

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### Riihimäen Teatteri – ollako vai eikö olla?

*Jukka Hytti*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma AIK (240 op)

11/2010

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma AIK (240 op)

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Jukka Hytti	<b>Sivumäärä</b> 39 ja 9 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Riihimäen Teatteri – ollako vai eikö olla?	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Arto Lindholm, Pasi Toivanen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Riihimäen teatterisäätiö, Timo Sinivuori	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyössä tutkitaan Riihimäen Teatterin elinvoimaisuutta opetus- ja kulttuuriministeriön ja kaupungin tukemana kulttuurilaitoksena. Keskeisenä tuotteena on Riihimäen Teatterin kehittämissuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyön pohjana on Riihimäen Teatterille tehty selvitystyö teatterin taloudellisesta, taiteellisesta ja tuotannollisesta toiminnasta. Valmiina tausta-aineistona oli teatterin tekemä SWOT-analyysi. Selvitystyön tilaajana oli teatterisäätiö kaupunginhallituksen erillisrahoituksella. Selvitystyö alkoi marraskuussa 2009 ja sisälsi kannanottoja erilaisiin hallinto- ja tuotantomalleihin ja päättyi kehittämissuunnitelman laatimiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimuksen menetelmiä soveltaen. Tekijä on tavannut kaikki teatterin työntekijät. Osaa on haastateltu kahden kesken ja joidenkin ammattiryhmien kanssa on käyty ryhmäkeskustelu. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on keskustellut selvitystyöstä kaupungin johtavien työntekijöiden ja Riihimäen alueen kulttuuritoimijoiden sekä liike-elämän edustajien kanssa. Lokakuussa 2010 selvitystyön tuloksia ja sen vaikutuksia työyhteisön arkeen esiteltiin teatterin yleiskokouksessa, jossa koko henkilöstö oli läsnä.</p> <p>Suomessa on noin 110 ammattiteatteria ja ammattiteatteriryhmää, joista 57 saa säännöllistä valtion rahoitusta opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja 34 harkinnanvaraista toiminta-avustusta näyttämötaidetoimikunnalta. Loput teatterit toimivat erinäisin avustuksin ja apurahoin. Uudet vaatimukset rahoittajien ja oman taidekentän suunnalta vaativat teatterilaitoksia kehittämään toimintaansa. Pelkkä esitystoiminta ei enää riitä, vaan teattereiden halutaan satsaavan myös yleisötyöhön, laajempaan taiteiden väliseen yhteistyöhön ja teatterin soveltavaan käyttöön kulttuurin eri rajapinnoilla. Opinnäytetyö esittelee myös näitä kehittämisen mahdollisuuksia.</p> <p>Riihimäen Teatteri on joutunut viimeisen vuoden ajan toimimaan epävarmuuden tilassa ja jopa lakkauttamisuhan alla. Vaikka teatterin taloudellinen tilanne on pääsääntöisesti ollut tyydyttävä, on keskustelua käyty teatteritoiminnan tarpeellisuudesta. Kehittämissuunnitelmassa tuodaan esille toimenpiteitä, joilla teatterille taattaisiin työrauha, jotta se voisi näyttää halunsa ja kykynsä toimia alueellisena kulttuurivaikuttajana.</p> <p>Opinnäytetyön tilaaja on Riihimäen teatterisäätiö, joka vastaa Riihimäen Teatterin toiminnasta. Työelämäohjaajana oli säätiön hallituksen puheenjohtaja, koulutusjohtaja Timo Sinivuori, joka on myös Riihimäen kaupunginvaltuuston II varapuheenjohtaja. Opinnäytetyön tekijä osallistui säätiön hallituksen kokouksiin vuoden ajan.</p>	
<b>Asiasanat</b> teatteri, tuottaminen, kehittäminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Cultural management (240 ects)**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Jukka Hytti	<b>Number of Pages</b> 48
<b>Title</b> Riihimäen Teatteri – ollako vai eikö olla? Riihimäki Theatre – to be or not to be?	
<b>Supervisor(s)</b> Arto Lindholm, Pasi Toivanen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Riihimäen teatterisäätiö (foundation of Riihimäki Theatre), Timo Sinivuori	
<b>Abstract</b>  <p>In this thesis writer has been researching the economical situation and the production practises of Riihimäki Theatre (Riihimäen Teatteri). The starting point was the SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats) of theatre. The analysis was made in autumn 2009 by the foundation and theatre staff.</p> <p>The subscriber of the thesis is Riihimäen teatterisäätiö (foundation of Riihimäki Theatre). Its board is the official body to administrate the theatre. The board consists of politicians, theatre workers and representatives of two amateur theatre groups in Riihimäki.</p> <p>The purpose of the thesis is to create a clear development plan for Riihimäki Theatre. Writer has reflected the newest action research methods to his own practical knowledge as a theatre professional.</p> <p>The thesis consists mainly of empirical part. Writer was employed by the subscriber to make the research and he could approach real problems and give straight development proposals.</p> <p>Riihimäki Theatre has been forced to work under uncertain circumstances because some local politicians have been questioned the entire existence of the theatre. This thesis hopefully helps theatre to show that it plays an important role in local society.</p>	
<b>Keywords</b> theatre, production, development	

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. TAUSTAA	7
2.1 Riihimäen Teatteri	7
2.2 Opinnäytetyön menetelmät ja tavoitteet	8
2.3 Opinnäytetyön tekijä	10
3. KULTTUURI- JA TAIDE-ELÄMÄN UUSIA HAASTEITA	11
3.1 Teatterin murros	11
3.2 Luovat alat ja yritysysteistyö	13
4. SELVITYSTYÖN ETENEMISEN VAIHEET	14
4.1 Toimeksianto ja tilaaja	14
4.2 Lausunto nykytilasta	15
4.3 Kannanotto hallintomalliesitykseen	16
4.4 Kannanotto säätiön tuotantomalliin	17
4.5 Selvitysmiehen ehdottama tuotantomalli	19
5. RIIHIMÄEN TEATTERI OY:N KEHITTÄMISSUUNNITELMA	20
5.1 Teatterin henkilöstö	20
5.2 Tuotantoprosessit teatterissa	23
5.3 Taiteellinen ja tekninen prosessi	24
5.4 Taloudellinen ja tuotannollinen prosessi	26
5.5 Taiteellinen jaosto ja johtoryhmä	28
5.6 Tuotantopaikka-ajattelu ja tuotantopalaverit	28
5.7 Theatre Works ja yleisötyö	30
6. VOIMALA-HANKE	31
6.1 Verkostoitumisen visio	31
6.2 Päätös, suunnittelu, rakentaminen	33
6.3 EU:n rakennerahasto EAKR, muut avustusmahdollisuudet	34
6.4 Teatteri Voimalassa	35
7. LOPUKSI	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	40

## 1. JOHDANTO

”Ei Riihimäellä ole yksinkertaisesti varaa pitää omaa teatteria. --- Ja lähellä on kuitenkin tarjolla muita ammattiteattereita”, perusteli kaupunginvaltuutettu Petri Lahtinen (kesk.) valtuustoaloitettaan teatterin lopettamisesta (Aamuposti 26.8.2009). Tarvitaanko Riihimäellä omaa teatteria ja jos tarvitaan, niin millainen sen tulisi olla? Tämä oli keskeisin kysymys, kun minut pyydettiin Riihimäen Teatterin selvitysmieheksi syksyllä 2009.

Riihimäen Teatterin henkilökunnan keskuudessa oli vallalla epävarmuuden tila. Häätä omista työpaikoista oli johtanut työpahoinvointiin. Uudistuksia oli tehtävä, mutta tärkein missio oli työrauhan turvaaminen, jotta edes jonkinlaiseen tulevaisuuteen tähtäämiseen olisi mahdollisuus.

Riihimäen kaupungin nimeämä hallinnonkehittämistyöryhmä oli laatimassaan teatterin nykytila-analyysissä havainnut johtamisessa ja taloushallinnossa puutteita, joiden perusteella se halusi teatterin selkeämmin omaan taloudelliseen ohjaukseensa. (Liite 1). Myös hallintomalli aiottiin samalla uusiksi. Nykyinen säätiöpohjainen hallintomalli on kaupungin näkökulmasta liian omavaltainen ja riskialtis. Vaihtoehtoiksi oli valittu joko niin sanottu täyskunnallinen teatteri (teatteri yhtenä kaupungin virastona) tai osakeyhtiömalli, jossa kaupunki olisi ainoa, voittoa tavoittelematon omistaja.

Nykytila-analyysin ja hallintomalliehdotusten lisäksi minulle annettiin pohdittavaksi säätiön itsensä luonnosteleva tuotantomalli, jossa teatteri toimisi niin sanottuna tilaajateatterina ilman omaa vakinaista taiteellista henkilökuntaa, ensemblea. Kaikilla edellä mainituilla toimenpide-ehdotuksilla haettiin tuntuja säästöjä kaupungin kiristyvän taloustilanteen ja teatterin hieman suunnittelemattoman taloudenpidon korjaamiseksi.

Tutkimuskysymyksistä pintaan nousivat aluksi siis säästötoimenpiteisiin liittyvät pohdinnat. Voidaanko Riihimäen Teatterin operatiivista toimintaa kehittää niin, että teatteri välttyisi välittömiltä säästöleikkauksilta? Tuottaisiko toiminnan järki-

peräistäminen säästöä tuovia tuloksia? Millainen hallintomalli tarjoaisi päärahoittajalle eli kaupunginhallitukselle parhaan paikan valvoa teatterin taloushallintoa? Miten Riihimäen Teatteria pitäisi kehittää jotta se saisi taloutensa tasapainoon ja sitä kautta toiminnalleen työrauhan?

Kun minulta pyydettiin kannanotto kahden edellä mainitun hallintomallin sopivuudesta Riihimäen Teatterin hallintomalliksi, kannatin selkeästi osakeyhtiömallia. Lähes koko teatterikentän ammattiyhdistysväki (työnantajapuoli, työntekijäjärjestöt) on sitä mieltä, että täyskunnallisen teatterin toimintamalli ei nykypäivänä tarjoa samanlaisia mahdollisuuksia teattereiden operatiiviselle kehittämiselle. Myös yhtäläinen teatterityöehtosopimus on kaikkien osapuolten tavoitteena. Myös kaksi aiemmin samasta aiheesta tehtyä selvitystä toteavat, että täyskunnallinen hallintomalli ei kykene mukautumaan taidemaailman muutoksiin yhtä sujuvasti kuin yksityisempi hallintomalli. (Auvinen 2009; Savolainen 2007.)

Riihimäen teatterisäätiön kehittelemä tuotantomalliehdotus syntyi tarpeesta reagoida nykytilakartoituksen esiin tuomiin epäkohtiin. Tätä tilaaja-tuottaja -mallia (teatteri on tila, joka ottaa vastaan esityksiä, mutta ei tuota niitä itse) arvioidessani kiinnitin huomiota paikallisesti tunnetun ja ”omaksi koetun” taiteellisen työryhmän, ensemblen merkitykseen.

Pian selvitystyön alkamisen jälkeen havaitsin, että teatteri on Riihimäellä poliittisena pelinappulana. Osa kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen jäsenistä on sitä mieltä, että teatteria voi mennä katsomaan vaikka Helsinkiin, eikä omaa teatteria tarvita ollenkaan. Teatterisäätiön hallituksen puheenjohtaja on myös kaupunginvaltuuston varapuheenjohtaja ja aivan eri linjoilla valtuuston puheenjohtajan kanssa teatterin kehittämistarpeista.

Teatterin puolustajiakin alkoi löytyä. Kokoomuksen kaupunginvaltuutettu Taina Ojapalo – joka on myös teatterisäätiön hallituksen jäsen – herätteli muita päättäjiä Aamuposti-kolumnissaan otsikolla ”Vahingossa kuollut kaupunki” tarkastelemaan kulttuuria kokonaisuudessaan kaupungin imagon luojana ja kaupunkilaisten hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Ojapalon mielestä kaikki kaupungin kulttuuripalvelut pitäisi koota saman hallintorakenteen alaisuuteen (Aamuposti

31.5.2010). Tällä hetkellä muun muassa musiikkiopisto, museot, teatteri ja kulttuuriyhdistykset toimivat kaikki eri hallintokuntien tai suoraan kaupunginhallituksen alaisuudessa.

Koska teatteri toimii säätiöpohjalta, sen valvonnasta vastaa kaupunginhallitus eikä Riihimäen kaupungin kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi. Kaupungin kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan asettaman kulttuuristrategiatyöryhmän raportissa ei Riihimäen Teatteria mainita ollenkaan kulttuuritoimijana tai taidelaitoksena (Kulttuuristrategiatyöryhmä 2007). Tarvetta alueelliselle kulttuuriyhteistyölle kuitenkin on ja yritän tuoda sen selkeästi esille kehittämissuunnitelman eri vaiheissa.

Teatterin henkilökunta kokee tilanteen epävarmaksi ja sitä kautta tietysti myös työpaikkansa uhatuiksi. Myös säätiön ja henkilökunnan välillä on selkeitä erimielisyyksiä teatterin tulevaisuuden tuotantomallista. Yritin selvitystyössäni ottaa mahdollisimman puolueettoman roolin ja pelata ainoastaan teatterin ja sen kehittämisen pussiin.

Kehittämistyö Riihimäen Teatterissa jatkuu. Tärkeintä on turvata teatterilaisille ja taustavaikuttajille työrauha. Tulevaisuus näyttää mihin suuntaan riihimäkeläiset haluavat koko kulttuuritointaan ja kulttuurista hyvinvointiaan viedä.

## 2. TAUSTAA

### 2.1 Riihimäen Teatteri

Riihimäen Teatterin juuret ovat 1800-luvun lopun vireässä harrastajateatteritoiminnassa. Ammattiteatteri perustettiin paikkakunnalle elokuussa vuonna 1946, jolloin se toimi Riihimäen Näyttämön nimellä. Vuonna 1955 nimi muutettiin Riihimäen Teatteriksi ja sen hallinnointia varten perustettiin Riihimäen teatterisäätiö 1989. (Riihimäen Teatteri 2010).

