun arvioinnin sijaan. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 28.)

Suomen ja muiden Pohjoismaiden alue- ja paikallishallinnon mallit eroavat joiltain osin toisistaan. Vahvin aluehallinto on Ruotsissa. Maan 13 hallinnollista aluetta esittävät viraston yhteydessä toimivalle yhteistyöneuvostolle kulttuurisuunnitelman, jonka perusteella valtion rahoitus ohjataan aluehallinnolle tarkemmin kohdennettavaksi. Kulttuuripolitiikkaa koskeva lainsäädäntö on Ruotsissa vähäistä. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 28.) Norjan julkinen hallinto koostuu valtionhallinnosta, 18 aluekunnasta ja 428 kunnasta. Norjassa säädetään laissa julkisen hallinnon kulttuuritoiminnan vastuista. Laki sisältää tavoitteen, määritelmät, valtion, läänien ja kuntien roolit. Tanskassa ei ole saman tyyppistä kuntien kulttuuritoimintaa koskevaa lainsäädäntöä kuin Suomessa ja Norjassa. Tanskan valtio voi laatia kuntien kanssa sopimuksia. Kuntakohtaisia sopimuksia on laadittu pysyvänä käytäntönä vuodesta 2000 alkaen. (Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018, 43.)

Ranskassa julkisella sektorilla valtionrahoituksen ohjaus taidelaitoksille toteutuu tulosohjausta muistuttavan toimintamallin mukaan. Isossa-Britanniassa päätöksiä tehdään lähtökohtaisesti ministeriön alaisissa virastoissa ja niiden eri asiantuntijaelimissä. Englannissa kaikkien taidetoimijoiden rahoitus tapahtuu alan yhdessä virastossa (Arts Council). Rahoitus perustuu toimijoiden itsearvioinnin, auditoinnin ja asiantuntija-arvioinnin yhdistelmään. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2020, 28.) 1970- ja -80-lukujen kulttuuripolitiikkaa on uusittu myös Saksassa. Saksassa kulttuuripolitiikkaa on osavaltiovetoista. Kulttuurirahoituksen uusimisen yhteydessä 2005 alueellisen tason painotus kasvoi. (Kraatari 2017, 14.)

Vaikka kulttuuritoiminnan merkitys on laajalti tunnustettua, tutkimustietoa toiminnan järjestämisestä on olemassa niukasti. Tutkimusnäkökulmaa on vaikea muodostaa, johtuen toiminnan järjestämisen monista erilaisista malleista ja erilaisista paikallisista tehtävistä. (Lambert & Williams 2017, 1.) Tomas Järvinen on väitöskirjassaan tutkinut rahoitusrakenteen vaikutusta toiminnan järjestämiseen Suomessa. Järvisen mukaan mitä useammasta lähteestä toimijan rahoituspohja muodostuu, sen monimuotoisempaa ja ajassa kiinni olevaa sisältöä järjestäjä toteuttaa paikallisesti. (Järvinen, 2019, 172.)

#### 2.2.7 Covid-19 pitkäaikaiset vaikutukset

Tämän opinnäytetyön tekeminen on aloitettu alkuvuodesta 2020. Tulevaisuudentutkija Elina Hiltusen (2019, 11) mukaan tulevaisuutta ei voi visioida ilman tätä päivää ja historiaa, koska aika on jatkumoa menneestä tulevaan. Covid-19, eli koronavirustauti on aiheuttanut maailmanlaajuisen yhteiskunnallisen ja taloudellisen poikkeustilan. Koronavirusepidemian takia Suomi otti käyttöön suosituksiin, normaaliolojen lainsäädäntöön ja valmiuslainsäädäntöön perustuvan rajoitustoimien kokonaisuuden. Koronavirusepidemian ja siihen liittyvien rajoitustoimien taloudelliset, sosiaaliset ja terveydelliset vaikutukset ovat mittavia ja monelta osin pitkäkestoisia. (Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma 2020-2022, 2020, 14.)

Toisin sanoen tutkimme tulevaisuutta aina nykyhetken vallitsevissa olosuhteissa ja tiedoin. Koko opinnäytetyöprosessi on toteutettu koronapandemian aikana. Syyskuussa 2021 yhteiskunta on edelleen koronapandemian rajoitustoimien alla. Yhteiskunnalliset rajoitustoimet ovat vaikuttaneet erityisesti esittävän taiteen ja tapahtuma-alan toimintaan. Käytettävissä olevan aineiston perusteella on kiistatonta, että Covid-19-pandemia on ollut erittäin vakava kriisi kulttuuri- ja taidealoille. (Saari 2021, 10.) Palvelualojen liikevaihtokuvaajan osoittaman aineiston pohjalta voidaan arvioida, että taiteet, viihde ja virkistys on ollut yksi pahimmin pandemiasta kärsineistä toimialoista. Tilastotietoihin pohjautuen toimialan menettämä liikevaihto vuodelta 2020 oli noin miljardi euroa. Osuus on noin neljännes koko toimialan kokonaisliikevaihdosta. (Saari 2021, 5-6.)

Kulttuurin ja taiteen toimialan toipuminen pandemian jälkeiseen aikaan on vuosia kestävä prosessi. Akuutin kriisivaiheen aikana on tärkeitä varmistaa osaamisen, tekijyyden ja verkostojen pysyminen alalla. Välittömän pandemiavaiheen jälkeen alkaa hidas toipumisvaihe. Kulttuurin ja taiteen toimiala tulee tarvitsemaan pitkäkestoista taloudellista tukea, mutta myös toimintaa tukevia rakenteiden toimenpiteitä. Kulttuurin ja taiteen jälleenrakennuksen kolmas vaihe aukaisee tilan uudistumiselle. Uutta pandemian jälkeistä aikaa ei pelkästään kohdata, vaan se tulee myös rakentaa. (Saari 2021, 13.)

Tämän opinnäytetyön ja skenaariomenetelmien näkökulmasta koronapandemian vaikutusta nykyhetkeen ja tulevaisuuden skenaarioiden rakentumiseen ei voi pitää ainoastaan hetkellisenä ilmiönä, joka saattaisi korostua hetkellisenä vaikutuksena tuloksiin. Koronapandemia on itsessään muuttunut yhdeksi tulevaisuuden muutostekijäksi.

### 2.3 Monimuotoinen kaupunkipolitiikka

Pääministeri Antti Rinteen ja myöhemmin pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa todetaan laadittavan kansallinen kaupunkistrategia. Kaupunkipolitiikka ja erilaiset alueet ja kaupungit on tunnistettu ja tunnustettu hallitusohjelmassa. Monimuotoisella kaupunkipolitiikalla voidaan huomioida alueiden ja kuntien erilaisuus ja vahvistaa näiden sekä samalla koko Suomen elinvoimaa. (Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma 2020-2022, 2020, 10,12.) Monimuotoisella kaupunkipolitiikalla tarkoitetaan laajasti eri hallinnonalat käsittävää politiikkaa, joka sisältää tavoitteet niin kansalliselle kaupunkipolitiikalle kuin toimenpiteet erilaisille kaupungeille, kaupunkiseuduille, maakuntien keskuskaupungeille sekä seutukaupungeille. (Seutukaupunkiohjelma - Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta 2018,14.)

Väestö on viime vuosikymmeninä keskittynyt suurimmille kaupunkiseuduille, mutta kansainvälisesti vertailtuna kaupungistuminen on Suomessa ollut hitaampaa kuin Länsi-Euroopassa. Väestö on keskittynyt suurimpiin kaupunkeihin ja keskisuuret keskukset ovat säilyttäneet asemansa. Monet pienemmät keskukset ovat muuttuneet vähenevän väestön alueiksi. Keskittymiskehityksen seurauksena harvemmin asutuilla alueilla sekä julkisen että yksityisen sektorin palveluiden saatavuus heikkenee. (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 10.) Kuntatasolla kunnat ovat jakautuneet voittajiin, sinnittelijöihin ja häviäjiin väestönkasvulla mitattuna. Lähes kaikki 2010-luvulla kasvaneet kunnat olivat joko suuria kaupunkeja, joissa on korkeakoulutusta tai näihin vahvasti asumisen ja työssäkäynnin osalta integroituneita kehyskuntia. Väestökasvun näkökulmasta sinnittelevät kunnat sijaitsivat maantieteellisesti suhteellisen lähellä suuria kaupunkiseutuja. Väestöltään supistuviin kuntiin kuuluvat käytännössä kaikki suurten kaupunkien ulkopuoliset kunnat. (Pieni kaupungistuminen - Seutukaupunkien sisäisen kehityksen tarkastelu 2010-luvulla 2020, 7.) Maakuntien keskuskaupunkien väestö on 1990-luvulta alkaen kasvanut

700 000 asukkaalla, yhteensä yli 4 miljoonaan asukkaaseen. Suomen 10 suurimman kaupunkiseudun väkiluvun ennakoitaan ennusteen mukaan kasvavan 410 000 asukkaalla vuoteen 2030 mennessä. Kasvuluvut kuvaavat kaupungistuvan kehityksen jatkumista. Kaupungistumisen pääasiallisena perustana on ollut talouden luontainen kehitys, jossa osaaminen, innovaatiokyky, saavutettavuus ja suuri koko ovat suosineet kaupunkiseutuja. (Edelläkävijyydestä kestäväää kasvua. Kaupunkiohjelma 2018-2022, 2018, 9,18.)

Suomen väkiluku kasvaa, mutta kasvu kohdistuu kuntiin epätasaisesti. Kaksikolmasosaa kunnista menettää asukkaita. (Averio ym. 2019, 167.) Yhtenä vaikutuksena tulee olemaan kuntien ja alueiden erilaistumiskehitys (Seutukaupunkiohjelma - Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta 2018,16). Muutosvoimat ovat lisänneet rakenteellista työttömyyttä ja alueiden sisäisiä ja välisiä hyvinvointieroja (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki, 2016 9, 29).

Toimialojen globaali murros on väistämätöntä. Suomessa talouden rakennemuutos on johtanut työpaikkojen kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuuteen. Uusia työpaikkoja syntyy muilla aloilla ja muualle kuin niillä, joilta työpaikkoja on menetetty. Toimialojen ja työelämän muutosten myötä vanhoja yrityksiä, tuotteita ja ammatteja häviää uusien, tuottavampien ja kestäväää kasvua luovien tieltä. (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 17.) Alueellisten erojen suureneminen heijastuu asuntomarkkinoilla, mikä vaikeuttaa paikkakunnan vaihtoa ja kärjistää työpaikkojen kohtaanto-ongelmaa (Huovinen 2017, 399). Alueiden kyky ottaa vastaan epävarman talouskasvun ja voimistuvan rakennemuutoksen haasteet vaihtelevat voimakkaasti. Heikoimmassa tilanteessa ovat väestö- ja työvoimaresursseiltaan vähäiset sekä elinkeinorakenteeltaan yksipuoliset alueet. (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 13.) Vuoteen 2025 mennessä työikäisten määrä vähenee Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan lähes kaikissa seutukunnissa, useilla alueilla jopa viidesosan vuoteen 2015 verrattuna. Demografinen huoltosuhde (lapsien ja yli 65-vuotiaiden määrä 100 työikäistä kohti) heikkenee selkeästi useilla alueilla. Joissakin seutukunnissa lapsia ja eläkeikäisiä on ennusteen mukaan työikäisiä enemmän. (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 10.)

Alueen resilienssi - eli kyky kohdata muutos joustavasti ja toipua siitä määrittää, miten alue selviää rakennemuutoksesta. Muutosjoustavat alueet ja organisaatiot suuntaavat energiansa tehokkaasti muutoksen edistämiseen ja hallintaan. Laaja-alainen osaaminen ja verkostoituminen edistävät alueiden kykyä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön ja rakennemuutoksiin. Alueiden erikoistuminen tehdään kestäväällä tavalla, kun sen perustana on ennakoiva suhtautuminen elinkeinorakenteen, yhteiskunnan ja ilmaston muutokseen. Alueen omat, kestävään kasvun mahdollisuudet tulee tunnistaa ja vanhoista rakenteista päästää tarvittaessa irti. Alueiden verkostoitumisen mahdollistamiseksi on luotava kannustimia.



(Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 19-20, 25.)

Alueen elinvoimaisuus edellyttää toiminta- ja työkykyistä väestöä. Maahanmuutto ja tulijoiden kotouttaminen ja ammattikoulutus ovat jatkossa alueilla väkiluvun ja työikäisen työvoiman määrän kehityksen kannalta tärkeässä asemassa. Pääosa maahanmuutosta suuntautuu kuitenkin kaupunkiseuduille ja erityisesti koulutetut maahanmuuttajat asettuvat suurimpiin keskuksiin. (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 12-13, 23.)

### 2.3.1 Seutukaupunkiohjelma

Seutukaupungeissa asuu lähes miljoona suomalaista. Maantieteellisesti seutukaupunkeja on ympäri maan. Seutukaupunkeja yhdistää asema paikalliskeskuksina. Seutukaupungeissa on yleensä 15 000 - 60 000 asukasta. 2010-luvulla merkittävin seutukaupunkien väestöä supistava tekijä oli maan sisäinen muuttoliike. Nettosiirtolaisuus on ainoa seutukaupunkien väkilukua kasvattava tekijä. Pääsääntöisesti kansainvälinen muuttoliike kohdistuu asukasluvultaan suurimpiin seutukaupunkeihin. Vieraskielisen väestön muuttohalukkuus suuriin kaupunkiin näkyy monissa seutukaupungeissa jatkamuuttojen myötä muuttotappiona. Maahanmuuton lisääntyminen seutukaupunkeihin ei yksistään takaa väestön kasvua. Seutukaupunkien tulisi kyetä myös pitämään heidät kaupungissa. (Pieni kaupungistuminen - Seutukaupunkien sisäisen kehityksen tarkastelu 2010-luvulla 2020, 10, 61.)

Seutukaupunkiohjelma rakentuu kolmesta eri elementistä. Nämä ovat omaehtoinen kehittäminen, sopimuksellisuus-kumppanuus ja verkostokehittäminen. (Seutukaupunkiohjelma - Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta 2018,15.) Sopimuksellisuus, kumppanuus ja verkostokehittäminen perustuvat ajatukselle, että yhdessä ja yhteistyötä muiden kaupunkien, seutujen ja maakuntien kanssa tekemällä, seutukaupungit voivat itsekin menestyä. Menestymisen ja elinvoiman toteutumiselle suuri merkitys on kunnan omalla toimintatavalla ja toimintakulttuurilla. (Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma 2020-2022, 2020, 10,18.)

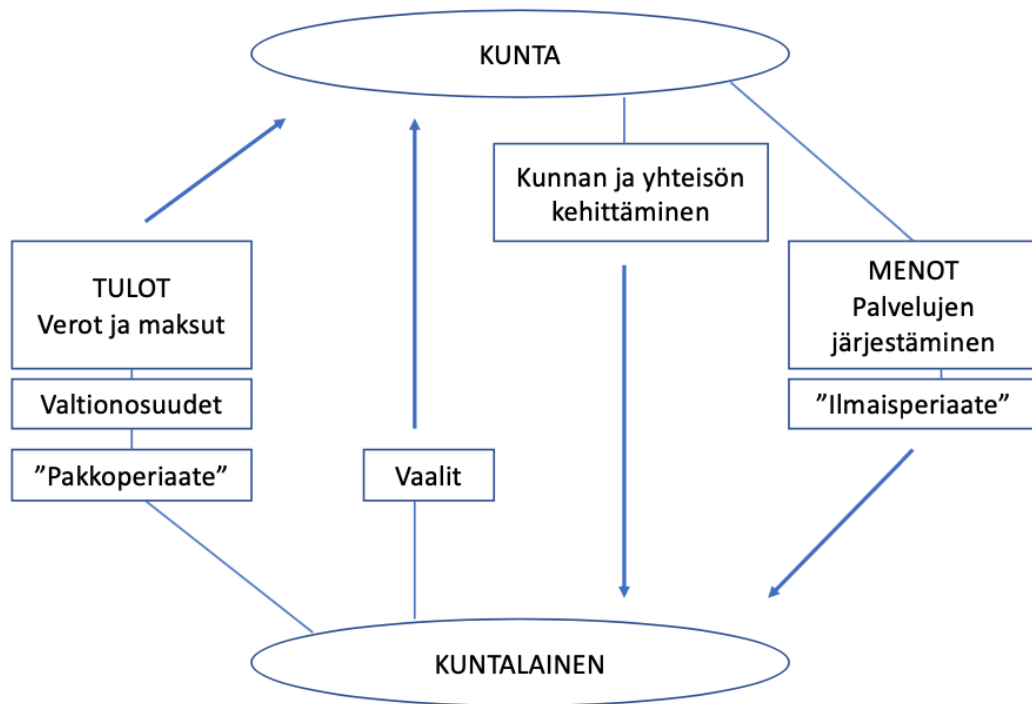
Kuntien toimintakentän muutoksessa keskeistä on eriytymisen kääntäminen erityisyydeksi, jossa merkittävää on omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen. Kuntamuutos edellyttää muutoskestävyyttä, vanhasta luopumista ja uuden toimintatavan omaksumista. (Seutukaupunkiohjelma - Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta 2018, 13,16.) Digitalisaatio ja palveluiden tuottamisen uudet tavat avaavat uusia mahdollisuuksia erityyppisillä alueilla. Julkisten palvelujen digitalisaatiolla lisätään alueellista tasa-arvoa sekä palveluiden saavutettavuutta. Digitalisaation aiheuttamat muutokset ja ennen kaikkea uudet mahdollisuudet kuten aineettoman arvon luominen, tulee

hyödyntää täysimääräisesti niin tuotannossa, palveluissa kuin koulutusjärjestelmässäänkin. (Aluekehittämispäätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 10, 29.)

Elämme maailmassa, jossa oma vahvuutemme riippuu usein samalla alustalla, samassa ekosysteemissä toimivien kumppanien, liittolaisten tai muuten symbioosissa kanssamme elävien toimijoiden vahvuuksista. Menestys ei riipu niinkään omasta toiminnasta kuin kyvystä yhteispeliin. (Manninen 2018, 121.) Kaikkien hallinnonalojen päätöksillä ja teoilla on vaikutuksia alueiden kehittämiseen. Ministeriöiden välinen yhteistyö ja tavoitteiden yhteensovittaminen on tärkeää resurssien kohdentamisessa ja vaikuttavuuden aikaansaamisessa. Poikkihallinnollista yhteistyötä ja toimialojen välistä vuoropuhelua alueiden kehittämisessä ja palveluiden järjestämisessä tarvitaan lisää. (Edelläkävijyydestä kestävä kasvua. Kaupunkiohjelma 2018-2022, 2018, 76.)

### 2.3.2 Tulevaisuuden kunta ja tehtävät

Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat muutospaineita kunnissa. Julkista keskustelua hallitsee puhe kunnallisten palvelujen riittävydestä, eikä kuntien talous nouse otsikoihin. Kuitenkin talous muodostaa sen puitteen, jossa kunnallisia palveluita tuotetaan. (Averio ym. 2019, 11.) Kuviossa 2. esitetään peruseriaatteet kunnan järjestämien palvelujen rahoituksen rakenteesta. Rahan riittävydessä on yksinkertaisesti kyse siitä, että tulot riittävät kattamaan menot pitkällä aikavälillä (Sinervo & Meklin 2017, 70.) Kun valtio velvoittaa kuntaa tekemään jotain puolestaan, sen olisi annettava tehtävän mukana myös rahoitus. Valtio huolehtii rahoituksestaan valtionosuudella ja varmistaa palveluiden rahoituksen myöntämällä kunnalle verotusoikeuden. Kunnan itsehallinto perustuu suurelta osaltaan sen omalle verotusoikeudelle. Näin palvelut ja investoinnit voidaan teoriassa rahoittaa. (Averio ym. 2019, 19,29.)



Kuvio 2: Kunta palveluiden järjestäjänä

Palvelutuotannon eturintamassa ovat suomalaiset kunnat (Averio ym. 2019, 19,67). Tulevaisuuden kuntia rakennetaan tietoisilla valinnoilla ja teoilla. Uudistuvat kunnat voivat saada olemassaolonsa oikeutuksen, kun ne pystyvät vastaamaan toimintaympäristön muutoksista nouseviin kuntalaisten ja koko suomalaisen yhteiskunnan uusiin ja alati muutoksessa oleviin tarpeisiin. (Nyholm ym. 2017, 8.) Kuntakenttä ei ole yhtenäinen, mutta sillä on yhteiset tavoitteet, kuten paikallisdemokratian sekä sivistyksellisten perusoikeuksien turvaaminen paikallisesti. Kunnan rooli vaikuttaa kunnalliseen päätöksentekoon alueellisena toimijana, omistajana, alustana, ylläpitäjänä ja koulutuksen järjestäjänä. Paikallinen toimintakulttuuri ja johtaminen määrittävät kunnan suhdetta muihin kuntiin. (Sivistyksen suunta 2030 - Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma 2019, 3, 8.) Kun vastuu sosiaali- ja terveyspalveluista siirtyy maakunnille (nyk. hyvinvointialueille), kunnat voivat miettiä joustavammin strategisia valintoja ja omia vahvuuksiaan painottaen (Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030, 2017, 4,6,7).

Tulevaisuuden kunnan menestystä määrittää kyky uudistua ja uudistaa toimintaa. Uudistuminen ja yhteistyö perustuvat kunnan omaan tahtotilaan. Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne kunnat, jotka rohkeasti uudistavat rooliaan omista lähtökohdistaan yhteistyössä eri toimijoiden ja kumppaneiden kanssa etupainotteisesti sekä hyödyntävät monipuolisesti kunnan laajaa toimialaa. Elinvoiman edistäminen ja tukeminen korostuu tulevaisuuden kunnan toiminnassa ja toiminnoissa. Elinvoimaisuutta tukevia toimia on tehtävä paikkakunnan vetovoimaisuuden säilyttämiseksi maankäytön, elinkeinotoiminnan ja sivistystoiminnan

kautta. Sivistyssektori on tulevaisuuden kunnan keskeinen toimiala. (Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030, 2017, 3.)

### 2.3.3 Elinvoimainen kunta

Elinvoimalla tarkoitetaan paikallisyhteisön kykyä uudistua sekä generoida työtä, toimeentuloa ja hyvinvointia (Huovinen 2017, 397). Paananen, Haveri ja Airaksinen ovat jakaneet kuntien elinvoiman kolmeen näkökulmaan:

1. Resurssipohjainen näkökulma tunnistaa väestön määrän ja ikärakenteen, työllisyyden, työvoiman määrän ja osaamisen, paikallisen elinkeinorakenteen ja kuntatalouden tilanteen.
2. Vuorovaikutuksen näkökulma tarkoittaa sosiaalista pääomaa, paikallisyhteisöjä, verkostoja, yksilöiden osallisuutta, yhteisöllisyyttä, paikallisidentiteettiä, erilaisia elämäntapavalintoja ja kulttuuria. Tekijöitä yhdistää inhimillisen kohtaamisen merkitys.
3. Kolmas elinvoimaa jäsentävä näkökulma on tulevaisuus, joka ymmärtää elinvoiman ensisijaisesti uutta luovana ilmiönä. Näkökulmassa yhdistyvät proaktiivinen toimintatapa, strategiset valinnat, kunnan itsensä uudelleenkeksiminen ja -asemoiminen ja siinä korostuu tahtotilan merkitys.

Osaava ja hyvinvoiva väestö luo alueille elinvoimaa. Elinvoimaiset alueet houkuttelevat ihmisiä tarjoamaan laadukkaita palveluita, työpaikkoja, viihtyisiä elinympäristöjä sekä toimivia yhteyksiä. (Huovinen 2017, 400.) Hyvä ja turvallinen arkiympäristö, saavutettavat sosiaali- ja terveystalvet sekä kulttuuri-, taide- sekä nuoris- ja liikuntapalvelut lisäävät ihmisten mahdollisuuksia edistää omaa terveyttään, hyvinvointiaan ja osallisuutta. SOTE-uudistuksen myötä kuntien tehtäväkenttä uudistuu ja rooli elinvoiman edistäjinä niin paikallisissa kuin seudullisissakin verkostoissa korostuu. (Aluekehittämisspätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki 2016, 28.)

### 2.3.4 Kulttuuripalvelut osana hyvinvointia

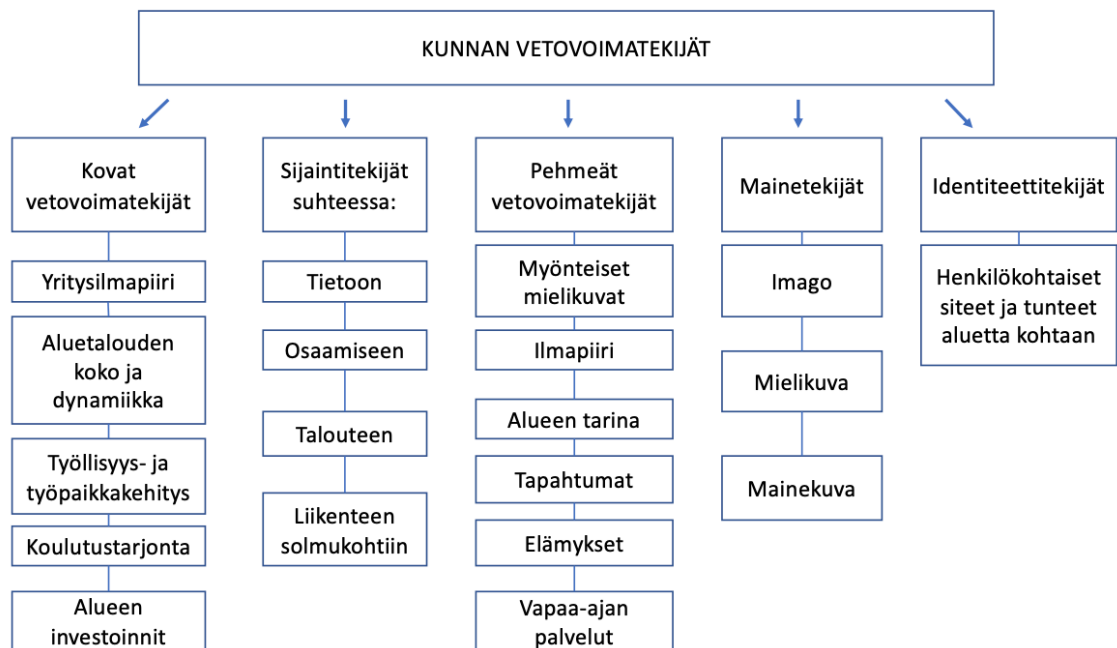
Hyvinvointi on moniulotteinen käsite ja sen laajasta tieteellisestä tarkastelusta huolimatta, käsitteestä ei ole pystytty esittämään yksiselitteistä määritelmää. Yksi syy tälle on monien lähikäsitteiden olemassaolo. Hyvinvointitutkimusta häiritsee myös määrittelyongelma. Tutkijat käyttävät samoja käsitteitä välillä synonyymeina ja välillä eivät. Tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi onnellisuus, elämänlaatu ja elämäntyytyväisyys. Suomessa paljon käytetty hyvinvoinnin kuvaaja on ollut Erik Allardtin vuonna 1976 esittämä tarve- ja resurssipohjaista ajattelua yhdistävä tarkastelutapa. Allardt määrittelee hyvinvoinnin tilaksi, jossa ihmisellä on

mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytyiksi. Tarveluokiksi on nimetty ”having”, ”loving” ja ”being” -luokat. Elintason (having) kuuluvat terveys, tulot, koulutus, asumistaso ja työllisyys. Yhteisyyssuhteisiin (loving) kuuluvat paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyysuhteet. Itsensä toteuttamisen muodot (being) ovat korvaamattomuus, arvonanto (status), poliittiset resurssit ja vapaa-ajan toiminta. (Paronen, Rissanen, Taskinen & Laulainen 2017, 336-337.)

Kuntien tehtävän näkökulmasta iso kysymys on se, nähdäänkö hyvinvoinnin edistämisen tehtävä hyvinvointitarpeiden vai resurssien näkökulmasta. Pitääkö kuntien tuottaa jatkossa suoraan palveluja hyvinvointitarpeisiin vai tuottaa resursseja, joilla yksilöt voivat itse vastata hyvinvointitarpeisiinsa? Kunnille jääviä tehtäviä, joilla on vaikutusta ihmisten hyvinvoinnille, ovat muun muassa varhaiskasvatus, koulutus-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimi. (Paronen ym. 2017, 337-338.)

### 2.3.5 Esittävä taide ja kulttuuri kuntien veto- ja pitovoimatekijänä

Aluetutkija Timo Aro jakaa kunnan vetovoimatekijät viiteen eri kategoriaan (Kuvio 3.) Kategorian 1) koviin vetovoimatekijöihin (muun muassa yritysilmapiiri, aluetalouden koko ja dynamiikka, työllisyys- ja työpaikkakehitys, koulutustarjonta, alueen investoinnit) 2) sijaintitekijöihin (sijainti suhteessa tiedon, osaamisen, talouden ja liikenteen solmukohtiin) ja 3) pehmeisiin vetovoimatekijöihin (alueen herättämät myönteiset mielikuvat, ilmapiiri, alueen tarina, tapahtumat, elämykset ja vapaa-ajan palvelut) 4) mainetekijöihin (imago, mieli- ja maine kuva) sekä 5) identiteettitekijöihin (henkilökohtaiset siteet ja tunteet aluetta kohtaan).



Kuvio 3: Kunnan vetovoimatekijät

Loppupäätelmänä muuttujista voidaan todeta, että mitä useammalla mittarilla kaupunki pärjää, sitä vetovoimaisemmaksi se voidaan tulkita. Kaupungin kyky vastata palveluvelvoitteistaan on suorassa yhteydessä siihen, miten hyvin se onnistuu ylläpitämään ja houkuttelemaan alueen elinvoiman kannalta keskeisiä yritys-, asukas- ja osaamisvirtoja. (Valanta 2017, 405.)

Kaupunkipolitiikan asiantuntija Eero Holstila korostaa paikkakunnan vetovoimaisuuden merkitystä, niin asukkaiden, matkailijoiden kuin yrityksiensäkin näkökulmasta (Huovinen 2017, 398). Matkailun vetovoimatekijöitä ovat kulttuuri, luovat alat, liikunta ja tapahtumat. Niiden merkitys matkailussa on voimakkaassa kasvussa. Kulttuuri-, liikunta- ja tapahtumamatkailulla on suuri merkitys alueiden kehittämisessä. (Edelläkävijyydestä kestävä kasvua. Kaupunkiohjelma 2018-2022, 2018, 48.)

Kulttuuri ja taide liittyvät hyvään elämään sekä ihmisten, yhteisöjen ja koko yhteiskunnan toimintaan. Kulttuurilla ja taiteella on itseisarvoinen merkitys, mikä lisää ihmisten yksilöllisiä kokemuksia ja antaa elämänlaatua. Kulttuuri vahvistaa yhteisöjen omaa identiteettiä, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja elinvoimaisuutta. Kulttuurin ja taiteen hyödyt ovat sekä välittömiä että välillisiä. (Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma 2020-2022, 2020, 22.) Kunnissa taiteelle ja kulttuurille asetetaan enenevässä määrin tavoitteita osana laajempaa kunta- ja aluekehitystä. Kuntien kulttuuritoiminta nähdään aiempaa keskeisempänä osana elinvoimaisuus- ja vetovoimaisuusnäkökulmia. Kulttuuritoiminta kytketään eri yhteyksissä, esimerkiksi strategioissa ja toimintaohjelmissa vahvasti myös hyvinvoinnin edistämiseen. (Ruusuvirta ym. 2020, 18.) Suurin hyöty kulttuurista ja taiteesta

saadaan, kun niihin liittyviä toimintoja edistetään kulttuuripolitiikan keinojen lisäksi yhteistyössä muiden politiikka-alojen kanssa (Seutukaupunkiohjelma - Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta 2018, 30).

### 3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvauksessa esitetään tulevaisuuksien ennakointiprosessin menetelmä sekä kuvaus toteutuksesta. Kehittämishankkeen tuloksena syntyy tulevaisuuskuvia sekä neljä erilaista tulevaisuusskenaariota esittävän taiteen järjestämiselle.