Riihimäen Teatteri lukeutuu Suomen teatterikartalla niin sanottuihin keskisuuriin ammattiteattereihin. Teatterin palveluksessa on 19 työntekijää. Lisäksi teatteri työllistää useita vierailevia näyttelijöitä, ohjaajia ja lavastajia. Teatteritoiminnan omat tuotot olivat vuonna 2009 noin 449 000 euroa. Pääsylipputulojen osuus kaikista tuotoista on muihin vastaavan kokoiisiin ammattiteattereihin verrattuna hyvää tasoa. Riihimäen kaupungin toiminta-avustus oli 717 000 euroa ja opetus- ja kulttuuriministeriön maksama valtionosuus 440 000 euroa. (Riihimäen teatteri 2010)

Riihimäki on noin 28 500 asukkaan kaupunki, joka sijaitsee 70 kilometriä Helsingistä pohjoiseen. Kaupunki on historiallinen rautatieliikenteen solmukohta, joten aivan kaupungin keskustassa toimiva Riihimäen Teatteri on hyvien kulkuyhteyksien päässä. Samassa kaupungin omistamassa rakennuksessa toimii vuokralaisena myös Scandic-hotelli.

Riihimäen kaupunki on niin sanottua rakennemuutosaluetta teollisten työpaikkojen vähennyttyä. Selvitystyön aikana on esiin noussut ajatus teatterin kehittämistä keskeiseksi kulttuurivaikuttajaksi ja sen tekemästä yhteistyöstä alueen luovien alojen yrittäjien kanssa. Hanke voisi tuoda Riihimäelle uusia ajattelu- ja toimintatapoja ja lisätä kaupungin vetovoimaa myös lähialueiden suuntaan.

## 2.2 Opinnäytetyön menetelmät ja tavoitteet

Opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut kaupungin hallintoelimiin, viranhaltijoihin, luottamushenkilöihin ja päätöksentekoprosesseihin, säätiötoimintaan, osakeyhtiölainsäädäntöön sekä teatterin taiteelliseen, tekniseen, taloudelliseen ja tuotannolliseen toimintaan.

Selvitystyötä ja kehittämissuunnitelmaa varten olen haastatellut teatterin säätiön hallituksen puheenjohtajaa ja varapuheenjohtajaa, teatterin koko henkilöstöä, kaupungin johtoportaan edustajia ja kehittämissyhtiön toimitusjohtajaa, kaupunginvaltuuston ja -hallituksen jäseniä, teatterin yritys yhteistyökumppanin, Scandic-hotellin johtajaa, Riihimäen alueen kulttuuri- ja taideyhteisöjen edustajia ja



voimalankiinteistön omistavan ja sen remontoimisesta vastaavan YIT:n johtoa. Jotkut henkilöt tapasin vielä toiseen kertaan.

Haastattelutilanteisiin halusin luoda luottamuksellisen ja avoimen keskustelun ilmapiirin. Kysymyksiä olin miettinyt itselleni ohjenuoraksi, jos niitä ei olisi keskustelun kautta syntynyt. Yhteinen pohdiskelu teatterialan erityispiirteistä vei kuitenkin keskusteluja hyvin eteenpäin. Minut otettiin vastaan kollegana eikä ulkopuolisena urkkijana. Tein ranskalaisin viivoin muistiinpanoja, mutta lupasin olla siteeraamatta ketään, jotta asioista uskallettiin puhua suoraan. Aluksi tavoitteenani oli selvittää mistä nykytila-analyysiin löydetyt uhkakuvat ja toiminnalliset heikkoudet kumpusivat? Mahdollisuudetkin seuloantuivat nopeasti esiin, kun alettiin puhua kehittämistarpeista ja teatterin tavoitteista. Haastateltujen henkilöiden ja tavattujen ryhmien lista on liitteenä 3.

Osallistuin teatterisäätiön kokouksiin ja kahteen Voimala-hankkeen ideointiryhmän tapaamiseen. YIT:n kanssa oli kaksi palaveria. Lisäksi järjestin tuotantotyöpajan teatterin operatiivisen johtoryhmän (teatterinjohtaja, käyttöpäällikkö, markkinointipäällikkö, tuottaja / talouspäällikön sijainen) kanssa syyskuun alussa 2010.

Minut oli palkattu ulkopuoliseksi selvitysmieheksi, mutta koin olevani osa työyhteisöä, koska pystyin yhteisissä keskusteluissa ja tapaamisissa jakamaan teatterityön arkihuolet ja kaivamaan esiin kehittämisehdotuksia. Tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenet ovat vaikuttaneet tutkimuskysymyksiin ja antaneet suuntaa kehittämistehtävän eteenpäin viemiselle. Tämä onkin tyypillistä toimintatutkimukselle; tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessissa. (Huovinen & Rovio 2007, 96.). Hannu L.T. Heikkinen lähestyy samaa asiaa hieman eri termein. Hän yhdistelee teoreettista tietoa käyttökelpoiseen tietoon, jolloin syntyy ”käytännön hyötyä” (Heikkinen 2007, 19).

Yhteisöllinen, vuorovaikutuksellinen toiminta on toimintatutkimuksen keskeinen ominaispiirre. Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa kehitellään ja kokeillaan uusia toimintatapoja (mt., 16–17). Timo Toikon ja Teemu Rantasen (2009, 113) mukaan kehittämistoiminnassa pyritään

tiedontuotantoon, mutta tiedon merkitys poikkeaa olennaisesti siitä, mitä se on esimerkiksi perustutkimuksessa. Kehittämisprosessin aikana tuotettu tieto on tyypillisesti luonteeltaan käytännöllistä, sen tehtävä on tukea kehittämistä. Riihimäen Teatterin tilaama selvitystyö on mielestäni lähellä osallistavaa toimintatutkimusta.

Uuden tuotanto- ja organisaatiomallin ja koko kehittämissuunnitelman tavoitteena on vanhojen ajatusmallien, toimintatapojen ja rutiinien kyseenalaistaminen sekä uusien näkökulmien avaaminen. Tavoitteeseen pyrin yhdistelemällä erilaisia havaintoja ja tutkimustuloksia omaan noin kaksikymmentävuotiseen ammatikokemukseeni. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on erilainen kuin perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa, jossa tutkija pyrkii pysyttämään ulkopuolisenä asiantuntijana. Minä otan selkeästi ja kriittisestikin kantaa sekä kaupunginhallinnon että teatterialan ohjeistuksiin, lainsäädäntöön ja kirjoittamattomiin sääntöihin.

### 2.3 Opinnäytetyön tekijä

Koska opinnäytetyössäni viittaan usein pitkään työkokemukseeni teatterialalla, niin koen tarpeelliseksi hiukan valaista omaa ammatillista taustaani. Olen toiminut teatterituottajana vuodesta 1992 lähtien ja freelancerina tutustunut erilaisiin suomalaisiin ammattiteattereihin ja teatteriryhmiin eri puolilla maata. Olen helsinkiläisen Q-teatteri ry:n jäsen.

Tuottajan työn lisäksi olen ohjannut teatterille ja televisiolle. Vuonna 2005 julkaisi Likekustannus Oy kirjoittamani Teatterituottajan oppaan, joka oli luonteva jatko jo vuonna 1995 alkaneelle kouluttajan uralleni.

1990-luvulla olin tuottajana Teatterikorkeakoulussa ja Q-teatterissa sekä perustamassa kansainvälistä Baltic Circle -teatteriverkostoa, josta on muodostunut vuosittainen opetus- ja kulttuuriministeriön ja Helsingin kaupungin Kulttuurikeskuksen tukema kansainvälinen teatterifestivaali.

Vuosina 2008–2009 olin kulttuurituotannon lehtorina ja aluekoordinaattorina Humanistisen ammattikorkeakoulun Kauniaisten kampuksella. Elinikäisen oppimisen kaareeni on lukion jälkeen tarttunut nuorisotyön tutkinto, teatteriohjaajan opinnot Voionmaan Opistossa, esittävän taiteen tuottajakoulutus Teatterikorkeakoulussa, taide-, teatteri-, tanssi- ja musiikkihistorian sekä taidekriitiikin kurssit Taideteollisen korkeakoulun avoimessa yliopistossa ja sähköisen viestinnän opinnot Helsingin ammattikorkeakoulussa Stadiassa (nyk. Metropolia amk).

Pyrin ja pääsin Humanistiseen ammattikorkeakouluun aikuisopiskelijaksi 2009. Opinnollistin Riihimäen Teatterille tekemäni selvitystyön ja laajensin teatterille laatimani kehittämissuunnitelman osaksi toiminnallista opinnäytetyötäni.

### 3. KULTTUURI- JA TAIDE-ELÄMÄN UUSIA HAASTEITA

#### 3.1 Teatterin murros

Suomalainen teatterikenttä on murroksessa. Muutospaineet sekä taiteelliseen että taloudelliseen uudistumiseen ovat kovat. Tukaiimmassa tilanteessa ovat pienet ja keskisuuret kaupunginteatterit ympäri maan. Riihimäen Teatteri kuuluu näihin. Suomessa on noin 110 ammattiteatteria ja ammattiteatteriryhmää, joista 57 kuuluu orkesteri- ja teatterilain piiriin eli ne saavat säännöllistä valtion (opetus- ja kulttuuriministeriön) tukea. (Teatterin tiedotuskeskus 2010). Vuonna 2010 sai 34 teatteria harkinnanvaraista toiminta-avustusta näyttämötaidetoimikunnalta. (Taiteen keskustoimikunta 2010).

Opetus- ja kulttuuriministeriö vaatii teattereiden oman rahoituksen osuuden lisäämistä, ja kunnat ja kaupungit tekevät omia sisäisiä tärkeysjärjestyksiään rahanjaossa. Uudet teatterisukupolvet (eivät pelkästään lain ulkopuoliset ryhmät) manifestoivat koko vanhan systeemin purkamisen puolesta. Teattereiden maantieteellinen, alueellinen kattavuus halutaan säilyttää, mutta samalla teattereista

halutaan muokata avonaisempia taide- ja kulttuurikeskuksia nykyisten vain esitysiltoina avoinna olevien tilojen sijaan.

Teatteritaiteen soveltavalla käytöllä ja siihen liittyvillä taidelähtöisillä palveluilla on tulevaisuuden yhteiskunnassa oma tilauksensa. Palveluilla tarkoitetaan taiteen käyttämistä muihin kuin taiteellisiin päämääriin ja muilla kuin taidealoilla. Vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen, luovuus ja yhteisöllisyys kaikissa muodoissaan, keskinäinen ymmärtäminen ja suvaitseminen, itsetuntemuksen ja hyvinvoinnin edistäminen ovat taidelähtöisiä palveluja tuottavien työskätkä.

Suomalaisen taiteen tukijärjestelmässä on suunnitteilla laaja hallinnonuudistus. Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja Taiteen keskustoimikunnan roolit ovat muuttumassa. Suunnitteilla on niin sanottu Taiteen edistämiskeskus, joka entistä keskitetymmmin myöntäisi tukea eri taiteen aloille. Valtionosuusjärjestelmään uudistus vaikuttanee tulevaisuudessa laatuarvioinnin ja toiminnan laadukkuuden mittaamisen kautta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010).

Näillä suunnitelmilla saattaa olla suoranaista vaikutusta myös suomalaiseen, laajalle levittäytyneeseen ammattiteatterijärjestelmään. Laatukriteereiksi voidaan nostaa alueellinen verkostoituminen muiden taidetoimijoiden kanssa, eri kulttuurin ja hallinnon alojen rajojen ylittäminen, yhteistyö teatterilain ulkopuolisten ammattiteattereiden ja -ryhmien kanssa, yleisötyön rooli, ja yleisemmin ovi- en avaaminen kansalaistoiminnan käyttöön. Tavoitteena voi olla, että teatterit toimisivat enemmän alueellisina kulttuurikeskuksina. Tässä keskustelussa ja suunnittelussa on kaikkien teattereiden oltava tiukasti mukana.

Taidekenttä ei ole kuitenkaan muutossuunnitelmiin täysin tyytyväinen. Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry (TeMe) on jo antanut lausuntonsa asiasta. TeMen mielestä Taiteen edistämiskeskuksen perustaminen on hyväksyttävissä, mikäli lakiin kirjataan taiteen edistämistehtävä ja edistämiskeskuksella on joko hallitus tai esimerkiksi keskustoimikunta-niminen taiteen asiantuntijaelin. Lisäksi TeMe ehdottaa, että nykyiset taidetoimikunnat tulee säilyttää, sillä uudistaminen tarvitsee enemmän aikaa. (Teatteri- ja Mediatyöntekijät 2010).

### 3.2 Luovat alat ja yritysysteistyö

Teattereiden on tulevaisuudessa kasvatettava myös oman rahoituksensa osuutta. Varainhankintaa varten on viriteltävä suhteita liike-elämään. Kyse ei kuitenkaan ole sponsoroinnista vaan laajemmasta yritysysteistyöstä, jossa teatteri voi luontevasti toimia käsikirjoittajana ja ohjaajana. Yhteistyön muotoja voivat olla molemminpuolinen koulutus, markkinointi, tapahtumatuotanto ja muut kulttuuripalvelutuotteet.

Luovien alojen yritysysteistyön tavoitteena on lisätä yhteisöllistä asiantuntijuutta ja kehittää tätä alati kasvavaa sektoria vastaamaan ajan haasteisiin. Euroopassa kulttuurin ja luovien alojen sektorin arvo oli vuonna 2003 yli 650 miljardia euroa. Ala kasvoi 12,3 % enemmän kuin muu talous. Myös Suomessa alan kasvu on ollut vahvaa. Vuoteen 2015 tähtäävän luovien alojen yrittäjyyden kehittämissuategian tavoitteena on luoda suotuista, uskaltamiseen kannustava toimintaympäristö luovien alojen yrityksille. Yritykset tarvitsevat sekä alueellisesti että kansallisesti toimintaympäristön, jossa ne pystyvät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin niiden kautta voi syntyä uudenlaisia tuotteita ja palveluita eri toimialoille. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007).

Opetus- ja kulttuuriministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön ja Luova Suomi -hankkeen määrittelyn mukaan luovia aloja ovat: arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotannot sekä muut audiovisuaaliset tuotannot ja ohjelmapalvelut, kuten pelit, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, mainonta- ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki ja ohjelmapalvelut, kirjojen tuotanto ja jakelu, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, esittävä taide, kuten tanssi, sirkus ja teatteri. Matkailusta ja liikunnasta mukaan mahtuvat kulttuuritapahtumat ja elämys-tuotanto. (Luova Suomi -hanke 2010).

Osa Riihimäen kaupungin kulttuuripalveluista ylläpidetään kulttuuri- ja vapaa-ajan keskuksen (kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta päättävänä elimenä) toimesta, osa on suoraan kaupunginhallituksen alaisia. Eri hallinnonalat ylittävälle yhteistyölle pitäisi löytyä enemmän tilaa. Verkostoituminen yli hallintokuntien rajojen (muun muassa opetustoimi, nuorisotoimi, sosiaali- ja terveyssektori) ja laaja-

alainen yritysysteistyö (muun muassa matkailuala, Riihimäen kaupungin omistama kehitysytio First Round Oy) ovat kulttuurituottamisen tulevaisuutta. Riihimäellä olisi mahdollisuus lähteä kehittämään sisäistä, kansallista ja kansainvälistäkin verkostoitumista ja yritysysteistyötä. Taiteen ja kulttuurin soveltava hyödyntäminen hyvinvointia lisäävänä, koko elämänkaaren mittaisena tekijänä pitäisi kirjata käytännön ohjeeksi ja peruspalveluksi.

#### 4. SELVITYSTYÖN ETENEMISEN VAIHEET

##### 4.1 Toimeksianto ja tilaaja

Riihimäen teatterisäätiön tilaama selvitystyö oli kaksivaiheinen. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluivat teatterin nykymallin, säätiön vaihtoehtoisen mallin ja selvitysmiehen ehdottaman mallin vertailu ja arvioinnit. Myös kannanotto hallinnonkehittämistyöryhmän hallintomalliesitykseen ja selvitysmiehen ehdotus uudeksi tuotantomalliksi sisältyivät ensimmäiseen vaiheeseen. Säätiöllä oli optio selvitystyön toiseen vaiheeseen eli Riihimäen Teatterin kehittämissuunnitelman laatimiseksi.

Riihimäen kaupunki oli jo vuonna 2008 teettänyt suunnitelman entisen voimalarakennuksen kunnostamisesta Voimala-nimiseksi tapahtuma- ja kongressikeskukseksi, jonka tiloissa teatterilla olisi käytettävänä noin 350-paikkainen auditorio (EventForum Finland 2008). Riihimäen Teatteri oli vastustanut suunnitelmaa, koska pelkkänä vuokralaisena olemisen auditoriomaisissa tiloissa ei takaisi sille riittäviä harjoitus- ja esitysmahdollisuuksia, jotta toimintaa voitaisiin kehittää taiteellisesti.

Tekemässäni selvitystyössä teatteri toimisi Voimalan veturina teatterille rakennetuissa puitteissa, joista tarvittaessa saataisiin kätevästi muokattua tilat kongresseille ja muille tapahtumille. Teatteri olisi luonteva sydän uudessa kulttuurikeskuksessa, jossa luovien alojen yrittäjät yhdessä synnyttävät uusia, taiteiden rajoja ylittäviä kulttuuritapahtumia. Tämä niin sanottu Voimala-hanke olisi mer-

kittävä koko kaupungin kulttuuritoimen kannalta, ei pelkästään teatterin kehittämisen väline.

Seuraavissa luvuissa esittelen perusteellisemmin miten selvitystyön ja kehittämissuunnitelman eri työvaiheet seurasivat toisiaan.

#### 4.2 Lausunto nykytilasta

Nykytila-analyysin mukaan Riihimäen Teatteri saa valtionapua 23 henkilötyövuoden (HTV) verran, jolla katetaan noin 24 prosenttia teatterin toimintakuluista. Vuosien 2004–2008 välillä rahoitti Riihimäen kaupunki teatteria noin 47 prosentilla. Katsojia on käynyt vuosittain lähes 25 000, ja täyttöaste on ollut yli 70 prosenttia, mikä on vastaavien kokoisten ammattiteattereiden vertailussa keskiarvoa korkeampi. Myös pääsylipputulojen määrä eli oman rahoituksen osuus pärjää hyvin valtakunnallisessa vertailussa. (Liite 1)

Hyvistä katsojaluvuista huolimatta teatterin talous on ollut alijäämäinen. Osittain tämä johtuu nykyisen katsomon koosta, sillä 200-paikkainen teatteri ei pysty kasvattamaan lipputulojaan niin, että sillä olisi suurempaa, talouden tasapainottamiseen johtavaa merkitystä.

Nykytilakartoitukseen on kirjattu teatterin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (SWOT-analyysi). Vahvuuksina nähdään sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta. Opinnäytetyön ja selvitystyön tulokset tukevat tätä analyysia. Toisena vahvuutena nähty kevyt hallinto ei ole mielestäni niin yksiselitteisesti tulkittavissa. Hallintohenkilökuntaa on kyllä vähän, mutta hallintokulttuuriin on jäänyt edustuksellisia osallistumisia erilaisiin kokouksiin, joiden puutteellinen valmistelu on johtanut ennemminkin lievään turhautumiseen kuin teatterin arkitöimintojen kehittämiseen.

Hallintomallin muutossuunnitelmat nähtiin SWOT-analyysissä sekä mahdollisuutena (vastuusuhteiden selkiyttäminen) että uhkana. Uhkana koettiin täyskunnallinen hallintomallivaihtoehto, jolloin on mahdollista, että opetus- ja kult-

tuuriministeriön myöntämiä valtionosuuksia ei kohdenneta täysimääräisenä teatterille. Taiteellisen uhkan voi muodostaa ohjelmistopolitiikan painottuminen laskelmoivaksi, pelkkää komediaa esittäväksi teatteriksi.

Heikkouksina pidetään tilaongelmien lisäksi talouden ja toiminnan suunnittelun kytkeytymättömyyttä. Yhtenä syynä teatteritoiminnan heikkoon taloussuunnitteluun ja huonoon talouskehitykseen ovat olleet teatterin talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat. Johtamisen työnjako on ollut epäselvä ja runsaat sairauspoissaolot ovat vaikeuttaneet rutiinien hoitoa. Liian laajapohjainen, edustuksellinen säätiön hallitus ei ole kyennyt dynaamiseen operatiiviseen toimintaan. Ongelmat ovat kasaantuneet, niitä ei ole pystytty ratkomaan.

#### 4.3 Kannanotto hallintomalliesitykseen

Suomessa toimii nykyisin niin sanottuna täyskunnallisena 11 ammattiteatteria kaikista 57 valtionapua nauttivasta teatterista. Seitsemän VOS-teatteria toimii osakeyhtiöpohjalta. Suurinta osaa ammattiteattereista hallinnoidaan säätiö- tai yhdistyspohjalta. (Teatterin tiedotuskeskus 2010). Hallintomallin uudistamista osakeyhtiömuotoiseksi pohditaan vakavasti Riihimäen lisäksi ainakin täyskunnallisissa Lappeenrannan ja Oulun kaupunginteattereissa.

Riihimäen kaupungin kokoama hallinnonkehittämistyöryhmä päätyi syksyllä 2009 tutkimaan säätiöpohjaisen teatterin muuttamista joko niin sanotuksi täyskunnalliseksi teatteriksi, jolloin teatteri olisi osa kaupunginhallintoa tai voittoa (osinkoa) jakamattomaksi osakeyhtiöksi, jossa kaupunki on 100 % omistajana. Keskeinen perustelu hallintomallin muutostarpeelle on se, että kaupunki teatterin päärahoittajana haluaa teatterin taloudellisen toiminnan paremmin omaan ohjaukseensa.

Selvitystyön aluksi minulta pyydettiin kannanotto kahden edellä mainitun hallintomallin sopivuudesta Riihimäen Teatterin hallintomalliksi. Ehdotin säätiötaustaisena toimivan teatterin uudeksi hallintomalliksi Riihimäen kaupungin omistamaa osakeyhtiötä. Mielestäni täyskunnallisen teatterin malli ei tarjoa riittävästi

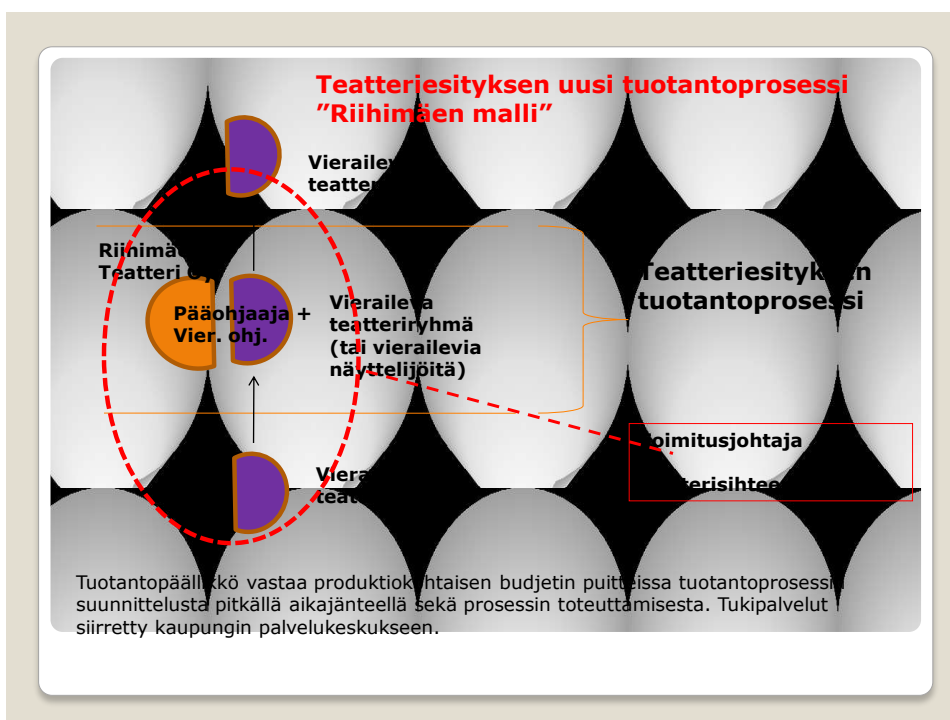


mahdollisuuksia kehittää teatterin toimintaa ajan haasteita vastaavaksi. Joustavan taloussuunnittelun ja -hallinnon pitää olla olennaisena osana koko tuotannollista ja taiteellista toimintaa, ei pelkkä tukipalvelu. Tuotantokohtainen budjetointi ja kustannusseurannan terävöittäminen onnistuvat paremmin itsenäisessä osakeyhtiömallissa. Osakeyhtiö kykenee itsenäisempään päätöksentekoon myös henkilökunnan palkkauksissa ja laite- ja kalustohankinnoissa. Yhtiöjärjestyksessä säädellään tarkasti osakeyhtiön hallituksen ja sen puheenjohtajan rooli. Hallituksen on oltava ammattitaitoinen ja operatiivisiin päätöksiin kykenevä. Selvitystyön ja opinnäytetyön tilaaja, Riihimäen teatterisäätiö otti helmikuun kokouksessaan 2010 kantaa osakeyhtiömallin puolesta. Olin itse läsnä kokouksessa.

Nykytila-analyysissä oli pohdittu myös teatterin hallinnon kehittämiskohteita. Toimenkuvien ja ammattinimikkeiden uusiminen ja vastuusuhteiden tarkistaminen ovat olennainen osa selvitystyötä. Osakeyhtiömalli tarjoaa siihen oivat työkalut ylimmän operatiivisen johdon eli toimitusjohtajuuden suhteen. Nykymallissa taiteellisesta ohjelmistosta vastaava teatterinjohtaja on ollut suoraan teatterisäätiön hallituksen puheenjohtajan kanssa tekemisissä teatterin johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Vastuunjako on kuitenkin ollut epäselvä ja osittain siitä on aiheutunut myös keskinäistä kitkaa. Osakeyhtiössä ammattijohtajana työskentelevä toimitusjohtaja on yksiselitteisesti tilivelvollinen osakeyhtiön hallitukselle ja sen puheenjohtajalle. Toimitusjohtaja ei kuitenkaan ole taiteellinen johtaja.

#### 4.4 Kannanotto säätiön tuotantomalliin

Riihimäen teatterisäätiön visiointi uudesta tuotantomallista on syntynyt tarpeesta reagoida nykytila-analyysin esiin tuomiin epäkohtiin. Säätiön sisäisessä pienryhmässä on puheenjohtajan vetämänä vertailtu nykymallia ja uutta ”Riihimäen mallia”. Vertailun mukaan teatterin nykymalli monine vierailevine ohjaajineen ja freelancer-näyttelijöineen tulee kalliimmaksi kuin hahmoteltu Riihimäen malli, jossa tuotantovolyymiä lisättäisiin lähialueen ammattiteattereiden ja -ryhmien kanssa solmittavien vierailuyhteistyösopimusten avulla.



Kuvio 1: Säätiön tuotantomalliehdotus

Ajattelussa on paljon hyvää. Suunnitelmallista vierailuyhteistyötä pitää lisätä. Vierailut eivät kuitenkaan poista sitä ongelmaa, että teatterin oman tuotannon on oltava monipuolista. Vähintään kerran vuodessa kannattaa satsata isompaan tuotantoon, ja siihen Riihimäen Teatterissa tarvitaan edelleenkin vierailevia näyttelijöitä ja muita teatteritaiteilijoita. Ohjelmiston lisääminen merkittävästi vierailuilla saattaa myös vähentää teatterin henkilötyövuosikertymää, jonka mukaan määräytyy opetus- ja kulttuuriministeriön valtionrahoitusosuus. Nykyisessä tuotantomallissa 23 henkilötyövuodesta 19 kertyy laskennallisesti vakituisten työntekijöiden ja loput 4 vierailevien työntekijöiden palkkakustannuksista.