#### 3.1 Suomen Kuntaliitto ennakointitutkimuksen toimeksiantajana

Tämän ennakointitutkimuksen toimeksiantaja on Suomen Kuntaliitto. Suomen Kuntaliitto on Suomen kuntien ja kaupunkien edunvalvoja, kehittäjäkumppani sekä asiantuntija- ja tietopalvelun tarjoaja. Suomen Kuntaliitto tuottaa tietoa kuntien päätöksenteon tueksi, toimien ennakoivasti ollakseen yhteiskunnallisessa kehityksessä mukana. Suomen Kuntaliiton toiminnan lähtökohtana on kunnallisen itsehallinnon ja paikallisen elinvoimaisuuden sekä asukkaiden hyvinvoinnin ja demokratian vahvistaminen. Kulttuurin ja taiteen rooli ja merkitys paikallisella tasolla on keskiössä, kun tavoitteena on edistää elinvoimaisuutta, hyvinvointia ja osallistumisen mahdollisuuksia. (Suomen Kuntaliitto, 2021)

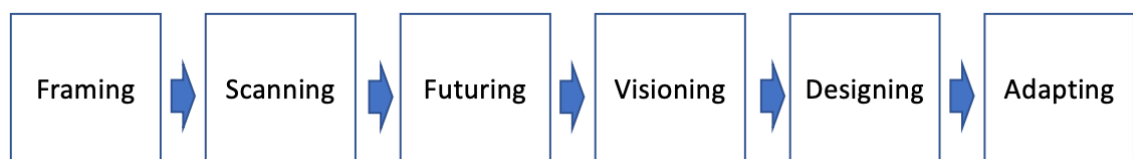
#### 3.2 Tulevaisuuksien ennakoinnin prosessi

Pentti Malaskan mukaan tietoisuuskokemus tulevaisuudesta, nykyisyyden ja menneisyyden rinnalla on ikaikaista perua kädellisten lajeilta ennen ihmistä. Evoluution myötä tulevaisuustietoisuus on siirtynyt ihmislajille ja sen myötä ihmisille on kehittynyt myötäsyttyinen kyky ihmetellä tulevaisuutta. Nykyaikaisen tulevaisuudentutkimuksen alkuajankohdasta on monia tulkintoja. Wendell Bell pitää valistuksen aikaa lähtökohtana modernille tulevaisuuden tutkimukselle. (Kuusi ym. 2013, 14,17.) Bellin mukaan tulevaisuudentutkimuksen yleisin tarkoitus on ylläpitää tai kehittää ihmiskunnan vapautta ja hyvinvointia (Bell 2000, 73). Monet tulevaisuudentutkijat, kuten Amara, Markley, Masini ja Toffler tiivistävät tulevaisuuden tutkimuksen ytimen seuraavasti. Tulevaisuudentutkimuksen tarkoitus on löytää ja keksiä, kokeilla ja evaluoida sekä ehdottaa mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia. (Bell 2000, 73.) Tulevaisuuden tutkimus on monitieteinen tutkimusala, jossa tarvitaan erilaisia näkökulmia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kokonaiskuvan aikaansaaminen edellyttää tiedon ja näkemysten keruuta eri perspektiiveistä. (Meristö 2020, 6.)

Tapahtumien ennakointi on aina kiinnostanut ihmistä. Tulevaisuustieto on auttanut orientoitumaan, jakamaan resursseja sekä valitsemaan soveliaita ymmärryksen ja toiminnan

työkaluja. (Kamppinen ym. 2003, 20-21.) Mika Mannermaan (1999, 26) mukaan, tulevaisuudentutkimuksen ensisijainen tehtävä on hahmottaa useita erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. Erilaisten tulevaisuusskenaarioiden tarkoituksena on toimia tulevaisuuden pohdinnan ja suunnittelun sekä toimintamallien työkaluna. Tulevaisuuden skenaarioita käytetään pohjana tämän hetken päätöksenteossa. Toimintaympäristön monitoroinnin havaintojen pohjalta sekä oman näkemyksensä ja kuvittelukykyensä pohjalta tulevaisuudentutkija kykenee luomaan erilaisia skenaarioita tulevaisuudesta. (Rubin 2020, 2.) Skenaariotutkija tuottaa kuvauksia mahdollisista tulevaisuuksista. Siitä mikä on mahdollista, ehdollisesti mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa tai vältettävää. Keskeistä on kyetä luomaan johdonmukainen ja mahdollinen polku tästä hetkestä tulevaan. Skenaariotyön tavoitteena on kerätä ja jäsentää mahdollisimman kattavasti tietoa, joka auttaa ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja sen asettamia oletuksia halutulle toiminnalle ja tavoitteille. (Meristö 1991, 19.) Anita Rubinin mukaan skenaariotyöllä ja skenaarioiden käytöllä pyritään helpottamaan päätöksentekoa ja muokkaamaan organisaation toimintastrategiaa suhteessa tulevaisuuden muutoksiin. Skenaariotyön tarkoituksena on lisätä tietoa ja näin helpottaa tulevaisuutta koskevien päätösten ja valintojen tekemistä. Skenaariotyö avaa uusia näkökulmia ja auttaa havaitsemaan sellaisiakin mahdollisuuksia, jotka olisivat muutoin ehkä jääneet huomaamatta. (Fahey & Randall 1998, 12-15.)

Skenaariotyön prosessi muodostuu eri vaiheista (Kuvio 4.). Ensin rajataan tutkittava asia tai alue ja sen laajuus, sekä määritetään keskeiset aiheet ja nykytila. Monitorointivaiheessa havainnoidaan muutostekijöitä ja tulevaisuuden keskeisiä indikaattoreita. Tulkintavaiheessa määritetään perustilanne ja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Analyysivaiheessa kehitetään mahdollisia tulevaisuuksia. Skenaariotyön viimeisessä vaiheessa hyödynnytetään erilaisia tulevaisuuksia ja sovelletaan niille vaihtoehtoja. (Gordon ym., 2019,36.)



Kuvio 4: Skenaariotyön prosessi



### 3.3 Ennakoinnin menetelmät ja toteutuksen kuvaus

Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät tulee valita tutkimuskohteen, tavoitteiden ja käytössä olevien resurssien perusteella (Mannermaa 2004, 40). Wendell Bell ohjeistaa metodien valinnassa käyttämään mitä tahansa metodia, jolla saa työn tehtyä, mieluiten kuitenkin joukkoa erilaisia metodeja (Bell 2000, 241). Armstrong esittää toisen näkökulman metodin sopivuuteen suhteessa tutkimuskohteeseen. Armstrong vertaa metodin valintaa lapsen ensimmäistä kertaa vasaran kanssa, jolloin lapsi näkee nauvoja kaikkialla (the Law of the Hammer). Hyvin jonkun tietyn metodin hallitseva tutkija pyrkii alistamaan tutkimuskohteen metodille kohteen luonteesta riippumatta (Armstrong 2021, 366.) Leskelä tiivistää metodin ja ratkaistavan ongelman suhteen, mikäli käytettävät metodit päätetään etukäteen, ohjaavat metodit kohti tiettyä tulosta. Käytettäviä metodeja ei voida valita ennen kuin ratkaistavasta ongelmasta on saatu riittävä kuvaus. (Leskelä 2020, 183-184.)

Ennakointitutkimus toteutettiin seuraamalla ennakkoinnin prosessia.

1. Monitorointivaiheen aineisto kerättiin toimintaympäristöä monitoroimalla.
2. Aineisto luokiteltiin PESTE-analyysia käyttäen.
3. Aineiston rikastuttaminen toteutettiin käyttämällä Real-Time Delfoi-metodia. Delfoi-paneelin muodosti 19 asiantuntijaa. Asiantuntijapaneeli argumentoi esitettyjä aineistoja kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa PESTE-analyysissa luokitellut muutosvoimat tulkittiin tulevaisuusteeseiksi, joiden todennäköisyyttä ja toivottavuutta Delfoi-paneeli argumentoi. Toisessa vaiheessa Delfoi-panelistit argumentoivat vaihtoehtoisia järjestämisen malleja esittävän taiteen järjestämiselle muuttuvissa toimintaympäristöissä.
4. Delfoin asiantuntijapaneelin kaksivaiheiseen argumentointiin perustuen muodostin vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, joiden lisäksi rakensin neljä vaihtoehtoista esittävän taiteen järjestämisen tapaa tulevaisuustaulukkoa käyttäen.

### 3.4 Toimintaympäristön monitorointi

Muutosvoimien tunnistaminen on yksi tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen tutkimusprosessin työvaiheista. Muutosten tarkastelua kutsutaan monitoroinniksi (environmental scanning). (Rubin, 2020, 1.) Monitorointi on prosessimetodi, jonka tavoitteena on arvioida tapahtumia ja ilmiöitä niin kuin ne esiintyvät. Monitorointi muodostuu erilaisista toiminnoista, kuten tarkkailusta, havainnoinnista, projisoinnista ja evaluoinnista. (Bell 2020, 290-291.) Toimintaympäristön muutosten tarkkailussa voidaan tunnistaa kaksi kestollisesti

erilaista toimintamallia. Pitkäkestoinen tarkkailu (scanning) tarkoittaa ympärivuotista ja jatkuvaa trendien, tapahtumien ja toimintaympäristön muutosten seuranta. Lyhytkestoinen (scan) tarkkailu kohdistuu valittuun ajanjaksoon ja toiminnallisuuteen. (Hines & Bishop 2015, 106.)

#### 3.4.1 Toimintaympäristön monitorointi menetelmänä

Tulevaisuudesta ei voi tarkasti tietää, koska sitä ei ole vielä olemassa, mutta tulevaisuudesta voidaan silti sanoa yllättävänkin paljon. On mahdollista tarkastella nykyhetken muutoksia ja kehityssuuntia, sekä erilaisia näkemyksiä tulevaisuuden suhteen. Lisäksi voidaan katsoa, millaisia vaikutuksia nykyhetken ja menneisyyden toimilla oletettavasti on. (Sitra 2020, 6.) Kun muutosnopeus kiihtyy, muodostuu tulevaisuudesta yhä enemmän erilaista kuin menneisyydestä (Pölönen 2020, 182).

Toimintaympäristön muutosten tarkastelu koostuu megatrendien, trendien, heikkojen signaalien, villien korttien ja driving force -ilmiöiden jäljittamisestä, tunnistamisesta ja analyysistä (Rubin, 2020, 1). Megatrendin käsitteen loi John Naisbitt teoksessaan *Megatrends: Ten New directions Transforming Our Lives* vuonna 1982 (Hiltunen 2019, 15). Mannermaa määrittää megatrendin suureksi kehitysaalloksi, jolla on selvä suunta, vaikka siinä voi olla pienempiä eri suuntiin risteileviä ilmiöitä (Mannermaa 2004, 43). Megatrendit tapahtuvat usein globaalissa mittakaavassa ja kehityssuunnan uskotaan yleisesti jatkuvan samanlaisena (Sitra 2020, 6). Hiltusen mukaan Naisbitt tarkensi megatrendin määritelmää myöhemmin teoksessaan *Megatrends 2000*. Megatrendit eivät ole lyhytaikaisia ilmiöitä. Laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset rakentuvat hitaasti ja kestävät pitkään. (Hiltunen 2019, 15.)

Trendit ovat osa aikamme kuvaa. Ne kertovat vallitsevasta tavasta suhtautua, toimia ja ilmaista asioita. Ne ovat sosiaalisia riittejä ja arkista käyttäytymistä. Trendit peilaavat myös arvojamme. (Merisalo 2012, 11.)

Heikon signaalien määritelmästä on monta tulkintaa. Elina Hiltunen määrittää heikon signaalien nousevaksi asiaksi, josta saattaa tulla, tai olla tulematta isompi trendi. (Kuusi ym. 2013, 296, 299.) Mannermaan mukaan heikot signaalit ja trendit muodostuvat ilmiöistä. Heikko signaali ilmiönä omaa tyypillisesti pienen toteutumistodennäköisyyden ja suuren potentiaalisen vaikutuksen. Suuren todennäköisyyden, mutta pienen vaikutuksen omaava ilmiö on tavanomaisesti trendi. (Mannermaa 2004, 44-45.)

Villit kortit ovat yllätyksiä, jotka toteutuessaan voivat mullistaa vallitsevat olot ja käsitykset. Villit kortit voivat tulla täydellisinä yllätyksinä, mutta melko usein niistä saadaan ennakkotietoa heikkojen signaalien muodossa. Apuna villien korttien paljastamisessa voi hyödyntää tabujen tunnistamista. Tabut ovat asioita, joista tavallisesti vaietaan tai vaikka

niistä puhuttaisiinkin, puhe ei käytännössä johda toimintaan. (Meristö 2020, 10.) Villien korttien synonyyminä tunnetaan mustat joutsenet. Mustat joutsenet -käsitteen otti käyttöön Nassim Nicholas Taleb kirjassaan *The Black Swan* vuonna 2007 (Lawrence 2018, 4.) Mustien joutsenten käsite juontaa juuret 1600-luvulle, jolloin Euroopassa oltiin empiiristen havaintojen perusteella vakuuttuneita siitä, että kaikki joutsenet ovat valkoisia. Myöhemmin löydettiin kuitenkin myös mustia joutsenia. Mustat joutsenet ovat - kuten villit kortit - harvinaisia, äkillisiä ja epätodennäköisiä tapahtumia, jolla on laajoja vaikutuksia - joko epäsuotuisia tai suotuisia. (Kuusi ym. 2013, 306-307.)

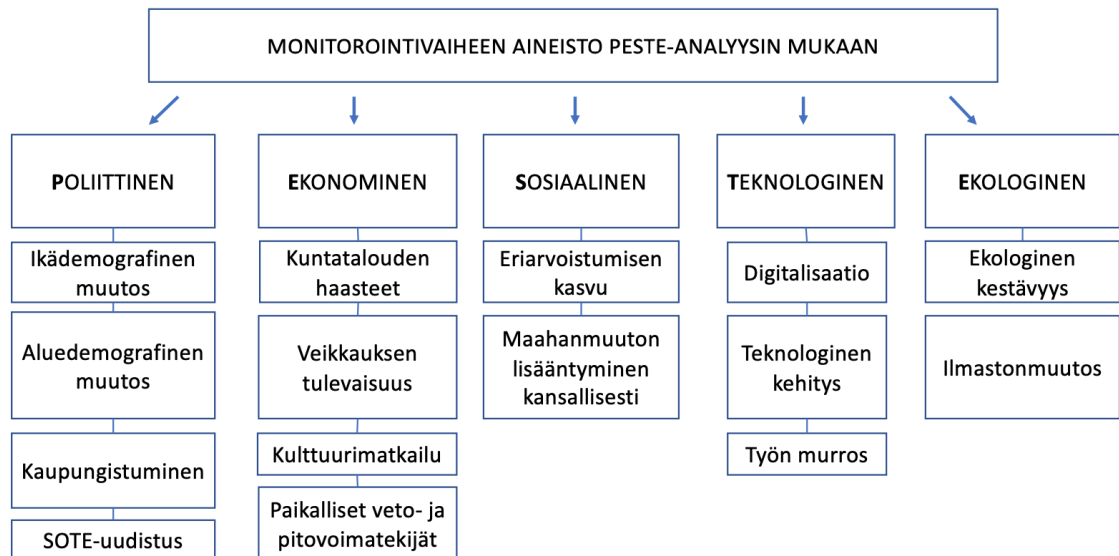
Muutostekijät (driving force) ovat keskeisiä toimintaa muuttavia tekijöitä. Analysoijan tulee tunnistaa muutostekijät ja niiden monialaiset vaikutukset toimintaympäristöön. (Hines & Bishop 2015, 130.) Toimintaympäristö koostuu toimijan sosiokulttuurisesta, poliittisesta, taloudellisesta ja ekologisesta kokonaisuudesta (Rubin, 2020, 1).

#### 3.4.2 Monitoroinnin toteutuksen kuvaus

Tämän ennakoititutkimuksen monitorointivaihe toteutettiin syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana. Monitorointiaineisto kerättiin lähdekirjallisuuden, ajankohtaisten artikkelien ja julkaisujen sekä asiantuntijatapaamisten materiaaleista. Asiantuntijatapaamisilla tarkoitetaan ammatillisia keskusteluja esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön, Taiteen edistämiskeskuksen, Suomen Kuntaliiton, Taideyliopiston ja kaupunginteattereiden teatterijohtajien ja edunvalvontajärjestöjen asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijatapaamisia toteutettiin yhteensä 12 syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana. Esittävän taiteen toimiala on opinnäytetyön tekijälle ammatillisesti tuttu. Olen toiminut esittävän taiteen alalla työelämässä lähes 20 vuotta.

#### 3.4.3 Monitorointiaineiston luokittelu ja tulkinta

Monitorointivaiheen aineisto luokiteltiin ja tulkittiin PESTE-menetelmää käyttäen. PESTE-menetelmän (englanniksi STEEP) avulla kartoitetaan tutkittavan aiheen tai ilmiön toimintaympäristössä tapahtuvia muutostekijöitä eri näkökulmista laajassa perspektiivissä. PESTE-näkökulmat ovat: poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T) ja ekologinen (E). (Meristö 2020,6.) Monitorointivaiheen aineisto PESTE-analyysin mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 5. Poliittisia tunnistettuja muutostekijöitä ovat ikä- ja aluedemokratiset muutokset, kaupungistuminen ja SOTE-uudistus. Ekonomisia muutostekijöitä puolestaan kuntatalouden tulevaisuuden haasteet, veikkausvoittovarojen kehittyminen, kulttuurimatkailemisen mahdollisuudet sekä paikallisten veto- ja pitovoimien merkityksen kasvu. Sosiaalisia tunnistettuja muutostekijöitä ovat yhteiskunnassa tapahtuva eriarvoistumisen kasvu ja maahanmuuton lisääntyminen kansallisella tasolla. Digitalisaatio ja työn murros tunnistettiin teknologiseksi muutostekijöiksi ja ekologinen kestävyys sekä ilmastonmuutos ekologisiksi muuttujiksi (Kuvio 5.).



Kuvio 5: Monitorointivaiheen aineisto PESTE-analyysin mukaan luokiteltuna

Monitorointiaineiston tunnistetuista muutosvoimista opinnäytetyön tekijä laati 12 tulevaisuusteesiä. Teesit kirjoitettiin väittämämuotoon ja tapahtuma-ajankohdaksi määritettiin vuosi 2030. Teeseistä laadittiin Delfoi-paneeli, jossa panelisteja pyydettiin arvioimaan 7-portaisella asteikolla, kuinka toivottavaa / ei toivottavaa ja kuinka todennäköistä / epätodennäköistä esitettyjen teesien toteutuminen vastaajan mielestä on. Tulevaisuusteesit ja niiden yhteys luokiteltuun monitorointiaineistoon esitetään kuviossa 6.

Tulevaisuuteesi:	Muutosvoima:
1. Lähes kaikki työikäiset suomalaiset asuvat yli 50 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.	Aluedemografinen muutos
2. Kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailulinkeino muodostuu tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa.	Ekologinen kestävyys, ilmastonmuutos, kulttuurimatkailu
3. Kuntatalouden kiristyessä todennäköisimmin leikkauslistalla tulevaisuudessa on esittävän taiteen rahoitus.	Kuntatalouden haasteet
4. Veikkaus Oy:n veikkausvoittovarojen tuotto siirretään vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroista maksettaviksi vuodesta 2024 alkaen.	Veikkauksen tulevaisuus
5. Osa esittävän taiteen toimijoista on kehittänyt keinon irtautua kokonaan nykyisistä julkisen rahoituksen rakenteista vuonna 2030.	Kuntatalouden haasteet, Veikkauksen tulevaisuus
6. Kuntien rahoituspäätöksistä riippumatta, valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030.	Kuntatalouden haasteet, Veikkauksen tulevaisuus, Kasvava eriarvoistuminen
7. Esittävän taiteen toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaisevat ainoastaan hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030.	Aluedemografinen muutos, ikädemografinen muutos kaupungistuminen
8. Esittävän taiteen toiminta on samanlainen veto- ja pitovoimatekijä kuin opiskelu- tai työmahdollisuudet paikkakunnalla, kuntien kilpaillessa uusista asukkaista vuonna 2030.	Aluedemografinen muutos, ikädemografinen muutos kaupungistuminen, paikalliset veto- ja pitovoimatekijät
9. Uussuomalaisten (jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea) osuus väestöstä on yli 20 % kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.	Maahanmuuton kasvu myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelle
10. Esittävän taiteen kokemisen ja tekemisen mahdollisuus alle 50 000 asukkaan kunnissa toteutetaan ensisijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna vuonna 2030.	Digitalisaatio ja teknologinen kehitys, aluedemografinen muutos, ikädemografinen muutos, kaupungistuminen kasvava eriarvoistuminen
11. Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtäväänsä SOTE (sosiaali- ja terveydenhuollon) tai HYTE (hyvinvointi ja terveys) -palveluja vuonna 2030.	SOTE-uudistus, kasvava eriarvoistuminen
12. Esittävän taiteen ammatilliset vastaavat hoivatyörobottien luonne- ja tapakoulutuksesta vuonna 2030.	Digitalisaatio ja teknologinen kehitys, työn murros

Kuvio 6: Tulevaisuusteedit ja niiden yhteys luokiteltuun monitorointiaineistoon

Tulevaisuusteedit tavoitteena oli hahmottaa mahdollista tulevaisuutta ja Delfoi-paneelin tavoite oli validoida tunnistetut muutosvoimat ja niiden todennäköisyys sekä merkittävyys esittävän taiteen järjestämisen toimintaympäristössä vuonna 2030. Tavoitteena oli selvittää muutosvoimien yhteys tietoperustassa kuvatun toimintaympäristön muutosten kehityskulkuun ja näin lisätä muutosvoimien painoarvon merkitystä esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuuden näkökulmasta.

Tulevaisuuskysely toteutettiin Delfoi-menetelmällä. Delfoi-paneelin muodosti 19 asiantuntijaa.

### 3.5 Delfoi esittävän taiteen tulevaisuuden muutosajureista

Tulevaisuudentutkija Hannu Linturin mukaan tulevaisuus nykyään nähdään mahdollisuuksina, vaihtoehtoina ja valintoina, joita on aina monia. Delfoi-menetelmällä pyritään parhaiden vaihtoehtojen kartoittamiseen, usein hankalassa tai kompleksisessa kysymyksessä, jonka tulevaisuus on avoin ja jonka suhteen pitää lähitulevaisuudessa tehdä valintoja ja päätöksiä. (Linturi 2020) Delfoi on asiantuntijamenetelmä, joka on kehitetty Rand-tutkimuslaitoksessa Yhdysvalloissa 1950-luvulla. Alkuvaiheessa Delfoi-menetelmän pääasiallinen sovellusalue oli teknologinen kehitys (Bell 2009, 261.) Delfoi-tekniikka on harvoja metodeja, joka on nimenomaan tulevaisuudentutkimuksen piirissä kehitetty ja sovellettu menetelmä (Mannermaa 1999, 146). Delfoi-menetelmän avulla pyritään anonyymien argumentaation

keinoin yhteisesti keskustellen tiedon käsittelyyn vaikeasta tai monimutkaisesta ilmiöstä. (Linturi 2020).

Osmo Kuusi (2014) pitää Delfoi-menetelmää sopivana vaihtoehtona, kun:

1. ilmiötä tai ongelmaa (tutkimuskysymys) ei voida tutkia täsmällisillä analyyttisillä menetelmillä.
2. Ilmiö on laaja, kompleksinen ja monitieteinen ja osallistujilta ilman keskustelua puuttuu yhteinen keino ratkaista ongelma.
3. Ilmiö sijoittuu tulevaisuuteen, josta ei voi olla varmaa tietoa, mutta jonka todennäköisyydestä ja toivottavuudesta vallitsee erilaisia perusteluja ja näkemyksiä.

Kuusen mukaan, Delfoi-menetelmä on hyödyllinen, kun tavoitteena on pitkän aikavälin yhteiskunnallisen tai teknologisen kehityksen tai julkisen instituution päätöksenteon arviointi niin yksityisellä, kuin julkisella sektorilla. (Kuusi 2014) Delfoi-menetelmää käytetään tilanteissa, joissa erimielisiä ollaan argumenttien lisäksi esimerkiksi tavoitteista, vaihtoehtojen todennäköisyyksistä ja haluttavuudesta, tai jos asian suhteen esiintyy monenlaisia ja keskenään ristiriitaisia pyrkimyksiä ja ymmärryksiä. (Linturi 2020)

### 3.5.1 Delfoi ennakkoinnin menetelmänä

Delfoi-menetelmä on strukturoitu tekniikka, joka pyrkii tuottamaan parhaita mahdollisia perusteluja valinnoille ja päätöksenteolle asiantuntijajaneelin mielipiteenmuodostuksen myötä (Murgatroyd 2015, 58-59). Delfoin päätöksentekopoluista on erilaisia variaatioita. Alkuperäisen Delfoi-menetelmän tavoitteena oli löytää konsensus asiantuntijajaneelin kesken. Konsensukseen pyrkivän Delfoin tavoitteena on varmistaa paras mahdollinen ratkaisu. Konsensushakuisen Delfoin lähtökohta on, että asiantuntijat tietävät alansa tulevaisuudesta keskimääräistä enemmän. Delfoi-menetelmän oletus on, että argumenttien laatu paranee, kun asiantuntija voi muuttaa mielipidettään toisten asiantuntijoiden argumenttien pohjalta. Paras perustelu johtaa useimmiten parhaaseen päätökseen. (Kamppinen ym. 2003, 207.)

Konsensushakuisen Delfoin rinnalle on kehittynyt erilaisia variaatioita. Suomessa usein käytetty Delfoin variaatio on Argumentti-Delfoi (Argument Delphi). Argumentti-Delfoissa arvostetaan parhaan argumentin lähtökohtaa, toisin kuin alkuperäisessä konsensushakuisessa Delfoissa. Argumentti-Delfoin lähtökohta on, että tulevaisuuksia on monia, eikä tulevaisuutta tule ohjata yhdeksi vaihtoehdoksi. Erilaisia tulevaisuuksia esitetään ilman priorisointia ja valinnat jätetään päätöksentekijän tehtäväksi. Argumentti-Delfoissa parhaan argumentin peruste monistuu eri vaihtoehtojen tulevaisuuksien perusteluiksi. Konsensushakuisen

päätöksen sijaan Argumentti-Delfoissa tavoitellaan parasta mahdollista tulevaisuuksien kokonaisuutta, jonka yksi esitystapa on tulevaisuusskenaariot. (Linturi 2020)

Delfoi-metodille ominaista on asiantuntijajäsenten tunnistamattomuus (anonymity). Delfoi-paneelissa asiantuntijat voivat esittää mielipiteensä ja argumenttinsa anonymisti. Asiantuntijajäsenet eivät tiedä, keitä muut paneelin asiantuntijat ovat. Anonyymiuden tavoitteena on tuottaa tasa-arvoinen ennakointijärjestelmä. (Kamppinen ym. 2003, 206, 219.) Tunnistamattomuus mahdollistaa aitojen mielipiteiden ja argumenttien esittämisen tutkimusongelman aihepiiristä. Merkittävässä asemassa olevat asiantuntijat voivat vapaasti esittää ja muuttaa käsityksiään, kun he voivat esittää asiat tunnistamattomasti. Anonyymissa vuorovaikutuksessa voimakkaat mielipidejohtajat eivät kykene vaikuttamaan asiantuntijapaneelin yleisen mielipiteen muodostumiseen. Yhdenvertaisia mielipiteitä voivat esittää paneelin kaikki jäsenet riippumatta status- tai hierarkiajärjestyksestä. Asiantuntijajäsenten kutsumisessa Delfoi-paneeliin ja heidän motivoimiseksi osallistumaan keskusteluun, on hyvä tuoda osallistujille tietoon muiden panelistien ammatillinen viitekehys tai konteksti suhteessa tutkimusongelmaan. (Kuusi 2014)

Delfoi-menetelmän prosessissa toimijoina ovat manageri, paneeli ja panelisti. Managerina toimii tutkija, jonka tehtävänä on fasilitoida Delfoi-paneelin toimintaa. Paneeli on managerin kokoama, monipuolinen ja moniääninen asiantuntijoiden joukko, joka kykenee tuottamaan argumentteja tutkittavasta aihealueesta. Panelisti on asiantuntijajäsen, joka osallistuu paneelin toimintaan argumentoiden annettuja aihealueita. (Kuusi 2014)

Delfoi-prosessin perusominaisuuksia ovat iteratiivisuus, asiantuntijuus, anonymisyys ja palaute. Manageri hallinnoi Delfoi-prosessia, kutsuu, panelistit, ohjaa vuorovaikutusprosessia ja analysoi paneelin tuloksia. (Kuusi 2014) Kuusen mukaan Delfoi-paneelin parhaat edellytykset toteutuvat, kun kysymyksenasettelu on onnistunut ja annettu riittävän laajan asiantuntijajoukon arvioitavaksi, josta aihealueen itsekkin hyvin hallitseva Delfoi-manageri kykenee nostamaan esiin keskeiset näkökulmat ja argumentit, sekä yhdistämään ne vaihtoehtoisiksi skenaarioiksi päätöksentekoa varten. (Kuusi 2014) Manageri suunnittelee ja luo Delfoi-paneelin asiantuntijoille esitetyt teesit ja kysymykset. Teesit ja kysymykset heijastavat managerin osaamista ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Hyvät teesit ja kysymykset ovat lyhyitä, selkeitä ja ymmärrettäviä. Hyvä teesi on karkäs väittäjä, joka motivoi panelistia vastaamaan. (Mannermaa 1999, 156.)

### 3.5.2 Panelistien valinta ja kuvaus

Delfoi-panelistien valinnalla on iso merkitys onnistuneessa Delfoi-prosessissa (Kuusi 2014). Ratkaisevaa on panelistien asiantuntijuuden laatu eikä määrä. Tarkasti harkittu ja suunnitelmallisesti koottu paneeli sopii paremmin argumentoivaan Delfoi-tutkimukseen kuin suuri paneeli. Sopivana lukumääränä argumentoivaan Delfoi-tutkimukseen voi pitää 15-50

panelistia. Panelistien asiantuntemus ei ole yksiulotteinen ilmiö. Asiantuntemus voi kohdistua eri asioihin ja se voi edustaa laajaa horisontaalista tai syvällistä vertikaalista tietoa. Paneelin onnistunut kokoaminen edellyttää Delfoi-managerilta tutkittavan aihealueen tuntemusta, jotta hän osaa koota oikeanlaisen asiantuntijuuden mukaan paneeliin. Panelistit tulee motivoida osallistumiseen. Panelisteille on hyvä luoda asiantuntijuuden viitekehys jo kutsuvaiheessa. (Kamppinen ym. 2003, 217-218.)

Ennakointitutkimuksen panelistien valinnassa, tavoitteena oli koota 15-20 hengen asiantuntijapaneeli. Tavoitteena oli saada tutkimusongelman näkökulmasta joukko asiantuntijoita, jotka omassa virkatyössään tai luottamustoimen positiossa ovat tavalla tai toisella päättävässä asemassa suhteessa ennakointitutkimuksen aihealueeseen.

Panelistien joukko muodostui kuntajohtajista, teatterijohtajista, kuntien elinkeinojohtajista, kuntien kulttuurijohtajista sekä keskeisessä asemassa toimivista työntekijäjärjestöjen edustajista ja kunnan luottamushenkilöistä, kuten kunnanhallituksen puheenjohtajista. Panelistien valinnassa kiinnitettiin huomiota ammatti- ja toiminimikkeiden lisäksi laajaan kansalliseen kattavuuteen, sekä monimuotoiseen kuntapohjan edustukseen, niin maantieteellisesti kuin erilaisen kuntarakenteenkin näkökulmasta. Kukin panelisti oli kuntansa ainoa edustaja paneelissa. Panelistien paikkakunnalla toimii vähintään yksi valtionosuusrahoitteinen näyttämötaiteeseen keskittynyt kulttuurilaitos. Asiantuntijapaneelia koottaessa tavoitteena oli saavuttaa asiantuntijajäsenten sukupuolten yhdenvertainen edustavuus.

Opinnäytetyön tekijänä toimin Delfoi-managerin ominaisuudessa ja vastasin asiantuntijapaneelin kokoamisesta. Managerina keräsin ehdotuksia potentiaalisista asiantuntijajäsenistä omien ammattiverkoston lisäksi monitorointivaiheen asiantuntijatapaamisissa esittävän taiteen ammattilaisten, kuten teatterijohtajien, taiteen ja kulttuurin aihealan valtion virkahenkilöiden ja edunvalvontajärjestöjen asiantuntijoiden kanssa. Tapaamiset toteutettiin syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana. Kutsuttavien panelistien lista valmistui huhtikuussa 2021. Kutsuja (liite 1.) lähetettiin yhteensä 30 asiantuntijalle. Kutsut lähetettiin 15.5.2021.

Kymmenen (10) asiantuntijapanelistia vastasi myöntävästi ensimmäisen kutsun saatuaan. Ensimmäinen muistutusviesti (liite 2.) kutsutuille lähetettiin 20.5.2021. Muistutusviestiin puoltavasti vastasi seitsemän (7) panelistia. Tutkimusaikataulun aikataulupaineesta johtuen, toisen muistutusviestin sijasta manageri soitti puhelimitse kahdelle kutsutulle asiantuntijalle, joista molemmat vastasivat puoltavasti kutsuun.

Asiantuntijapaneelin lopulliseksi määräksi asetui 19 panelistia (liite 3.). Delfoi-paneelin monimuotoiselle asiantuntijuudelle asettamat tavoitteeni täyttyivät kiitettävästi. Panelistit edustivat laajasti suomalaista kuntakenttää, niin maantieteellisesti, kuin kuntarakenteenkin



näkökulmasta (Kuvio 7.). Panelistien joukko jakaantui ammatillisesti seuraavasti: kunnanjohtajia 2, teatterijohtajia 4, kunnan elinkeinojohtajia 4, kunnan kulttuurijohtajia 4, työntekijäjärjestöjen edustajia 2, sekä kunnanhallituksen puheenjohtajia ja luottamushenkilöitä 3.

<b>Delfoi-paneelin kokoonpano:</b>
19 panelistia, joista
2 kunnanjohtajaa
4 teatterijohtajaa
4 kunnan elinkeinojohtajaa
4 kunnan kulttuurijohtajaa
2 työntekijäjärjestöjen edustajaa
3 kunnanhallituksen puheenjohtajaa ja luottamushenkilöä

Kuvio 7: Delfoi-paneelin kokoonpano

### 3.5.3 Delfoin ensimmäisen kierroksen kuvaus

Delfoi toteutettiin kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa panelisteja pyydettiin arvioimaan ja argumentoimaan esitettyjä tulevaisuusteesejä.

Kysely toteutettiin 7-portaisella asteikolla (-3-0-+3). Panelisteja pyydettiin arvioimaan esitettyjä teesejä niiden toivottavuuden/epätoivottavuuden ja todennäköisyyden/epätodennäköisyyden mukaan. Panelistit saivat halutessaan argumentoida avoimen vastauksen muodossa perustelujaan vastaukselle. Tulevaisuuskyseleyn vastaaminen toteutettiin niin, että panelistit eivät nähneet toistensa vastauksia. Manageri halusi näin varmistaa, että kukin panelisti on vastannut ainoastaan oman mielipiteensä pohjalta.