Teatteri on yhteisöllinen taidelaji ja parhaimmillaan se on elävää vuoropuhelua ja -vaikutusta teatterintekijöiden, kaupungin muiden kulttuuritoimijoiden ja kaupunkilaisten välillä. Paikallisuus on osa yhteisöllisyyttä ja merkittävä rooli sen luomisessa on teatterihenkilöstön ja muiden kaupunkilaisten yhdessä jakamalla arjella. Ulkoa tuotetut vierailuesitykset eivät mielestäni tarjoa vastaavaa yhteisöllisen kokemuksen tunnetta, eivätkä näin ollen kykene kehittämään alueen kulttuuritoimintaa.

Ulkopuolisen teatterin vierailu Riihimäellä tarkoittaa talouden näkökulmasta sitä, että palkat eivät aina kulje Riihimäen Teatterin kirjanpidon kautta. Valtionosuutta nauttivien teattereiden henkilötyövuosikertymään vaikuttavat kuitenkin merkittävästi juuri maksetut palkat. Useimmiten myöskään vieraileva teatteri ei halua vaarantaa henkilötyövuosikertymäänsä, vaan laskuttaa tilaajaansa ja vastaa itse työnantajavelvoitteestaan.

#### 4.5 Selvitysmiehen ehdottama tuotantomalli

Uuden tuotantomallin tavoitteiksi asetin selkeämmän esimies- ja työnjohtosysteemin sekä toimivamman sijaisuusjärjestelmän luomisen. Esitin väittämän, että teatterissa tiivis tiimityö tekemisen lähtökohtana parantaa työyhteisön hyvinvointia ja edesauttaa toiminnan ennakosuunnittelussa, joka mahdollisesti parantaa myös taloudellista tulosta. Samalla nostin esiin teatterille suunnattuja uusia haasteita ja muutospaineita. Esittelin yllä mainitut asiat Riihimäen kaupunginvaltuuston kevätseminaarissa toukokuussa 2010 ja vastailin valtuustoedustajien kysymyksiin. Tilaisuuden aikana selvisi, että esimerkiksi valtuuston puheenjohtaja ei ollut kuullut lainkaan selvitystyön aikana esiin nousseen Voimalahankkeen uudelleen elvytyksestä.

Keväällä 2010 aloin hahmotella osakeyhtiömuotoiselle Riihimäen Teatterille organisaatio- ja tuotantomallia, jossa nykyisen teatterinjohtajan rinnalle palkataan toimitusjohtaja, jolla on taloushallinto-osaamisen lisäksi myös teatteriin liittyvää tuotannollista kokemusta ja näkemystä. Toimitusjohtaja toimii henkilöstön esimiehenä. Taiteellisen johtajan vastuulle jäävät ohjelmistopäätökset.

Uusi tuotantomalli kumpusi niistä havainnoista, joihin olen työurani aikana törmännyt eri teattereissa. Työkokemusta minulla on eniten produktiokohtaisesti toimivasta Q-teatterista, mutta olen ohjannut myös osakeyhtiömuotoisessa Seinäjoen kaupunginteatterissa. Asetuin rohkeasti teatterinjohtajan housuihin ja mietin millaisessa kaupunginteatterissa minä haluaisin tehdä taiteellista tai sitä tukevaa tuotannollista työtä.

Seuraavassa luvussa esittelemäni osakeyhtiöpohjaisen teatterin tuotantomalli uusine työnimikkeineen on mahdollisuus uuden tuotantokulttuurin synnyttämiseen niillä resursseilla, jotka Riihimäen Teatterilla on tällä hetkellä käytettävissä. Toimitusjohtajan paikka tulee tietysti yleiseen hakuun, jotta saadaan karotettua kunnolla kyseisen pestin kiinnostavuus teatterialan ammattilaisten parissa.

## 5. RIIHIMÄEN TEATTERI OY:N KEHITTÄMISSUUNNITELMA

### 5.1 Teatterin henkilöstö

Uusi osakeyhtiömuotoinen hallintomalli ei tuo muutoksia taiteellisen, teknisen ja toimistohenkilökunnan nykyisiin työsuhteisiin, työehtosopimuksiin ja eläketurvaan. Henkilöstö siirtyy osakeyhtiön palvelukseen entisin ehdoin. Riihimäen Teatterin työntekijöiden nimikkeet ovat: teatterinjohtaja, käyttöpäällikkö, lavastaja, pukusuunnittelija-puvustonhoitaja, näyttelijät (4 vakanssia täytetty), näyttämöestari, valomestari, äänimestari, valo- ja äänimies, järjestäjä-kuiskaaja, tarpeistonhoitaja, pukuhuoltaja-ompelija, tuottaja (talouspäällikön sijainen), markkinointipäällikkö, myyntisihteeri, lippukassanhoitaja.

Uuden toimitusjohtajan asema osakeyhtiössä on tarkkaan säädelty osakeyhtiölaissa. Työnimikkeisiin ja toimenkuviiin kehittämissuunnitelma tarjoaa ajatuksia ja ideoita ammattitaitoisen ja suunnitelmallisen taiteellisen toiminnan terävöittämiseksi. Koska teatterin tekeminen on vaativa joukkuelaji, niin on äärimmäisen tärkeää tietää, mitä kukin joukkueen pelaajista tekee. Millainen on esimerkiksi lavastajan työprosessi suunnittelu- ja toteuttamisaikatauluineen? Voidaanko tuotannollisia päätöksiä tehdä kuulematta tekniikan edustajaa? Ei. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Taiteellisten, teknisten, taloudellisten ja tuotannollisten prosessien omat erityispiirteet on huomioitava jo toiminnan suunnitteluvaiheessa. Pienissä teattereissa toimenkuvien rajat himmentyvät. ”Kaikki tekevät kaikkea”, tuumasi

koko Riihimäen teatteritekninen henkilöstö lähes yhteen ääneen yhteisessä tapaamisessa helmikuussa 2010.

Riihimäen Teatteri Oy:n uudessa tuotantomallissa nykyisen teatterinjohtajan (taiteellisen johtajan) rinnalla työskentelee toimitusjohtaja, joka tuntee taloushallinnon ja teatterituottamisen erityispiirteet. Toimitusjohtaja hoitaa nykyisen talouspäällikön tehtävät ja toimii henkilöstön esimiehenä. Toimitusjohtajan työsuhde poikkeaa muiden työntekijöiden sopimuksista. Hän on tulosvastuullinen osakeyhtiön hallitukselle, joka määrittelee työsopimuksen voimassaolon, työajat, palkkauksen ja mahdolliset erilliskorvaukset.

Taiteellisen johtajan vastuulle jäävät ohjelmistopäätökset, vierailevien taiteilijoiden palkkaukset ja oman ohjaamisensa aikana ohjaajan ammattiin kuuluva käytännön taiteellis-tekninen työnjohto yhteistyössä käyttöpäällikön, lavastajan ja pukusuunnittelijan kanssa. Vierailevien ohjaajien perehdytys sopii myös taiteellisen johtajan toimenkuvaan.

Nykyisen markkinointipäällikön tehtäväkenttää muokataan markkinointipainotukseksi tuottajan toimenkuvaksi. Myös muun tuotantoväen (myyntisihteeri, lipukassanhoitaja) toimenkuvien sisältöjä muutetaan nykyaikaan sopivimmiksi. Kehittelen selvitystyössäni niin sanottua työparimallia, jonka pohjalta teatterille luotaisiin sijaisuus- ja varahenkilöjärjestelmä.

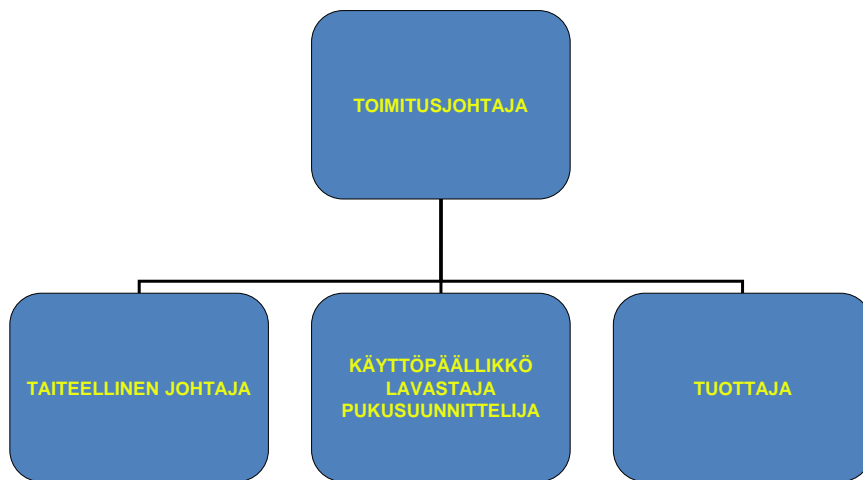
Määrittelen tarkemmin nimikkeet toimitusjohtaja ja tuottaja. Riihimäen Teatterin toimitusjohtaja on taloudesta ja tuotannollisesta toiminnasta vastaava, esimiesasemassa toimiva osakeyhtiön hallituksen palkkaama ammattijohtaja. Hän huolehtii esitysoikeuksista ja -luvista ja tekee yhteistuotanto- ja työsopimukset yhdessä taiteellisen johtajan kanssa neuvotellen. Mutta voiko toimitusjohtaja puuttua taiteelliseen työhön? Vastaan, että ei, ellei ole toisin sovittu. Entä voiko toimitusjohtaja vaikuttaa taiteelliseen lopputulokseen? Kyllä, se on yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään eli luoda sellaiset työskentelyolosuhteet, että kaikki kykenevät tuomaan itsestään esiin parhaan osaamisensa. Näiden kahden kysymyksen välillä on iso ero.

Riihimäen Teatterissa tuottajan toimenkuva painottuu markkinointiin ja yritysyhteistyöhön. Tuottaja toimii tarvittaessa toimitusjohtajan sijaisena ja osallistuu tuotantosunnitteluun, joka edesauttaa tulevien tuotantojen ja koko teatterin markkinoinnin kehittämisessä. (Yksi tuotanto kerrallaan toimivissa, ei-repertuaariteattereissa on teatterituottajan vastuualue lähes yhtä laaja kuin tässä kirjoituksessa hahmottelemani toimitusjohtajan toimenkuva).

Luonnostelemani tuotanto- ja organisaatiomalli uusine työnimikkeineen tarjoaa mahdollisuuden uuden tuotantokulttuurin synnyttämiseen niillä resursseilla, jotka Riihimäen Teatterilla on tällä hetkellä käytettävissään. Toimitusjohtajan paikka – joka muodostuu nykyisen tuottajan toimenkuvan mukaan – tulee yleiseen hakuun, jotta saadaan kartoitettua kunnolla kyseisen pestin kiinnostavuus teatterialan ammattilaisten parissa.

Teattereissa on sekä koulutuksen että pitkän työhistorian kautta muotoutunut taiteelliselle, tekniselle ja tuotannolliselle väelle oma tapakulttuurinsa. Ohjaaja on selkeästi taiteellisen työn johtaja, joka näyttelijöiden kanssa muodostaa tuotannolle selkärangan. Taiteellinen suunnitteluväki (lavastajat, puku-, valo-, ääni- ja videosuunnittelijat) on läheisessä käytännön kosketuksessa harjoitustilanteen kautta taiteelliseen ja tekniseen prosessiin. Vakinainen tekninen henkilökunta (käyttöpäälliköt, näyttämömestarit, äänimestarit, valomestarit, tarpeistonhoitajat, pukuhuoltajat, ompelijat, valo- ja äänimiehet, järjestäjä-kuiskaajat) joko osallistuu taiteelliseen prosessiin tai tukee sitä omalla ammattitaidollaan. Pienemmissä teattereissa kuten Riihimäellä tekevät valo- ja äänimestarit myös suunnittelu-työtä. Työpareja muodostuu luontevasti ja vertaistukea löytyy tarvittaessa. Kukin tuotanto on kuitenkin omanlaisensa. Teatteri ei ole staattinen tuotantolaitos.

## RIIHIMÄEN TEATTERI OY – ORGANISAATIOKAAVIO Esimies ja johtoryhmä

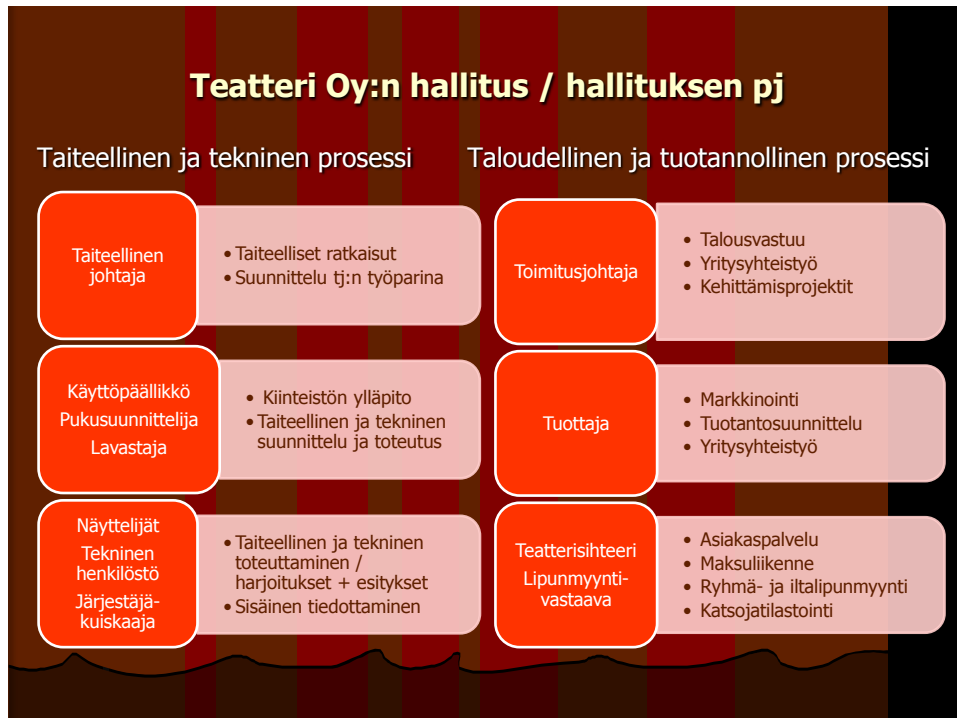


Kuvio 2: Esimies ja johtoryhmä

### 5.2 Tuotantoprosessit teatterissa

Millaista johtamista Riihimäen Teatteri Oy tarvitsee? Johtaminen koostuu aina kahdesta osatekijästä, henkilöstöjohtamisesta (esimiesasema, henkilöstön motivointi, työnjohto, leadership) ja liikkeenjohdosta (taloushallinto, taloussuunnittelu, talousvastuu, management). Teatterissa näiden kahden osa-alueen on kuljettava käsi kädessä.

Olen jakanut teatterin tekemisen kahteen, toisiaan tukevaan prosessiin. Taiteellinen ja tekninen prosessi on kaiken teatteritoiminnan lähtökohta. Taloudellinen ja tuotannollinen prosessi mahdollistaa toisen prosessin onnistumisen. Molemmilla prosesseilla on oma johtajansa. Toimitusjohtaja on tuotantosuunnittelussa (toimintasuunnitelmat, talousarviot, vuosibudjetointi ja tuotantokohtainen budjetointi) taiteellisen johtajan tärkein työpari. Toimitusjohtaja johtaa taloudellisesti tuotannollista prosessia apunaan markkinoinnin taitava tuottaja ja muu tuotantoryhmä, joka uudessa tuotantomallissa muodostuu myyntisihteerin ja lippukassanhoitajan toimenkuvien tarkentamisella. Piilevä potentiaali kaivetaan esiin.



Kuvio 3: Teatteriprosessit ja toimenkuvat

### 5.3 Taiteellinen ja tekninen prosessi

Teatterin taiteellisen, yleisöön päin näkyvän ytimen muodostaa näyttelijäkunta. Näyttelijöiden määrä ja perus-ensemblen pysyvyys vaikuttavat paljon siihen, millaisena kaupunkilainen oman teatterinsa näkee. Mitä enemmän näyttelijät ovat sitoutuneet kotipaikkansa arkielämään ja mitä enemmän he toimivat paikallisissa kulttuuriyhdistyksissä, sitä enemmän teatteri tunnetaan kaupunkilaisten yhteisenä kohtaamispaikkana. Riihimäen teatterin näyttelijämäärä (kuusi vakanssia, neljä täytetty) on liian pieni, jotta oma ensemble pystyisi pyörittämään monipuolista ohjelmistoa. Lähes vastaavan kokoisessa Savonlinnan Teatterissa (24 HTV) on kahdeksan näyttelijänvakanssia.

Taiteellinen johtaja on kaikkeen taiteelliseen toimintaan virtaa syöttävä dynamo. Suunnittelutyössään hän näkee kauas tulevaisuuteen ja ohjattaessaan hänen on saatava keskittyä juuri siihen hetkeen, jossa näyttelijöiden, lavastajien, pukusuunnittelijoiden ja muiden työryhmäläisten kanssa ratkotaan taiteellisen työn edistymisen solmukohtia. Taiteellisen johtajan työhön kuuluu myös näyttelijöiden ammattitaidon kehittäminen. Käytännössä se näkyy vierailevien ohjaajien



valinnoissa ja taiteellisen jaoston ideailmapiiriin ylläpidossa. Ohjelmiston suunnittelua varten taiteellisen johtajan pitää seurata mitä Suomen teatterikentällä tapahtuu. Uusia näytelmiä voi lukea, mutta tuoreiden ohjaajanimien kädenjälkeä ei. Oman ohjaustyönsä aikana taiteellinen johtaja on selkeästi näyttämön työnjohtaja. Sama työnjohtorooli lankeaa myös vierailevalle ohjaajalle, jolloin vierailijan perehdyttämisen merkitys korostuu.

Taiteellinen johtaja vastaa koko ohjelmistopolitiikasta ja taiteellisten vierailijoiden valinnasta. Taiteellisen johtajan sopimukseen kuuluu tietty, erikseen sovittu määrä omia ohjauksia näytäntökauden (syksy+kevät) aikana. Riihimäen Teatterissa se olisi keskimäärin kaksi ohjausta; ohjausten koosta eli työmäärästä riippuen. Suomen Teatteriohjaajaliitosta löytyvät kelpo suositukset toimenkuvista ja työmäärästä. Taiteellisen johtajan työaika on siis sekä suunnittelua että toteuttamista. Ohjelmiston suunnittelu ja teatterin taiteellinen kehittämistyö tehdään osin etätyönä.

Lavastajan ja pukusuunnittelija-puvustonhoitajan työ on osin taiteellista suunnittelua, osin toteuttamista. Tämä pitää huomioida työaikataulujen laadinnassa. Käyttöpäällikkö on teknisen henkilökunnan lähin esimies, mutta tarvittaessa myös toimitusjohtaja voi ottaa esimiesaseman ja jättää käyttöpäällikölle teknisen työnjohtajuuden. Riihimäen tapauksessa lasken ”tekniseen ryhmään” kuuluviksi pukuhuoltaja-ompelijan, valo-, ääni- ja näyttämömestarit, valo- ja äänimiehen, tarpeistonhoitajan ja järjestäjä-kuiskaajan.

Ensimmäisissä tuotantopalavereissa varmistetaan, että henkilöstö ja teatteritekniikka ovat iskukunnossa, kun harjoitukset alkavat. Tuotantosuunnittelussa varataan valojen rakentamiselle yhteisesti sovitut niin sanotut valopäivät, jolloin näyttämö on pelkästään valomestarin ja valomiehen käytössä. Tämä siksi, että valojen suuntaaminen ja valotilanteiden rakentaminen vaatii... pimeyttä. Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry:n tarkempia suosituksia ääni- ja valomestareiden toimenkuvaan liittyvistä taiteellisista suunnittelutöistä ja niiden vaikutuksista palkkauksiin odotellaan kevään TES-neuvotteluiden jälkeen.

Helmikuisessa ryhmätapaamisessa 2010 todettiin, että valo-, ääni- ja näyttämö- töiden lyhytaikaiset sijaisuudet hoituvat Riihimäen Teatterissa teknisen väen keskinäisen työnjaon ja moniammatillisen osaamisen ansiosta.

Riihimäen Teatterin taiteellis-teknisen prosessin toisena luottamusmiehenä on pukusuunnittelija-puvustonhoitaja. Näyttelijöillä on oma luottamusmiehensä. Toimitusjohtaja vastaa henkilöstöasioista, joten hän on velvollinen keskustelemaan epäkohdista ja viemään kehittämissuhteita eteenpäin.

Tarpeistonhoitajaa tuuraa tarvittaessa järjestäjä. Järjestäjä-kuiskaaja toimii myös taiteellis-teknisen prosessin sisäisenä tiedottajana ja linkkinä taloudellis- tuotannolliseen prosessiin teatterisihteerin kautta.

#### 5.4 Taloudellinen ja tuotannollinen prosessi

Taloudellisen ja tuotannollisen prosessin työnjohtajana on toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa toimivat lähin työpari, markkinoinnista vastaava tuottaja sekä nykyisin myyntisihteeristä ja lippukassanhoitajasta muodostettu tuotanto- ja tiedotusryhmä. Myyntisihteerin nimikkeen muuttaminen teatterisihteeriksi mahdollistaa sisäisen tiedottamisen kehittämisen. Hän on taloudellis-tuotannollisen prosessin tärkeä linkki suhteessa toiseen prosessiin varsinkin harjoitusvaiheen ensimmäisen kuukauden aikana, kun kaksi prosessia hakee toisiaan. Teatterisihteerin toimii tarvittaessa tuottajan sijaisena. Teatterisihteerin lähin työpari on lipunmyyntivastaava. Keskinäisessä työnjaossa päätetään ryhmämyynnin ja iltalipunmyynnin organisoinnista. Myös aulassa tapahtuvaa asiakaspalvelusarkaa jaetaan. Lipunmyynnin aukioloista pitää keskustella erikseen. Katsojatilastot kuuluvat teatterisihteerin työnkuvaan. Lipunmyyntivastaava on tarvittaessa teatterisihteerin sijainen.

Teatterin toimitusjohtajalla on työssään monta eri roolia. Julkishallinnon (kaupunki ja valtio) suuntaan hän edustaa koko teatteria, ja hänen on tunnettava poliittisen päätöksentekoprosessin aikataulut. Median suhteen hän on yhdessä tuottajan kanssa oman alansa asiantuntija ja toimittajan yhteistyökumppani.

Markkinointiyhteistyössä on kyettävä käyttämään ”B(usiness) to B(usiness)” -kieltä. Taidekentän ja liike-elämän rajamailla liikkuminen vaatii valmiuksia nopeisiin roolinvaihdoksiin.

Teatterissa johtaminen on riittävien työskentelyolosuhteiden, työrauhan luomista. Johtamistaitoa on ennakoida niin sanottujen turhien häiriötekijöiden ilmaantuminen. Työvälineiden, työtilojen ja työntekijöiden pitää olla kunnossa ennen kuin uuteen tuotantoon aletaan valmistua. (Hytti 2005).

Johtajan pitää osata hallita kriisejä ja ratkoa ristiriitoja. Hänellä pitää olla kykyä ottaa vastuuta tekemällä nopeita ja ratkaisevia päätöksiä. Mutta millainen on hyvä asiantuntijajohtaja taide- ja kulttuurikentällä, joka on täynnä oman alansa asiantuntijoita? Millaisia johtamistaitoja, millaista asiantuntijuutta Riihimäen Teatteri Oy:n toimitusjohtaja tarvitsee? Taiteen tekemisessä pitää pystyä sietämään virheitä, turhilta tuntuja kokeiluja ja selittämättömiä sivuaskaleita. Joskus särö ja särmä rikkovat totuttuja ajattelukaavoja ja mahdollistavat uusien ideoiden kehittymisen ja ennen kokemattomien työtapojen syntymisen.

Perehdytys on olennaisen tärkeä osa johtamista. Taiteellisille vierailijoille, muille väliaikaisille keikkatyöntekijöille ja työharjoittelijoille esitellään perusteellisesti teatterin työolot ja -tavat sekä tuotannossa mukana olevien toimenkuvat ja vastualueet. Erikseen sovitaan, onko perehdyttäjä käytännön työnjohdon hallitseva käyttöpäällikkö, esimiesasemassa oleva toimitusjohtaja vai esimerkiksi vieraillevien taiteilijoiden suhteen taiteellinen johtaja?

Taiteellisesta johtamisesta on Suomen Teatterit ry:n toimitusjohtaja Matti A. Holopainen antanut joulukuussa 2009 asiaa koskevan lausunnon: ”Maamme teattereissa nykyisin toteutettava keskeinen periaate on se, että taiteellinen suunnittelu on selkeästi taiteellisesta johtamisesta vastaavan henkilön toimivallassa. Tämä on useimmiten teatterinjohtaja, joskus myös erityinen taiteellinen johtaja. Ohjelmistoratkaisut ovat taiteellisen suunnittelun/johtamisen keskeistä sisältöä.” (Holopainen 2009). Tähän lausumaan ei Riihimäenkään Teatterin suhteen ole tarpeen tehdä muutoksia.

## 5.5 Taiteellinen jaosto ja johtoryhmä

Riihimäen Teatterissa pidemmän ajan tuotantosuunnitteluun osallistuu taiteellinen jaosto, joka noin kolme-neljä kertaa vuodessa (tarvittaessa useamminkin) käy keskusteluita omista tuotannoista, vierailevista ohjaajista ja muista taiteilijoista. Taiteelliselle jaostolle voi periaatteessa kuka tahansa ehdottaa esimerkiksi vierailevien esitysten kutsumista. Käytännössä teatterinjohtaja on valmisteellut ehdotuksia jaoston työstettäväksi.

Miten henkilökunnan saisi mukaan alustavaan suunnitteluun? Kaikkia se ei tietenkään kiinnostakaan, mutta vanhanaikainen hierarkkinen ajattelu ei enää ole luovien alojen työyhteisöjen arkipäivää. Johtoryhmän tehtävänä pitää olla koko henkilöstön aktivoiminen teatterin kehittämiseen. Kukin omalla panoksellaan. Kerran vuodessa voisi taiteellisen jaoston vieraana pistäytyä vaikka lähikaupungin teatterinjohtaja kertomassa omista visioistaan.

Riihimäen Teatterin johtoryhmän muodostavat teatterinjohtaja, käyttöpäällikkö, markkinointipäällikkö ja talouspäällikkö (tällä hetkellä tuottajanimikkeellä). Johtoryhmä kokoontuu noin kerran viikossa ja käy operatiivisesti läpi seuraavien viikkojen käytännön aikatauluja ja muita teatteritoiminnan arkiasioita. Johtoryhmään kannattaa jatkossa tarpeen tai harjoitusvaiheen mukaan kutsua paikalle vakinaiseen henkilökuntaan kuuluvat järjestäjä-kuiskaaja, lavastaja tai pukusuunnittelija. Sisäinen tiedotus tehostuu.

## 5.6 Tuotantopaikka-ajattelu ja tuotantopalaverit

Pidemmän tähtäimen tuotantosuunnittelu on resurssien varaamista ja mahdolliseen tuotantokohtaiseen lisäresursointiin (esimerkiksi yritysysteistyö) varautumisesta. Suunnittelussa varataan tuotantopaikka useammalle tulevalle tuotannolle. Taloudellinen ja tuotannollinen prosessi raivaa tietä ohjelmistosuunnittelulle ja mahdollistaa uusien taiteellisten innovaatioiden syntyminen.