Panelisteille tiedotettiin asiantuntijapaneelin vastausaikatauluista ja paneelin kokoonpanosta asiantuntijakutsun lisäksi e-Delphi alustalla heidän kirjauduttuaan ensimmäistä kertaa alustalle (liite 4.). Tulevaisuuskyseleyn ohjeistus panelisteille (liite 5.) oli kirjattu e-Delphi alustalla tulevaisuuskyseleyn kansisivulle.

Osallistumiskutsut (liite 6.) panelisteille lähetettiin e-Delphi alustalta 27.5.2021.

Tulevaisuuskyselely oli avoinna 2.6.2021 klo 23.59 saakka. Yhdeksästätoista (19) panelistista kuusi (6) vastasi tulevaisuuskyselelyyn ennen ensimmäistä muistutusviestiä (liite 7.).

Muistutusviesti lähetettiin 29.5.2021 sähköpostitse. Managerina halusin varmistaa, että panelistit ovat tunnistaneet e-Delphi alustalta lähetetyn paneelikutsun ja samalla muistuttaa käynnissä olevasta vastausajasta. Ensimmäisen muistutusviestin jälkeen vastauksia tuli lisää kolme (3). Toinen muistutusviesti (liite 8.) lähetettiin 1.6.2021. Vastauksia panelisteilta tuli lisää kahdeksan (8). Managerina soitin kahdelle panelistille 3.6.2021 ja sain vielä yhden (1)

vastauksen lisää. Ensimmäisen vaiheen tulevaisuuskysely suljettiin e-Delphi alustalla 3.6.2021 klo 23.59. Tulevaisuuskyselyyn vastasi yhteensä kahdeksantoista (18) panelistia yhdeksästätoista (19).

Ensimmäisen vaiheen vastausaika oli tarkoituksellisen tiukasti rajattu seitsemään vuorokauteen (27.5.-3.6.2021). Opinnäytetyön tekijänä uskon, että tiheällä aikataululla toteutettu kaksivaiheinen asiantuntijapaneeli sitouttaa panelistit tehokkaammin osallistumaan kuin että vastausaika olisi viikkoja. Kokonaisuus pysyy paremmin mielessä, kun toteutus on kokonaisuudessaan lyhyen ajanjakson sisällä. Jokainen panelisti on omassa päivätyössään tai luottamustoimessa kiireinen. Opinnäytetyön laatijana pidän tärkeänä, että panelisteille viestittiin ensimmäisestä osallistumiskutsusta alkaen aikataulu, milloin panelistien pitää vastata ja myös aika-arvio kuinka paljon aikaa ensimmäisen ja toisen vaiheen osallistuminen panelistilta vaatii. Kiireisenkin asiantuntijan on helpompi näin osallistua ja varata tarvittava aika kalenteristaan. Delfoi-managerina aktiivinen rooli korostui ensimmäisen vaiheen toteutuksen aikana. Viikon vastausajan sisällä manageri lähetti kaksi muistutusviestiä sekä soitti kahdelle panelistille. Osa panelisteista ei ollut saanut tai tunnistanut ensimmäistä e-delphi alustalta lähetettyä osallistumiskutsua. Järjestelmän ylläpitäjän mukaan sähköpostien roskapostisuodattimet toisinaan estävät osallistumiskutsujen vastaanottamisen. Managerin kannatti lähettää muistutusviestit sähköpostitse samaan viestiketjuun, jossa panelistit olivat jo vahvistaneet osallistumisensa. Sähköpostimuistutukset löysivät paremmin vastaanottajansa. Ilman aktiivista manageritoimintaa vastausprosentti olisi jäänyt alhaiseksi.

Tulevaisuuskysely suunniteltiin tunnistettuihin muutosvoimiin pohjautuen ja laadittiin tulevaisuusteiesien muotoon (Kuvio 8.). Kyselyn mitta rajattiin 12 kysymykseen, jotta vastaajan motivaatio säilyisi viimeiseen kysymykseen saakka. Teesit esitettiin väittämien muodossa ja ne olivat tarkoituksellisen kärkeviä tai muutoin selkeästi muotoiltuja, jotta panelistin mielenkiinto ja motivaatio vastaamiseen pysyy yllä. Managerina kiinnitin huomiota esitettyjen tulevaisuusteiesien järjestykseen. Tärkeimmät teesit esitettiin ensimmäisten joukossa, edeten tärkeysjärjestyksessä kohti viimeistä teesiä. Managerina arvioin ensimmäisen vaiheen vastausajan ottavan 10-15 minuuttia. Arvio pohjautui ohjeistukseen, että sanallinen argumentointi vastauksille on vapaaehtoista. Sanallisia perusteluja vastauksille tuli ennako-oletusta enemmän. Vastausaika näiltä osin on ollut yli 15 minuuttia.

1. Lähes kaikki työikäiset suomalaiset asuvat yli 50 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.
2. Kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailuelinkeino muodostuu tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa.
3. Kuntatalouden kiristyessä todennäköisimmin leikkauslistalla tulevaisuudessa on esittävän taiteen rahoitus.
4. Veikkaus Oy:n veikkausvoittovarojen tuotto siirretään vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroista maksettaviksi vuodesta 2024 alkaen.
5. Osa esittävän taiteen toimijoista on kehittänyt keinon irtautua kokonaan nykyisistä julkisen rahoituksen rakenteista vuonna 2030.
6. Kuntien rahoituspäätöksistä riippumatta, valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030.
7. Esittävän taiteen toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaitsevat ainoastaan hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030.
8. Esittävän taiteen toiminta on samanlainen veto- ja pitovoimatekijä kuin opiskelu- tai työmahdollisuudet paikkakunnalla, kuntien kilpaillessa uusista asukkaista vuonna 2030.
9. Uussuomalaisten (jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea) osuus väestöstä on yli 20 % kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.
10. Esittävän taiteen kokemisen ja tekemisen mahdollisuus alle 50 000 asukkaan kunnissa toteutetaan ensi sijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna vuonna 2030.
11. Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtävänsä SOTE (sosiaali- ja terveydenhuollon) tai HYTE (hyvinvointi ja terveys) -palveluja vuonna 2030.
12. Esittävän taiteen ammattilaiset vastaavat hoivatyörobottien luonne- ja tapakoulutuksesta vuonna 2030.

Kuvio 8: Tulevaisuuskyselyn tulevaisuusteedit

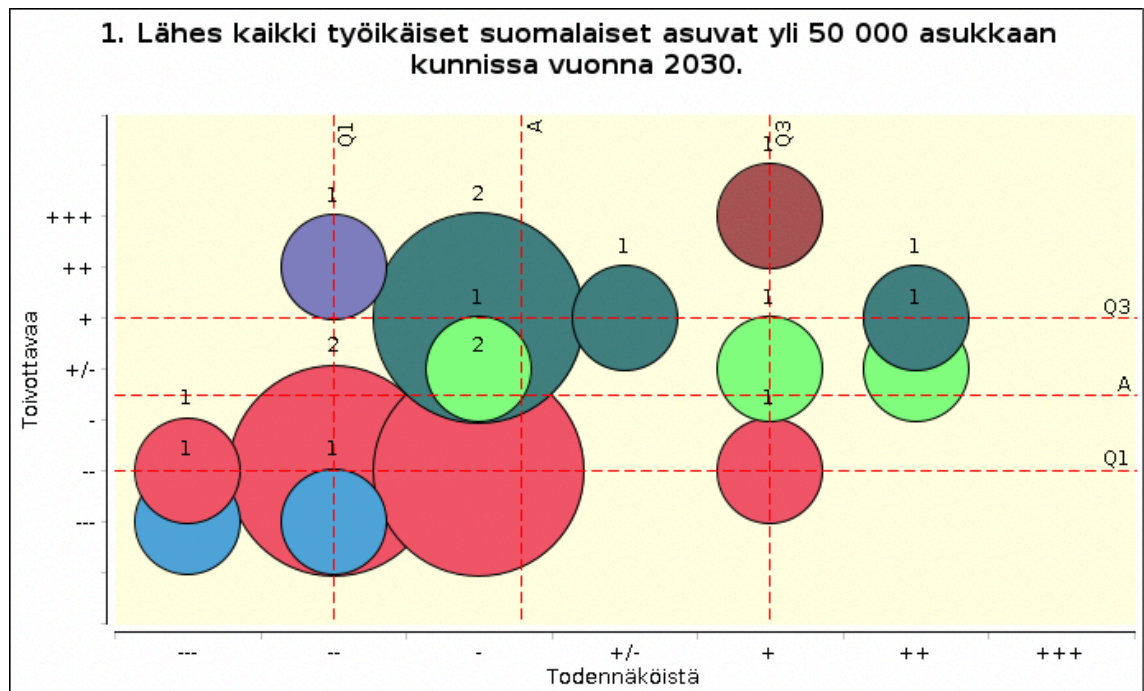
### 3.5.4 Delfoin ensimmäisen kierroksen vastaukset tulevaisuusteeseihin

Tulevaisuuskyselyn teeseihin panelisteilla oli mahdollisuus vastata seitsemänportaisen asteikon mukaisesti ja arvioida esitettyjen teesien todennäköisyyttä ja toivottavuutta. Delfoimanagerina koostin vastausten yhteenvedon ja laadin tulkinnan jokaisen teesin väittämästä.

#### **Teesi 1. Lähes kaikki työikäiset suomalaiset asuvat yli 50 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.**

Tulkitsen panelistien vastauksista, että alle 50 000 asukkaan kunnissa asuu työikäisiä myös 2030-luvulla. Puolet panelisteista pitää kehitystä toivottavana. Todennäköinen kehitys on, että alle 50 000 asukkaan kuntia on myös tulevaisuudessa.

Vastaajista 12/18 piti esitettyä teesiä epätodennäköisenä ja 6/18 todennäköisenä kehityksenä. Vastaajista puolet piti esitettyä teesiä epätoivottavana ja puolet toivottavana (Kuvio 9.).



Kuvio 9: Lähes kaikki työkäiset suomalaiset asuvat yli 50 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030

Panelistit argumentoivat vastauksiaan seuraavasti.

Teesin toteutumista epätodennäköisenä pitäneet panelistit perustelivat näkemystään muun muassa asumisen hintatason alueellisilla eroilla ja muuttumattomalla kuntarakenteella.

”Eri alueiden asuntojen hintataso ja mm. haja-asutusalueella sijaitsevien omien asuntojen/talojen myymisen hankaluudet ja työllistymisen vaikeudet voivat hidastaa muuttoliikettä keskuskaupunkeihin.” Panelisti (Todennäköistä -, toivottavaa +/-)

”Näin voisi käydä, jos kuntarakenteet muuttuisivat ja kehyskunnat liittyisivät kaupunkikeskukseen. Kuntarakenne on kuitenkin niin muuttumaton, että tätä ei tapahdu.” Panelisti (todennäköistä -, toivottavaa +)

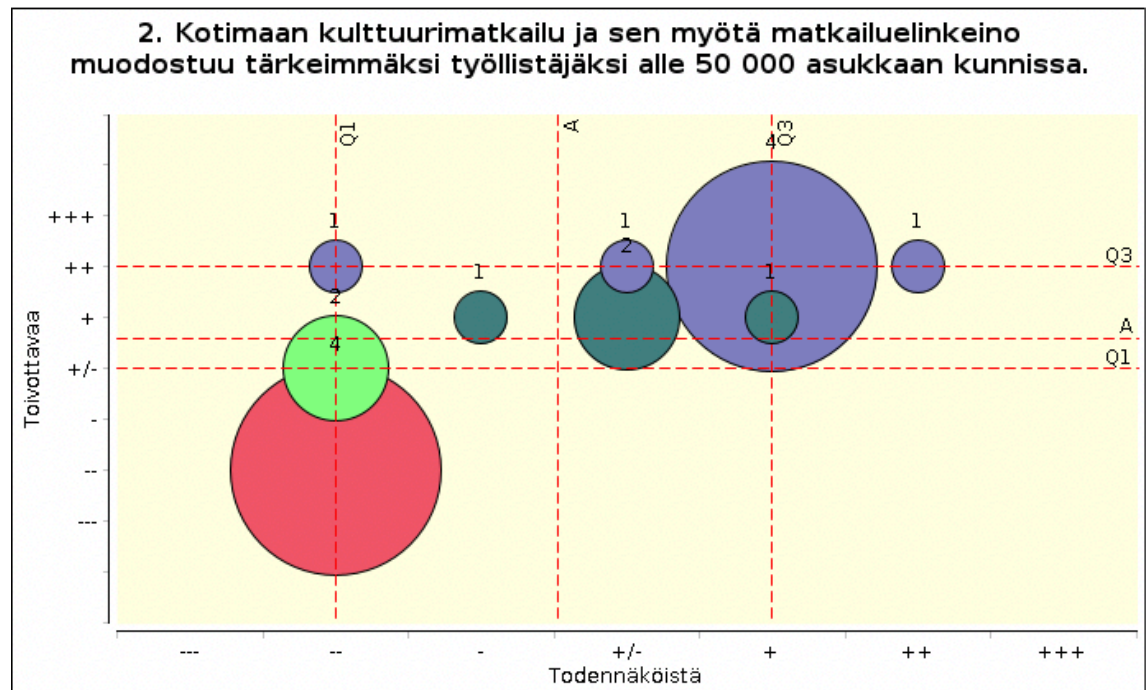
Kehitystä todennäköisenä ja toivottavana pitäneiden panelistien perusteluissa korostuivat ikärakenteen vääjäämätön muutos sekä valinnanvapaus.

”Ilman voimakasta maahanmuuttoa tulemme näkemään useita alueita, jotka kiihtyvät hyvin nopeastikin, koska näiden kuntien väestön ikärakenne on sellainen, että luonnollinen väestönlisäys on miinuksella.” Panelisti (Todennäköistä +, toivottavaa +/-)

”On tärkeää, että ihmiset voivat itse valita, missä he asuvat. Talouden suunnat kuitenkin vaikuttavat siihen, kuinka laajat tai suppeat lähialueet kaikille alueille voidaan tuottaa. Väestö keskittyy tilastojen mukaan kaupunkeihin ja niiden lähialueille” Panelisti (Todennäköistä ++, toivottavaa +)

**Teesi 2. Kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailuelinkeino muodostuu tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa.**

Osalle alle 50 000 asukkaan paikkakunnista kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailuelinkeino voisi olla merkittävä työllistäjä. Mikäli näin käy, panelisteista valtaosa piti kehitystä toivottavana (Kuvio 10.).



Kuvio 10: Kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailuelinkeino muodostuu tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa

Kehityksen todennäköisyyttä ja toivottavuutta perusteltiin ilmastonmuutoksen vaikutuksilla matkailuun sekä suomalaisen yhteiskunnan toimivalla infrastruktuurilla.

”Voivatko maaseudun perinteiset ammatit tuottaa elämyksiä entistä enemmän perustehtävästään käsin vrt, kalastus. Kansainvälinen kiinnostus Suomea kohtaan tulee nousemaan. Ilmastonmuutos, suhteellinen puhtaus ja toimiva infra.” Panelisti (Todennäköistä +, toivottavaa ++)

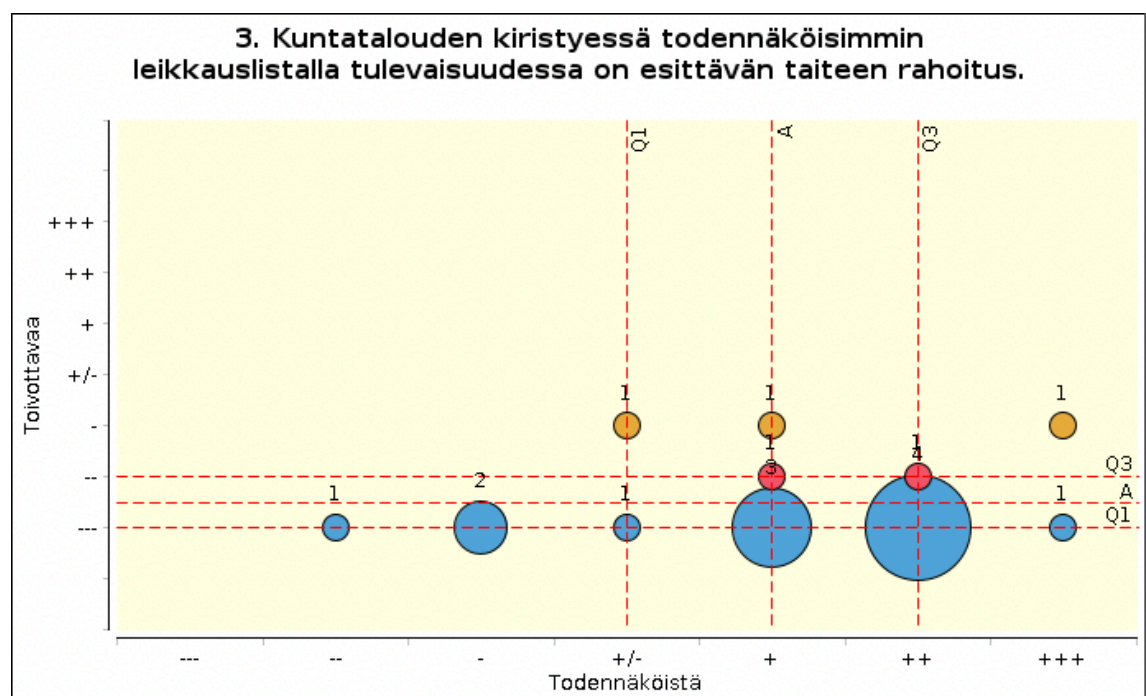
Kehitystä myös pidettiin epätodennäköisenä ja epätoivottavana suuntana, koska liian voimakas elinkeinorakenteen erikoistuminen on haavoittuva.

”Matkailuelinkeinon merkitys kasvaa, mutta liian voimakas erikoistuminen tekee elinkeinorakenteesta erittäin haavoittuvan. Lisäksi yli 50k asukkaan kuntia on vain parikymmentä. Pääkaupunkiseudultakin tai metropolialueeltakin löytyy useampia. Useassa niissä vahvaa elinkeinotoimintaa (logistiikka, teollisuus jne.) Panelisti (Todennäköistä --, toivottavaa --)

**Teesi 3. Kuntatalouden kiristyessä todennäköisimmin leikkauslistalla tulevaisuudessa on esittävän taiteen rahoitus.**

Esittävän taiteen rahoituksen leikkauksia kuntatalouden kiristyessä voi pitää todellisenä uhkakuvana. Kehitys on panelistien näkemyksen mukaan todennäköinen tai mahdollinen, toteutuessaan kaikkien mielestä epätoivottava.

Panelisteista 13/18 piti teesiä todennäköisenä, 2 mahdollisena ja 3 epätodennäköisenä. Kaikki panelistit pitivät kehitystä epätoivottavana kehityksenä (Kuvio 11.).



Kuvio 11: Kuntatalouden kiristyessä todennäköisimmin leikkauslistalla tulevaisuudessa on esittävän taiteen rahoitus

Kehitystä erittäin todennäköisenä tai mahdollisena pitävät panelistit perustelivat näkemyksensä jo käynnissä olevilla leikkauksilla, isolla julkisen tuen osuudella tai SOTE-uudistuksen myötä tulevalla kasvavalla kuntapolitiikan kiinnostuksella kulttuuripalveluja kohtaan.

”Toivottavuus riippuu paljolti siitä, onnistutaanko esittävän taiteen ympärille luomaan taloudellista lisäarvoa, yrittäjyyttä, työpaikkoja luovaa toimintaa... Toki esittävällä taiteella on erittäin tärkeä arvo sinänsä, mutta pelkkään julkiseen tukeen liittyvä toiminta on riskialtista...” Panelisti (Todennäköistä +++, toivottavaa -)

”Riippuu paljon kunnasta, sen resursseista ja jo rakennetusta infrasta sekä arvoista, johon kunta ja kuntalaiset ovat sitoutuneet. Sote-uudistuksen edetessä kuntapolitiikoille jää kapeampi sektori, johon he voivat toiminnallaan vaikuttaa. Tämä tulee näkymään enenevänä kiinnostuksena kunnan kulttuuripalveluja kohtaan.

Toisaalta kunnissa, joissa kamppaillaan taloustilanteen kanssa, esittävän taiteen rahoitus lienee leikkauskohteena houkutteleva.” Panelisti (todennäköisyys (++)), toivottavuus (---)

”Tästä on jo valitettavasti esimerkkejä olemassa ja on todennäköistä, että aiemmin pysyviksi koettuja rahoitusmalleja ja taideinstituutioita kyseenalaistetaan jatkossa.” Panelisti (todennäköisyys (+), toivottavuus (---))

Esittävän taiteen asema kuntatalouden näkökulmasta nähtiin myös laajempaan kokonaisuutena ja vahvistuvana tekijänä, panelistit perustelivat kantaansa muun muassa harrastajateatteritoiminnalla ja taiteen perusopetuksen tehtävillä.

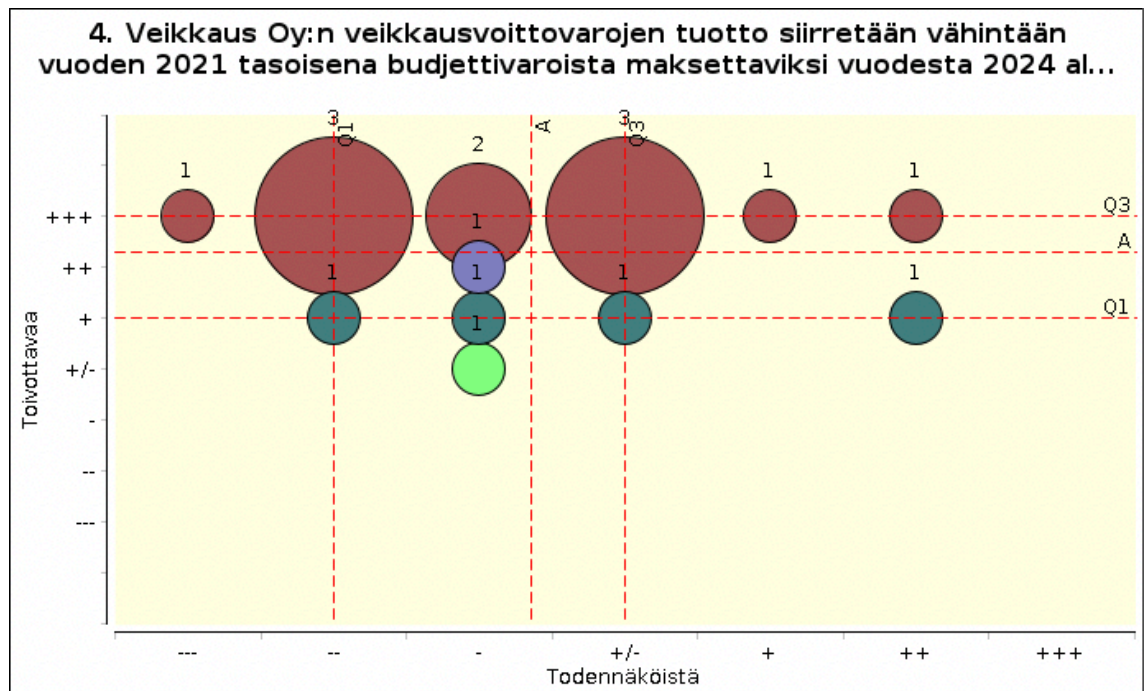
”Esittävä taide on vetovoimatekijä ja vahvistuva sellainen. Pikemminkin näen päinvastaisen trendin.” Panelisti (todennäköisyys (--), toivottavuus (---))

”Kuntien tuki esittäville taiteelle eroaa hyvin paljon kunnittain. Samoin ko. lajin toimijoiden määrä vaihtelee paljon. Arvelen, että pienetkin paikkakunnat voivat pikemminkin haluta erottautua tasokkaalla omintakeisella esittävän taiteen toiminnalla. Myöskin on hyvä erotella kuntien tuki harrastaja- ja ammattilaistaiteelle sekä niiden opetukselle. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta velvoittaa kuntia tukemaan ko. aloja sekä mm taiteen perusopetusta.” Panelisti (todennäköisyys (+/-), toivottavuus (---))

#### **Teesi 4. Veikkaus Oy:n veikkausvoittovarojen tuotto siirretään vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroista maksettaviksi vuodesta 2024 alkaen.**

Veikkausvoittovarojen siirto budjettivaroista maksettavaksi vähintään vuoden 2021 tasoisena on erittäin epätodennäköinen, mutta toteutuessaan kaikkien panelistien mielestä toivottava kehityssuunta.

Panelisteista 11/18 piti teesiä epätodennäköisenä, 4 mahdollisena ja 3 todennäköisenä. Kaikki vastaajista piti teesiä toivottavana (Kuvio 12.).



Kuvio 12: Veikkaus Oy:n veikkausvoittovarojen tuotto siirretään vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroista maksettavaksi vuodesta 2024 alkaen

Teesin epätodennäköisyyttä perusteltiin realismilla ja taiteen vahvistumista työnä ja ammattina. Veikkauksen tuottojen siirtoa budjettivaroista maksettavaksi vähintään vuoden 2021 tasolla toivottiin muutoinkin riittämättömällä kulttuurirahoituksen määrällä.

”Veikkausvoittovarojen tuottoa vastaava siirto olisi enemmän kuin toivottua, sillä kulttuurirahoitus ylipäättänsä on Suomessa alhainen, taiteilija-apurahajärjestelmä riittämätön ja vos vs. vapaan kentän toimijoiden suhde epätasapainoinen.” Panelisti (todennäköistä (---), toivottavaa (+++))

”Ei ole realismia odottaa tason jatkuvan vaikka kuinka toivoisi. Taide työnä ja ammattina tulee vahvistumaan. Resurssien tulee tulla enenevissä määrin suoraan asiakkailta. Panelisti (todennäköistä (--), toivottavaa (+++))

Teesin todennäköiseen kehitykseen uskoi osa panelisteista. Heidän argumenteissaan korostui nykyisen mallin toimimattomuus ja rahapelaamisesta syntyvät sosiaaliset ongelmat, ei niinkään epäily veikkausvoittovarojen euromääräisestä vähenemisestä.

”Uskon että mennään esityksen mukaisesti - Veikkauksen nykyinen malli ei ole mahdollinen.” Panelisti (todennäköistä (++), toivottavaa (+))

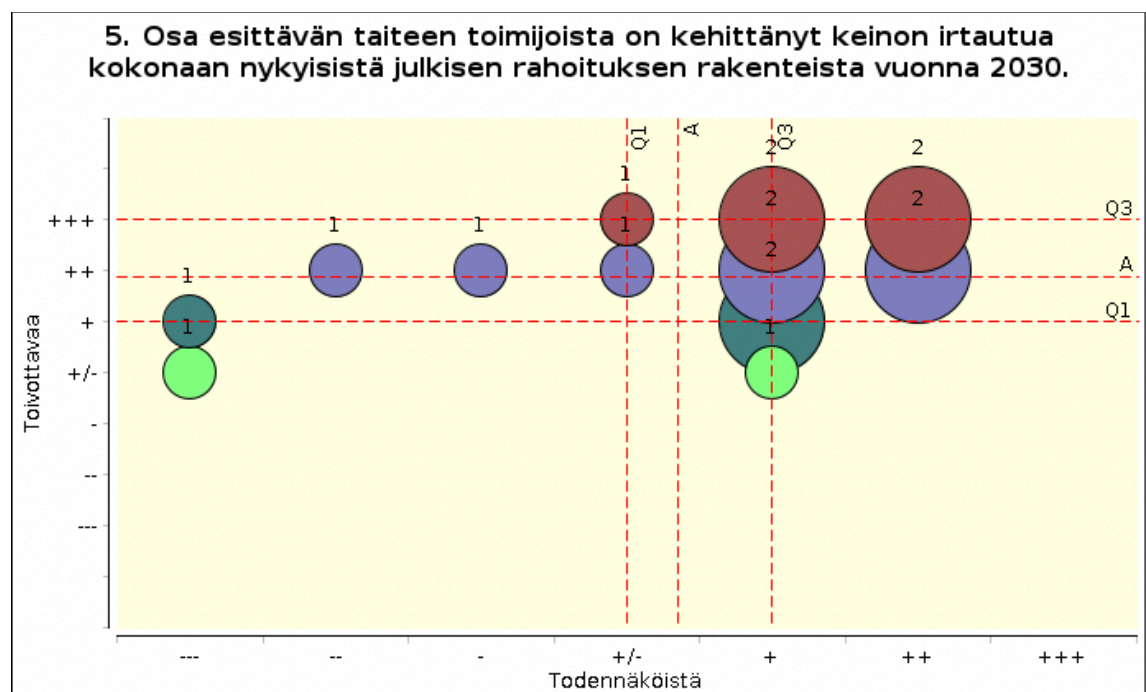
”Liekanaru veikkauksen ja mm. kulttuurin välillä on tärkeää katkaista. Tätä puoltavat mm. veikkaukseen liittyvät imagohaitat, jotka voivat edelleen korostua.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+++))



**Teesi 5. Osa esittävän taiteen toimijoista on kehittänyt keinon irtautua kokonaan nykyisistä julkisen rahoituksen rakenteista vuonna 2030.**

Osa esittävän taiteen toimijoista on tulevaisuudessa kehittänyt oman liiketoimintamallin, joka mahdollistaa irtautumisen julkisen rahoituksen rakenteista. Tavoitetta voi pitää laajasti toivottuna, mutta se ei ole helposti saavutettavissa pienestä markkina-alueesta johtuen. Markkinaehtoinen rahoitus saattaa ohjata taiteen sisältöjä ja olla näin uhka sisällön monimuotoisuudelle.

Panelisteista 2/3 pitää teesin väittämää todennäköisenä. Kaikki vastaajista pitää kehitystä toivottavana (Kuvio 13.).



Kuvio 13: Osa esittävän taiteen toimijoista on kehittänyt keinon irtautua kokonaan nykyisistä julkisen rahoituksen rakenteista vuonna 2030

Enemmistö panelisteista pitää kehitystä todennäköisenä, mutta argumenteissa kiinnitetään huomiota teesin saavuttamisen haasteisiin. Perusteluissa nousee esiin pieni markkina-alue, sekä yksityisen rahan niukkuus.

”Toivon, että tällaisia kokeiluja ainakin olisi. En näe asiaa vielä kuitenkaan kovin todennäköisenä. Se vaatisi mittavaa määrää yksityistä rahaa, jota ei ainakaan vielä ole kulttuuritoimijoille kovin viljalti satanut. Kehitystä voisi parhaiten kenties kokeilla pienet ja kansainväliset tarpeeksi nimekkäät esiintyjäryhmät tai yksittäiset taiteilijat.” Panelisti (todennäköistä (++) , toivottavaa (+++))

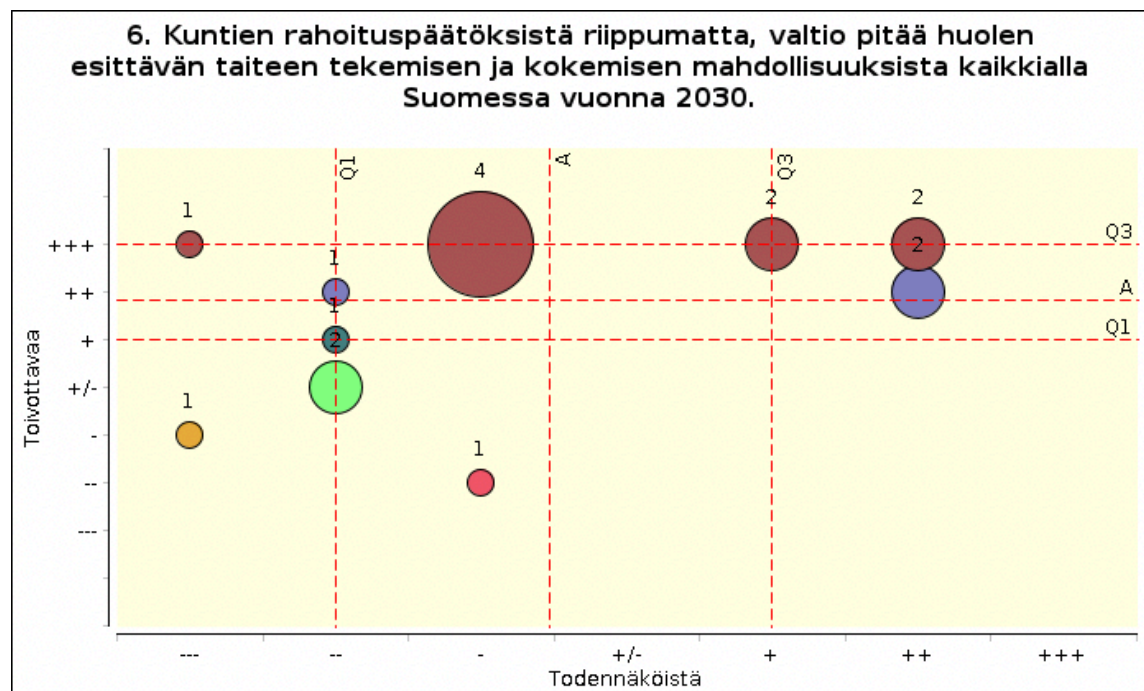
”Osa esittävän taiteen toimijoista on jo nyt julkisen rahoituksen rakenteiden ulkopuolella. Vahva kaupallistuminen mahdollistaa taloudellisen toimeentulon, mutta se tekee harvoin hyvää taiteelle.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+/-))

”Suomi on pieni ja vähäväkinen maa. Täällä on haastavaa perustaa liiketoiminnallisesti kannattavaa taidetoimintaa ilman julkista tukea. Panelisti (todennäköistä (-), toivottavaa (++))

**Teesi 6. Kuntien rahoituspäätöksistä riippumatta, valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030.**

On epätodennäköistä, että valtio pitäisi huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa, vaikkakin valtion roolia pidetään laajasti toivottavana.

Panelisteista 2/3 pitää teesiä epätodennäköisenä. Lähes kaikki 16/18 vastaajista pitää teesiä toivottavana (Kuvio 14).



Kuvio 14: Kuntien rahoituspäätöksistä riippumatta, valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030

Valtion vastuunkantoa esittävän taiteen mahdollisuuksien turvaamisessa pidettiin epätodennäköisenä kehityksenä. Panelistit perustelivat näkemystään nykyisellä laskusuuntaisella kehityksellä, kaupungistumisen jatkumisella ja kuntien taloushaasteilla.

”Valtion tuki näyttää päinvastoin olevan menossa alaspäin, samoin kunnista suurin osa on vakavissa talousvaikeuksissa.” Panelisti (todennäköistä (--), toivottavaa (++))

”Kaupungistumisen jatkuessa ja sen myötä myös taide keskittyy. Suurehkot kaupungit pärjäävät ja niiden alueellinen rooli kasvaa.” Panelisti (todennäköistä (-), toivottavaa (+++))

”Kuntien tulee hoitaa oma vastuunsa. Jo nyt on nähty, että kun valtio lisää rahoitusta, kunnat pienentävät. Rahoitus pysyy samana, kustannukset nousevat ja ala kärsii. Kansalaisten näkökulmasta se, että valtio varmistaa saavutettavuutta on hyvä asia, mutta valtion pitäisi varmistaa, että kunnan rahoituksen pitää kehittyä vastaavasti.” Panelisti (todennäköistä (--), toivottavaa (+/-))

Kolmannes panelisteista piti kehitystä todennäköisenä. Nykyisiä toimijoita karsiutuu pois, mutta tilalle tulee enemmän kiertuetoimintaa ja kuntien välisiä sopimuksia. Argumenttina esitettiin myös valtion velvollisuus ottaa vastuu esittävän taiteen mahdollisuuksista, yhdessä säätiöiden ja yritysten kanssa.

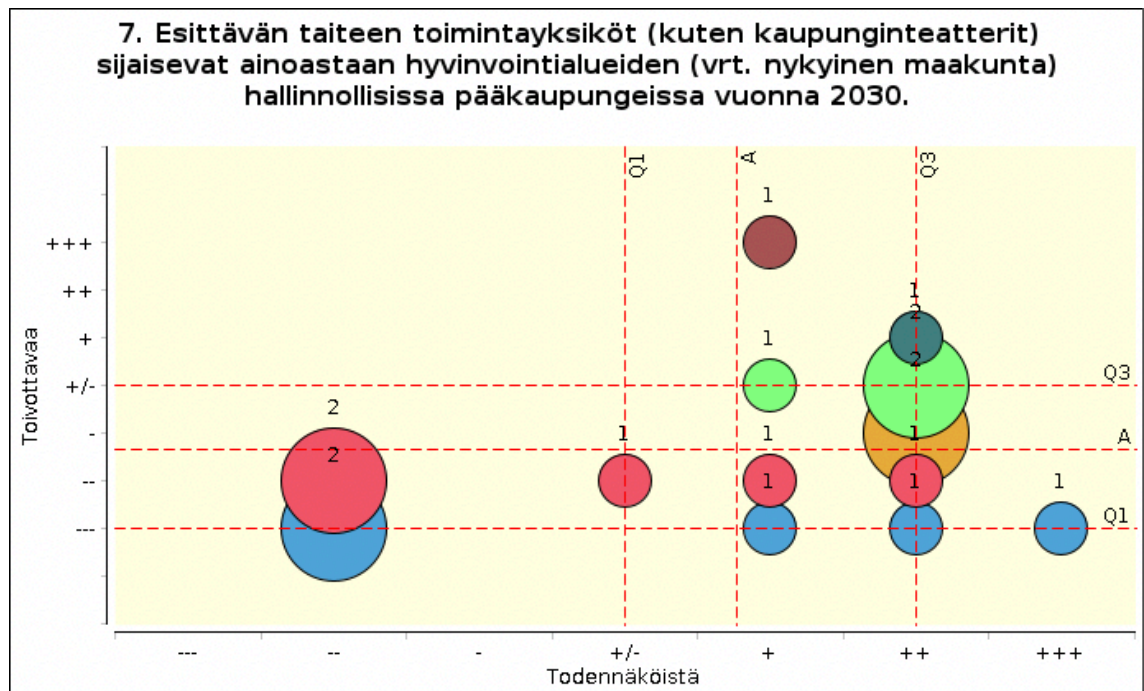
”Mahdollisuuksien ja taloudellisten resurssien puitteissa kyllä. Uskon kuitenkin enemmän siihen, että nykyisiä toimijoita tulee karsiutumaan jonkin verran pois ja jäljelle jäävät toimijat tulevat esim. kiertuetoiminnalla ja kuntien välisillä sopimuksilla toimimaan nykyistä laajemmalla alueella.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+++))

”Valtion on otettava vastuu siitä, että esittävää taidetta on kaikkialla Suomessa. Toki yksityisen rahoituksen, suurten yritysten osuuden soisi myös tulevan tähän avuksi.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+++))

**Teesi 7. Esittävän taiteen toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaitsevat ainoastaan hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030.**

Esittävän taiteen toimintayksiköiden (kuten kaupunginteattereiden) sijoittumista ainoastaan hyvinvointialueiden hallinnollisiin pääkaupunkeihin voidaan pitää uhkana. Kehitys nähdään laajasti todennäköisenä mutta ei toivottavana.

Lähes kaikki vastaajista 15/18 pitää teesiä todennäköisenä. Lähes kaikki vastaajista 16/18 pitää teesin väittämää kehityskulkua epätoivottavana (Kuvio 15.).



Kuvio 15: Esittävän taiteen toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaitsevat ainoastaan hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030

Teesin kaltaisen kehityskulun todennäköisyyttä perusteltiin osin jo nykyisellä tilanteella sekä tulevaisuuden kuntia kohtaavalla erikoistumisen tarpeella.

”Tilannehan on tämä jo pitkälti suurempien laitosten osalta. Vapaita ryhmiä ja kiertuetoimijoita on siellä täällä.” Panelisti (todennäköistä (++) , toivottavaa (-)

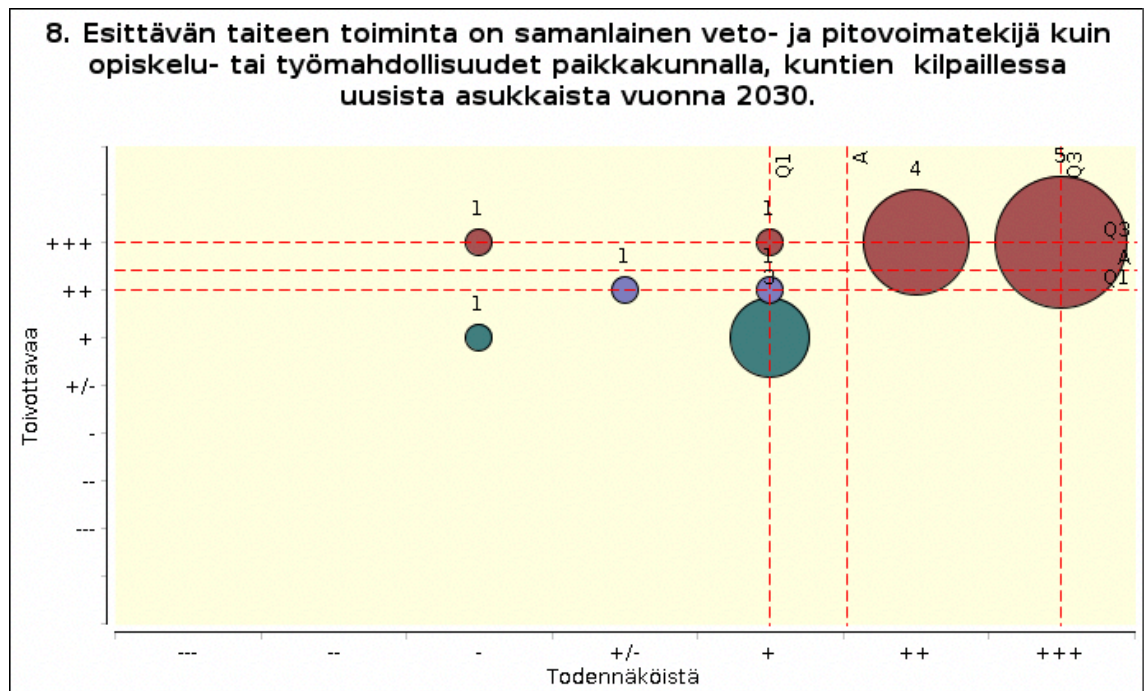
”Kuten kuntien, tulee myös toimintayksiköiden erilaistua rohkeasti. Oman kohderyhmän löytäminen maakuntarajojen ulkopuolelta on tärkeää. Yhteistyötä tarvitaan myös rutkasti kuntien ja eri toimijoiden välillä.” Panelisti (todennäköistä (+/-), toivottavaa (--)

Teesin toteutumista epätodennäköisenä pitävä panelisti perusteli yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja saavutettavuuden toteutumisen näkökulmista.

”Aika suuri karsinta pitää tapahtua, jotta näin olisi. Tällä hetkellä taiteen toimintayksiköt kattavat käytännössä, ellei koko, niin suurimman osan Suomea. Pidän hyvin tärkeänä, että kulttuuripalveluja on tarjolla tasaisesti ympäri Suomea yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon sekä saavutettavuuden näkökulmista.” Panelisti (todennäköistä (--), toivottavaa (---)

**Teesi 8. Esittävän taiteen toiminta on samanlainen veto- ja pitovoimatekijä kuin opiskelu- tai työmahdollisuudet paikkakunnalla, kuntien kilpaillessa uusista asukkaista vuonna 2030.**

Esittävä taide on merkittävä veto- ja pitovoimatekijä asuinpaikkaa valittaessa vuonna 2030. Kehitys nähdään laajasti todennäköisenä ja kokonaisuudessaan toivottavana (Kuvio 16.).



Kuvio 16: Esittävän taiteen toiminta on samanlainen veto- ja pitovoimatekijä kuin opiskelu- tai työmahdollisuudet paikkakunnalla, kuntien kilpaillessa uusista asukkaista vuonna 2030

Panelistien perusteluissa korostuu yhteys kunnan muuhun palvelutarjontaan, logistiikkaan, sekä opiskelu- ja työmahdollisuuksiin paikkakunnalla. Kunnan arvot ja ilmapiiri koetaan merkityksellisenä ja panostettavana asiana.

”Uskon, että näin on. Tähän toki liittyy myös kaupungin infran kehittyminen, joka mahdollistaa elinvoimaisen kulttuuritoiminnan ylläpidon kaupungeissa. Opiskelu- ja työmahdollisuudet lienevät monien paikkakuntien ensisijaisia vetovoimatekijöitä, mutta kulttuurin merkitystä tärkeänä pitovoimatekijänä ei tule aliarvioida.” Panelisti (todennäköistä (+++), toivottavaa (+++))

”Vaikka ihmiset muuttavat perinteisesti näiden vaikutuksesta, valitsevat nuoret aikuiset asuinpaikan myös muista syistä. Mm. kunnan arvot ja ilmapiiri vaikuttavat. Kulttuuri luo ympärilleen suvaitsevaa ja monin tavoin rikasta ja yhteisöllistä ilmapiiriä ja ainakin itse näen nämä tekijät juuri sellaisina joihin kuntien tulee panostaa.” Panelisti (todennäköistä (++) , toivottavaa (+++))

Toisaalta argumenteissa on nähtävissä yhteys myös kaupungistumiseen sekä kuntatalouden haasteisiin.

”Vetovoimatekijä kyllä, mutta tuskin opiskelu/työmahdollisuuksien tasoinen... Erityisesti suurissa kaupungeissa kulttuuripalveluiden merkitys (ja nimenomaan monipuolisten sellaisten) on suuri... haja-asutusseudulla mm. luonto yms. nousevat rinnalle.” Panelisti (todennäköistä (+) , toivottavaa (+))

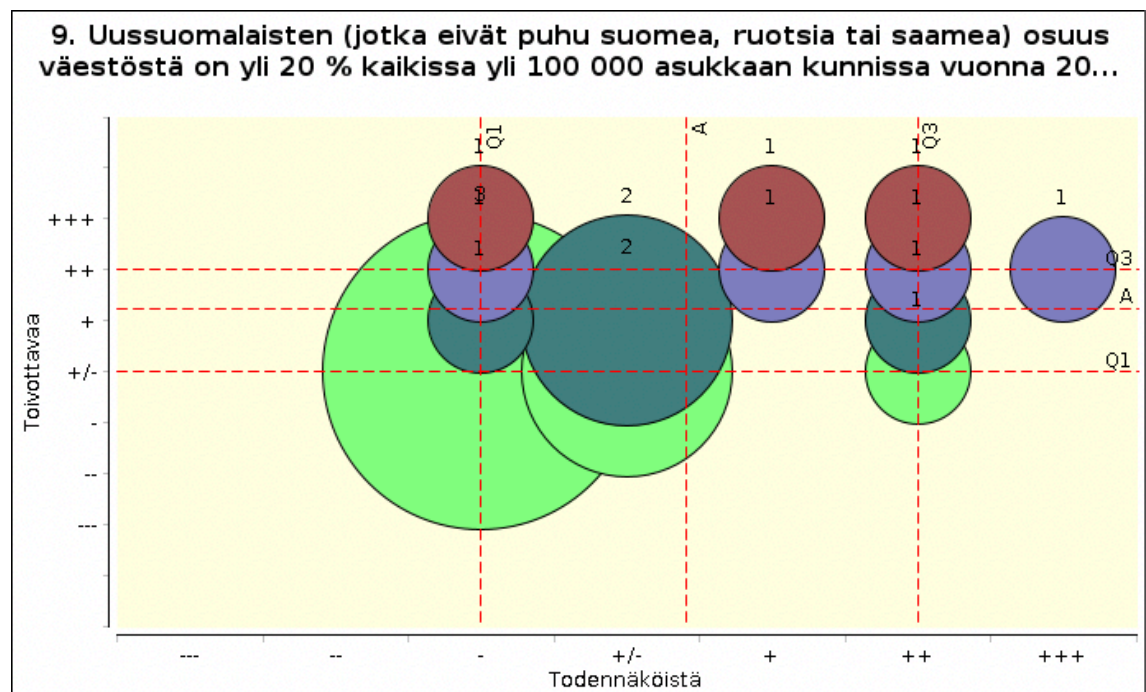
”Ko. toiminta voisi olla juurikin tärkeä veto- ja pitovoimatekijä. Kuitenkin, kuntien talustilanteet vaihtelevat, ja peruspalvelujen järjestäminen väestön vanhetessa voi johtaa siihen, että kuntien ei ole mahdollista panostaa niin paljoa tämän edun

hyödyntämiseen /toimijoiden tukemiseen.” Panelisti (todennäköistä (+/-),  
toivottavaa (++)

**Teesi 9. Uussuomalaisten (jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea) osuus väestöstä on yli 20 % kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.**

Uussuomalaisten osuus väestöstä mahdollisesti kasvaa merkittävästi kunnissa vuoteen 2030 mennessä. Alueellinen sijoittuminen kohdentuu suurimpiin kaupunkeihin, vaikkakin työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan laajasti kautta maan. Teesin kehityssuuntaa pidetään laajasti toivottavana.

Teesi jakoi panelistien vastaukset tasaisesti. Vastaaajista 7/18 pitää teesiä todennäköisenä, 7/18 epätodennäköisenä ja 4/18 mahdollisena. Lähes kaikki vastaajista pitää teesin kehitystä toivottavana (Kuvio 17.).



Kuvio 17: Uussuomalaisten (jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea) osuus väestöstä on yli 20 % kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030

Kehitystä pidetään todennäköisenä ja toivottavana. Uussuomalaisten osuus on kasvanut nopeasti tähänkin mennessä. Myös valtion työllisyystavoitteen saavuttaminen edellyttää työperäisen maahanmuuton kasvua.

”Tarkkaa kehitystä ei tietenkään voi ennustaa, mutta uussuomalaisten kuntalaisten määrä pääkaupunkiseudulla lienee jo nyt 18-20 % välillä ja Suomessa keskimäärin varmaan 7-10 %. Kehitys on kuitenkin ollut melko nopeaa, joten koronan jälkeisessä

ajassa uskon kehityksen jatkuvan edelleen.” Panelisti (todennäköistä (++)), toivottavaa (++)

”Suomi ei tule pärjäämään ilman maahanmuuttoa.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+++))

Kehitystä pidetään todennäköisenä, mutta ei teesin väittämässä mittakaavassa, aikataulussa tai aluedemografisessa jakaumassa.

”Ehkei sentään 20 %, 15 % todennäköisesti.” Panelisti (todennäköistä (-), toivottavaa (+/-))

”Suomi kansainvälistyy ja kotikansainvälisyys huomioidaan ehkä Koronankin vaikutuksesta enemmän, 20 % on paljon. Osuus kasvaa mutta en usko että 8,5 vuodessa noin paljon.” Panelisti (todennäköistä (-), toivottavaa (+/-))

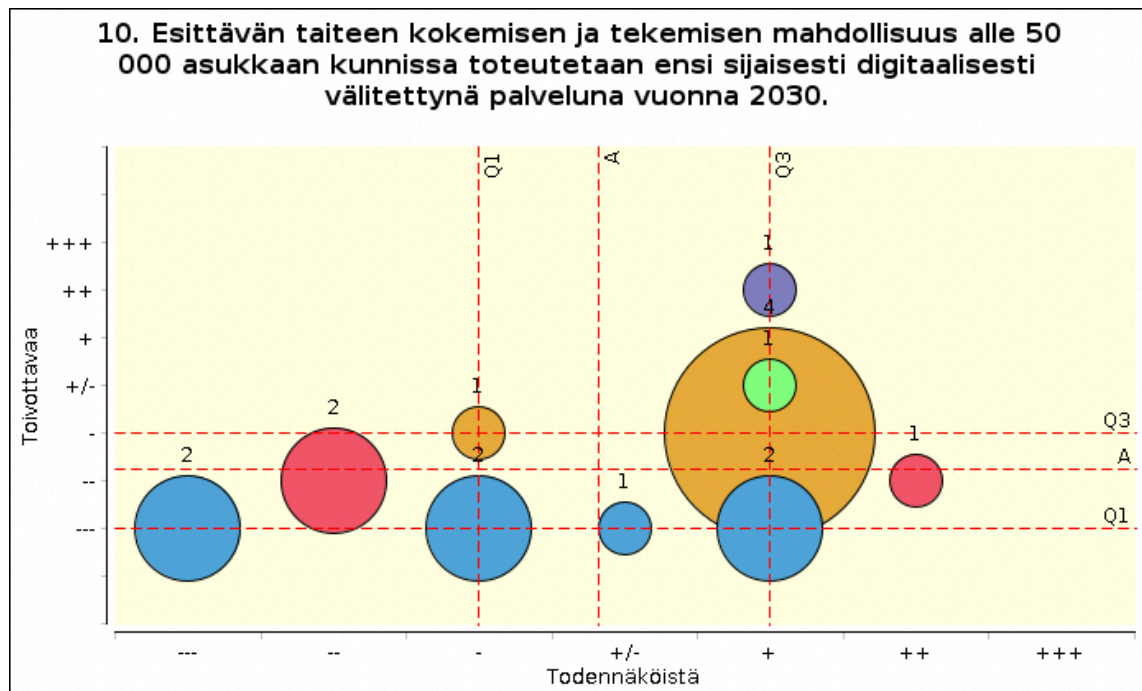
”Epätodennäköistä, koska maahanmuutto keskittyy suurimpiin kaupunkeihin ja erityisesti pk-seudulle. Siellä osuus voi nousta/nousee merkittävästi ylikin. Toivottavaa, mikäli koostuu koulutetusta ammattitaitoisesta työvoimasta. Osuuden arviointi hankalaa, koska jo 2. sukupolvi puhuu suomea hyvin. Se että yhtäaikaaisesti kunnassa olisi yli 20 % ei-suomea puhuvia on epätodennäköistä...” Panelisti (todennäköistä (-), toivottavaa (+))

**Teesi 10. Esittävän taiteen kokemisen ja tekemisen mahdollisuus alle 50 000 asukkaan kunnissa toteutetaan ensi sijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna vuonna 2030.**

Alle 50 000 asukkaan kunnissa esittävän taiteen kokeminen ja tekeminen mahdollisesti toteutetaan ensi sijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna. Kehitystä pidetään laajasti epätoivottavana.

Pieni enemmistö panelisteista 11/18 pitää teesiä todennäköisenä, 7/18 epätodennäköisenä kehityskulkuna. Lähes kaikki 16/18 vastaajista pitää teesin väittämää epätoivottavana (Kuvio 18.).





Kuvio 18: Esittävän taiteen kokemisen ja tekemisen mahdollisuus alle 50 000 asukkaan kunnissa toteutetaan ensi sijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna vuonna 2030

Teesin väittämässä osa panelisteista näki digitaalisuuden mahdollisuutena niin sisällölle, saavutettavuudelle kuin liiketoimintamalleille, mutta poikkeuksetta digitaalisuuden koettiin olevan eri kokemus kuin tietyssä hetkessä tapahtuva aito esitystilanne.

”Digitaaliset ratkaisut ovat merkittävä mahdollisuus esittävän taiteen uusille liiketoiminta- ja toimintatavoille. Niiden kehittäminen on toivottavaa... Toki esim. teatterissa kokemus syntyy taiteilijan ja asiakkaan läheisessä vuorovaikutuksessa ja digitaaliset ratkaisut eivät ainakaan lyhyellä aikavälillä korvaa sitä”. Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (++))

”En toivo mutta tämä trendi tulee vahvistumaan. Digitaaliset palvelut ovat yhtä laadukkaita ja niistä opitaan maksamaan.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (--))

”Digitaalisuus on osa esittävää taidetta, mutta se ei saa korvata livetaidetta.” Panelisti (todennäköistä (-), toivottavaa (---))

Argumenteissa oli nähtävissä myös digitaalisuuden olevan uhka vallitsevalle esittävän taiteen tekemisen tavalle.

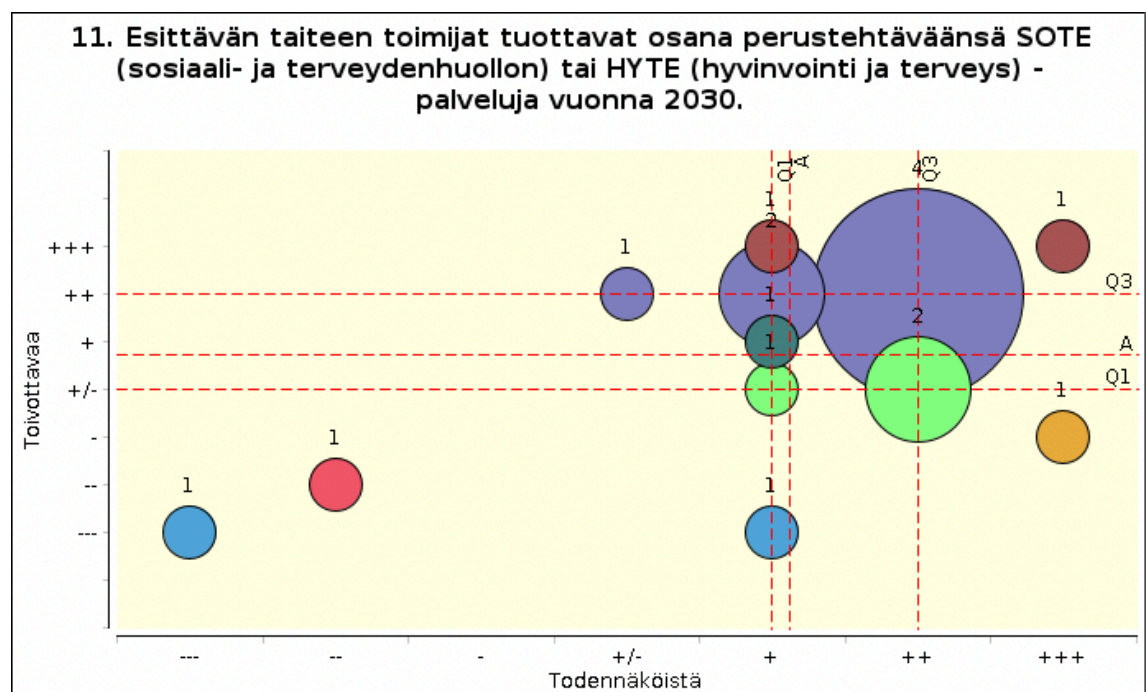
”Tilanne voi olla juurikin tämä. Digitaalisesti toteutettuna kehitys kuitenkin heikentää esittävän taiteen ammattilaisten ja mm. produktioihin liittyvän muun henkilöstön työllistymisen mahdollisuuksia. Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+/-))



**Teesi 11. Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtäväänsä SOTE (sosiaali- ja terveydenhuollon) tai HYTE (hyvinvointi ja terveys) -palveluja vuonna 2030.**

Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtäväänsä SOTE tai HYTE -palveluja vuonna 2030. Taiteen itseisarvo tulee tunnistaa ja säilyttää. SOTE ja HYTE -palvelut ovat toimijoille elinkeinotoimintaa, joka mahdollistaa uudenlaisen rahoitusmuodon. Kehitystä pidetään laajasti todennäköisenä sekä pääosin toivottavana.

Lähes kaikki panelisteista 16/18 pitää teesiä todennäköisenä. Enemmistö vastaajista 13/18 pitää teesin esittämää kehityskulkua toivottavana (Kuvio 19.).



Kuvio 19: Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtäväänsä SOTE (sosiaali- ja terveydenhuollon) tai HYTE (hyvinvointi ja terveys) -palveluja vuonna 2030

Panelistit argumentoivat kehityssuunnan olevan hyvä ja toivottava, mutta korostavat taiteen itseisarvon tunnistamista ja merkitystä.

”Uskon, että suurella osalla toimijoista näin on. Pidän kehitystä hyvänä. Meidän on tulevaisuudessa oltava yhä vahvemmin osana kuntalaisten arkea. Vastustan kuitenkin ajatusta siitä, että kulttuuri ja taide ajatuksellisesti alistetaan hyvinvointipalveluksi. Taiteen voima on taiteessa ja jos sen avulla syntyy hyvinvointia ja hyvinvointipalveluja, niin hyvä.” Panelisti (todennäköistä (++) , toivottavaa (++)

Teesin esittämässä kehityssuunnassa nähtiin myös mahdollisuus uutena rahoituskanavana.

”Tämä on kulttuurin elinkeinopolitiikkaa ja sitä, että ansaintamahdollisuudet kasvavat ja niiden tulee kasvaa. Tämä myös kiinnittää ja kehittää erilaista osaamista palveluiden rakenteisiin.” Panelisti (todennäköistä (++)), toivottavaa (++)

”Varsinaisen taiteen rahoitus ei saa ohjautua HYTE-toimintaan. Sitä pitää lisätä HYTE-rahoituksella.” Panelisti (todennäköistä (++)), toivottavaa (+/-)

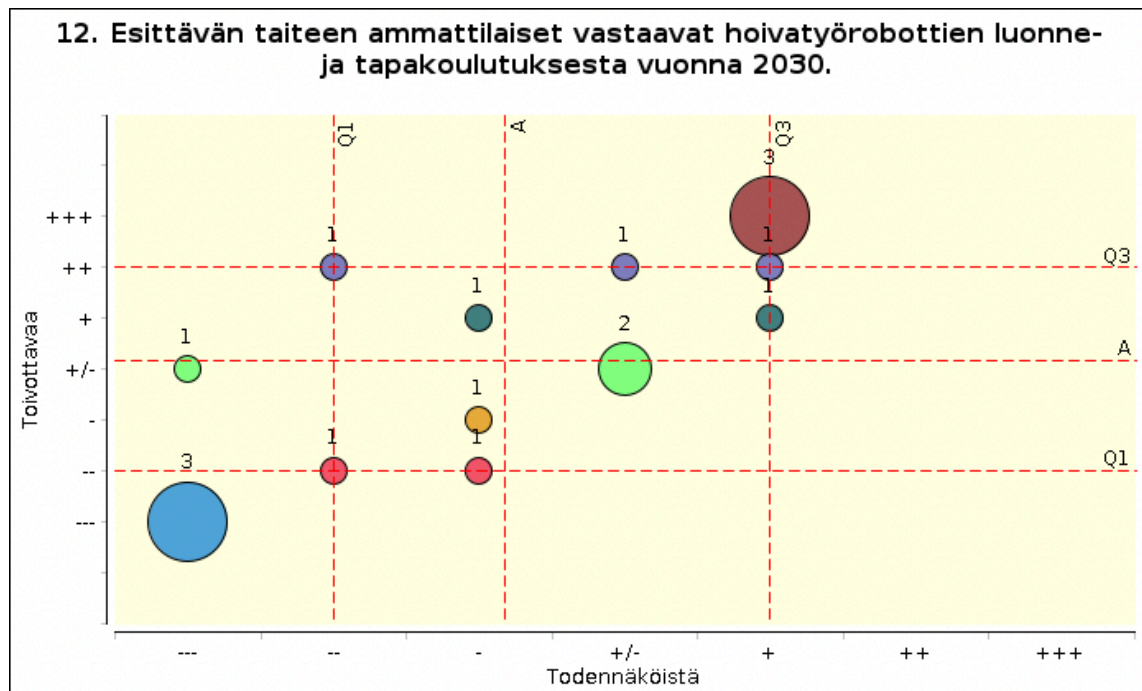
Taiteen ja kulttuurin rooli SOTE ja HYTE -työssä tunnistettiin ja nähtiin mahdollisuutena.

”Väestön vanhetessa kulttuurin / esittävän taiteen hyvinvointivaikutukset nousevat yhä suurempaan arvoon ja edistävät myös laajasti alan työllisyyttä. Ennalta ehkäisevänä työ myös vähentää kuntien muun terveystoiminnan kustannuksia” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (++)

### **Teesi 12. Esittävän taiteen ammattilaiset vastaavat hoivatyörobottien luonne- ja tapakoulutuksesta vuonna 2030.**

Tulkitsen teesin jakavan panelistien näkemykset ja yleistävää yhteenvetoa on vaikea tunnistaa. Teesin esittämä kehityssuunta oli tarkoituksellisen futuristinen. Teesin tavoitteena oli nostaa esiin työn murros ja digitaalisuus. Eräiden arvioiden mukaan jopa 85 % ammasteista vuonna 2030 on sellaisia, joita ei vielä ole olemassakaan (Varamäki 2019, 9).

Panelistien vastaukset jakoutuivat vahvasti niin todennäköisyyden kuin toivottavuudenkin näkökulmista. Yli puolet panelisteista 10/18 pitää teesin toteutumista epätodennäköisenä, 3/18 mahdollisena ja 5/18 todennäköisenä. Vastaaajista 7/18 pitää kehitystä epätoivottavana, 3/18 mahdollisena ja 8/18 toivottavana (Kuvio 20.).



Kuvio 20: Esittävän taiteen ammattilaiset vastaavat hoivatyörobottien luonne- ja tapakoulutuksesta vuonna 2030

Teesin todennäköisyyden ja toivottavuuden näkökulmista panelistit perustelivat kehitystä taiteen uusilla muodoilla sekä työllisyyttä lisäävinä vaihtoehtoina.

”Taide ja kulttuuri tulevat löytämään uusia muotoja sisältöosaamiselleen ja tämä ei ole keneltäkään pois.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+++))

”Mikä ettei; uusi työllistymismahdollisuus sekä keino tuoda kulttuurisia menetelmiä hoivatyöhön.” Panelisti (todennäköistä (+), toivottavaa (+))

Teknologisen kehityksen nopeutta epäiltiin, mutta ei itse kehityksen toteutumista.

”Ei kai sentään teknologia vielä ole tuolloin antanut roboteille muokattavaa luonnetta.” Panelisti (todennäköistä (---), toivottavaa (+/-))

Delfoi-paneelin ensimmäinen kierros sulkeutui 3.6.2021. Delfoi-managerina analysoin tulevaisuuskyselyn argumentit, sekä laadin sen pohjalta yhteenvedon toimintaympäristön muutoksista.

### 3.5.5 Delfoin toisen kierroksen kuvaus

Delfoi-paneelin toisella kierroksella asiantuntijat saivat tulevaisuuskyselyn vastausten yhteenvedon lisäksi managerina tekemäni tulkinnan ja ehdotuksen seurauksista. Ohjeistus panelisteille toisen kierroksen anonyymiin verkkokeskusteluun (liite 9) oli e-Delphi alustalla verkkokeskustelun kansisivulla. Ohjeistuksessa kerrottiin, kuinka toisen vaiheen keskustelun toimintaympäristöt oli määritetty ensimmäisen vaiheen panelistien argumenttien pohjalta. Panelisteille myös kerrottiin etukäteen heidän näkevänsä toisten panelistien vastaukset ja

rohkaistiin kommentoimaan aiempia argumentteja omasta näkökulmasta. Ohjeistuksessa kerrottiin verkkokeskustelun alustusten sisältävän managerin laatimia apukysymyksiä. Apukysymysten tarkoitus oli toimia ajattelun herättelijänä.