Tuotantosuunnitelman tärkeimmät tukipilarit ovat aikataulusuunnittelun lisäksi tiedotus- ja markkinointisuunnitelma sekä budjetti eli tulo- ja menoarvio, joka on tuotantosuunnitelma muutettuina euroiksi. Tuotantopaikka-ajatteluun perustuvassa tuotantosuunnittelussa varaudutaan tuleviin tuotantoihin lajityypeittäin. ”Musikaali” vaatii isomman resursoinnin ja pitempiketoisen tuotannollisen suunnittelun kuin esimerkiksi ”suomalainen nykynäytelmä tyyliin Myllyaho-trilogia” (kolmen näyttelijän näytelmät). Kaikki lainausmerkeissä olevat termit ovat tätä työtä varten kehittelemiäni.

Aikajana tuotantosuunnittelulle voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen. Näytännökäuden lopussa (esim. toukokuun loppuun mennessä 2011) taiteellinen johtaja esittää alustavan tuotantosuunnitelman seuraavalle tilikaudelle (kalenterivuosi): tammikuussa 2012 ensi-iltaan ”suomalainen nykynäytelmä tyyliin...”, maaliskuuhuhtikuussa ”uusi farssi, mielellään kantaesitys” (näytelmän tilaaminen), syksyn alkuun niin sanottuna yliheittojuttuna (harjoitukset alkaneet jo keväällä) ”lastenteatteria” (myydään kouluille jo edellisenä keväänä), syyskuun puolivälissä ”anglo-saksista/venäläistä draamaa”, marraskuun alkuun 2012 ”huumorimusikaali”.

Tämän jälkeen tuotantosuunnitelmaan lisätään taiteellisen johtajan esittelemät ”vierailu/X” syyskaudelle, ”vierailu/KUT ” kevätkaudelle. Keskusteluja käydään koko henkilökunnan voimin toteutettavasta ”K-18-uusivuosi-gaalasta” ja ”koko perheen vappumatineasta”. Joku ehdottaa ”jatsahtavan musiikin konserttisarjaa” maanantaisin. Riihimäki-päiviksi ja Spotti-lastenteatteritapahtuman yhteyteen toimitusjohtaja ja tuottaja ideoivat ”tuotannollista ja markkinointiyhteistyötä” paikallisten kulttuuriyhdistysten kanssa.

Miten taloudellis-tuotannollisen prosessin porukka on mukana esityksen valmistamisessa tuotantosuunnittelun lisäksi? Järjestäjä-kuiskaajan ja teatterisihteerin roolit sisäisessä tiedonkulussa korostuvat. Toimitusjohtaja kutsuu esityskohtaiset tuotantopalaverit koolle ennen ensimmäisten harjoitusten alkua. Tuottaja toimii tarvittaessa toimitusjohtajan sijaisena. Tuotantopalavereissa on oltava selkeä asialista, ettei se rönnsyile liikaa.

Ohjaajalta kaivataan esityksen maailmaa, kokonaisvisiota. Lavastaja ja pukusuunnittelija ovat jo palaveeranneet ohjaajan kanssa ja luonnoksia ja pienoismalleja alkaa syntyä. Asialistalta löytyvät kaikki teatterin tekemiseen liittyvät osa-alueet, jotta niihin keskitytään tasapuolisesti. Tuottaja tuo markkinointikuumiset. Milloin suoritetaan koko näyttelijäporukan jalkautuminen R-junaan, milloin otetaan ensimmäiset valokuvat, jotka yleensä vaativat valoa, pukuja, maskeja, peruukkeja, viitteellistä lavastusta? Järjestäjä ja teatterisihteeri kirjaavat päätökset ja päivämäärät muistiin.

Kunnollinen suunnittelu vähentää turhaa tyhjäkäyntiä ja mahdollistaa toiminnan tehostumisen nykyisin resurssein.

### 5.7 Theatre Works ja yleisötyö

Riihimäen Teatteri on mukana Teatterikorkeakoulun koulutuspalvelujen (nyk. Kokos Palvelut) kehittämässä Theatre Works -toimintakonseptihautomossa. Muut kehittämisprojektiin osallistuvat ovat Oulun ja Hämeenlinnan kaupunginteatterit, Tampereen Työväen Teatteri ja Rovaniemen Teatteri – Lapin Alueteatteeri. Theatre Works -hautomo on luonteva paikka käytännössä testata uutta hallinto- ja tuotantomallia.

Kehittämisprojektin tavoitteena on pureutua teattereiden työtapojen muutoksen tukemiseen ja työhyvinvoinnin ongelmien ratkaisemiseen ja lisätä teatterinjohtajien keskinäistä tiedon vaihtoa teattereiden kehittämishaasteista ja ratkaisumalleista. (Kokos Palvelut, Teatterikorkeakoulu 2010).

Kehittämisprojekti käynnistyi keväällä 2010. Mielestäni jonkun tuotantoprosessin johtoryhmäläisen kannattaa olla nykyisen johtajan tukena. Jaettu tieto hautomon aikatauluista ja tavoitteista leviää laajemmalle. Oulun kaupunginteatteri on myös miettimässä organisaatiomallin uudistamista osakeyhtiömuotoiseksi. Mittaluokka on eri, mutta kokemuksellinen vertaistuki on tarjolla. Hämeenlinnan kaupunginteatterin kanssa voi vaihtaa kokemuksia Verkatehtaasta vaikkapa

Voimala-hanketta silmällä pitäen. Tampereen kanssa viritellään vierailuverkkoja.

Yleisötyö tunnetaan myös nimellä yleisökasvatus. Se on monessa Suomen teatterissa vielä kyntämätön sarka. Helsingin kaupunginteatteri ja Q-teatteri ovat yleisötyön pioneereja ja sieltä löytyy malleja sekä perustyölle (”kurkataan kulis-seihin”) että isommille hankkeille (erityiskasvatus, syrjäytymisuhan alla olevat nuoret). Riihimäen Teatterin VoitOlla!-hanke käynnistää alueellisen yleisötyön. Sen kohderyhmiä voivat yhtäläillä olla lapset, nuoret tai vaikkapa liikuntarajoitteiset vanhukset. Yleisötyö on aina kaksisuuntaista. Se kutsuu luokseen ja käy vierailuilla.

## 6. VOIMALA-HANKE

Selvitystyön tekemisen aikana nousi esiin ajatus teatterin siirtymisestä isompiin tiloihin, jos kaupunki lähtisi uudelleen miettimään entisen voimalarakennuksen soveltuvuutta kulttuurin käyttöön. Kiinteistön omistaja YIT oy on koko ajan ollut valmis vastaamaan kunnostustöistä ja sen jälkeen joko vuokraamaan tai myymään tilat Riihimäen kaupungille. Osa selvitystyön tilaajan edustajista jopa edellytti Voimala-hankkeen tärkeyden painottamista. Samalla kuitenkin annettiin ymmärtää, että nykyisessä taloudellisessa tilanteessa tilojen käyttöönotto (ostaminen tai vuokraaminen ja vuosittaiset käyttökustannukset) on silkka mahdottomuus. Lähdin kuitenkin tunnustelemaan muutosmaastoa.

### 6.1 Verkostoitumisen visio

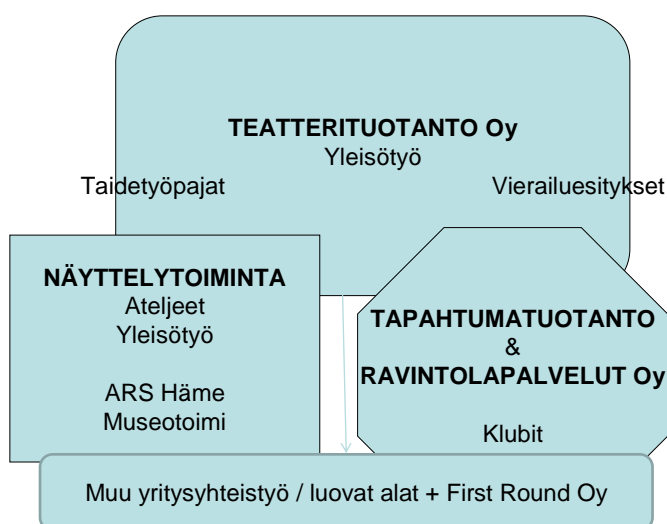
Voimala-hanke mahdollistaisi Riihimäen Teatterin osallistumisen alueelliseen kehittämiseen. Luovien alojen klusterina toimiva uusi kulttuurikeskus toimisi oivana, työllistävänä hankeinnovaattorina paikallisten toimijoiden kesken. Verkostoituminen olisi luontevaa yhteisissä tiloissa – yhteisöllinen asiantuntijuus lisääntyisi. Muut lähiseudun teatterit (Keski-Uudenmaan Teatteri, Hämeenlinnan kaupunginteatteri, Lahden kaupunginteatteri, Teatteri Vanha Juko, jne), muut

kulttuuriyhdistykset (mm. Ars Häme ry, Etelä-Hämeen Tanssiopisto, Riihimäen Nuorisoteatteri ja Iltanäyttelijät, Riihimäen musiikkiopisto) toimisivat sekä tuotannollisina yhteistyökumppaneina että tilojen vuokraajina. Museot ja muut taide- ja kulttuurilaitokset olisivat ideoimassa monitaiteellisia projekteja teatterin johdolla. Taidemuseon erityisnäyttelyille löytyisi Voimalasta tiloja.

Yritysyhteistyö olisi kulttuurikeskuksen arjessa keskeisesti mukana. Media-, tuote- ja palvelusponsorointisopimukset ottaisivat merkittävän roolin taide- ja kulttuuriprojektien tuottamisessa.

Voimalassa yhdistyisivät uudella tavalla eri luovien alojen toimijat. Miten teatterin esitykset ja tilat, ravintolatila ja -palvelut, tapahtumatuotanto ja konferenssit, taiteilijoiden työtilat, yritysten työ- ja toimitilat pystyvät toinen toistaan tukien ja hyödyntäen kehittämään koko kulttuurikeskuksen toimintaa? Riihimäen Teatterin ja Voimalassa toimivan ravintolayrityksen yhdessä toteuttamat taide- ja musiikkitapahtumat, stand-up-festivaalit, klubit ja esimerkiksi yleisötyöpajat lisäävät ja monipuolistavat alueen kulttuuritarjontaa huomattavasti.

### Teatterivetoinen kulttuuri- ja konferenssikeskus



Kuvio 4: Kulttuurikeskus



## 6.2 Päätös, suunnittelu, rakentaminen

Riihimäen Teatterin kehittämissuunnitelma ja Voimala-hanke koko laajuudessaan tukevat hyvin toisiaan. Voimala tarvitsee näkyvän ja energisen dynamon. Teatteri elää ja sykkii kulttuurikeskuksen keskipisteenä. Teatterisäätiön tilaaman selvitystyön pohjalta kaupungin hallintoelimet ovat ryhtyneet keskustelemaan Voimala-hankkeen mahdollisesta toteutuksesta. Jos siitä päästään yksimielisyyteen vuoden 2010 budjettineuvottelujen yhteydessä, niin keväällä 2011 päästään hakemaan avustuksia muun muassa Euroopan aluekehitysrahastosta. Rakennusrahasto-ohjelmat on suunniteltu toteutettaviksi vuoden 2013 loppuun mennessä, joten kaksivuotisen alueellisen kehittämishankkeen pitäisi käynnistyä vuonna 2011. Myös tekninen suunnittelu alkaa tuolloin. Rakentamaan päästään aikaisintaan keväällä 2012 ja toiminta kunnostetussa Voimalassa lähtisi käyntiin kesämuuton jälkeen syksyllä 2013.

Voimalan omistaa YIT, joka on kiinteistöjen kehittämissyhtiö ja erikoistunut muuttamaan muun muassa vanhojen teollisuustilojen käyttötarkoituksia. YIT:n ensisijainen tavoite on kunnostaa tilat yhdessä sellaisen tahon kanssa, joka on valmis ostamaan kiinteistön ja tontin. Toinen vaihtoehto on pitkäaikainen vuokrasopimus. Kumpi olisi tässä tapauksessa Riihimäen kaupungin kannalta toimivampi vaihtoehto?

Vuokramallissa kaupunki vuokraa kaikki tilat (yhteensä noin 4 100 m<sup>2</sup>) ja osoittaa ne edelleen teatterin ja muiden taide- ja kulttuurikentän toimijoiden käyttöön. Vuokra-aika esimerkiksi 30 vuotta. Pääomavuokra-arvio on noin 50 000 €/kk (alv 0%). Laskentaperusteena on käytetty elinkustannusindeksiä 06/2010 (YIT). Pääomavuokran lisäksi veloitetaan ylläpitovuokra, joka YIT:n arvion mukaan olisi 3,5–4,0 €/m<sup>2</sup>/kk eli kaikista tiloista noin 14 350–16 400 €/kk. Tilojen käyttäjät maksavat itse oman toimintansa aiheuttamat sähkökulut ja muut vastaavat kustannukset.

Ostomallissa kaupunki ostaa tonttia ja rakennusta hallinnoivan kiinteistöosakeyhtiön ja suunnittelee ja/tai rakennuttaa itse tilat valitsemansa yhteistyökumppanin kanssa. Kiinteistöyhtiön kauppahinta-arvio on noin 1,9 M€ (YIT 06/2010). Voimalarakennuksen suunnittelu- ja rakentamiskustannusarvio käyttötarkoituksen muutoksineen on noin 7,2 M€ +/- 5–6 % (rakennuskustannusindeksi 06/2010) riippuen toki lopullisista suunnitelma- ja laatutasoratkaisuista. Kiinteistön ylläpitokustannusarvio on vastaava kuin vuokramallissa.

Kaikki edellä mainitut luvut ovat vain selvitystyötä varten tehtyjä raakoja arvioita. Ne on saatu YIT:n kautta. Lukujen avulla Riihimäen kaupunki kykenee paremmin laskemaan omat hinta- ja ylläpitokustannusarvionsa.