Kutsu toisen kierroksen anonyymiin verkkokeskusteluun (liite 10.) lähetettiin 18.6.2021. Paneelin suunniteltu kesto oli alun perin 30.6.2021 klo 23.59 saakka. Kesäkuun viimeinen viikko ei ollut ideaali ajankohta toisen vaiheen anonyymin verkkokeskustelun toteutukselle kesälomakaudesta johtuen. Ennen ensimmäisen muistutusviestin (liite 11.) lähettämistä, kaksi (2) panelistia oli osallistunut keskusteluun. Ensimmäisessä muistutusviestissä nostettiin esiin näkökulmia jo osallistuneiden panelistien vastauksista ja näin pyrittiin herättämään myös sisällöllinen mielenkiinto toisen vaiheen keskustelua kohtaan. Ensimmäisen muistutusviestin jälkeen panelisteja osallistui keskusteluun seitsemän (7). Alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaan toisen vaiheen keskusteluun osallistui 30.6.2021 mennessä yhdeksän (9) panelistia. Tulkitsin vähäisen vastausaktiiviteetin johtuneen kesäkuun lopun ajankohdasta ja päätin jatkaa toiseen vaiheen verkkokeskustelua elokuun alkuun saakka, jolloin useimpien kesälomakausi on todennäköisesti ohitse. Toinen muistutusviesti (liite 12.) lähetettiin vastaamattomille panelisteille 5.7.2021. Muistutusviestissä korostettiin asiantuntijan kokemuksen painoarvoa ja merkitystä ennakoititutumuksen toteutukseen. Asiantuntijoille annettiin mahdollisuus osallistua verkkokeskusteluun vielä lomakauden jälkeen elokuun alussa. Toisen muistutusviestin myötä panelisteja osallistui keskusteluun lisää viisi (5). Kolmas ja viimeinen muistutusviesti (liite 13.) lähetettiin vielä vastaamatta olleille panelisteille 5.8.2021. Vastausaikaa annettiin 8.8.2021 saakka. Kaksi (2) panelistia osallistui anonyymiin verkkokeskusteluun kolmannen muistutuksen jälkeen. Toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun osallistui yhteensä 16 asiantuntijaa 19:sta mukaan ilmoittautuneesta panelistista. Toisen vaiheen verkkokeskustelu suljettiin 8.8. klo 23.59. Päätös toisen vaiheen keskustelun sulkemisesta johtui tutkimussuunnitelman aikataulun venymisestä ja tyytyväisyydestä saatuun aineistoon nähden. Alkuperäinen tavoite 15-20 asiantuntijan paneelista toteutui suunnitellusti.

Delfoi-managerin rooli korostui asiantuntijapaneelin fasilitoinnissa. Managerilta edellytettiin aktiivista roolia, jota ilman aineistoa ei välttämättä olisi onnistuttu kokoamaan. Managerin panelisteille lähettämien muistutus- ja infoviestien sävy muuttui Delfoi-prosessin aikana. Viesteistä tuli vähemmän muodollisia ja enemmän personoituja panelisteille. Vaikka koko prosessi toteutettiin sähköisellä alustalla, ilman kohtaamisia, managerista tuntuu ryhmäytymisen kevyellä tavalla kuitenkin tapahtuneen.

### 3.5.6 Delfoin toisen kierroksen vastaukset muuttuviin toimintaympäristöihin

Panelistit osallistuivat toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun ensimmäisen vaiheen tulevaisuusteiesien yhteenvetojen pohjalta. Managerina kokosin vastausten yhteenvedon ja

tein tulkinnan teesin kehityksestä. Managerina esitin keskustelun tueksi apukysymyksiä, joiden kautta panelistit pystyivät osallistumaan keskusteluun. Jokainen teesi käsiteltiin omana kokonaisuutenaan.

**Teesi 1. Lähes kaikki työikäiset suomalaiset asuvat yli 50 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Kunnat todennäköisesti pysyvät. Kuinka esittävän taiteen toimintaa alle 50 000 asukkaan kunnissa järjestetään tulevaisuudessa?

Panelistien argumenteissa nousee esiin teatteritalojen pysyminen, mutta toimintamallin ja syklien muuttuminen. Huolta herättää myös seinien ylläpidon kustannukset.

”Kunnat pysyvät, taidepytingit jäävät. Konserttisali on konserttisali, teatteritalo on teatteritalo. Uskon, että alle 50.000 asukkaan kunnissa vakituksia kuukausipalkkaisia taiteilijoita (muusikoita, näyttelijöitä) tulee olemaan vähemmän (muitahan ei ole nytkään juuri ollenkaan). Vierailevia ensembleja tulee olemaan enemmän. Salit ja talot muuttuvat ”tuotantotaloiksi” (production house) stremaustoiminta tulee jäämään.

”Osa voi olla hyvinkin elinvoimaisia (riippuen mm. sijainnista suhteessa suurimpiin kaupunkeihin) ja osa taas taantuvia. Joissain em. kunnissa kulttuuri/tapahtumat/elämykset voivat olla hyvinkin osa elinvoiman perustaa (erityisesti lomakauden aikana). Todennäköisesti kuitenkin toiminnasta tulee syklistä. Vähemmän pysyvää toimintaa ja sen sijaan enemmän vierailevia ensembleja, tapahtumia, kesäkauden mittaisia biennaaleja/näyttelyitä, kesäteatteria jne. Ehkä noissa alle 50k kunnissa myös nykyistä parempi seudullinen yhteistyö voisi tuoda jotain mahdollisuuksia, jolloin kokoamalla resursseja voitaisiin saada jotain hienompaa aikaiseksi kuin että jos kaikki tekevät yksin.”

Panelistien argumenteissa erottuu tarve kuntien profiloitumiseen.

”SOTE uudistuksen myötä kuntien toiminta muuttuu. Toiminnassaan kunnat kykenevät profiloitumaan entistä vahvemmin.”

Ratkaisuksi panelistit ehdottavat yli kuntarajojen menevää yhteistyötä ja monikunnallista rahoitusta.

”Ratkaisuna ehdottomasti yli kuntarajojen tehtävä yhteistyö, kiertuetoiminnan kasvattaminen ja esittävän taiteen tuottajatoiminnan lisääminen tai ehkäpä selkeyttäminen.”

”Toivottavaa on, että naapurikunnat saadaan osallistumaan yhteiskäytössä olevien taidelaitosten rahoitukseen.”

Panelistit nostavat esiin myös nykyisten toimintojen yhdistämisen ja tehostamisen.

”Hallinnollisesti teatteri- ja musiikkitaloja täytyy arvioida voiko niissä mm. johtajuutta ja tukipalveluja yhdistää.”

**Teesi 2. Kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailuelinkeino muodostuu tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa.**

Managerin tulkinta:

- Kulttuurimatkailu voi kehittyä tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa.
- Miten alle 50 000 asukkaan kunnat voisivat kehittää kulttuurimatkailua?
- Mikä rooli esittävän taiteen toimijoilla pitäisi olla osana kulttuurimatkailun kehittämistä?
- Kenellä on vetovastuu paikallisen kulttuurimatkailun kehittämisestä?

Panelistit toivat esiin argumenteissaan yhteistyön kunnan ja kuntien sekä paikallisten taidetoimijoiden kesken.

”Yksittäisten pienten kuntien olisi syytä yhdistää voimiaan. Erilaiset tuotteistetut alueelliset kulttuurikokonaisuudet/”reitit”/kiertueet tukisivat koko alueen matkailua: kiireiset matkailijat eivät välttämättä liiku yhden kulttuuriattraktion perässä.”

”Kunnan nykyinen tilanne kulttuuripalveluiden ja -matkailun tuottamisessa on pohja, jolle joko on, tai ei ole, hyvä rakentaa. Korkealaatuiset kulttuuri- ja taide-elämykset vaativat myös tarpeeksi korkealaatuiset ja monipuoliset muut palvelut sekä markkinoinnin. Kunta voi toimia mahdollistajana, mutta ei uskoakseni pysty suoraan vaikuttamaan taiteen tai kulttuurin tasoon. Siksi vetovastuuta pitää jakaa kunnan ja taiteilijoiden välillä yhteistyössä.

Panelistit nostavat esiin kulttuurin määrittämisen tarpeen, kun puhutaan kulttuurimatkailusta.

”Kulttuuri on tässä pystyttävä näkemään laajempaan kokonaisuuteen kuin pelkästään taiteena.”

”Taiteen kentän kannalta ratkaisevaa on se, miten kulttuurin käsite määritellään. Onhan kaljakellunta aivan oikeata kulttuuria, mutta taidetta sei ei varmastikaan ole. Olisi kehitettävä taiteen ansaintamalli, jossa julkinen raha kyllä tukee taidehankkeita, ja tukee riittävästi, mutta samalla välttää tekemästä taiteesta ”palvelua”.

Kulttuurimatkailun yhteys elinvoimaan ja elinkeinoon nousi esiin argumenteissa, pääosin mahdollisuutena.

”Kulttuurimatkailun kehittämisen tulisi olla elinvoimakysymys, jonka ratkaisemiseen ja parhaiden käytänteiden löytämiseen tarvitaan yhteistyöverkosto. Kunta yksin ei voi onnistua, vaan tarvitaan yrittäjiä, kolmannen sektorin toimijoita, markkinakartoitusta, oman alueen muiden matkailullisten vahvuuksien tunnistamista jne. Impulssi kehittämiseen voi lähteä kunnasta ja veto- tai koordinoituvastuu voi myös olla kunnan elinkeinotoimissa. Siis suhteessa kehittämiseen, ei toteuttamiseen. Asia kehittyy luontevimmin, jos alueella on jokin osaava taidetoimija, joka pystyy määrittelemään kulttuurimatkailun elinehtoja yhdessä kunnan kanssa. Tulee mieleen esim. Kuhmo ja kamarimusiikkifestivaalit.”

”Kunnan rooli vahvistuu kaikkineen elinvoimatyössä. Elinvoima ja elinkeinoyhtiöihin pitää palkata kulttuurin osajia, ja tässä on iso mahdollisuus.”

### **Teesi 3. Kuntatalouden kiristyessä todennäköisimmin leikkauslistalla tulevaisuudessa on esittävän taiteen rahoitus.**

Managerin tulkinta:

Esittävän taiteen kuntarahoituksen leikkaukset kuntatalouden kiristyessä ovat todennäköisiä tai mahdollisia. Jos esittävän taiteen kuntarahoitusta leikataan, mitä se mielestäsi tarkoittaa esittävän taiteen järjestämiselle:

- alle 50 000 asukkaan kunnassa?
- 50 000 - 100 000 asukkaan kunnassa?
- yli 150 000 asukkaan kunnassa?
- Kuinka esittävää taidetta tulisi järjestää erilaisissa kunnissa, mikäli kuntarahoituksen merkittävät leikkaukset toteutuvat?
- Miten leikkaukset esittävän taiteen kuntarahoitukseen pitäisi välttää?

Panelistit nostavat argumenteissaan esiin leikkausten välttämisen vaikeuden. Leikkausten välttämisen vaihtoehtona esitetään talouskasvua ja korkeampaa työllisyysastetta. Mikäli palvelut ovat kuntalaisten kesken arvostetut, niitä on vaikeampi leikata.

”Aivan varmasti leikkauksia tulee, niin kuin kaikilta palvelualoilta, mutta paljon riippuu siitä, miten ne toteutetaan. Onhan tähän saakka jouduttu kunnanvaltuustoissa keskusteluihin, miksi kulttuuria ylläpidetään, kun muutoinkin on niin tiukkaa varhaiskasvatuksessa, koulupuolella, terveydenhuollossa ja vanhustenhoidossa.”

”Julkisen rahoituksen leikkaukset ovat vältettävissä vain talouskasvulla ja korkeammalla työllisyysasteella.”

”Leikkausten välttäminen lienee helpointa silloin, kun kunnalla on jo valmiiksi arvostetut kulttuuripalvelut, joista kuntalaiset haluavat pitää edelleen kiinni. Tämä on usein vaatinut vuosien työn alueella ja kuntalaisten parissa.”

Panelistien argumenteissa on tunnistettavissa kuntien eriytyminen kaupungistumisen myötä ja kuinka taiteen rahoituksen leikkaukset vaikuttavat eri kokoisissa kunnissa.

”Eri kunnissa suhtaudutaan eri tavoin kulttuurin merkitykseen. Arvelen, että leikkaukset keskittyvät niihin kuntiin, joissa jo nyt on lähdetty sille tielle. Monet kunnat kuitenkin näkevät taiteen ja kulttuurin merkityksen, ja saavat palveluistaan pitämällä pidettyä myös elinvoimaansa.”

”Kunnat eriytyvät entisestään, joka näkyy myös siinä, että esittävän taiteen tekijät luultavasti hakeutuvat samoille paikkakunnille. En pidä tätä välttämättä huonona kehityksenä, koska tällöin myös jotkut kunnat erikoistuvat juuri tähän. Näillä

paikkakunnilla tuskin leikkaamista tapahtuu ainakaan niin rajuna, koska tämä nähdään vetovoimatekijänä.”

”Taiteen rahoituksen leikkaaminen johtaisi eriarvoistumiseen kunnissa. Mitä pienempi kunta, sitä heikommät mahdollisuudet esittävälle taiteelle kunnissa on.”

”Suurissa kunnissa mahdollinen määrärahojen leikkaus ei näy päälle päin heti. Niissä on myös mahdollista paremmin tehostaa palveluja ja luoda uusia toimintamalleja.”

Panelistit ehdottavat kuntien erikoistumista ja lisää keskinäistä yhteistyötä.

”Kuntien on syytä erikoistua tarjonnassaan, ja lisätä keskinäistä yhteistyötä. Useamman kunnan yhteiset teatterit ja orkesterit olisivat kannatettavia.”

”Rahoitus tulisi kerätä useammasta kunnasta ja tämä luo mahdollisuuksia kiertuetoiminnalle.”

”Mikäli kuntarahoitukseen kohdistuu merkittäviä leikkauksia, on nähdäkseni jaettu resurssi sekä tilalliselta, taiteelliselta että hallinnolliselta kantilta ja kiertuetoiminta se ratkaisu.”

#### **Teesi 4. Veikkaus Oy:n veikkausvoittovarojen tuotto siirretään vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroista maksettaviksi vuodesta 2024 alkaen.**

Managerin tulkinta:

Veikkausvoittovarojen tuoton siirtäminen nykyisellä tasolla (vuosi 2021) budjettivaroista maksettaviksi vuodesta 2024 alkaen on epätodennäköistä. Jos Veikkauksen tuloutusten osuus esittävälle taiteelle laskee merkittävästi nykyisestä tasosta, mitä kehitys tarkoittaa esittävälle taiteelle?

Mitä Veikkauksen tuloutusten merkittävä lasku yhdessä kuntarahoituksen leikkausten kanssa tarkoittaa erilaisissa kunnissa:

- alle 50 000 asukkaan kunnassa?
- 50 000 - 100 000 asukkaan kunnassa?
- yli 150 000 asukkaan kunnassa?
- Kuinka esittävää taidetta tulisi järjestää erilaisissa kunnissa, mikäli edellä mainitut merkittävät rahoituspohjan muutokset toteutuvat?
- Kuinka ja kenen toimesta veikkausvoittovarojen siirtoa vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroihin pitää edistää?

Panelistien argumenteissa korostuu kuntien ja alueiden eriytyminen.

”Voimistaa kuntien jakoa ja ehkä jonkinlaista elinvoimaisuusjakoa. Suurimmat kaupungit ja ne joissa muuten taloustilanne hyvä, voivat kompensoida kaupungin



budjettivaroista ja niissä myös suurin markkinapotentiaali yksityisesti rahoitetuille ja markkinaehtoisesti tuotetuille palveluille (mm. lipputulot).”

”Tämä iskee pahimmin harvaan asuttujen alueiden toimintaan.”

Keinovalinnoissa korostuu jo aiemmin mainitut toimintamallit. Panelistit ehdottavat lisää alueellista yhteistyötä ja kuntakohtaista erikoistumista.

”Esittävän taiteen osalta rahoituksesta paljon on kiinni kiinteissä kustannuksissa, mikä on rahoitustason muutosten kohdalla erittäin haastava yhtälö. Kuten aikaisemminkin mainittu, jaettu resurssi (hallinto, seinät, tekniikka, tuottaja ym.) ja kiertuetoiminta ovat osa ratkaisua.”

”Kuntien välinen alueellinen yhteistyö, kuntakohtainen ”erikoistuminen” ja verkostomainen yhteistyö vapaan kentän kanssa voisivat olla keinoja.”

Veikkauksen tuloutusten laskun lisäksi panelistit nostavat esiin laajempaa keskustelua taiteen ja kulttuurin asemasta ja suhteesta elinkeinoon ja elinvoimaisuuteen.

”Emme voi puhua veikkausvoittovaroista yhtenä pelkkänä rahoitusinstrumenttina tai ongelmana. Veikkaus on tietysti ollut merkittävä rakenteellinen ja historiallinen rahoituskanava, mutta kulttuurin rahoituspohjaa tai -instrumentteja tulee pystyä monipuolistamaan ajatuksesta, että veikkausvoittovarat budjettiin samalla tasolla ja se siitä. Tästä onkin sekä Erkki Liikasen työryhmän että Taiken Antti Huntuksen toimesta pohdintoja ja papereita tehtykin. Kulttuurin budjetti 1% on alan tavoite ja koko kentän asia ajaa. Rahoitus on nähdäkseni sidoksissa kulttuurialaa koskevaan muuhun keskusteluun esim. taiteilijan asemasta ja toimeentulosta, kulttuurisen hyvinvoinnin merkityksestä ja yhteydestä sote-kenttään, sekä jatkossa kuntien roolista ja painotuksesta kulttuuria koskien ja miten painokkaasti kulttuuri nähdään vetovoimatekijänä kunnalle.”

”Toki on huomioitava, että kaikilla alueilla ja kaikille asukkaille taide- ja kulttuuripalvelut eivät ole merkittävin tai edes merkittävä vetovoimatekijä... työ, luonto, urheilu, asumisen hinta jne. voivat kaikki olla merkittävämpiä. Useassa kunnassa pitää entistä tarkempaan mieltä, mistä elinvoima oikeasti kumpuaa ja mikä on siihen nähden paras investointi..”

Panelistit toivovat kulttuurialan yhteistä ja entistä vahvempaa edunvalvontaa ja Taiteen edistämiskeskuksen (TAIKE) roolin selkeyttämistä.

”Kulttuuriala tarvitsee vieläkin vahvemmat yhteiset kannanotot ja edunvalvonnan. Tässä kattojärjestöt ja liitot joutuvat tsemppaamaan vielä enemmän. Taiken rooli tulee pikaisesti selventää ja uudistaa, ja sen painoarvoa alan ykkösvirastona lisätä. Taikella tulisi olla liittojen ja järjestöjen kanssa rooli varojen siirrossa budjettiin, mutta en tiedä miten se OKM:n tulosohjauksikkona on käytännössä mahdollista.”

”Budjettivarojen siirrot ovat poliitikkojen päätöksiä ja tätä tulee lobata. Kulta ry on tehnyt tässä mm. hyvää työtä. Alueelliset verkostot, (lastenkulttuuri, Aili), Taike ja kulttuurijohtajien verkosto nyt muutamina mainitakseni ovat tahoja jotka voivat vaikuttaa. Paljolti on kysymys siitä että kulttuurin agenda on keskusteluissa myös muualla kuin kulttuurin omissa pöydissä. Digitalisaatio on tässäkin enemmän mahdollisuus kuin uhka ja tätä kautta on mahdollista että kulttuurimme ja taiteentekijät kansainvälistyisivät yhä enemmän. Taiken tulisi varmastikin ottaa ministeriön kanssa enemmän johtajuutta asiassa. Ammattitaiteen edistäminen on jo

ennen Koronaa kapeutunut liikaa apurahojen jakamisen ympärille. Taiken rooli olisi palautettava vahvemmin koko Suomeen pelikaveriksi alueellisille toimijoille.”

**Teesi 5. Osa esittävän taiteen toimijoista on kehittänyt keinon irtautua kokonaan nykyisistä julkisen rahoituksen rakenteista vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Osa esittävän taiteen kaupungeissa toimivista pienemmistä toimijoista on onnistunut kehittämään omarahoitustaan ja näin ollen irtaantumaan julkisen rahoituksen rakenteista.

- Miten käytännössä esittävän taiteen toimija voi kehittää liiketoimintaansa, joka mahdollistaa irtautumisen julkisen rahoituksen rakenteista?
- Mistä rahoituksen tulovirrat voisivat muodostua?
- Minkälaisella toimijalla ja minkälaisessa toimintaympäristössä tähän mielestäsi on parhaimmat edellytykset?

Panelistit osoittavat vastauksissaan olevansa hyvin tietoisia julkisen rahoituksen piiristä irtaantumisen haasteista.

”Aika harva toimija pystyy irtaantumaan julkisesta rahoituksesta. Hankerahoitushan on myös julkista rahaa. Pitää pystyä tekemään tulosta, jotta sijoittajat kiinnostuvat. Vaikea nähdä, että Suomeen syntyisi USA:n kaltainen yksityisen rahoituksen malli.”

Kasvanut varallisuus ja maksukyky nostettiin esiin ja sen vaikutus eriarvoistumiseen.

”Ihmisillä on nykyään myös enemmän käytössä rahaa ja elämyksistä halutaan maksaa. Uskon, että erilaiset yritykset myös haluavat osana omaa brändityötä antaa tukensa taiteelle ja toisaalta myös ostaa erilaisia elämyksiä ym. tapahtumiin enemmän kuin nykyään.”

”Yleinen varallisuus kasvaa, mutta toisaalta vähävaraisten osuus myös lisääntyy. Kuka takaa heidän kulttuurielämyksensä?”

Uusina liiketoimintamahdollisuuksina panelistit mainitsevat digitaaliset välityskanavat, sekä uudet liiketoimintamallit. Vastauksissa nousee esiin myös liiketoimintaosaamisen kehittäminen.

”Tulovirrat uudenlaisesta hinnoittelusta, asiakkaat ovat valmiita maksamaan erilaisista palveluista jotka liittyvät itse taidesisältöihin. Personoituja, kohdennettuja yksilöllisiä taidepalveluita joita digitalisaatio mahdollistaa. Nythän näitä on jo nähty. Tulovirtojen muodostumisessa kuukausi- tai kausimaksullisuus voisi olla mahdollisuus.”

”Myös verotuskäytäntöjen tulisi mahdollistaa yhteisöjen ja yksityisten henkilöiden kulttuuripalveluiden käyttö ja tarvittaessa tukeminen.”

”Laaja-alainen yhteistyö, ja monipuolinen liiketoimintaosaaminen tarvitaan. Vrt. miten terveydenhoito on kehittynyt, lääkärit ei enää johda lääkärikeskuksia vaan liiketoimintaosaajat. Erilaiset mielen ja psyyken hyvinvoinnin kuntokeskukset, klubit, saavat jäseniä ja pysyviä rahavirtoja. Näistä syntyy uuden maailman yhteisöjä.”

**Teesi 6. Kuntien rahoituspäätöksistä riippumatta, valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

On epätodennäköistä, että valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030. Jos valtio ei pidä huolta esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa ja kuntarahoituksen merkittävät leikkaukset esittävälle taiteelle toteutuvat, kuinka esittävää taidetta järjestetään kunnissa:

- alle 50 000 asukkaan kunnassa?
- 50 000 - 100 000 asukkaan kunnassa?
- yli 150 000 asukkaan kunnassa?
- Kenen ja minkälaisilla toimenpiteillä pitäisi pyrkiä vaikuttamaan valtioon, jotta valtio pitäisi huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa 2030?

Panelistien argumenteissa nousee esiin alueellinen eriarvoistuminen.

”Taiteen ja kulttuurin tekemisen jonkinlainen taso tulee säilyttää kaikkialla Suomessa saavutettavuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vuoksi. Meillä ei väkimmäältäään pienenä maana ole millään alueella varaa menettää potentiaalisia menestyjiä alueellisen eriarvoistumisen vuoksi.”

”Pienissä kunnissa esittävän taiteen ammattimainen toiminta väistämättä vähenee, ja kuntalaisten omaehtoinen tekeminen /harrastaminen saattaa korostua. Toisaalta, kun malli esittävän taiteen tekemisestä häipyä, on haasteellista saada nuoremmat ikäpolvet ko. toiminnasta innostumaan, digitaalisen tarjonnan vain lisääntyessä. Näinpä on vaarana, että esittävästä taiteesta tulee vain vanhenevan eliitin toimintaa.”

Kulttuurin ja taiteen arvostus kansallisella ja paikallisella tasolla on ansaittava.

”Aika heikosti valtio on kuunnellut perusasioissa kulttuuria ja taidetta nytkään. Jostain syystä se ei Suomessa nauti arvostusta. Se on oikeastaan hassua, koska Suomen ja sen tarinan on aika pitkälle luoneet taiteilijat ja tiedon janoiset: mm. kirjailijat, taidemaalarit jne. On ollut sitä ja tätä yhdistystä, jotka ovat keränneet ihmiset opintopiiriin, näyttelemään, lausumaan ja laulamaan. Mikä olisi uudistunut malli tähän? En tiedä.”

”Kulttuurin merkityksellisyyden kokemus kuntalaisille lienee tärkein asia. Sitä tuetaan kuntalaisten omalla osallistumisella/tekemisellä, yleisötyöprojekteilla, sisällön avaamisella ja korkealaatuisilla palveluilla... tärkeää on pystyä säilyttämään hyvä ja välitön yhteys alueen taiteilijoiden ja kuntalaisten välillä. Kuntalaisten on saatava kokea, että kulttuuripalvelut tuovat lisäarvoa alueelle. Muuten kulttuurin olemassaolon oikeutus vähenee.”

**Teesi 7. Esittävän taiteen toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaitsevat ainoastaan hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Esittävän taiteen toimintayksiköt sijaitsevat hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030.

- Kuinka esittävän taiteen toimintaa järjestetään muissa kunnissa Suomessa?
- Kenen toimesta esittävän taiteen toimintaa järjestetään?
- Entä miten rahoitettuna?

Panelistit ehdottavat argumenteissaan kiertuetoiminnan lisäämistä ja jaettuja kustannuksia.

”Vierailut muihin kaupunkeihin tulevat lisääntymään. Näytösten/konserttien ym. oheen tulisi rakentaa yleisötyöprojektien malli, joka sitouttaisi kuntalaisia toimintaan ja syventäisi taidekokemuksia. Onko Espoon kaltainen vierailuteatterimalli sellainen, jonka käytännön mukaan yhä useampi kunta tulevaisuudessa toimisi?”

”Pienillä paikkakunnilla tulee olemaan hyvät salit henkilökuntineen, esiintyjät kiertävät. Kenties pienimuotoista paikallista toimintaa, joka saa osan rahoituksestaan sote-puolelta. Riksteatern-tyyppinen toiminta mahdollista.”

”Mikäli rahoitusmalli muuttuu, on mahdollista muuttaa sen saamisperusteita niin, että esim. kaupunginteatterilta tai muilta kulttuurilaitoksilta edellytetään säännöllistä kiertuetoimintaa. Ne kaupungit, jotka hyötyvät vierailuteatteritoiminnasta osallistuvat määrättyllä summalla kustannuksiin.”

**Teesi 8. Esittävän taiteen toiminta on samanlainen veto- ja pitovoimatekijä kuin opiskelu- tai työmahdollisuudet paikkakunnalla, kuntien kilpaillessa uusista asukkaista vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Esittävä taide on veto- ja pitovoimatekijä. Onko esittävällä taiteella mahdollisuus olla veto- ja pitovoimatekijä, jos toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaitsevat ainoastaan

hyvinvointialueiden (nyk. maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030? Miten se käytännössä tapahtuu?

Panelistit tunnistavat esittävän taiteen veto- ja pitovoimana.

”Ne kunnat, joissa on säännöllistä kulttuurilaitosten tuottamaa toimintaa, ovat veto- ja pitovoimaisempia kuin ne, joissa toimintaa ei ole.”

Veto- ja pitovoimatekijöiden merkitys eri kokoisille kunnille korostuu kuntien eriarvoistuessa ja eriytyessä.

”Ihmiset tekevät asuinpaikkavalintansa työn ja opiskelun perusteella. Kulttuurinen imago on se lisämauste joka voi kääntää ja säätää viisaria näiden perusvalintojen jälkeen tässä vaiheessa kulttuurilla on merkitystä.”

”Pidän parempana mallia, jossa pyritään tasapainottamaan kehitystä ja esim. tavoitellaan 15 elinvoimaista kaupunkiseutua Suomeen ja keskitetään resursseja niihin, kuin että ripotellaan resurssit ympäriinsä ja lopulta elinvoimaisia kaupunkiseutuja on selvästi vähemmän.”

”Pienikin kunta voi vakuuttaa kulttuuriannillaan, jos vierailuohjelmistosta vastaa näkemyksellinen ammattilainen ja puitteet esitysten vastaanottamiseen ovat hyvät. Säännöllinen toiminta on a ja o, pari vierailua vuodessa ei vakuuta. Kiertuetuki.”

Kuntien kulttuuripolitiikan ja kulttuurikasvatuksen rooli ja merkitys nousi argumenteissa esiin.

”Teattereista ja musiikkitaloista on lähdettävä talon ulkopuolelle ja tehtävä taiteesta vetovoimainen. Päiväkoti- ja kouluikäisten kulttuurikasvatus on otettava vakavasti ja saatava heistä kulttuurin suurkuluttajia.”

”Kuntien kulttuuripolitiikkaan kaipaisiin ryhtiliikettä - missä sitä tänä päivänä oikeastaan edes tehdään☺ Kunnat pystyisivät vieläkin enemmän hyödyntää kulttuuria veto/pitovoimatekijänä, mutta se vaatii näkemystä, tahtoa ja kykyä tunnistaa oman paikallisen kulttuurin tarinat, perinnöt, tekijät ja ennen kaikkea potentiaali.

**Teesi 9. Uussuomalaisten (jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea) osuus väestöstä on yli 20 % kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Uussuomalaisten osuus väestöstä kasvaa kaikissa isoissa kaupungeissa.

- Mitä toimenpiteitä tarvitaan yli 100 000 asukkaan kunnissa, jotta merkittävälle osalle asukkaista, jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea on tarjolla esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksia vuonna 2030?
- Kenellä on vetovastuu toiminnan järjestämisestä?
- Miten toiminta järjestetään?

Panelistit tunnistavat esittävän taiteen mahdollisuudet työperäisen maahanmuuton ja humanitaarisen maahanmuuton edistämiseksi.

”Uskoisin että esimerkiksi Helsingissä syntyy vähitellen yhä enemmän vieraskielistä taide- ja kulttuuritarjontaa. Osa siitä syntyy kansalais- ja yhdistystoiminnan kautta. Jossain määrin tällaisen toiminnan rahoittaminen voisi olla myös tapa lisätä kv-vetovoimaa, mutta jos tavoitteena esim. osaava työvoima, niin pitäisi suunnata eri kieliryhmille kuin nykyinen vieraskielinen väestön osa. Taiteen merkitys kotouttamisessa on asia jota tulisi tutkia ja pilotoida enemmän.”

”Kulttuuri on otettava vahvemmin mukaan yhdeksi keinoksi kotouttaa. Aito monikulttuurisuus tarkoittaa myös sitä, että Suomi muuttuu ja monimuotoistuu. Kulttuurilla voisi olla tässä hyvin avartava rooli ja tähän työhön tarvitaan myös julkista rahoitusta. Maahanmuuttajat tulee ottaa paremmin mukaan myös toimijoina, jolloin saamme monimuotoisempaa tarjontaa.”

Taiteen tekijyyden ja tarinoiden monimuotoisuutta tulee edistää. Panelistit nostavat esiin hankkeistamisen tarpeen.

”Vähemmistökieliryhmien edustajat otettava mukaan toiminnan suunnitteluun ja taiteen tekemiseen. Myös muilla kielillä toteutettavat kiertävät esitykset ja tekstitykset tulevat arkipäiväistymään.”

”Eritaustaisten kuntalaisten edustusta kunnan eri toimitilojen päätöksenteossa ja virkakunnassa sekä taidelaitosten johdossa ja henkilöstössä on lisättävä. Taidelaitosten on avattava ovet eritaustaisten ihmisten tekemiselle, myös matalan kynnyksen sisällöille. Etsivä kulttuurityö (vrt. etsivä nuorisotyö) on eräs keino tavoittaa eritaustaisia tekijöitä ja yleisöjä.”

Muun kielisten palveluiden kehittämisen vetovastuu tulisi panelistien mielestä olla ensisijaisesti kunnalla ja yhteistyössä toimijoiden kanssa.

”Tässä vetovastuu voi olla kunnilla joko itse järjestettynä palveluna tai yksityisen toimijan kanssa tehtävänä yhteistyönä. Kulttuurien ja taiteiden väliset toimintamallit ovat luultavasti keskiössä tulevaisuudessa.”

**Teesi 10. Esittävän taiteen kokemisen ja tekemisen mahdollisuus alle 50 000 asukkaan kunnissa toteutetaan ensi sijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Jos toimintayksiköt sijaitsevat hyvinvointialueiden pääkaupungeissa ja julkinen rahoitus laskee, eikä valtio sitoudu vastaamaan esittävän taiteen järjestämisestä kaikkialla Suomessa, niin:

- kuinka esittävää taidetta järjestetään hyvinvointialueiden hallinnollisten pääkaupunkien ulkopuolella?

- Näetkö digitaalisten palveluiden järjestämisen edellä kuvatussa tilanteessa mahdollisena toimintamallina?
- Kenen tulisi vastata esittävän taiteen toiminnan järjestämisestä ja miten?

Panelistit näkevät digitaalisuuden mahdollisuutena uhan sijaan.

”Digitaaliset palvelut tulevat jollain aikavälillä varmasti kehittymään ja ne voivat olla erinomainen lisä perinteiseen taidekokemukseen. Eivät ole siis mielestäni uhka.”

”Näen digitaaliset palvelut enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Ne täydentävät tarjontaa ja madaltavat ihmisten kynnyksiä osallistua taiteen tekemiseen, palveluiden käyttämiseen ja luovat jotain täysin uutta.”

Digitaaliset palvelut lisäävät saavutettavuutta.

”Digitaaliset palvelut voivat kuitenkin olla keino hyvin kustannustehokkaasti lisätä katsojamääriä ja luoda uusia tulovirtoja. Tällöin digitaalinen ratkaisu voi tarkoittaa taiteen viemistä syrjäalueille tai vastaavasti syrjäalueilla tuotetun taiteen myyminen digitaalisesti muualla sijaitseville katsojille, joka mahdollistaisi vahvemman rahoituspohjan”

Digitaalisten palveluiden kehittämisessä panelistit tunnistavat liiketoimintamahdollisuuksia.

”Toimintamalli on mahdollinen mutta digitalisaation tulee kehittyä ja kehittyäkin loikilla eteenpäin. 3-4-5d digitaaliset ratkaisut jotka mahdollistavat livetilan omissa olohuoneissa jne. ovat tulevaisuutta. Nämä ovat myös niitä palveluita jotka ovat uusia ja joita ei välttämättä tule tuottaa samalla maksuttomuusperiaatteella kuin mitä historiallisesti on tehty. Uusia palveluita tuotettaessa uudenlaisista halutaan maksaa. Siis valokuitua kansalle. Tässä näen ”vastuun” myös kaupallisilla toimijoilla siinä määrin kuin heille sitä voidaan määritellä.”

Toimijoiden tulee kehittää päämäärätietoisesti omaa osaamistaan.

”Digitaalisuuden merkitys lisääntyy huimasti, vaikka kokemus ei vielä ole ollenkaan sama kuin läsnä ollessa eri esityksissä. Toimijoiden on kuitenkin hyvä päämäärätietoisesti kehittää omaa osaamistaan digitaalisuuden saralla, ja tässä on varmaan myös yhteistyön ja julkisen toimijankin paikka.”

Panelistien argumenteissa nousee esiin myös aidon esitystilaisuuden ainutkertaisuus.

”Se ei vain mielestäni saa korvata ensisijaisesti kohtaamisia ja livekokemuksia, mutta jos vaihtoehtona on ei mitään, totta kai striimi on tällöin parempi.”

**Teesi 11. Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtäväänsä SOTE (sosiaali- ja terveydenhuollon) tai HYTE (hyvinvointi ja terveys) -palveluja vuonna 2030.**

Managerin tulkinta:

Taiteen itseisarvo tulee tunnistaa ja säilyttää, mutta samalla SOTE ja HYTE nähdään mahdollisuutena elinkeinotoiminnalle ja uutena rahoituskanavana esittävän taiteen toimijalle.

- Mitä esittävän taiteen toimijan toteuttamat palvelut/toiminnallisuudet voisivat olla käytännössä?
- Kenellä on vetovastuu uusien toimintamallien ja sisältöjen kehittämisestä?
- Kenen pitäisi avata keskustelut toiminnan kehittämisestä toivottuun suuntaan paikallisella kuntatasolla?

Panelistit näkevät toiminnan kehittämisen olevan kuntien vetovastuulla, mutta yhdessä palvelutuottajien kanssa.

”Keskittyisin enemmän kuntiin. Oikeastaan esittävän taiteen osalta työvoimapalveluiden siirto kuntiin voi olla merkittävämpi uudistus, jonka valmistelussa kannattaisi olla aktiivinen. Kaikki esittävän taiteen toimijat, kuntien kulttuurista vastaavat ja alan järjestöt tarvitaan yhteiseen keskusteluun. Kulttuurialan ei kannata myöskään lokeroida itseään omaksi vaan pyrkiä niiden keskusteluihin mukaan, joita käydään kunnissa hyte-toiminnan osalta.”

”Ennaltaehkäisevässä hyvinvointityössä on esittävän taiteen toimijoille paljon potentiaalia. Kuntien pitäisi ottaa tästä enemmän vetovastuuta ja tunnistaa kulttuurinen hyvinvointi vahvemmin ennaltaehkäisevänä keinona, ei menona. Kuntien kulttuuritoimet ja taidelaitokset ovat tässä paikallistasolla avainasemassa.

Rahoituksen tulisi tulla joko SOTE tai HYTE -perusteisesti, mikäli kaupalliset toimijat eivät kykene sitä järjestämään.

”Tässä voisi olla keskeistä jo olemassa olevien sote-alan yritysten ja taiteilijoiden välinen yhteistyö, joka voi synnyttää uusia innovaatioita ja yhdistelmiä.”

”Taiteilijoiden yhteistyö sote-toimijoiden kanssa, jotka palveluita tuottavat. Myös kaupallisia palveluita eli liiketoiminnat yhteen. Yhteiskunnassa tulee mennä enemmän myös siihen suuntaan että taiteilijakin on ammatti-ihminen jonka palveluista maksetaan. Vastuu uusien toimintamallien kehittämisestä tulisi laajentua elinkeinopuolelle kulttuurin ja soten lisäksi.



## Teesi 12. Esittävän taiteen ammattilaiset vastaavat hoivatyörobottien luonne- ja tapakoulutuksesta vuonna 2030.

Managerin tulkinta:

Ensimmäisen kierroksen teesi jakoi panelistien näkemykset ja yleistävää yhteenvetoa on vaikea muodostaa. Teknologisen kehityksen ja digitaalisuuden vaikutusta työvoimaan ja osaamiseen tulee ennakoida ja vaikutuksia arvioida pitkällä aikajänteellä (Manninen ym. 2014, 41). Tulevaisuuden ammatti esimerkiksi voisi olla bottikäsikirjoittaja, joka kirjoittaa erilaisia asiakaspalveluskenaarioita ja käsikirjoittaa miten botti puhuu ja toimii erilaisissa tilanteissa (Varamäki 2019, 73).

- Mitä uudet ammatit esittävän taiteen toimintaympäristössä voisi tarkoittaa vuonna 2030?
- Kenellä on vetovastuu niiden kehittämisestä?
- Voisiko uudet ammatit mahdollistaa uudenlaista esittävän taiteen toimintaa?
- Jos kyllä, niin minkälaista?

Panelistit uskovat esittävän taiteen tekemisen ja ammattilaisuuden muuttuvan tulevaisuudessa muun kehityksen mukana.

”Esittävän taiteen tekemisen tavat muokkaantuvat tulevaisuudessa ja taiteilijan ammatti monipuolistuu siinä missä muidenkin alojen ammatit. Vetovastuuta on mielestäni vaikea määritellä, sillä työntekovälineet ja tavat kehittyvät teknologian ja toimintaympäristön muuttuessa. Itse näen vetovastuun tällä hetkellä lähinnä eri hankkeiden rahoittamisen ja mahdollistamisen kautta. Se lisääntyy, mihin suuntaamme taloudellisia resursseja. Uudet ammatit mahdollistavat varmasti uudenlaista esittävän taiteen toimintaa muotonsa puolesta. Taiteen merkitys itsensä ilmaisun, korkeiden sisältökriteereiden tai ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistajana ei muutu.”

Työn murros ja digitaalisuus nähtiin esittävän taiteen ammattilaisille mahdollistavan laajemman työkentän ja uudenlaisia ansaintamalleja.

”Mikä on taiteen ammattilainen? Miksi kyseessä olisi enää tuossa vaiheessa taiteen ammattilainen? Syntykö tämä ammattilaisuus koulutuksesta vai urapolusta vai mistä? Sinänsä uskon että digitaalisuus, automaatio ja monet muut muuttavat ammattien sisältäjä ja synnyttävät kokonaan uusia ammatteja. Myös taiteen ammattilaiset joutuvat sopeutumaan yhä enemmän tähän muutokseen ja luomaan kokonaan uusia sovellusalueita osaamiselleen. Sinänsä uskon että ainutlaatuisen sisällön tuottamisen ja luovuuden merkitys korostuu kaikissa ammateissa (toki voi olla että sen seurauksena luovat insinöörit tuottavat tulevaisuuden esittävän taiteen, eivät ne, joita nykyään tarkoitetaan ”taiteen ammattilaisilla”... ja esim. peliala ja virtuaaliset näyttelijä ja algoritmien luoma musiikki on jo osoittanut että tämä on varsin todennäköinen kehityspolku.”

Koulutuksella on tärkeä rooli tulevaisuustaitojen kehittäjänä.

”En tiedä voiko vetovastuuta nimetä tällaisessa prosessissa kenellekään. Se mikä syntyy on syntyäkseen mutta näen tässä taas uusia mahdollisuuksia taiteelle ja sen ansaintalogiikalle. Uudet ammatit löytyvät kuitenkin uusista tiloista ja tarpeista. Personoidut ja yksilölliset palvelut joita digitaalisuus mahdollistaa voivat olla uutta esittävän taiteen mahdollisuutta. Myös sellaiset palvelut joissa palvelunkäyttäjä voi olla osana esitystä yksityisesti, voisi olla uusi suunta. Koulutuksella on tässä tärkeä rooli ja tulisikin pilotoida uusia koulutusohjelmia tulevaisuudentutkimuksen kanssa. Kansainvälistä benchmarkingia tässäkin. Usein moni asia on keksitty jossakin päin maailmaa jo jossakin muodossa, ainakin jokin esiaste.”

”Pitäisi kysyä myös mikä on kulttuuri/taidealan oppilaitosten merkitys tässä keskustelussa. Miten koulutuksemme reagoi muuttuvaan maailmaan, uusiin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin. Entä onko tarjolla täydennyskoulutusta ja koulutusalojen poikki menevää koulutusta, kuten kulttuuri-sosionomi/lähihoitaja.”

### 3.5.7 Delfoin ensimmäisen ja toisen kierroksen tuloksista muodostetut tulevaisuuskuvat

Wendell Bellin mukaan tulevaisuuskuvat ovat yksi tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen tutkimuskohteista. Ne tuottavat tietoa siitä, miten toimija mahdollisesti toimii tulevaisuudessa. (Kamppinen ym. 2003, 793.) Tulevaisuuskuva on mielen kuva. Se on ymmärryksen ja todellisuuden hahmottamisen työkalu (Kamppinen ym. 2003, 795). Tulevaisuuskuva hahmottuu nykyhetkeä ja mennyttä koskevasta ymmärryksestä, tiedoista ja tulkinnoista, havainnoista, uskomuksista, odotuksista, arvoista sekä toiveista ja peloista (Kuusi ym. 2013, 331). Tulevaisuuskuvat ovat päätöksenteossa ja valinnoissa voimakkaasti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka parhaimmillaan tarjoavat keinoja nykyhetken haasteisiin vastaamiselle. Huonoimmillaan ne heikentävät toimijan kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen. Jos siis tulevaisuudenkuvat ovat negatiivisia, pessimistisiä tai jos ne muodostuvat keskenään ristiriitaisista osa-alueista, motivaatio kärsii. (Kamppinen ym. 2003, 792.)

Managerina olen tulkinnut panelistien ensimmäisen vaiheen tulevaisuusteosten sekä toisen vaiheen anonyymien verkkokeskustelun argumentteja, joiden pohjalta olen rakentanut tulevaisuuskuvia vuodelle 2030. Tulevaisuuskuvat jakaantuvat neljään keskeiseen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat ikä- ja aluerakenteen muutos, yhteiskunta ja talous, teknologien kehitys sekä paikallinen väestö ja arvot.

#### **Ikä- ja aluerakenteen muutos**

Ikä- ja aluerakenteen muutos jatkuu, eikä ainakaan hidastuen. Työikäinen väestö keskittyy kaupunkeihin ja niiden kehyskuntiin työn perässä, koska uudet työpaikat syntyvät kaupunkeihin. Maaseutumaisissa kunnissa syntyvyys laskee ja eläkeläisten osuus väestöstä kasvaa. Kuntien tulot laskevat työpaikkojen ja työikäisen väestön muuttaessa kasvukeskuksiin.

Alueelliset erot korostuvat. Kunnan maantieteellinen sijainti korostuu. Kunnat eriytyvät ja jakaantuvat vahvasti muuttovoittokuntiin ja muuttotappiokuntiin. Monipaikkaisuus trendinä saattaa vahvistua.

### **Yhteiskunta ja talous**

Kuntatalouden haasteet näkyvät julkisten palvelujen leikkauksina kautta maan. Veikkauksen tuloutukset edunsaajille on siirretty budjettivaroista maksettavaksi, mutta niiden osuus on matalampi kuin nykyinen taso. Kuntatalouden haasteet yhdistettynä Veikkauksen laskeneeseen rahoitusosuuteen ja niiden yhteisvaikutus esittävän taiteen julkiseen tukeen on merkittävä. Isot kunnat kykenevät kompensoimaan leikkaukset helpommin kuin pienet kunnat. Taloudellisesta kehityksestä johtuen, kuntakohtainen eriytyminen korostuu.

Kuntien erikoistuminen ja paikallisten vetovoimatekijöiden tunnistaminen on mahdollisuus kulttuurimatkailun kehittämiseen tulevaisuudessa. Kulttuurimatkailun kehittyminen vaatii yhteistekemistä kunnan ja palvelutarjoajien kesken. Kulttuurimatkailun kehittäminen edellyttää parempaa tuotteistamista ja brändityön osaamista. Alueellinen, kuntarajat ylittävä yhteistyö lisääntyy ja on keskeistä kulttuurimatkailun elinkeinon kehittymiselle.

Valtio yksin ei kykene varmistamaan kansallisen tason toimintaa esittävän taiteen tarjonnassa, jonka seurauksena riskinä on menettää alueellinen esittävän taiteen saavutettavuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, joka pahimmillaan johtaa alueellisen eriarvoistumisen kasvuun. Esittävän taiteen toimijat keskittyvät alueellisiin keskuskaupunkeihin.

Monimuotoinen kaupunkipolitiikka tunnistaa erilaiset kaupunkialueet. Kunnat tulevat palvelutarjonnan muutosten osalta erikoistumaan ja profiloitumaan.

Työperäinen maahanmuutto lisääntyy ja keskuskaupungeissa uussuomalaisten, jotka eivät puhu äidinkielenään suomea, ruotsia tai saamea, osuus väestöstä kasvaa. Paikallisen vetovoiman lisäämiseksi kaupungeissa tulee olla esittävän taiteen sisältöjä, jotka ovat myös uussuomalaisille saavutettavia. Humanitaarisen maahanmuuton kotouttamisen keinovalikoimaan kehitetään esittävän taiteen toimintamalleja. Maahanmuuton lisääntyessä on löydettävä tilaa uusille tekijöille, uusille tarinoille ja sisällöille erityisesti keskuskaupungeissa.

### **Teknologien kehitys**

Teknologinen kehitys ja digitaalisuuden lisääntyminen on esittävän taiteen toimijoille mahdollisuus. Kaikkien toimijoiden tulee kehittää omaa digitaalisten palvelujen osaamistaan. Osa esittävän taiteen toimijoista todennäköisesti kaupunkialueella on onnistunut kehittämään uudenlaisia liiketoimintamalleja, jotka pohjautuvat digitaalisen ajan ansaintalogiikoihin.

Digitaaliset jakelukanavat ja -mallit lisäävät tarjontaa, saavutettavuutta sekä madaltavat kynnystä esittävän taiteen pariin. Digitaalinen jakelu on vakiintunut yhdeksi esittävän taiteen muodoista, jolla täydennetään alueellista palveluntarjontaan vierailu- ja kiertue-esitysten lisäksi harvaan asutuilla alueilla. Tietystä hetkessä tapahtuvan live-esitystilanteen tunnelmaa digitaalinen jakelu ei kykene korvaamaan. Mahdollisina kehityskulkuina on aidon esittävän taiteen kokemisen elitisoituminen ja eriarvoistumisen kasvu.

Työn murros digitalisaation myötä luo uusia työnkuvia ja laajenevan työkentän esittävän taiteen ammattilaisille. Tulevaisuuden koulutuksen rooli korostuu. Teknologinen kehitys tulee yhdistää osaksi monialaisia taiteen koulutusohjelmia.

### **Paikallinen väestö ja arvot**

Kuntien profiloituessa ja kilpaillessa asukkaista korostuu työ- ja koulutuspaikkojen lisäksi paikalliset veto- ja pitovoimatekijät. Kunnan arvot, imago ja ilmapiiri korostuvat. Olemassa olevien palvelujen merkitys kuntalaisille mahdollistaa erikoistumisen ja valittujen palvelujen säilyttämisen. Esittävä taide voi olla paikallinen veto- ja pitovoimatekijä. Säännöllinen toiminta ja vaikuttavuuden lisääminen toimimalla entistä enemmän saavutettavissa oman talon ulkopuolella korostuu.

Taide ja kulttuuri ei ole muuttunut pelkästään välinearvoksi, vaan kunnat tunnistavat taiteen arvon itsessään. Esittävän taiteen toimijat toteuttavat SOTE- ja HYTE-palveluja taiteellisen toiminnan lisäksi. SOTE- ja HYTE-palvelut ovat osa esittävän taiteen toimijan elinkeinopolitiikkaa. Toimintaa toteutetaan ostopalveluna, jonka kunta tai hyvinvointialue ostaa tai sitä toteutetaan kaupallisena yritystoimintana. Ostopalvelu ei kohdistu kuntien kulttuurin ja taiteen momenteille, vaan rahoitus tulee toimijoiden näkökulmasta eri momentilta. Esittävän taiteen toimijoiden yhteiskunnallinen vaikuttavuus kasvaa ja toiminnan kehittäminen on paikallisella tasolla kaikkien yhteinen etu.

### **3.6 Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot 2030**

Skenaario on alun perin teatteri- ja elokuvatermi, josta se on lainattu tulevaisuudentutkimukseen piiriin. Skenaariolla on monta määritelmää. Mika Mannermaa määrittää skenaarion tapahtumasarjaksi, jonka tarkoituksena on esittää vaiheittain kehitys nykyhetkestä tulevaisuudentilaan. Tulevaisuudentila voi olla mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava. Skenaariossa tulisi olla nykytilan kuvaus, tulevaisuudentilan kuvaus ja kuvaus prosessista, joka liittyy nämä kaksi toisiinsa. (Mannermaa 1999, 57.) Erilaisten tulevaisuusskenaarioiden systemaattinen käsittely vahvistaa toimijan resilienssiä ja vahvistaa muutoskyvykkyyttä (Murgatroyd 2015, 74).

### 3.6.1 Skenaarion kokoamisen malli

Skenaarioiden rakentaminen alkaa halutun aiheen ja aikajänteen määrittämisellä. 10-20 vuotta on skenaariotyössä tavanomainen tarkasteluajanjänne. Pidempi aikajänne tulevaisuuteen tuo merkitykselliseksi asioita, jotka lyhyellä tähtäimellä saattavat vaikuttaa vain poikkeamilta totutusta. Pidempi aikajänne pakottaa tekemään asioille ajallista priorisointia. Skenaarioiden kautta toimintaympäristön muutoksia joutuu katsomaan ulkoa päin ja vasta sen jälkeen pohtimaan omia toimintavaihtoehtoja eri skenaarioissa. Skenaariot rakennetaan kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta. Skenaarionrakentamiseen on erilaisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä skenaariot rakennettiin tulevaisuustaulukkoa hyväksi käyttäen. Rakennettuja skenaarioita pohditaan SWOT-analyysin näkökulmista oman toimintamallin vahvistamiseksi. (Meristö 2020, 9,12,19-20.)

### 3.6.2 Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukkoa on käytetty paljon tulevaisuudentutkimuksessa. Tulevaisuustaulukko on tehokas tapa strukturoida toimijan toimintaympäristöä ja sisäisiä muuttujia. Tulevaisuustaulukko koostuu muuttujista ja niiden mahdollisista toteutumisasihtoehtoista tulevaisuudessa. (Mannermaa 1999, 92-93.) Vaikka tulevaisuustaulukon rakentamisen periaatteet ovat yksinkertaiset, rakentaminen prosessina vaatii sisällöllistä asiantuntemusta niin sisäisistä tekijöistä kuin toimintaympäristöstäkin (Mannermaa 1999, 93-94). Mannermaan mukaan tulevaisuustaulukko laaditaan vaiheittain:

1. Tunnistetaan ja rajataan tutkimusongelma
2. Listataan keskeisimmät muutostekijät muuttujiksi
3. Määritetään muuttujille vaihtoehtoisia arvoja
4. Tulevaisuusskenaarioita rakennetaan valitsemalla kullekin muuttujalle yksi arvo

Tulevaisuustaulukko kannattaa rakentaa globaalista lokaaliin, edeten isoimmista muutostekijöistä kohti pienempää. Tulevaisuustaulukko sisältää periaatteessa kaikki mahdolliset ja mahdottomatkin tulevaisuuden vaihtoehdot. (Meristö 2020, 14.)

Tulevaisuustaulukko toimii skenaarioiden pohjana. Skenaarion voi ajatella ja kuvata dynaamisena sarjana peräkkäisiä, toisistaan poikkeavia, mutta samalla toisiinsa loogisesti liittyviä tulevaisuuskuvia. (Mannermaa 1999, 96.) Tulevaisuustaulukon avulla tunnistetut skenaariot voidaan kirjoittaa tarinalliseen muotoon. Tällöin skenaarion sisäinen logiikka tulee tarkistettua ja tulevaisuustaulukosta tehdyt valinnat saavat konkreettisen sisällön. Skenaarioiden nimeäminen on tärkeä osa rakennetta. Kuvaavat nimet helpottavat keskustelua ja ne jäävät paremmin mieleen. (Meristö,2020, 17.)

Opinnäytetyön tekijänä käytin tulevaisuustaulukkoa skenaarioiden eri vaihtoehtojen rakentamisessa. Tulevaisuustaulukkoon valittiin toimintaympäristön monitoroinnissa tunnistetut muutosvoimat, joille luotiin vaihtoehtoiset, esittävän taiteen järjestämisen skenaariot Delfoi-asiantuntijaneelissa kootun tiedon pohjalta. Osalla muutosvoimista on yhdenvertainen vaikutus kaikkiin tulevaisuusskenaarioihin. Tämänkaltainen muutosvoima on esimerkiksi työn murros. Digitalisaation ja teknologisen kehityksen vaikutus työn murrokseen on sama kaikissa skenaarioissa.

Osalla muutosvoimista on tunnistettavissa kaksi tai kolme eri kehitysmuutosta, joiden mukaan tulevaisuusskenaariot eriytyvät. Neljä erilaista tulevaisuusskenaariota tunnistettiin asiantuntijaneelien argumenttien ja validoinnin perusteella, jotka ovat tulevaisuuskuvien 2030 mahdollisia tulevaisuuksia (Taulukko 1.).

Tulevaisuustaulukko	A	B	C
Muutosvoima			
Aluedemografinen muutos	Iso alueellinen väestöpohja	Väestöpohja ei muutu	Pien alueellinen väestöpohja
Ikädemografinen muutos	Työikäisten osuus kasvaa	Työikäisten osuus ei muutu	Työikäisten osuus vähenee
Kaupungistuminen	Muuttovoittokunta	Muuttotappiokunta	Kehyksen alue
SOTE-uudistus	SOTE ja HYTE ovat mahdollisuus toimijalle	Toimija ei kykene reagoimaan	Toimija ei kykene tuottamaan sote- tai hyte-palveluja
Kuntatalouden haasteet	Kuntatalous kestää	Kuntatalous kriisiytyy	
Veikkauksen tulevaisuus	Kunta pystyy kompensoimaan leikkaukset	Kunta pystyy osan leikkauksista kompensoimaan	Kunta ei pysty kompensoimaan leikkauksia
Kulttuurimatkailu	Mahdollisuus kunnalle	Kulttuurimatkailulla ei vaikutusta	
Paikalliset veto- ja pitovoimatekijät	Paikkakunnalla työ- ja koulutuspaikkoja	Työ- ja koulutuspaikat vähenee	Alueella työ- ja koulutuspaikkoja
Kasvava eriarvoistuminen	Kunnan arvot ja imago vahva, sitoutuneet kuntalaiset	Kunnan arvot heikot, imago epähoukutteleva, sitoutuneet kuntalaiset	Alueelliset palvelut
Maahanmuuton kasvu myös PK-seudun ulkopuolelle	uussuomalaisen osuus kasvaa merkittävästi	uussuomalaisen osuus pieni	Kunnassa ei asu uussuomalaisia
Digitalisaatio ja teknologinen kehitys	Digitalisaation mahdollistamat uudet liiketoimintamallit	Uusi saavutettavuutta, esittävän taiteen kokemuksen kanava	
Työn murros	Muuttuva työnkuva, enemmän työtä	Muuttuva työnkuva ei vaikuta työn määrään	Muuttuva työnkuva, vähemmän työtä
Ekologinen kestävyys, ilmastonmuutos	Monipaikkaisuus trendinä kasvaa	Positiivinen vaikutus kotimaan matkailuelinkeinoon	

Tulevaisuusskenaarioiden värikoodit:

Partiolainen nousukiidossa (vihreä), Pieni mutta pippurinen (keltainen), Laskeva aurinko (punainen), 1+1=3 (sininen)

Taulukko 1: Tulevaisuustaulukko skenaarioiden kokoamisen välineenä

### 3.6.3 Esittävän taiteen järjestämisen skenaarioiden esittely

Tulevaisuudentutkimuksen piirissä on tunnistettu jo 1950-luvun jälkeen positiivisten tulevaisuusskenaarioiden arvo. Fred Polak kirjoitti aikanaan, ”niin kauan kun kulttuurilla on tarjota positiivisia tulevaisuuskuvia se kukoistaa. Kun tulevaisuuskuvat alkavat menettämään motivoivan voimansa ja tulla pessimistisiksi, kulttuuri alkaa hajota”. Myös Herman Kahn kirjoitti 1970-luvulla ”Itse asiassa uskomme, että melkein aina on helpompaa - paitsi vakavissa hätätilanteissa - mobilisoida yhteiskunta ennemmin positiivisen kuin negatiivisen tulevaisuuskuvan avulla. Näkemyksemme on myös, että jos negatiivinen kuva on myös kovin

virheellinen ja moraalialue heikentävä, se voi olla laajalti levitettyä tuhoista.” (Kuusi ym. 2013, 154.)

Opinnäytetyön tekijänä olen koonnut erilaisiin tulevaisuuden kuntaympäristöihin liittyen neljä vaihtoehtoista esittävän taiteen järjestämisen skenaariota Suomessa vuonna 2030 (Kuvio 20.). Vaihtoehtoiset skenaariot muodostuvat erilaisista kuntaympäristöjen kuvauksista ja niiden esittävän taiteen järjestämisen toimintamalliehdotuksista. Toimintamallien kuntaympäristöt kuvataan tulevaisuuskuvioiden tunnistettujen keskeisten osa-alueiden mukaisesti. Keskeisimmät osa-alueet ovat ikä- ja aluerakenteen muutos, yhteiskunta ja talous, teknologioiden kehitys sekä paikallinen väestö ja arvot. Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat tapahtua rinnakkain tulevaisuuden erilaisten kuntien ja erilaisten järjestämisen tapojen mukaan. Tulevaisuuden erilaistuvat kuntaympäristöt ja niiden mukaiset toimintamalliehdotukset on rakennettu Delfoi-paneelin asiantuntijoiden ensimmäisen ja toisen vaiheen argumentaation mukaan (Kuvio 21.).

Partiolainen nousukiidossa	Pieni mutta pippurinen	Laskeva aurinko	1+1=3
Iso alueellinen keskuskaupunki, muuttovoittokunta. Merkittävä osa asukkaista uussuomalaisia.	Pieni tai keskikokoinen kaupunki, josta lyhyt matka keskuskaupunkiin. Muuttovoittokunta.	Pieni kunta, pienellä alueellisella väestöpohjalla. Muuttotappiokunta.	Pieni kunta, isolla alueellisella väestöpohjalla. Muuttovoitto/tappiokunta kehyskunta-alueella. Kasvavassa määrin uussuomalaisia asukkaita.
Kunnassa työ- ja koulutuspaikkoja sekä vetovoimaiset palvelut. Kunnan arvot ja imago vahvat.	Kunnassa erityisesti työpaikkoja sekä riittävässä määrin vetovoimaisia palveluja. Kunnan arvot ja imago vahvat.	Kunnassa ei ole koulutus- tai työpaikkoja. Lähipalvelut karsituneet minimiin. Kunnan arvot ja imago heikot.	Kehyskunta-alueella on työ- ja koulutuspaikkoja. Alueelliset vetovoimaiset palvelut yhteistuotettuina. Yksittäisen kunnan arvot ja imago eivät korostu, koska alueellinen toimintatapa.
Toteuttaa sote- ja hyte-palveluja sekä digitaalista jakelua.	Sote- ja hyte-palvelut sekä digitaalinen jakelu ovat mahdollisuus.	Toimija ei tuota sote- tai hytepalveluja. Digitaalinen jakelu vakiintunut kokemuksen kanava.	Toteuttaa sote- ja hyte-palveluja alueellisesti. Digitaalinen jakelu vakiintunut kokemuksen kanava.
Esittävän taiteen toimijat ovat vahvoja alueellisia toimijoita, jotka yhteistuottavat kansallisella tasolla yhteistuotantoja muiden toimijoiden kanssa. Esittävän taiteen toimijat järjestävät vierailu- ja kiertue-toimintaa yhdessä muiden kanssa. Alueellisen keskuskaupungin esittävän taiteen toimijan omistus pohja on ylikunnallinen. Useampi kunta yhteisomistaa esittävän taiteen toimijan ja näin osallistuu kustannusten jakoon ja palvelutuotantoon.	Esittävän taiteen yksikkö tuottaa taiteellista toimintaa, kiinnittäen tuotantoihin tarvittavan henkilökunnan aina tuotantokohtaisesti. Paikkakunnalla asuva ammattilaisyhteisö työllistyy ja tuottaa yhdessä sisältöjä esittävän taiteen yksikön kanssa. Esittävän taiteen yksikkö on aktiivinen toimija alueellisella tasolla ja toteuttaa yhteistuotantoja sekä vierailutoimintaa muiden esittävän taiteen yksiköiden kanssa. Esittävän taiteen yksikön omistaa kunta.	Kunnan omistaja infrastruktuuri on olemassa ja sitä ylläpidetään vierailunäyttämönä. Esittävän taiteen toimintaa järjestetään alueellisesti tuotettuina kiertue- ja vierailutoiminnan keinoin, jota valtio subventoi alueellisen yhdenvertaisuuden ja saavutettavuuden kriteerein. Vierailunäyttämön omistaa kunta.	Esittävän taiteen yksikkö tuottaa taiteellista toimintaa, kiinnittäen tuotantoihin tarvittavan henkilökunnan aina tuotantokohtaisesti. Alueella asuva ammattilaisyhteisö työllistyy ja tuottaa yhdessä sisältöjä esittävän taiteen yksikön kanssa. Esittävän taiteen yksikkö on aktiivinen toimija alueellisella tasolla ja toteuttaa yhteistuotantoja sekä vierailutoimintaa muiden esittävän taiteen yksiköiden kanssa. Useampi kunta yhteisomistaa esittävän taiteen toimijan ja näin osallistuu kustannusten jakoon ja palvelutuotantoon.

Kuvio 21: Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot 2030

Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot on nimetty skenaarion henkeä kuvaavaksi, mieleenpainuvaksi ja persoonalliseksi, jotta keskustelu skenaarioista olisi helpompaa.

Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot ovat:

- Partiolainen nousukiidossa
- Pieni mutta pippurinen
- Laskeva aurinko
- 1+1=3

### **Esittävän taiteen järjestämisen -skenaario: Partiolainen nousukiidossa**

Partiolainen nousukiidossa -skenaarion mukainen kunta on iso tai alueellinen keskuskaupunki (yli 100 000 asukasta), joka sijaitsee tai muodostaa yhdessä lähikuntien kanssa ison alueellisen väestöpohjan. Kunta on muuttovoittokunta, jossa on työ- ja koulutuspaikkoja sekä vetovoimaiset palvelut. Kunta kantaa vastuuta alueellisesta esittävän taiteen palveluntarjonnasta kansallisella tasolla.

Kunnassa on työ- ja koulutuspaikkoja. Ikä- ja aluerakenteen muutoksesta johtuen, työikäisten osuus kuntalaisista kasvaa. Kuntatalous kestää tulevaisuuden haasteet, siitä pitää huolen työikäisten osuus väestöstä. Isosta väestömäärästä johtuen, kunta kykenee kompensoimaan julkisen tuen leikkaukset, eikä vaikutus näin ollen ole esittävän taiteen toimijoille merkittävä. Työ- ja koulutuspaikkojen lisäksi kunnassa on vetovoimaisia esittävän taiteen palveluita. Asuinpaikka vetää puoleensa esittävän taiteen tekijöitä ja he muodostavat kunnassa oman esittävän taiteen ammatillisen yhteisön. Kulttuurimatkailu on mahdollisuus kunnalle.