### 6.3 EU:n rakennerahasto EAKR, muut avustusmahdollisuudet

Etelä-Suomessa Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR – Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013) rahoitetaan erityisesti alueita, jotka ovat olleet tai ovat rakennemuutoksen kourissa. Rahoituksella pyritään lisäämään alueiden houkuttelevuutta edistämällä yrittäjyyttä ja luomalla työpaikkoja. Uusien osaamiskeskittymien tukeminen on keskeistä. EAKR-tukia on mahdollista saada myös sisällöntuotamisen hankintakustannuksiin kuten teknisten laitteistojen uusimisiin ja uuden median hyödyntämiseen. EAKR-tukea Voimala-hankkeeseen voi hakea ainoastaan Riihimäen kaupunki, ei esimerkiksi YIT.

Museovirastolta on myös mahdollista saada pientä avustusta asemakaavalla suojellun rakennuksen käyttötarkoituksen muutosta varten. Yhtenä esimerkkinä on mainittu ikkunoiden entisöinti. Myöskään näitä avustuksia ei myönnetä kuin kaupungeille tai kunnille.

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittain valtionosuuden piirissä olevien teattereiden kehittämishankkeisiin harkinnanvaraista tukea.

## 6.4 Teatteri Voimalassa

Selvitystyön alkuvaiheessa kritisoin edellistä voimalarakennuksen käyttöönotto-suunnitelmaa (EventForum Finland 2008) siitä, että tavoitteena oli tapahtuma- ja kongressikeskus, jossa teatteri toimisi vuokralaisena. Monikaan monitoimitalo ei kuitenkaan taivu hyväksi teatteriksi, mutta hyvin varusteltu teatteri saadaan kätevästi toimimaan kongressien ja konferenssien pitopaikkana.

Mitkä ovat Voimalan tarjoamat mahdollisuudet teatterin näkökulmasta? Keskeistä on teatterin ja esimerkiksi ravintolatoimintaa ja tapahtumatuotantoa pyörittävän osakeyhtiön välinen yhteistyö, jonka avulla Riihimäen alueelle voi synnyttää uusia esittävän taiteen tapahtumia. Teatterin toimintavolyymi kasvaa, mikä parhaimmillaan vaikuttaa myös valtion rahoitukseen henkilötyövuosikertymän kasvuna.

Isommat ja toimivammat työtilat harjoitustiloineen auttavat tuotantosuunnittelun kehittämisessä. Vaihtuvaa ohjelmistoa pyörittävän teatterin lavastevaihdot saadaan uusissa tiloissa sujuvimiksi. Myös lavasteiden varastointi tulee huomattavasti helpottumaan Voimalassa. Uudempi laitteisto ja kalusto auttavat laadukkaasti taiteellisen jäljen tekemisessä. Isompi katsomo mahdollistaa paremman taloudellisen tuloksen. Lisärahoituksella pystytään palkkaamaan lisää teknistä henkilökuntaa ja täyttämään esimerkiksi avoinna olevat näyttelijävakanssit. Sekin vaikuttaa taiteelliseen lopputulokseen.

Teatteri kokonaisvaltaisena taidelajina muodostaa luontevasti koko kulttuurikeskuksen ytimen. Teatterin katsomokapasiteetti kasvaa 200-paikkaisesta lähes 350-paikkaiseksi. Nykyisin Riihimäen Teatterilla on noin 150 näytöstä vuodessa. Voimalassa esitysten määrää voidaan nostaa. Vaikka täyttöaste laskisikin hieman, niin lipputulojen määrä tulee kasvamaan Voimalan vaikutuksesta. Vuoden 2008 täyttöasteen ollessa noin 70 % saatiin lipputuloja noin 435 000 euroa. Voimalan 350-paikkaisessa katsomossa 65 %:n täyttöaste tosi samanhintaisilla lipuilla ja samalla esitysmäärällä tuottoja noin 575 000 euroa.

Kulupuolen ja vuosittaisten käyttöön liittyvien riippuu summien vertailu kaupungin valitsemasta osto- tai vuokramallista. Jos kaupungilla on mahdollisuus ja halukkuus ottaa lisää velkaa ja riittävästi rohkeutta sijoittaa se Voimalaan, niin uskon satsauksen kannattavan pidemmän aikavälin tarkastelussa. Ymmärrän toki nykyiset taloudelliset realiteetit ja tilanteen mukanaan tuomat paineet, mutta säästäminen ja leikkaaminen aiheuttavat ajan mittaan näivettymistä ja kuihtumista. Varsinkin henkistä.

Riihimäki kulttuurikeskuksineen voi olla suunnannäyttäjänä koko suomalaiselle kulttuurielämälle.

## 7. LOPUKSI

Selvitystyön tekeminen vei enemmän aikaa kuin kukaan – tilaaja, tekijä, rahoittajat – oli aluksi aavistanut. Itselleni uusi, tutkiva työtapa yhdistettynä eri suuntiin vetäviin poliittisiin pyrkimyksiin teki tilaustyöstä ajoittain sekavan. Oma ruokahaluni eli kunnianhimoni kasvoi työn edetessä, koska tajusin olevani jonkin uuden aluevaltauksen reunalla. Nyt tajuan sekoittaneeni soppaa entisestään.

Kuka haluaa ja mitä? Minulle supistiin varoituksen sanoja, etten vain vahingossa antaisi hännän heiluttaa koiraa. Ihmisten väliset tulehtuneet suhteet alkoivat saada jopa vainoharhaisia piirteitä. Teatterin ulkopuoliset tahot, lähinnä eräät poliitikot epäilivät motiivejani.

Teatterin sisällä koin kuitenkin kollegiaalisuutta ja sain hyvää palautetta innostuneesta asenteestani ja ammatillisesta kyvystäni nähdä kehittämisvaloa pimeimmänkin tunnelin päässä. On hienoa havaita, että Riihimäen Teatteri on aloittanut toimintansa tavoitteellisen kehittämisen nykytiloissaan, vaikka teatterin henkilöstöresurssit ovat minimitasolla ja vastaavan kokoiisiin teattereihin nähden jopa alimitoitettuja. Tuotantosuunnitelmia on tehty pitkäjänteisesti vuoden 2011 loppupuolelle. Teatterin nykyjohtolla on valmiuksia ulottaa taiteellisen

ja taloudellisen suunnittelun linjaukset vuoteen 2012 asti, kunhan sille taataan kehittämistyörauha.

Koska teatterilaivan suunta on tällä hetkellä hyvä ja kurssi vakaa, niin ylimääräisiä karikkoja tulisi välttää. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on alkanut suunnitella erilaisia laatuarvioinnin mittareita, joita tulevaisuudessa voitaisiin käyttää valtionosuusjakoperusteina. Muun muassa Riihimäen Teatterin käynnistämä yleisötyöprojekti VoitOlla! ja teatterin mukanaolo Teatterikorkeakoulun koulutuspalvelujen (nyk. Kokos Palvelut) kehittämissuunnitelmassa Theatre Works antavat selkeät signaalit siitä, että haluja omannäköisen teatterin tekemiseen ja sen kehittämiseen löytyy.

Riihimäen teatterisäätiön kannattaisi mielestäni laatia kaupungin kanssa kahden vuoden yhteistyösopimus (2011–2012), jossa seurataan nykyisiä kehittämistoimia samalla, kun kaupungin oma hallintokoneisto tekee laajempia ratkaisuja teatterin hallintomallin ja muun tulevaisuuden suhteen. Riihimäellä on varaa pitää omaa teatteria.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Heikkinen 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huovinen & Rovio 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hytti Jukka 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM Julkaisuja 10/2007.

### Dokumentit

Auvinen Tuomas 2009. Oulun kaupunginteatterin ja -orkesterin hallintomalleihin liittyvä konsulttiraportti.

Savolainen Markku 2006. Selvitys Savonlinnan kaupunginteatterin hallintomallista.

Teatteri- ja Mediatyöntekijät 2010. Teatteri- ja Mediatyöntekijät (TeMe) ry:n jäsenkirje, elokuu 2010.

Riihimäen kaupungin kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 2007. Kulttuuristrategia 2007–2017.

EventForum Finland 2008. Selvitys: tapahtuma- ja kongressikeskus Riihimäen Voimala.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015, KTM Julkaisuja 10/2007.

Lehtiartikkelit ja kolumnit

Herme Pia 2009. Valtuustoaloite ehdottaa Riihimäen teatterin lopettamista. Aamuposti 26.8.2009.

Ojapalo Taina 2010. Vahingossa kuollut kaupunki. Aamuposti 31.5.2010.

Internet ja sähköposti

Riihimäen Teatteri. Viitattu 22.10.2010.

<http://www.riihimaenteatteri.fi/pages/historia.php>

Luova Suomi -hanke. Luovien alojen määrittely. Viitattu 4.11.2010.

<http://www.luovasuomi.fi/index.php/tietoa>

Teatterin tiedotuskeskus 2010. Teatteritilastot 2009. Viitattu 4.11.2010.

<http://www.teatteri.org/tietopalvelut/Teatteritilastot2009.pdf>

Taiteen keskustoimikunta 2010. Tiedote: Näyttämötaiteen avustuksiin jaettiin 2 626 000 euroa (14.1.2010). Viitattu 4.11.2010.

[http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/default.asp?WCI=wciFrames&strlanguage\\_id=fi&strSub\\_page=artfield&Intid=9](http://www.taiteenkeskustoimikunta.fi/default.asp?WCI=wciFrames&strlanguage_id=fi&strSub_page=artfield&Intid=9)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Tiedote: Esitys laiksi Taiteen edistämiskeskuksesta lausunolle (24.6.2010). Viitattu 4.11.2010.

[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/06/taiteen\\_edistamiskeskus.html](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/06/taiteen_edistamiskeskus.html)

Kokos Palvelut, Teatterikorkeakoulu 2010. Hankkeet. Viitattu 4.11.2010.

<http://kokos.fi/referenssit/hankkeet/kaynnissa>

Holopainen, Matti A. 2009. Email teatterinjohtaja@riihimaenteatteri.fi, joulukuu 2009.

## LIITTEET

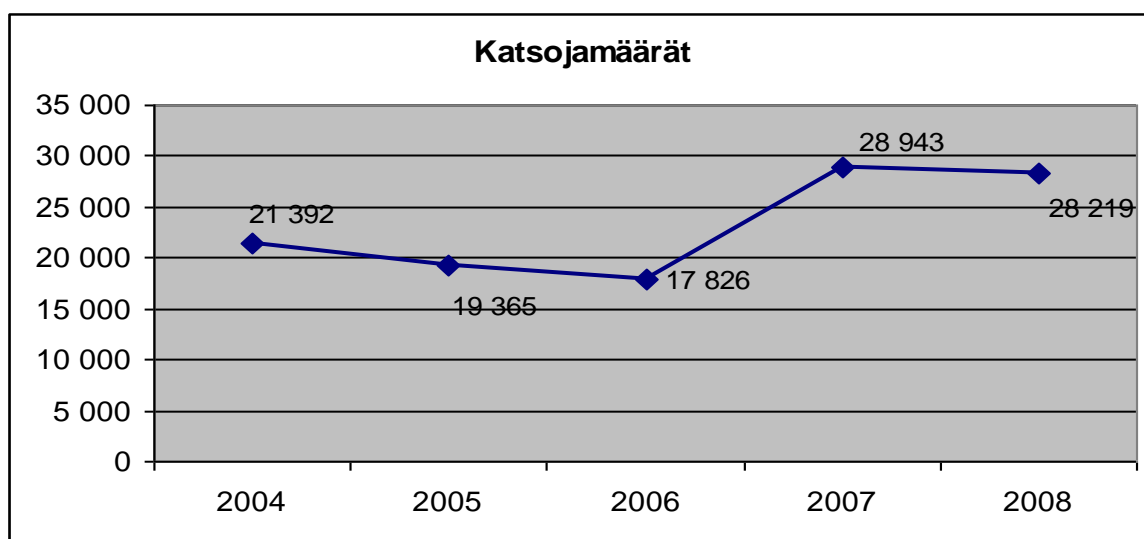
### LIITE 1 – Säätiön tekemä nykytila-analyysi

#### RIIHIMÄEN TEATTERIN NYKYTILA-ANALYYSI

##### Katsojamäärien kehitys

Teatterialalla katsotaan yleisesti, että teatterin toiminta on menestyksellistä silloin, kun vuotuisen kävijämäärä on kutakuinkin sama kuin paikkakunnan asukasluku. Näytäntökaudella 2008–2009 Riihimäen Teatterissa oli yhteensä 27 772 katsojaa.

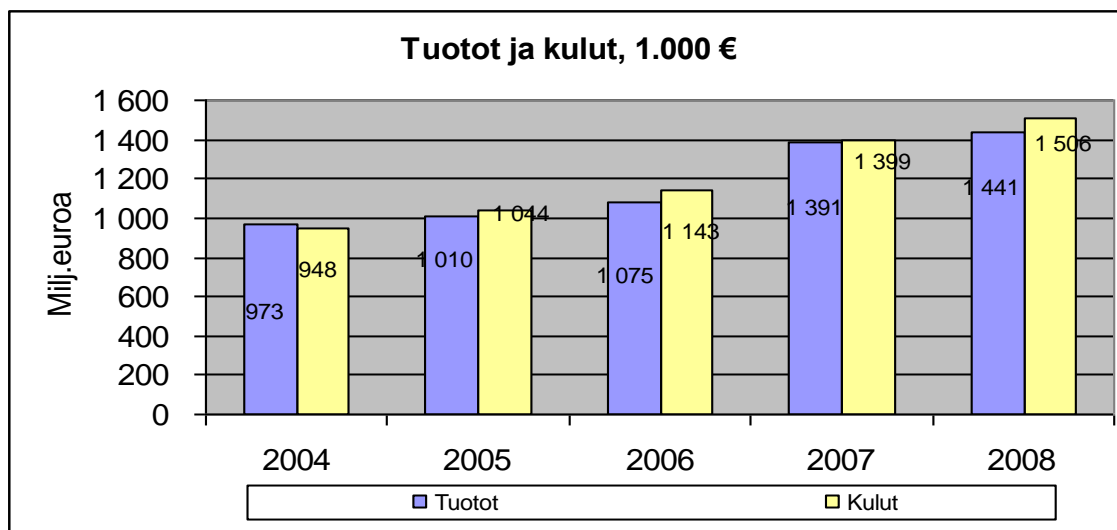
Vuosina 2004 – 2008 teatterin katsojamäärä on ollut keskimäärin 23.149 kävijää vuodessa. Vuosi 2007 oli katsojaennätysvuosi. Tällöin katsojia oli lähes 29.000 ja katsojamäärä säilyi lähes samalla tasolla vuonna 2008. Seuraavassa kuvioissa on esitetty kävijämäärien kehitys vuosina 2004 – 2008.