Maahanmuuton seurauksena kunnan väestöstä merkittävä osa on uussuomalaisia, jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea. Esittävän taiteen toimijoiden tulee tarjota esittävän taiteen sisältöjä, jotka ovat saavutettavissa ilman kielitaitovaatimusta. Esittävän taiteen mahdollisuuksia osana kotouttamistoimenpiteitä toteutetaan osana toimijoiden perustehtävää. SOTE- ja HYTE-palvelut ovat esittävän taiteen toimijalle yksi uusi rahoituskanava.

Ison kunnan esittävän taiteen toimijat ovat kyenneet kehittämään uusia digitaalisia liiketoimintamalleja hyödyntäen digitaalisten palvelujen ansaintalogiikkoja. Esittävän taiteen sisältöjä jaetaan laajasti digitaalisissa kanavissa ja näin sisällöt ovat saavutettavissa kaikkialla.

Kunnan arvot ja imago ovat vahvat, joihin kuntalaiset ovat sitoutuneet. Esittävän taiteen palvelut ovat saavutettavat, laadukkaat ja ne koskettavat kuntalaisia ja ovat heille tärkeitä. Esittävän taiteen toimija tuottaa sosiaaliin päämääriin pyrkivää SOTE- ja HYTE-palveluja, joka sitoo toimijan vahvasti kunnan palvelurakenteeseen ja kuntalaisten arkeen.

Esittävän taiteen toimijat ovat vahvoja alueellisia toimijoita, jotka yhteistuottavat kansallisella tasolla yhteistuotantoja muiden toimijoiden kanssa. Esittävän taiteen toimijat järjestävät vierailu- ja kiertue-toimintaa yhdessä muiden kanssa. Alueellisen keskuskaupungin esittävän taiteen toimijan omistuspohja on ylikunnallinen. Useampi kunta yhteisomistaa esittävän taiteen toimijan ja näin osallistuu kustannusten jakoon ja palvelutuotantoon.



### **Esittävän taiteen järjestämisen -skenaario: Pieni mutta pippurinen**

Pieni mutta pippurinen -skenaarion mukainen kunta on pieni tai keskikokoinen kaupunki 30 000 - 60 000 (asukasta), joka sijaitsee maantieteellisesti alueella, josta on verrattain lyhyt matka isoon keskuskaupunkiin. Kunta on muuttovoittokunta. Kunnassa on tarjolla työ- ja koulutuspaikkoja sekä riittävässä määrin vetovoimaisia palveluja. Monipaikkaisuus trendinä on paikkakunnalle mahdollisuus. Kunta on erikoistunut ja profiloitunut esittävän taiteen paikkakunnaksi. Kunnassa toimii aktiivinen esittävän taiteen toimija, joka tuottaa yhteistuotantoja ja vierailuja muiden alueellisten toimijoiden kanssa.

Kunnassa on koulutus- ja ennen kaikkea työpaikkoja. Ikä- ja aluerakenteen muutoksesta johtuen, työikäisten osuus kuntalaisista kasvaa. Kuntatalous kestää tulevaisuuden taloudelliset haasteet erikoistumisen myötä. Kunta profiloituu valittujen palvelujen tarjoajaksi. Koulutus- ja työpaikkojen lisäksi kunnassa on veto- ja pitovoimaisia palveluja. Paikkakunnalla asuu esittävän taiteen tekijöitä, jotka muodostavat kunnassa oman ammatillisen yhteisön. Kulttuurimatkailu on mahdollisuus kunnalle.

Maahanmuutto ei ole merkittävästi lisännyt uussuomalaisten osuutta kunnan väestöstä. SOTE- ja HYTE-palvelut ovat esittävän taiteen toimijalle mahdollinen rahoituskanava.

Riippuen esittävän taiteen toimintayksikön resursseista, toimijat ovat mahdollisesti kyenneet kehittämään uusia digitaalisia liiketoimintamalleja hyödyntäen digitaalisten palvelujen ansaintalogiikkoja. Digitaalinen jakelu on vakiinnuttanut paikkansa esittävän taiteen kokemisen kanavana.

Kunnan arvot ja imago ovat vahvat, joihin kuntalaiset ovat sitoutuneet. Esittävän taiteen palvelut ovat saavutettavat, laadukkaat ja ne koskettavat kuntalaisia ja ovat heille tärkeitä. Kunnan profiloituminen esittävän taiteen toimijaksi toimii mahdollisena vetovoimatekijänä esittävän taiteen ammattilaisille. Taiteilijayhteisöt keskittyvät paikkakunnille, jossa on aktiivista esittävän taiteen toimintaa.

Esittävän taiteen toimija tuottaa sosiaaliin päämääriin pyrkivää SOTE- ja HYTE-palveluja, joka sitoo toimijan vahvasti kunnan palvelurakenteeseen ja kuntalaisten arkeen.

Esittävän taiteen yksikkö tuottaa taiteellista toimintaa, kiinnittäen tuotantoihin tarvittavan henkilökunnan aina tuotantokohtaisesti. Paikkakunnalla asuva ammattilaisyhteisö työllistyy ja tuottaa yhdessä sisältöjä esittävän taiteen yksikön kanssa. Esittävän taiteen yksikkö on aktiivinen toimija alueellisella tasolla ja toteuttaa yhteistuotantoja sekä vierailutoimintaa muiden esittävän taiteen yksiköiden kanssa. Esittävän taiteen yksikön omistaa kunta.

### **Esittävän taiteen järjestämisen -skenaario: Laskeva aurinko**

Laskeva aurinko -skenaarion mukainen kunta on pieni, joka sijaitsee maantieteellisesti pienellä alueellisella väestöpohjalla. Kunta on muuttotappiokunta. Kunnassa ei ole tarjolla työ- tai koulutuspaikkoja. Kuntalaisten lähipalvelut ovat karsiutuneet minimiin tai poistunut kokonaan. Kunnassa toimii vierailunäyttämö.

Kunnassa ei ole koulutus- tai työpaikkoja. Ikä- ja aluerakenteen muutoksesta johtuen, työikäisten osuus kuntalaisista vähenee. Kuntatalous ei kestä tulevaisuuden taloudellisia haasteita, joka näkyy lähipalvelujen karsiutumisessa tai loppumisessa kokonaan. Koulutus- ja työpaikkojen sekä sen myötä palvelujen loppumisen jälkeen kunnalla ei ole pitovoimaa. Paikkakunnalla ei asu esittävän taiteen tekijöitä. Kulttuurimatkailu ei ole mahdollisuus, koska paikkakunnalla ei ole vetovoimaa. Maahanmuutto ei ole lisännyt uussuomalaisten osuutta kunnan väestöstä. SOTE- ja HYTE-palveluita ei tuota esittävän taiteen toimija.

Teknologioiden kehitys mahdollistaa esittävän taiteen kokemisen paikkakunnalla digitaalisesti. Digitaalinen jakelu on vakiinnuttanut paikkansa esittävän taiteen kokemisen kanavana.

Kunnan arvot ja imago ovat heikot, eivätkä kuntalaiset ole niihin sitoutuneet. Esittävän taiteen toiminnan resurssit ovat minimaaliset.

Kunnan omistama infrastruktuuri on olemassa ja sitä ylläpidetään vierailunäyttämönä. Esittävän taiteen toimintaa järjestetään alueellisesti tuotettuna kiertue- ja vierailutoiminnan keinoin, jota valtio subventoi alueellisen yhdenvertaisuuden ja saavutettavuuden kriteerein. Vierailunäyttämön omistaa kunta.

### **Esittävän taiteen järjestämisen -skenaario: 1+1=3**

1+1=3 -skenaarion mukainen kunta on pieni, joka sijaitsee isolla alueellisella väestöpohjalla tai ison keskuskaupungin välittömässä läheisyydessä. Kunnassa ei välttämättä ole tarjolla työ- ja koulutuspaikkoja. Paikkakunnalla on totuttu toimimaan omat kuntarajat ylittävällä työssäkäyntialueella. Vetovoimaiset palvelut ovat alueellisesti koettavissa. Esittävän taiteen toimintaa järjestetään yhdessä alueellisesti.

1+1=3 -skenaarion mukainen kunta on ikä- ja aluerakenteen muutoksen hyötyjä. Kunta sijaitsee isolla alueellisella väestöpohjalla tai on ison keskuskaupungin välittömässä läheisyydessä. Kunta muodostaa yhdessä keskuskunnan kanssa yhteisen kehyskunta-alueen. Kunta ei ole niin altis muutto- ja tappiokuntakehitykselle johtuen kehyskunta-alueesta.

Kehyskunta-alueella on työ- ja koulutusmahdollisuuksia. Ikä- ja aluerakenteen muutoksesta johtuen, työikäisten osuus kuntalaisista kasvaa. Kuntatalous kestävä tulevaisuuden taloudelliset haasteet erikoistumisen ja alueellisen yhteistyön myötä. Kunta profiloituu

valittujen palvelujen tarjoajaksi. Koulutus- ja työpaikkojen lisäksi alueella on veto- ja pitovoimaisia palveluja yhteistuotettuna. Kulttuurimatkailu on mahdollisuus alueellisesti toteutettuna.

Maahanmuutto lisää uussuomalaisten osuutta kunnan väestöstä. Uudet palvelut kyetään tuottamaan alueellisesti. SOTE- ja HYTE-palvelut ovat esittävän taiteen toimijalle mahdollinen rahoituskanava.

Riippuen esittävän taiteen toimintayksikön resursseista, toimijat ovat mahdollisesti kyenneet kehittämään uusia digitaalisia liiketoimintamalleja hyödyntäen digitaalisten palvelujen ansaintalogiikkoja. Digitaalinen jakelu on vakiinnuttanut paikkansa esittävän taiteen kokemisen kanavana.

Yksittäisen kunnan arvot ja imago eivät ole niin merkittävät tekijät, koska kehyskunnissa on totuttu alueelliseen toimintatapaan. Esittävän taiteen palvelut on totuttu käyttämään ja tuottamaan yhdessä alueellisena toimintana. Taiteilijoita asuu paikkakunnalla, koska he kykenevät työllistymään alueellisella tasolla.

Esittävän taiteen toimija tuottaa sosiaalisiin päämääriin pyrkivää SOTE- ja HYTE-palveluja, joka sitoo toimijan vahvasti alueen palvelurakenteeseen ja kuntalaisten arkeen.

Esittävän taiteen yksikkö tuottaa taiteellista toimintaa, kiinnittäen tuotantoihin tarvittavan henkilökunnan aina tuotantokohtaisesti. Alueella asuva ammattilaisyhteisö työllistyy ja tuottaa yhdessä sisältöjä esittävän taiteen yksikön kanssa. Esittävän taiteen yksikkö on aktiivinen toimija alueellisella tasolla ja toteuttaa yhteistuotantoja sekä vierailutoimintaa muiden esittävän taiteen yksiköiden kanssa. Useampi kunta yhteisomistaa esittävän taiteen toimijan ja näin osallistuu kustannusten jakoon ja palvelutuotantoon.

Tulevaisuudentutkija Tarja Meristö on tunnistanut kuusi erilaista tapaa valita skenaario oman toiminnan pohjaksi. Tapoja erottaa toimijan kyvykkyys suhtautua riskiin, riskinkantokykyyn ja omaan toimijuuteen. Meristö 2020, 23.)

1. Ennustaja luottaa todennäköiseen skenaarioon
2. Riskinottaja valitsee skenaarion, jossa on paras lopputulema
3. Riskinkarttaja ei valitse, vaan pyrkii toimimaan niin, että selviää kaikissa skenaarioissa
4. Realisti tekee nopean valinnan ja kehittää joustavuutta toimintaansa
5. Tulevaisuuden tekijä pyrkii vaikuttamaan todellisuuteen niin, että haluttu vaihtoehto toteutuu
6. Teuras odottaa ja toivoo, että asiat kääntyvät parhain päin

Esittävän taiteen toimijoiden näkökulmasta toimenpidevaihtoehtojen ensisijaisuus vaihtelee toimijan tilanteesta ja tulevaisuuskyvykkyydestä. Tulevaisuuskyvykkyys tarkoittaa yhteiskunnan ja toimijan kykyä kuvitella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja toimia halutun tulevaisuuden eteen (Sitra 2020, 7).

### 3.7 Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030 tulosten esittely

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintaympäristön analyysiin ja Delfoi-paneeliin pohjautuen luoda erilaisia tulevaisuusskenaarioita esittävän taiteen järjestämiselle Suomessa vuonna 2030.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaukset neljästä erilaisesta paikallisesta toimintaympäristöstä ja niihin liittyvistä erilaistuvista esittävän taiteen järjestämisen tavoista. Esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuus on sidoksissa ikä- ja aluerakenteen muutoksiin. Kunnat eriytyvät ja jakautuvat muuttovoitto- ja muuttotappiokuntiin. Kunnan maantieteellinen sijainti suhteessa alueen väestömäärään korostuu. Alueiden keskus- ja kehyskaupungit erottuvat muista kunnista. Isoilla kunnilla on paremmat mahdollisuudet selvittää kuntatalouden haasteista ja isojen kuntien esittävän taiteen toimijoilla Veikkauksen jakovaran laskun aiheuttamasta julkisen tuen laskusta. Mikäli kunnassa ei ole työ- ja koulutuspaikkoja, katoaa lähipalvelut kasvukeskuksiin ja kunnan veto- ja pitovoimatekijät heikkenevät. Kunnat tulevat erikoistumaan ja profiloitumaan palveluissaan. Kunnan arvot ja imago, sekä kuntalaisten sitoutuminen palveluihin korostuu.

Esittävän taiteen järjestämisen näkökulmasta, tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia toiminta- ja omistusmallijärjestelyjä, joita voidaan toteuttaa alueellisina ja paikallisina ratkaisuin.

Esittävän taiteen isot toimintayksiköt keskittyvät alueellisiin keskuskaupunkeihin ja ovat vahvoja alueellisia toimijoita, jotka yhteistuottavat kansallisella tasolla yhteistuotantoja muiden toimijoiden kanssa. Esittävän taiteen toimijat järjestävät vierailu- ja kiertuetoimintaa yhdessä muiden kanssa. Maahanmuuton kasvun myötä uussuomalaisten, jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea osuus keskuskaupunkien väestöstä kasvaa. Monikulttuurisuuden lisääntymisen myötä tarvitaan tilaa uusille tarinoille, tekijöille ja yleisösuhteelle. Alueellisen keskuskaupungin esittävän taiteen toimijan omistus pohja on ylikunnallinen. Useampi kunta yhteisomistaa esittävän taiteen toimijan ja näin osallistuu kustannusten jakoon ja palvelutuotantoon.

Esittävän taiteen pienempi toimintayksikkö tuottaa taiteellista toimintaa, kiinnittäen tuotantoihin tarvittavan henkilökunnan aina tuotantokohtaisesti. Esittävän taiteen yksikkö on aktiivinen toimija alueellisella tasolla ja toteuttaa yhteistuotantoja sekä vierailutoimintaa muiden esittävän taiteen yksiköiden kanssa.

Kolmantena toimintamallin vaihtoehtona on kunnan omistajan infrastruktuurin ylläpitäminen vierailunäyttämönä. Esittävän taiteen toimintaa järjestetään alueellisesti tuotettuna kiertue- ja vierailutoiminnan keinoin.

### 3.7.1 Toimenpiteet jotka soveltuvat kaikkiin kuvattuihin tulevaisuuden toimintaympäristöihin

Opinnäytetyön tuloksena nousee tulevaisuusskenaarioista riippumattomia toimenpiteitä. SOTE- ja HYTE-palvelujen kehittäminen ja tuottaminen on esittävän taiteen toimijoille mahdollisuus. SOTE- ja HYTE-palvelujen myötä toimija sitoutuu tiiviimmin kunnan palvelurakenteeseen ja on mahdollinen rahoituskanava tulevaisuudessa. SOTE- ja HYTE-palvelut voivat olla esittävän taiteen elinkeinopolitiikkaa tulevaisuudessa. Ehdotuksena esittävän taiteen toimijoille on avata keskusteluyhteys kunnan SOTE- ja HYTE-palvelujen järjestäjän kanssa yhteistoiminnan pilotoinnin aloittamisesta.

Digitaalisuus on tullut jäädäkseen. Teknologinen kehitys on mahdollisuus esittävän taiteen toimijalle. Digitaalisuus lisää saavutettavuutta ja avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia digitaalisen ajan ansaintalogiikoilla. Digitaalisuus vaikuttaa työn murrokseen ja sen myötä esittävän taiteen ammattilaisuuteen. Ehdotuksena esittävän taiteen toimijoille on oman digitaalisen osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen.

Esittävän taiteen toimintayksikkö ei ole irrallinen osa muusta yhteiskunnasta, joka olisi erityisen suojassa isoilta yhteiskunnallisilta muutosvoimilta. Taloudellisesti kestävä toimintamallin kehittäminen edellyttää tulevaisuudessa enemmän yhteistyötä ja uusia kumppanuuksia. Ehdotuksena esittävän taiteen toimijoille on oman liiketoimintaosaamisen kehittäminen.

### 3.7.2 Tulevaisuuskuvat keskustelun ja tulevaisuuden tekemisen tukena

Opinnäytetyön tavoite oli esittävän taiteen järjestämiseen liittyvän tiedon ja vaihtoehtoisten tulevaisuuskuviin tuottaminen alan sisäisen keskustelun tueksi. Tulevaisuustietoisuus on ymmärrystä siitä, mitä tulevaisuudessa voi ja pitäisi tapahtua. Tulevaisuustietoutta kuvataan myös jaetuksi ymmärrykseksi ja tietoisuudeksi tulevaisuutta koskevista mahdollisuuksista. Tulevaisuustietous muodostuu ajattelusta, mahdollisuuksien ja valintojen arvioinnista sekä tunteista, motivaatiosta ja asenteista tulevaisuutta kohtaan. Tulevaisuustietoisuuden lisäksi toimijoilta tarvitaan ennakointikyvykkyyttä. Ennakointikyvykkyydellä tarkoitetaan toimijan säännöllistä prosessia muutosten havainnoinnista ja tulevaisuutta koskevan tiedon keräämisestä ja tulkitsemisesta päätöksentekoa varten. (Parkkonen & Vataja 2019)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Kuntaliitto. Tutkimuksen toteutusta ja tutkimustuloksia on käsitelty yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön Hyvinvointi ja sivistys -

yksikön erityisasiantuntija Johanna Selkeen kanssa lokakuun alussa 2021. Toimeksiantajan näkökulmasta opinnäytetyön tuloksissa on monia mielenkiintoisia havaintoja ja toimenpide-ehdotuksia, niin yksittäisten toimijoiden tai kuntien, kuin laajemminkin edunvalvonnan näkökulmasta. Tulevaisuuskuvat ja esittävän taiteen järjestämisen skenaariot refleктоivat myös muiden samankaltaisten järjestämiseen liittyvien kysymysten kanssa, kuten perusopetuksen tai toisen asteen koulutuspalveluiden järjestämisen kanssa.

Tutkimustuloksissa esiin nousevat skenaariot kuntien eriytymisestä ja erikoistumisesta liittyvät suoraan jo nyt käynnissä oleviin Valtiovarainministeriön selvityksiin, tuleeko erilaisilla kunnilla olla myöskin erilaiset lakisääteiset tehtävät tulevaisuudessa?

Toimeksiantajan roolissa osallistuminen tutkimusprosessiin ja sen myötä tiedonsaanti tutkimustulosten osalta antaa erityisasiantuntija Johanna Selkeelle ja Suomen Kuntaliitolle uusia näkökulmia, joista on hyötyä esimerkiksi tulevaisuuden kunta -työssä.

Toimeksiantajan kanssa on sovittu järjestettävän sidosryhmätapaamisia, joiden yhteydessä tutkimustuloksia tuodaan keskustelunavaukseksi eri verkostoille. Ensimmäinen sidosryhmätapaaminen järjestetään joulukuussa 2021. Keskustelutilaisuuteen osallistuvat niin Suomen Kuntaliiton, Opetus- ja kulttuuriministeriön, Taiteen edistämiskeskuksen, Taideyliopiston, säätiökentän sekä erinäisten edunvalvontaorganisaatioiden edustajia. Muita tulevia sidosryhmätapaamisia voivat olla erilaiset verkostot, kuten seutukaupunkiverkosto, kulttuurijohtajien verkosto, isojen kaupunkien verkosto sekä Suomen teattereiden jäsenyhteisö, johon kuuluvat kaikki Suomen valtiosuuden piirissä olevat kaupunginteatterit kautta maan. Keskustelutilaisuudet toteutetaan alkuvuoden 2022 aikana. Parkkosen ja Vatajan mukaan vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohtiminen verkoston toimijoiden kanssa lisää yhteistä ymmärrystä eri tulevaisuuksista. Vuorovaikutus voi olla merkittävämpää vaikuttavuuden kannalta, kuin mitä tutkimuksen tuloksena varsinaisesti on syntynyt. (Parkkonen & Vataja 2019)

Opinnäytetyöstä laaditaan lisäksi erikseen toimitettu versio, joka julkaistaan osana Suomen Kuntaliiton julkaisusarjaa (verkkojulkaisu).

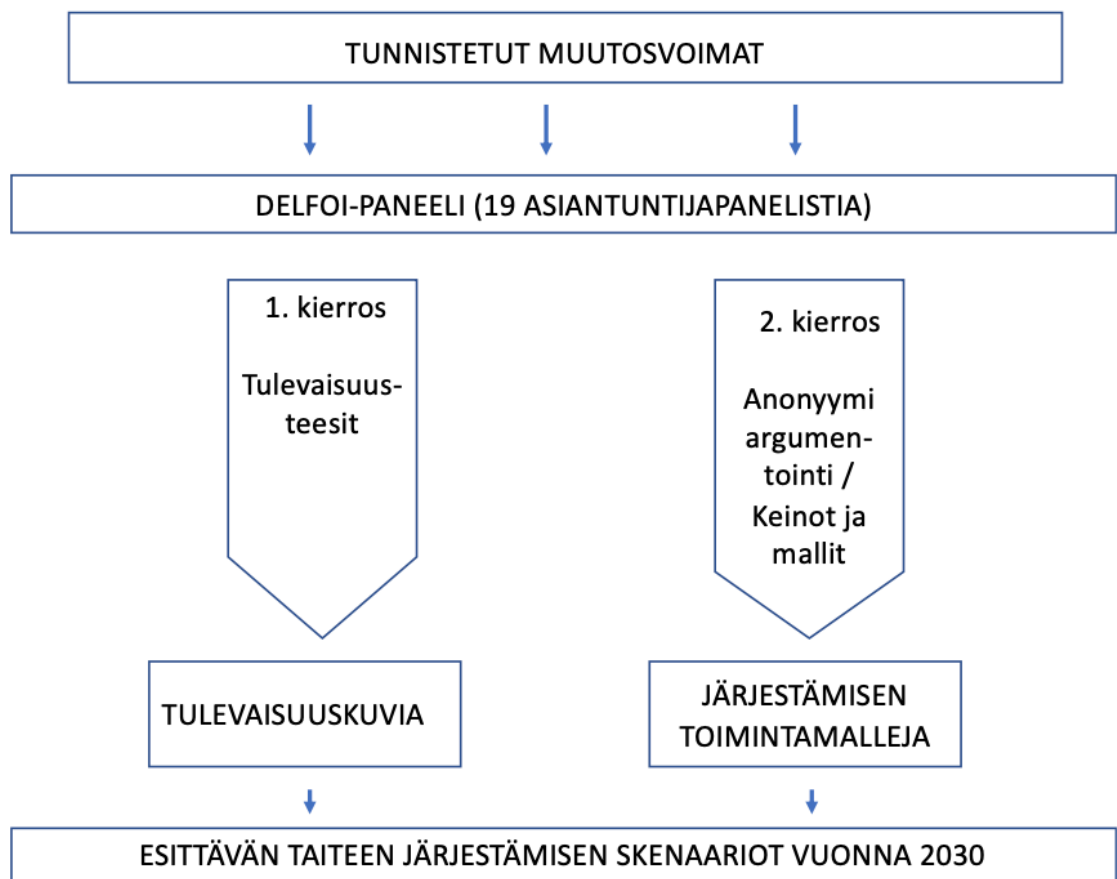
#### 4 Johtopäätökset

”Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne”- Albert Einstein.

Yhteiskunnassa tapahtuvat isot muutosvoimat johtavat myös esittävän taiteen järjestämisen tapojen alueelliseen uudelleentarkasteluun. Opinnäytetyön tutkimusongelman näkökulmasta keskeinen menetelmävalinta oli Delfoi-paneeli, joka koostui 19 asiantuntijanelististä. Panelistit edustivat laajasti suomalaista kuntakenttää niin maantieteellisesti, kuin erilaisen

kuntarakenteenkin näkökulmasta. Keskeiset muutosajurit tunnistettiin, jonka jälkeen anonyymien argumentaation keinoin jäsennettiin tulevaisuusaineistoa esittävän taiteen järjestämisen skenaarioiksi vuonna 2030.

Delfoi-paneeli toteutettiin kahden kierroksen mallilla. Datan tuottamisen näkökulmasta molemmilla kierroksilla oli yhdenvertainen painoarvo. Ensimmäisen kierroksen tulevaisuusteesiin mukaan rakentui tulevaisuuskuvia erilaisista kunta- ja toimintaympäristöistä. Toisella kierroksella panelistit argumentoivat ja tuottivat esittävän taiteen järjestämisen toimintamalleja esitettyihin toimintaympäristöihin. Kahden Delfoi-kierroksen tuloksena syntyi esittävän taiteen järjestämisen skenaariot vuonna 2030 (Kuvio 22.).



Kuvio 22: Delfoi-paneeli esittävän taiteen järjestämisen skenaarioista vuonna 2030

Delfoin asiantuntijapanelistien monissa argumenteissa vallitsi konsensus esitettyjen kehityssuuntien todennäköisyyksiä arvioitaessa. Esitetty keinovalikoima esittävän taiteen järjestämiselle ei myöskään ole uusi. Monikunnallinen omistus pohja on jo käytössä esimerkiksi Suomen kansallisoopperassa - ja baletissa ja Kymi Sinfonietassa Kotkan ja Kouvolan kesken. Tuotantokohtaisen henkilökunnan kiinnittäminen aina tuotantokohtaisesti on esimerkiksi

Espoon kaupunginteatterin nykyinen toimintamalli. Esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuus paikallisesti vertautuu monimuotoiseen kaupunkipolitiikkaan. Erilaisilla kunnilla ja kaupunkialueilla tulee olla erilaiset toiminnanjärjestämisen mallit. Alueellisia veto- ja pitovoimatekijöitä mietittäessä, esittävä taide on yksi tekijä koulutus- ja työpaikkojen jälkeen. Esittävän taiteen palvelut katoavat kunnista samassa tahdissa muiden lähipalvelujen katoamisen kanssa.

Opinnäytetyön tärkein tulos on, että tulevaisuuden kehityssuunnat vaativat alueellisia ja paikallisia toimintamalliratkaisuja. Toimintamalleja on jo olemassa, kunkin kunnan ja teatterin tulee löytää itselleen sopivin ratkaisu. Esitetyt erilaistuvat kuntaympäristöt ja esittävän taiteen järjestämisen skenaariot antavat viitekehyksen toiminnan järjestämiselle. Kunkin kunnan ja teatterin tulee löytää itselleen sopivin ratkaisu.

Yhtenä toimenpide-ehdotuksena voidaan myös pitää ratkaisua olla tekemättä mitään. Mahdollisena kehityskulkuna on esittävän taiteen järjestämisen loppuminen keskustaupunkien ulkopuolella, erityisesti harvaan asutulla väestöalueella. Tämänkaltainen luontainen poistuma keventää valtion julkisen rahoituksen rakennetta, valtionosuusrahoituksen mekanismeista johtuen.

Riskinä tulevaisuudessa on alueellinen eriarvoistuminen ja yhdenvertaisuuden menettäminen, mikäli esittävän taiteen toimintaa ei kyetä järjestämään monimuotoisesti kansallisella tasolla.

Covid-19-pandemia ja kansalliset rajoitustoimet ovat kurittaneet esittävän taiteen toimialaa rankasti vuosien 2020-2021 aikana. Monet toimijat ovat estyneet harjoittamasta elinkeinoaan rajoituksista johtuen. Covid-19 runteleman taiteen ja kulttuurin jälleenrakentamisen ja toipumisen on arvioitu kestävän lähes koko vuosikymmenen (Saari 2021, 13.) Covid-19 ei kuitenkaan ole esittävän taiteen tulevaisuuden järjestämisen haasteista ainoa, sillä samaan aikaan pitäisi järjestää toimintaa uudella tavalla kestävästi paikallisesti. On myös osoitettu, että Covid-19 ei merkittävästi muuta käynnissä olevia isoja kehityssuuntia, vaikka hienoisena trendinä erottautuu monipaikkaisuus ja hakeutuminen pois kaupunkialueilta (Uusi väestöennuste 2020-2040, 2021, 49). Ikä- ja aluerakenteen muutos, kaupungistuminen ja teknologinen kehitys jatkuvat pandemiasta huolimatta megatrendeinä.

#### 4.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hanna Vilkan mukaan tutkimuksen luotettavuudella (reliabelius) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Tutkimuksen tulee olla luotettava laaditussa ajassa ja paikassa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja tieteellisen tutkimuksen tekemisen sääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön.



Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnan hyvä käytäntö tarkoittaa tutkimusalan tieteellisen ja ammattikirjallisuuden käyttöä, havaintoja sekä oman tutkimuksen analysointia. Tutkija kykenee osoittamaan omassa työssään tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten kokonaisvaltaista hallintaa. Tutkimustulosten on täytettävä tieteellisen tutkimuksen vaatimukset. Tieteellisen tutkimuksen vaatimukset tarkoittaa uuden tutkimustiedon tuottamista tai esitettävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai käyttää uudella tavalla. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. (Vilka, 2021, 24,127.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tieteellisen tutkimuksen lainalaisuuksia ja eettisiä ohjeistuksia noudattaen. Delfoi-paneelin asiantuntijajäsenet saivat kaikki saman ohjeistuksen ja mahdollisuuden argumentointiin omasta näkökulmastaan. Anonyymius panelistien kesken on säilynyt. Opinnäytetyön tekijä on ainoa henkilö, joka tietää asiantuntijajäsenten henkilöllisyyden. Asiantuntijajäsenet saavat kukin käyttöönsä Delfoi-kierrosten aikana syntyneen aineiston.

Delfoi-paneelin asiantuntijat edustavat laajasti suomalaista kuntakenttää, niin maantieteellisesti, kuin kuntarakenteenkin näkökulmasta. Jokainen panelisti on virkatyössään tai luottamustoimessa ratkaisemassa esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuutta omassa kunnassaan. He pohtivat asiaa työkseen. Panelistien sitoutuminen Delfoi-paneeliin oli korkea. Kesäkuukausien ajankohdasta huolimatta, panelistien argumentit olivat mietittyjä ja vastaamisprosentti pysyi korkeana.

Delfoin asiantuntijapaneelin käytöllä opinnäytetyön tekijä pyrki validoimaan monitorointivaiheen tunnistetut muutosvoimat ja osoittamaan, että muutosvoimilla on merkitystä esittävän taiteen järjestämisen ympäristöön. Delfoin tulevaisuuskyselyn analysointiosiossa on mainittu panelistien määrällinen osuus samankaltaisesti argumentoivien kesken ja näin osoittaa panelistien konsensus esitettyjen muutosvoimien todennäköisyydelle.

Opinnäytetyön tekijänä olen pyrkinyt nostamaan laajasti esiin panelistien argumentteja, jotta lukijalla olisi mahdollisuus tunnistaa opinnäytetyön tekijän tulkinta. Ennakointitutkimuksen tekijänä olen pyrkinyt objektiivisuuteen aineiston käytön osalta, vaikkakin aina kyseessä on subjektiivisen henkilön tulkinta. Tulevaisuutta koskeva tieto on erilaista kun faktoihin pohjautuva tieto. Tulevaisuustieto perustuu havaintoihin, eikä sen vuoksi koskaan ole arvovapaata. Tulevaisuustieto koostuu tosiasioita koskevasta tiedosta ja tulkitsijan omaan kokemukseen perustuvasta näkemyksellisestä tiedosta. (Parkkonen & Vataja 2019)

#### 4.2 Tutkimuksen yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyö on toteutettu esittävän taiteen toimialan näkökulmasta. Kehittämistehtävä rajattiin käsittämään lain esittävän taiteen määritelmän mukaista teatteri-, sirkus, ja tanssitaiteen esitystoimintaa, pois lukien musiikki ja muu tietyssä hetkessä tapahtuva elävä taiteellinen esitystoiminta. Tutkimustulokset ovat kokonaisuudessaan yleistettävissä ja hyödynnettävissä kansallisella tasolla esittävän taiteen järjestämisen näkökulmasta. Tutkimusaineisto on syntynyt Delfoi-paneelin asiantuntijajäsenten argumentaation perusteella. Opinnäytetyön tekijänä pidän aineiston painoarvoa ja asiantuntijuutta korkeatasoisena. Argumentit edustavat asiantuntijoiden näkemystä esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuudesta. Paneelin asiantuntijat toimivat virkatyönään tai luottamustoimessa päättävässä asemassa omassa kunnassaan. He edustavat sitä joukkoa kuntapäätäjiä, jotka tulevat päättämään omassa kunnassaan esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuuden. Panelistien joukko muodostui kuntajohtajista, teatteri johtajista, kuntien elinkeinojohtajista, kuntien kulttuurijohtajista sekä keskeisessä asemassa toimivista työntekijäjärjestöjen edustajista ja kunnan luottamushenkilöistä, kuten kunnanhallituksen puheenjohtajista.

Opinnäytetyön tekijän roolissa olen tulkinut panelistien argumentteja, joiden pohjalta tulevaisuuskuvat ja tulevaisuusskenaariot on laadittu. Esittävän taiteen toimiala on työn tekijälle tuttu. Olen toiminut esittävän taiteen alalla työelämässä lähes 20 vuotta.

Vaikkakin megatrendien ja muutosvoimien osalta ilmiöt ovat samansuuntaisia Euroopassa, on kansainvälisen tason hyödynnettävyys tapauskohtaisista, johtuen kansallisen tason toiminnan järjestämisen maakohtaisista eroavaisuuksista ja lainsäädännöistä.

#### 4.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyön tekijänä esitän kehittämistehtävän aikana ja tuloksista nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

Tulevaisuusskenaarioille tulisi tehdä SWOT-analysit eri toimijoiden näkökulmasta tarkasteltuna. Kuten ennakointitutkimuksen tuloksista nousee, on esittävän taiteen järjestämisen näkökulmasta paikalliset olosuhteet hyvin erilaiset eri puolella Suomea. Miltä tulevaisuusskenaariot näyttävät ison kaupungin, kehyskunnan tai seutukaupungin näkökulmasta? SWOT -analysit tulisi toteuttaa yhdessä kuntapuolen ja kaupunginteatterin kanssa. SWOT -analyysia voidaan myös toteuttaa lähitulevaisuudessa alan yhteisissä tilaisuuksissa.

Tämän ennakointitutkimuksen tulevaisuuskuviin liittyvät toimintaympäristön muutokset ovat yhtäläiset eri taiteenalojen näkökulmasta. Toiminnan järjestämisen mallit ja rakenteet ovat

taiteenalakohtaisesti erilaisia. Vastavanvanlaisia ennakoititutkimuksia samankaltaisella tutkimusongelmalla voi toteuttaa muillakin taiteen aloilla. Opinnäytetyön tekijänä ehdotan tulevaisuustutkimuksen toteuttamista erityisesti klassisen musiikin alalla. Toiminnan järjestämisen rakenne ja tulevaisuuden muutostarpeet ovat verrattain samankaltaiset.

Miltä näyttää esittävän taiteen edunvalvonta 2020-luvulla? Tulisiko edunvalvonnan pohjautua monimuotoiseen kaupunkipolitiikkaan ja alueellisen toiminnan järjestämisen mallien tunnistamiseen? Ehdotan jatkotutkimusehdotuksena toteutettavaksi esittävän taiteen toimijoiden ja edunvalvonnan yhteinen tulevaisuusvisio, joka toimisi strategisena työvälineenä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Muuttuva toimintaympäristö tuo mukanaan muutostarpeita. Suomessa toimintaa on järjestetty lähes poikkeuksetta ensemble-pohjaisesti ja repertuaariteatteria tuottaen. Kuinka muutos repertuaariteatterista tuotantotaloksi tapahtuu? Kuinka ylläpitää tai rakentaa yleisösuhte ensemblen sijasta kaupunginteatterin omaan brändiin? Ehdotan jatkotutkimusta aiheesta sekä mahdollista pilottihanketta muutoksen toteuttamiseen.

Mitä muutosjohtaminen kohti uusia toimintamalleja vaatii teatterin henkilökunnalta? Minkälaista muutosjohtamisen tukea kentän toimijat tarvitsevat ja kenen toimesta tukitoimia tulisi järjestää?

Esittävän taiteen järjestämisen tulevaisuus ratkaistaan kunnissa. Toimintaympäristön muutokset pakottavat monet toimijat rakenteellisten muutosten eteen. Muutosprosessit ovat vaikeita, sillä muutosten tulisi kohdentua rakenteisiin, joiden mukaan on aina ennen toimittu. Valtio ja säätiöt kolmikannassa kuntien kanssa voisivat yhdessä olla tukemassa paikallisia muutosprosesseja, esimerkiksi mahdollistamalla pilottihankkeita ja uusien toimintamallien siirtymävaiheen rahoituksia taloudellisten kannustimien muodossa. Tulevaisuuden rakenteelliset muutokset ja alueellinen erikoistuminen vaativat koko toimijakentän tukea ja yhteistyötä. Kuntien ja teattereiden lisäksi tässä on paikkansa valtiolla ja yksityisillä säätiöillä.

## Lähteet

### Painetut

Ambrecht, J. 2012. The value of cultural institutions. Göteborg: Bokförlaget Bas.

Armstrong, J. 2001. Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners. Boston: Kluwer Academic.

Averio, P., Koskinen, A. Laesterä, E. 2019. Kuntien talous ja rahoitus. Helsinki: KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Bell, W. 2009. Foundations of Futures Studies: Human science for a new era. Vol. 1., History, Purposes and Knowledge. 5. painos. New Brunswick: Transaction Publishers cop. 2003.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Helsinki: Sitra.

Ehdotus kansallisten taidelaitosten rahoitukseksi. 2021:40. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Esittävän taiteen tilastot. Teatterin, tanssin ja sirkuksen vuosi 2019. 2020. Helsinki: Tinfo.

Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen. 2020:16. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Fahey L. & Randall R. 1998. Learning from the future - Competitive foresight scenarios. Hoboken: John Wiley & Sons.

Gordon A., Rohrbeck R. & Schwarz J. 2019. Escaping the “Faster Horses” Trap: Bridging Strategic Foresight and Design-Based Innovation. Technology Innovation Management Review Volyme 9, Issue 8, 36-37.

Järvinen, T. 2019. The Challengers of Public Cultural Centres. A mixed method study on private cultural centres in Finland. Helsinki: Sibelius Academy, University of the Arts.

Kamppinen, M., Kuusi, O., Söderlund, S.2003. Tulevaisuudentutkimus - Perusteet ja sovellukset

Kraatari, E. 2017. Suosituksista dialogisiin käytäntöihin - Kulttuuritoiminta politiikkadokumenteissa ja asiantuntijoiden tulkinnoissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kuusi, O., Bergman, T., Salminen H., 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia?

Heiskanen I., Ahonen P. & Oulasvirta L. 2005. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus. Cuporen julkaisuja 6.

Hines, A. & Bishop, P. 2015. Thinking about the Future - Guidelines for strategic foresight, 2. painos. Washington: Social Technologies cop.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä: Docendo.

Huovinen, J. 2017. Kunnat elinvoiman moottoreiksi. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Lambert, P. & Williams, R. 2017. The Professionalization of Performing Arts Center Management. *Performing Arts Center Management*, 10-19. New York: Routledge.

Lawrence, S. 2018. Future Trends - A guide to decision making and leadership in business. Lanham: Rowman & Littlefield Publishing Group.

Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. 2. Painos. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta - Skenaariot strategiatyössä. Helsinki: WSOY.

Mannermaa, M. 2014. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. 2. Painos. Helsinki: WSOY.

Manninen, J. 2018. Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? Helsinki: Ellun Kanat.

Manninen, J, Meristö T. & Laitinen, J. 2014. Tulevaisuuden muutosvoimat ja niiden vaikutus osaamiseen teknologia-alalla 2025. Lohja: Laurea ammattikorkeakoulu.

Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit: Kirja nykyisyyden etsijöille ja tulevaisuuden rakentajille. Helsinki: Kauppakamari.

Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki: VAPK-kustannus.

Meristö, T. 2020 Skenaariotyöskentely yrittäjän tulevaisuuden suunnittelun apuna. Parainen: Da Wo.

Muotoaan etsivä virasto, Taiteen edistämiskeskuksen arviointi. 2021:11. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Murgatroyd, S. 2015. How to Rethink the Future - Making Use of Strategic Foresight. Edmonton: Collaborative Media Group.

Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblom, M. (toim.) 2017. Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Paronen, E., Rissanen, S., Taskinen, H. & Laulainen, S. 2017. Kunnat hyvinvoinnin edistäjinä - hyvinvoinnin edistämisen näkökulmia ja malleja. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Pölönen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Rahan kosketus, miten taidetta Suomessa rahoitetaan. 2015. Helsinki: Suomen kulttuurirahasto.

Ruusuvirta M., Renko V. & Luonila M. 2020. Kuntien kulttuuritoiminnan nykytila ja kehittämistarpeet. Helsinki: Cupore.

Sinervo, L-M. & Meklin, P. 2017. Riittävätkö tulevaisuuden kunnan rahat? Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Valanta, J. 2017. Elinvoimaisen kaupungin strategiasta. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Varamäki, A. 2019. Future proof - Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.

Vilka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Aluekehittämisspätös 2016-2019, Alueiden kilpailukyky ja ihmisten sujuva arki. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 28/2016. Viitattu 11.4.2021.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75108>

Apunen, M. 2019. Hämeenlinnan teatteri - rakenneselvitys. Viitattu 20.5.2021.

<https://hmlteatteri.fi/files/h-meenlinnan-teatterin-rakennemuutosselvitys-tekij-ytm-matti-apunen.pdf>

Edelläkävijyydestä kestävää kasvua. Kaupunkiohjelma 2018-2022, 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 36/2018. Viitattu 15.4.2021.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161136/36\\_18\\_Edellakavijyydesta\\_kestavaa\\_kasvua.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161136/36_18_Edellakavijyydesta_kestavaa_kasvua.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kuusi, O. 2021. Delfoi-metodi. Viitattu 19.8.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019. Viitattu 6.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190166>

Laki esittävän taiteen edistämisestä 1082/2020. Viitattu 5.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20201082>

Linturi, H. 2021. Delfoin monet tarkoitukset. Viitattu 21.8.2021. <https://metodix.fi/2020/03/08/delfoin-tarkoitukset/>

Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Tulevaisuutta koskevan tiedon luonne ja tulevaisuuden ennakointi. Viitattu 19.9.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakoinnin-arviointiin/#johdanto>

Renko V. & Ruusuvirta M. 2018. Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa IV. Kulttuuritoiminnan kustannukset 24 kaupungissa vuonna 2016. Suomen Kuntaliiton julkaisuja. Viitattu 10.5.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1895-kuntien-kulttuuritoiminta-lukujen-valossa-iv>

Rubin, A. 2021. Driving forces - muutosvoimat. Viitattu 10.6.2021 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/driving-forces-muutosvoimat>

Rubin, A. 2021. Skenaariomenetelmä työkaluna. Viitattu 10.6.2021. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariomenetelma-tyokaluna/>

Saari, L. 2021. Kulttuurin puolesta - 24 keinoa kulttuuri- ja taidealan tukemiseksi Covid-19 pandemian jälkeen. Kulttuuri- ja taidealan edunsaajajärjestö KULTA ry:n julkaisuja. Viitattu 3.9.2021. <https://kulttuurijataide.fi/wp-content/uploads/2021/05/Kulttuurin-puolesta-selvitys-1.pdf>

Seutukaupunkiohjelma - Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta, 2018. Valtiovarainministeriön julkaisu 21/2018. Viitattu 18.4.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160927/VM\\_21\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160927/VM_21_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma 2020-2022, 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:39. Viitattu 21.4.2021.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162342/TEM\\_2020\\_39.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162342/TEM_2020_39.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sivistyksen suunta 2030 - Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma, 2019. Suomen Kuntaliiton julkaisuja. Viitattu 4.4.2021.

[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sivistyksensuunta2019\\_0.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sivistyksensuunta2019_0.pdf)

Sokka S. & Jakonen O. 2020. Taidepolitiikan kepit ja porkkanat. Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustukset taiteenalojen yhteisöille 2013-2019. Cuporen verkkojulkaisuja 58.

Viitattu 2.9.2021.

[https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2020/taidepolitiikan\\_kepit\\_ja\\_porkkanat\\_raportti.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2020/taidepolitiikan_kepit_ja_porkkanat_raportti.pdf)

Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Tulevaisuuden vaihtoehtoja, 2021.

Valtioneuvoston julkaisuja 2021:12. Viitattu 20.5.2021.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162878/VN\\_2021\\_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162878/VN_2021_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Suomen Kuntaliitto 2021. Viitattu 18.3.2021. [www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto](http://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto)

Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025, 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:20. Viitattu 15.5.2021.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160801/OKM\\_20\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160801/OKM_20_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030, 2017. Valtiovarainministeriön julkaisu 9a/2017. Viitattu 5.4.2021. <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/119/cover>

Yhdessä vahvemmat. Kaupungit ja valtio kestäväää tulevaisuutta luomassa. Kansallinen kaupunkistrategia 2020-2030, 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Viitattu 15.4.2021.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162441/Kansallinen%20kaupunkistrategia%202020-2030.pdf?sequence=4>

YLE 2021. Pitääkö köyhällä kaupungilla olla oma orkesteri? Tätä pohditaan nyt Mikkelissä.

Viitattu 2.10.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12114976>.

Julkaisemattomat

Kuntaliitto - Analyysit ja tietoaaineistot - Kustannusrakenne, 2021. Viitattu 20.9.2021.

<https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/analyysit-ja-tietoaaineistot/kustannusrakenne>



Pieni kaupungistuminen - Seutukaupunkien sisäisen kehityksen tarkastelu 2010-luvulla, 2020. MDI. Viitattu 18.8.2021.

<https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Seutukaupungit%2C%20pieni%20kaupungistuminen.pdf>

Tilastokeskuksen väestöennuste 2060, Tilastokeskus. Viitattu 3.10.2021.

[https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)

Uusi väestöennuste 2020-2040, MDI. Viitattu 3.10.2021.

<https://www.mdi.fi/content/uploads/Uusi-v%C3%A4est%C3%B6ennuste-2021.pdf>

Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueidenkäyttötavoitteista, 2017. Valtioneuvosto.

Viitattu 28.4.2021. <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f80577688>

## Kuviot

Kuvio 1. Esittävän taiteen toimijoiden avustukset ja tuotot vuonna 2019 .....	15
Kuvio 2: Kunta palveluiden järjestäjänä.....	27
Kuvio 3: Kunnan vetovoimatekijät .....	30
Kuvio 4: Skenaariotyön prosessi .....	32
Kuvio 5: Monitorointivaiheen aineisto PESTE-analyysin mukaan luokiteltuna.....	36
Kuvio 6: Tulevaisuusteedit ja niiden yhteys luokiteltuun monitorointiaineistoon .....	37
Kuvio 7: Delfoi-paneelin kokoonpano.....	41
Kuvio 8: Tulevaisuuskyselyn tulevaisuusteedit .....	43
Kuvio 9: Lähes kaikki työikäiset suomalaiset asuvat yli 50 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030 .....	44
Kuvio 10: Kotimaan kulttuurimatkailu ja sen myötä matkailuelinkeino muodostuu tärkeimmäksi työllistäjäksi alle 50 000 asukkaan kunnissa. ....	45
Kuvio 11: Kuntatalouden kiristyessä todennäköisimmin leikkauslistalla tulevaisuudessa on esittävän taiteen rahoitus. ....	46
Kuvio 12: Veikkaus Oy:n veikkausvoittovarojen tuotto siirretään vähintään vuoden 2021 tasoisena budjettivaroista maksettavaksi vuodesta 2024 alkaen.....	48
Kuvio 13: Osa esittävän taiteen toimijoista on kehittänyt keinon irtautua kokonaan nykyisistä julkisen rahoituksen rakenteista vuonna 2030.....	49
Kuvio 14: Kuntien rahoituspäätöksistä riippumatta, valtio pitää huolen esittävän taiteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista kaikkialla Suomessa vuonna 2030.....	50
Kuvio 15: Esittävän taiteen toimintayksiköt (kuten kaupunginteatterit) sijaitsevat ainoastaan hyvinvointialueiden (vrt. nykyinen maakunta) hallinnollisissa pääkaupungeissa vuonna 2030. ....	52
Kuvio 16: Esittävän taiteen toiminta on samanlainen veto- ja pitovoimatekijä kuin opiskelu- tai työmahdollisuudet paikkakunnalla, kuntien kilpaillessa uusista asukkaista vuonna 2030. ....	53
Kuvio 17: Uussuomalaisten (jotka eivät puhu suomea, ruotsia tai saamea) osuus väestöstä on yli 20 % kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa vuonna 2030. ....	54
Kuvio 18: Esittävän taiteen kokemisen ja tekemisen mahdollisuus alle 50 000 asukkaan kunnissa toteutetaan ensi sijaisesti digitaalisesti välitettynä palveluna vuonna 2030. ....	56
Kuvio 19: Esittävän taiteen toimijat tuottavat osana perustehtävänsä SOTE (sosiaali- ja terveydenhuollon) tai HYTE (hyvinvointi ja terveys) -palveluja vuonna 2030. ....	57
Kuvio 20: Esittävän taiteen ammattilaiset vastaavat hoivatyörobottien luonne- ja tapakoulutuksesta vuonna 2030. ....	59
Kuvio 21: Esittävän taiteen järjestämisen skenaariot 2030 .....	79
Kuvio 22: Delfoi-paneeli esittävän taiteen järjestämisen skenaarioista vuonna 2030.....	87

## Taulukot

Taulukko 1: Tulevaisuustaulukko skenaarioiden kokoamisen välineenä.....	78
---	----

## Liitteet

Liite 1: Asiantuntijakutsu Delfoi-paneeliin: Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030	101
Liite 2: Ensimmäinen muistutusviesti: Asiantuntijakutsu Delfoi-paneeliin .....	102
Liite 3: Delfoi-asiantuntijapaneelin kokoonpano ammattinimikkeittäin ja paikkakunnittain .	103
Liite 4. Yleistä informaatiota aikataulusta ja Delfoi-paneelin kokoonpanosta.....	104
Liite 5. Tulevaisuuskyselyn ohjeistus panelisteille.....	105
Liite 6. Kutsuviesti tulevaisuuskyselyyn 27.5.2021.....	106
Liite 7. Muistutusviesti panelisteille 29.5.2021.....	107
Liite 8. Toinen muistutusviesti panelisteille 1.6.2021.....	108
Liite 9. Ohjeistus panelisteille toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun.....	109
Liite 10. Kutsuviesti toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun 18.6.2021 .....	110
Liite 11. Muistutusviesti panelisteille 28.6.2021 .....	111
Liite 12. Toinen muistutusviesti anonyymiin verkkokeskusteluun 5.7.2021 .....	112
Liite 13. Viimeinen muistutusviesti 5.8.2021 .....	113

Liite 1: Asiantuntijakutsu Delfoi-paneeliin: Esittävän taiteen järjestäminen Suomessa 2030

Hei xx,

Kutsun sinut mukaan anonyymiin verkkokeskusteluun (Delfoi-paneeliin) tarkastelemaan ja visioimaan yhdessä **esittävän taiteen ja sen järjestämisen tulevaisuutta Suomessa**. Delfoi-paneeliin kutsutaan noin kaksikymmentä (20) asiantuntijaa. Panelistien joukko muodostuu kuntajohtajista, teatterijohtajista, elinkeinojohtajista, kulttuurijohtajista sekä keskeisessä asemassa toimivista työntekijäjärjestöjen edustajista, sekä kunnan luottamushenkilöistä, kuten kunnanhallituksen puheenjohtajista. Panelistit edustavat laajasti suomalaista kuntakenttää, niin maantieteellisesti, kuin erilaisen kuntarakenteenkin näkökulmasta. Panelistien paikkakunnalla toimii vähintään yksi valtionosuusrahoitteinen näyttämötaiteeseen keskittynyt kulttuurilaitos.

Delfoi-tutkimus on kaksivaiheinen.

- Ensimmäisessä vaiheessa pyydän sinua arvioimaan tulevaisuutta koskevia väittämiä todennäköisyyden ja toivottavuuden näkökulmista. Vastaamiseen kuluu 10-15 minuuttia. Saat ensimmäiseen vaiheeseen tarvittavan Delfoi-tutkimuksen linkin sähköpostiisi toukokuun lopussa.
- Tutkimuksen toisessa vaiheessa pyydän sinua osallistumaan anonyymiin verkkokeskusteluun ja kommentoimaan, kuinka esitetyissä toimintaympäristöissä esittävää taidetta tulisi järjestää. Aikaa keskusteluun kuluu noin tunti. Saat toiseen vaiheeseen tarvittavan Delfoi-tutkimuksen linkin sähköpostiisi kesäkuun puolivälissä.

Delfoi-paneeli on yksi tulevaisuuden tutkimuksen metodeista. Delfoi sopii erityisen hyvin vaikean, kompleksisen, erilaisia näkökulmia sisältävän aiheen käsittelyyn. Anonyymius mahdollistaa näkökulmien ja mielipiteiden esittämisen tasavertaisesti yhdessä muiden panelistien kanssa.

Tämä tutkimus on osa Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta YAMK-tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötäni (Laurea ammattikorkeakoulu). Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Suomen Kuntaliitto. Olen itse toiminut esittävän taiteen ammattikentällä kohta 20 vuotta erilaisissa työtehtävissä. Aihealue on minulle henkilökohtaisesti tuttu ja tärkeä.

- Osallistumalla Delfoi-paneeliin saat käyttöösi tutkimuksen tulokset.

Olisitko valmis osallistumaan Delfoi-paneeliin asiantuntijajäsenenä? Toivon vastaustasi sähköpostitse 21.5.2021 mennessä. Jäikö jokin vielä mietityttämään? Kerron mielelläni tarkemmin, saat minut kiinni sähköpostitse tai puhelimitse tarvittaessa.

Parhain terveisin,

Riku Lievonen

puh. +358 40 832 7479

riku.lievonen@student.laurea.fi

Liite 2: Ensimmäinen muistutusviesti: Asiantuntijakutsu Delfoi-paneeliin

Hei xx,

oletkohan ehtinyt perehtymään tähän aiemmin lähettämäni asiantuntijakutsuun? Kasassa on jo hyvä edustus asiantuntijoita eri puolilta Suomea, mutta vielä mahtuu mukaan joukkoon. Toivon vastaustasi sähköpostitse 21.5.2021 mennessä. Jäikö jokin vielä mietityttämään? Kerron mielelläni tarkemmin, saat minut kiinni sähköpostitse tai puhelimitse tarvittaessa.

Parhain terveisin,

Riku Lievonen

puh. +358 40 832 7479

riku.lievonen@student.laurea.fi

**Liite 3: Delfoi-asiantuntijapaneelin kokoonpano ammattinimikkeittäin ja paikkakunnittain**

Asiantuntijapaneeli koostui 19 panelistista.

**Panelistien joukko jakaantui ammatillisesti seuraavasti:**

2 kunnanjohtajaa

4 teatterijohtajaa

4 kunnan elinkeinojohtajaa

4 kunnan kulttuurijohtajaa

2 työntekijäjärjestöjen edustajaa

3 kunnanhallituksen puheenjohtajaa ja luottamushenkilöä

**Paikkakunnittain (aakkosjärjestyksessä):**

Espoo	Kuopio	Rauma
Helsinki	Lahti	Riihimäki
Hämeenlinna	Mikkeli	Seinäjoki
Jyväskylä	Oulu	Tampere
Kemi	Pirkanmaa	Vaasa
Kotka	Pori	

(paikkakunnat eivät sisällä työntekijäjärjestöjen edustajia)

#### Liite 4: Yleistä informaatiota aikataulusta ja Delfoi-paneelin kokoonpanosta

Hei Panelisti,

tässä vielä yleistä informaatiota Delfoi-paneelin toteutuksesta ja tulevien viikkojen aikataulusta.

Delfoi-paneeliin osallistuu 19 asiantuntijaa. Teidän panelistien joukko muodostuu kuntajohtajista, teatterijohtajista, elinkeinojohtajista, kulttuurijohtajista sekä keskeisessä asemassa toimivista työntekijäjärjestöjen edustajista, sekä kunnan luottamushenkilöistä, kuten kunnanhallituksen puheenjohtajista. Edustatte laajasti suomalaista kuntakenttää, niin maantieteellisesti, kuin erilaisen kuntarakenteenkin näkökulmasta. Jokaisen teidän paikkakunnalla toimii vähintään yksi valtionosuusrahoitteinen näyttämötaiteeseen keskittynyt kulttuurilaitos. Olet myös kuntasi ainoa asiantuntija tässä paneelissa.

Delfoi-tutkimus on kaksivaiheinen.

- Ensimmäisessä vaiheessa pyydän sinua arvioimaan tulevaisuutta koskevia teesejä todennäköisyyden ja toivottavuuden näkökulmista. Vastaamiseen kuluu 10-15 minuuttia. Olet nyt saanut ensimmäiseen vaiheeseen tarvittavan linkin sähköpostiisi.
- Tutkimuksen toisessa vaiheessa pyydän sinua osallistumaan anonyymiin verkkokeskusteluun ja kommentoimaan, kuinka esitetyissä toimintaympäristöissä esittävää taidetta tulisi järjestää. Toisen vaiheen toimintaympäristöjä määrittävät muutosajurit nousevat kyselyvastausten pohjalta. Aikaa keskusteluun kuluu noin tunti. Saat toiseen vaiheeseen tarvittavan Delfoi-tutkimuksen linkin sähköpostiisi kesäkuun puolivälissä.

Delfoi-paneeli on yksi tulevaisuuden tutkimuksen metodeista. Delfoi sopii erityisen hyvin vaikean, kompleksisen, erilaisia näkökulmia sisältävän aiheen käsittelyyn. Anonyymius mahdollistaa näkökulmien ja mielipiteiden esittämisen tasavertaisesti yhdessä muiden panelistien kanssa.



## Liite 5: Tulevaisuuskyselyn ohjeistus panelisteille

Hei Panelisti,

tervetuloa osallistumaan Esittävä taide 2030 ennakoititutkimukseen! Ensimmäisessä vaiheessa pyydän sinua vastaamaan kyselyyn tulevaisuusteeseistä. Kyselyssä on 12 kysymystä, joiden kohdalla pääset arvioimaan kuinka todennäköistä ja toivottavaa mielestäsi on seuraavien teesien toteutuminen.

Vastaa jokaiseen teesiin 7-portaisen asteikon mukaan. (-3 vähiten todennäköistä ja toivottavaa +3 eniten todennäköistä ja toivottavaa). Voit halutessasi perustella vastaustasi myös sanallisesti kommentointiosiossa.

Kysely on avoinna ke 2.6.2021 klo 23.59 saakka. Voit halutessasi palata järjestelmään uudestaan jatkamaan tai muuttamaan vastaustasi.

Jos mieleesi tulee kysymyksiä tai kohtaavat yllättäviä teknisiä ongelmia, käänny allekirjoittaneen puoleen. Saat minut kiinni sähköpostitse [esittavataide2030@gmail.com](mailto:esittavataide2030@gmail.com) tai puhelimitse 040 832 7479.

Avoimin mielin kohti tulevaisuutta!

Parhain terveisin,

Riku

Liite 6: Kutsuviesti tulevaisuuskyselyyn 27.5.2021

Hei panelisti,

Tervetuloa eDelphi-paneeliin [ESITTÄVÄ TAIDE 2030]. Klikkaamalla alla olevaa linkkiä pääset sähköiseen järjestelmään täyttämään kyselyn tulevaisuusteeseistä. Kysely on avoinna ke 2.6.2021 klo 23.59 saakka. Kyselyn täyttämiseen menee aikaa n. 10-15 min.

[HYVÄKSYMISLINKKI]

Muistathan, että linkit ovat henkilökohtaisia. Älä siis jaa niitä muille, ettet menetä tietoturvaasi ja anonymiteettiäsi.

Jos mieleesi tulee kysymyksiä tai kohtaat yllättäviä teknisiä ongelmia, käänny allekirjoittaneen puoleen. Saat minut kiinni sähköpostitse [esittavataide2030@gmail.com](mailto:esittavataide2030@gmail.com) tai puhelimitse 040 832 7479.

Parhain terveisin,

Riku Lievonen

Liite 7: Muistutusviesti panelisteille 29.5.2021

Viestin aihe: Asiantuntijakutsut e-delfoi paneeliin Esittävä taide 2030 on lähetetty

Hei Panelisti,

tässä vielä varmistelen, toivottavasti toissapäivänä (to 27.5.) lähettämäni e-delfoi -kutsu kyselyyn on varmasti saavuttanut sinut? Laitathan viestiä, mikäli näin ei ole käynyt, joko sähköpostitse [esittavataide2030@gmail.com](mailto:esittavataide2030@gmail.com) tai puhelimitse 040 832 7479.

Vastauksia on tullut jo kivasti. Vastausaikaa on hyvin jäljellä, aina ke 2.6. klo 23.59 saakka.

Aurinkoista viikonloppua toivottaen,

Riku Lievonen

Liite 8: Toinen muistutusviesti panelisteille 1.6.2021

Hei xx,

varmistelen vielä tätäkin kautta, että olette varmasti saaneet kutsulinkin e-delfoi-paneelin kyselyyn? Lähetin kutsut viime viikon to 27.5. n. klo 16.00. Kyselyn vastausaika umpeutuu huomenna keskiviikkona 2.6. klo 23.59. Laitathan minulle viestin, mikäli et ole saanut tai löydä kutsulinkkiä, niin lähetän sinulle ensi tilassa uuden. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 min.

Saat minut kiinni joko sähköpostitse tai puhelimitse 040 832 7479.

Parhain terveisin,

Riku

Liite 9: Ohjeistus panelisteille toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun

Hei Panelisti,

taas mennään!

Pyydän sinua osallistumaan anonyymiin verkkokeskusteluun ja argumentoimaan, kuinka esitetyissä toimintaympäristöissä mielestäsi esittävää taidetta tulisi järjestää.

Toimintaympäristöt on määritetty ensimmäisen vaiheen kyselyvastausten pohjalta. Näette tällä kertaa toistenne vastaukset, joihin voitte ja on toivottavaakin kommentoida omasta näkökulmasta. Verkkokeskustelu sisältää joukon apukysymyksiä, joihin kaikkiin ei tarvitse vastata. Kysymysten tarkoitus on toimia enemmänkin ajattelun herättelijänä.

Aikaa keskusteluun kuluu noin tunti. Toisen vaiheen anonyymi verkkokeskustelu on avoinna ke 30.6.2021 klo 23.59 saakka. Voit halutessasi palata järjestelmään uudestaan jatkamaan tai muuttamaan vastaustasi.

Jos mieleesi tulee kysymyksiä tai kohtaavat yllättäviä teknisiä ongelmia, käänny allekirjoittaneen puoleen. Saat minut kiinni sähköpostitse [esittavataide2030@gmail.com](mailto:esittavataide2030@gmail.com) tai puhelimitse 040 832 7479.

Avoimin mielin kohti keskustelua, tervetuloa!

Parhain terveisin,

Riku

Liite 10: Kutsuviesti toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun 18.6.2021

Hei Panelisti,

taas mennään! Tervetuloa toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun eDelphi-paneeliin [ESITTÄVÄ TAIDE 2030]. Klikkaamalla alla olevaa linkkiä, pääset sähköiseen järjestelmään ja mukaan keskustelemaan.

[HYVÄKSYMISLINKKI]

Muistathan, että linkit ovat henkilökohtaisia. Älä siis jaa niitä muille, ettet menetä tietoturvaasi ja anonyymiteettiäsi.

Jos mieleesi tulee kysymyksiä tai kohtaat yllättäviä teknisiä ongelmia, käänny allekirjoittaneen puoleen. Saat minut kiinni sähköpostitse [esittavataide2030@gmail.com](mailto:esittavataide2030@gmail.com) tai puhelimitse 040 832 7479.

Parhain terveisin,

Riku Lievonen

Liite 11: Muistutusviesti panelisteille 28.6.2021

Hei Panelisti,

Juhannusta on vietetty aurinkoisissa merkeissä kautta maan ja kesä se vaan jatkuu, ehkä joillakin jo lomatkin alkaneet. Vielä on muutamia päiviä aikaa osallistua e-delphissä käynnissä olevaan keskusteluun esittävän taiteen järjestämisen suunnista. Keskustelussa on nostettu esiin vahvempi kiertäminen, seinien monipuolinen käyttö, kuntien erikoistuminen ja esittävän taiteen toimijoiden kutsu mukaan sote/hyte -pöytiin . Mitä mieltä sinä olet aiheista? Käy osallistumassa keskusteluun. Kutsulinkki e-delphikyselyyn on lähetetty sinulle pe 18.6. klo 16 maissa. Otathan yhteyttä, mikäli et löydä linkkiä tai se on kadonnut tms.

Aurinkoa ja työn iloa viikkoon toivottaen,

Riku Lievonen

puh. +358 40 832 7479

riku.lievonen@student.laurea.fi

Liite 12: Toinen muistutusviesti anonyymiin verkkokeskusteluun 5.7.2021

Hei xx,

kesä on kuuma ja jo pitkällä, lomatkin todennäköisesti alkaneet. Todella kovasti kuitenkin arvostan, jos vain suinkin ehtisit osallistumaan toisen vaiheen anonyymiin verkkokeskusteluun siellä linkin takana. Vastauksia on tullut valtaosalta panelisteja, mutta sinun asiantuntemuksellesi on vielä tilaa. Pidän kyselyn sinulle auki, jotta ehtisit mukaan, vaikkapa kesälomasi jälkeenkin. Voit myös vastata tähän viestiin, koska arvioit ehtiväsi vastaamaan, en sitten suotta odottele aiemmin.

Onnistuisiko näin?

Aurinkoista kesäviikkoa toivottaen.

Terveisin,

Riku



## Liite 13: Viimeinen muistutusviesti 5.8.2021

Moi xx,

toivottavasti kesä ja loma sujui sutjakoissa merkeissä. Olen myös itse palannut nyt arkeen ja loppusuora ennakoititutkimuksen kanssa on käynnistynyt. Ehtisitköhän vielä käydä vastaamassa osaltasi toisen vaiheen anonyymiin keskusteluun? Voin pitää järjestelmän sinulle avoinna tämän viikon su 8.8. Ehtisitkö vastaamaan loppuviikon aikana? Asiantuntijuusäänesi on tärkeä, hienoa jos ehtisit vielä hetken aikaa tälle antamaan!

Parhain terveisin,

Riku