##### Teatterin talous

Teatterin taloutta on tässä raportissa tarkasteltu viimeisen viiden vuoden ajalta eli vuosilta 2004 – 2008. Tiedot perustuvat teatterin tilinpäätöksiin. Seuraavissa kuvioissa on esitetty toimintatulojen ja toimintamenojen kehitys vuodesta 2004. Tuloissa ovat mukana sekä varsinaiset tulot (suurin osa pääsylipputulot) kuin myös valtion ja kaupungin avustukset. Vuonna 2008 menot olivat 1,5 milj.euroa ja tulot 1,4 milj.euroa.





Vuonna 2007 Riihimäen Teatterin toiminnasta rahoitettiin pääsylipputulolla 35 %. Parempaan pystyivät vain Komediateatteri Arena, Helsingin Kaupunginteatteri ja Tampereen Työvänteatteri. Vuonna 2008 Riihimäellä pääsylipputuloksen osuus oli 33 %.

Pääsylipputulosten osuus 32 suuressa ja keskiarvossa teatterissa oli viime vuonna keskimäärin 23 %. Joukossa on 10 täyskunnallista teatteria, joilla pääsylipputulosten osuus oli keskimäärin 18,1 %.

Riihimäen Teatterilla oli viime vuonna muita tuloja, joihin yleisesti lasketaan mm. vuokra- ja väliaikatarjoilusta saatavat tulot, noin 15 000 euroa eli noin 1 % kokonaistuloista. Muiden tulojen osuus oli teattereissa keskimäärin 3,3 %.

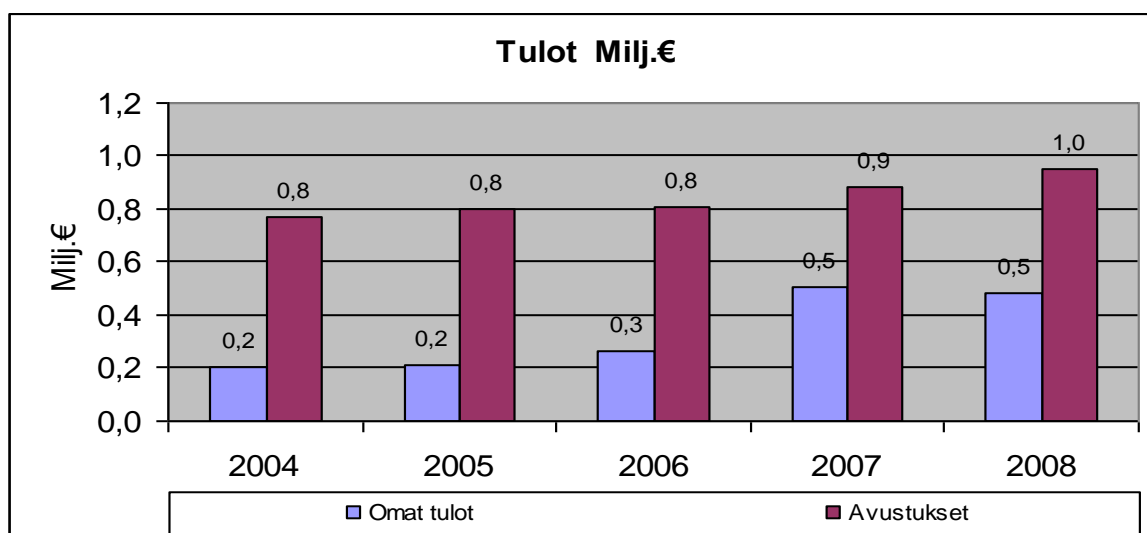
Vuonna 2007 teatterisalin täyttöaste oli 77,2 % ja vuonna 2008 69,5 %. Molempina vuosina täyttöaste ylitti valtakunnallisen keskiarvon, joka oli viime vuonna 64,9 %.

Riihimäen teatterin ongelmana on heikko talous. Katsojamäärätason noususta huolimatta teatterin talous ei ole kehittynyt suotuisasti johtuen osittain katsomon pienestä paikkaluvusta. Menot ovat kasvaneet voimakkaammin kuin tulot. Pienessä teatterissa esityskustannuksia ei pystytä kattamaan minimikustannuksella. Vuodet 2005, 2006, katsojaennätysvuosi 2007 kuin myös vuosi 2008 olivat alijäämäisiä ja säätiön peruspääoma on negatiivinen. Teatterin maksuvalmius on heikko ja maksuvalmiutta on hoidettu kaupungin myöntämin lainoin. Kaupungin myöntämiä lainoja oli vuoden 2008 lopussa 0,2 milj.euroa. Lainoja on alettu lyhentämään lyhennysohjelman mukaisesti keväällä 2009.

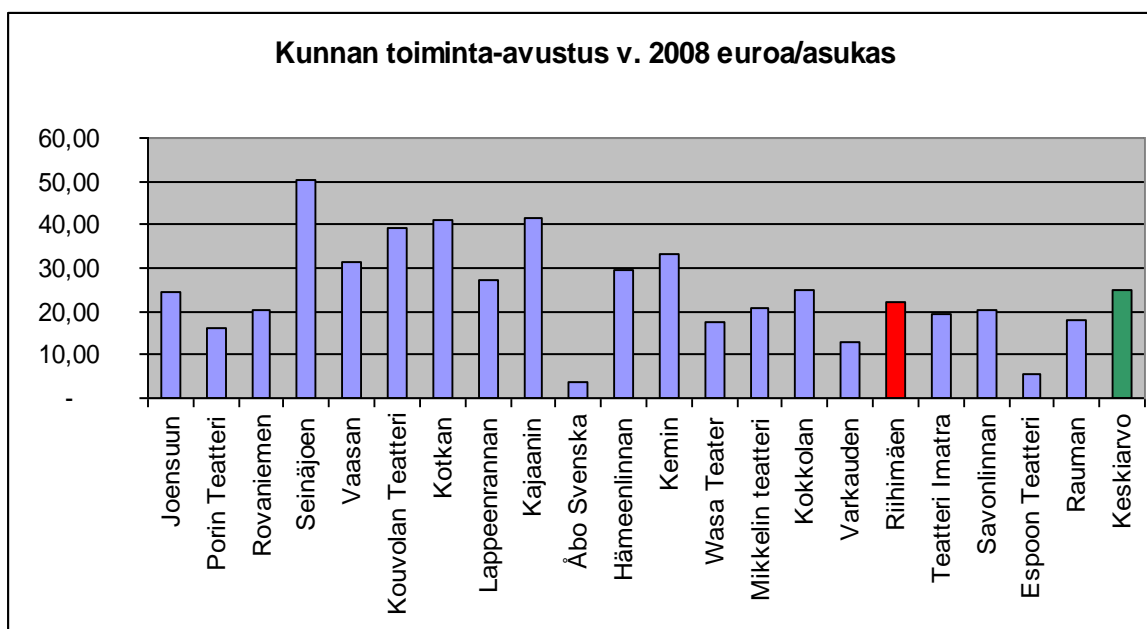
Teatterin oman toiminnan lisäksi talouteen vaikuttaa ratkaisevasti valtion ja kaupungin avustuspolitiikka. Tässä selvityksessä ei ole lähdetty pohtimaan sitä, mikä on ns. riittävä avustusten määrä. Kuntien avustukset yhteisöille kuin myös määrärahat omaan toimintaan ja lakisääteisiin tehtäviin ovat vuosittaisten toimiala- ja hallinnonalakohtaisten painotusten, arvovalintojen ja taloudellisen tilanteen perusteella tehtyjä valintoja. Määrärahojen ja avustusten suuruuteen vaikuttaa myös kyseisen toimintasektorin omien tulojen kehitys.

Teatterin toimintakuluista on katettu tarkastelujaksolla 2004 - 2008 omilla tuotoilla keskimäärin 27 %, kaupungin avustuksin 47 % (investointiavustus mukaan lukien 49 %) ja valtion avustuksin 24 %.

Vuonna 2008 teatterin varsinaiset tulot olivat 486.530 euroa, Riihimäen kaupungin toiminta-avustus 617.000 euroa ja investointiavustus 25.000 euroa. Valtion avustus oli 333.387 euroa. Vuonna 2009 toiminta-avustus nostettiin 717.000 euroon.



Seuraavassa kuviossa on esitetty kuntien avustukset keskisuurille teattereille vuonna 2008. Riihimäen kaupungin avustus oli 22,02 euroa/asukas



### Hallinto

Teatterin palveluksessa on 23 vakinaista työntekijää. Vuonna 2008 tilapäisiä työntekijöitä oli 26 (vierailevat ohjaajat, näyttelijät, lavastajat jne.), yhteensä noin neljän henkilötyövuoden verran. Teatterin organisaatiokaavio on liitteenä.

Teatterisäätiön hallituksessa on 8 hallituksen jäsentä, minkä lisäksi hallituksessa on läsnä 5 työntekijää ja toistaiseksi kaupungin edustaja Riihimäen kaupungin konserniohjeiden mukaisena viranhaltija-asiantuntijana.

Hallituksen suuri koko ei tue strategista johtamista. Hallituksessa, kuten pienissä organisaatioissa yleensä, käsitellään myös operatiivisia asioita. Hallintohenkilöstön vastuusuhteet eivät ole selkeät. Johtajuus on jaettu usealle eri henkilölle kuin myös luottamushenkilöjohdolle.

Teatterin toiminta- ja taloussuunnittelu on ollut lyhytjänteistä eikä nykyteknologiaa ole riittävästi pystytty hyödyntämään suunnittelussa kuin ei myöskään päivittäisten rutiinien hoidossa. Pie-

nessä organisaatiossa kriittisiä prosesseja ei ole pystytty varmistamaan ja organisaatio on hyvin haavoittuvainen, talouspäälliköllä ei ole sijaista.

Suurin ongelma teatterin toiminta- ja taloussuunnittelussa on ollut kuitenkin se, että taloutta on tarkasteltu erillään toiminnasta. Talousarvion ja taloussuunnitelmien laadinnan lähtökohtana ei ole toiminnan suunnittelu ja tietoisuus toiminnan kustannuksista. Myös talousarvion seuranta on ollut ns. numeroseurantaa eikä sen yhteyteen ole liitetty analyysiä toiminnasta.

Teatterisäätiön säännöt on viimeksi tarkistettu kaupunginhallituksen 4.6.2001 § 312 päätöksellä ja patenti- ja rekisterihallitus on vahvistanut säännöt vuonna 2002. Säännöt ovat osittain vanhentuneet.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieni toimiva teatteri</li> <li>• Sitoutunut, ammattitaitoinen henkilökunta</li> <li>• Teatterin hyvä maine</li> <li>• Katsojamääräkehitys nouseva</li> <li>• Kevyt hallinto</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heikko hallinnon ja talouden hoito sekä taloussuunnittelu</li> <li>• Talouden ja toiminnan suunnittelun yhteen kytkeä heikkoa</li> <li>• Epäselvät vastuusuhteet, johtajuus jaettu</li> <li>• Hallituksen rooli selkiintymätön</li> <li>• Hallituksen kokoonpano ei tue strategista työskentelyä</li> <li>• Pienen organisaation haavoittuvuus</li> <li>• Ahtaat tilat hankaloittavat työskentelyä</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallintomallin kehittäminen</li> <li>• Hallinnon vastuusuhteiden selkiyttäminen</li> <li>• Hallituksen roolin ja tehtävien selkiyttäminen</li> <li>• Yhteistyö hallintorutiineissa kuin myös muissa toiminnoissa, kaupunkikonsernin tarjoamat mahdollisuudet</li> </ul>	<p><b>Uhkat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtionosuuksia ei kohdenneta täysimääräisesti teatterille, jos teatteri kunnallistetaan</li> <li>• Ohjelmisto taloudellisten paineiden vuoksi "komediateatterin" ohjelmistoksi</li> <li>• Uudella hallintomallilla viedään teatterin itsenäisyys ja mahdollisuus joustavaan toimintaan</li> <li>• kaupunki pienentää teatterin avustusta</li> </ul>

## LIITE 2 – Lausunto hallintomallin uudistamisesta

### LAUSUNTO HALLINTOMALLIN UUDISTAMISESTA

#### Tehtävän tilaus

Teen Riihimäen teatterisäätiölle selvitystä Riihimäen Teatterin nykytilasta ja tuotantomallin uudistamisesta. Selvitystyö ja sen sisältämä kehittämis- ja projektisuunnitelma valmistuvat maaliskuussa 2010. Minulta on pyydetty myös lausuntoa teatterin hallintomallin uudistamisesta. Tavoitteena on siirtyä säätiömuotoisesta hallintomallista joko kunnalliseksi teatteriksi tai kaupungin omistamaksi osakeyhtiöpohjaiseksi teatteriksi.

Lausunnon näkökulma on konkreettisesti teatterin hallinnoimisessa ja johtamisessa. Osin lausunnon sisällössä viitataan myös käynnissä olevaan selvitystyöhön ja siihen liittyviin visioihin. Mietin lausunnessani hallinnonuudistamistyöryhmän esittämien vaihtoehtojen toimivuutta teatterin käytännöllisen talous- ja henkilöstöjohtamisen ja joskus nopeitakin ratkaisuja vaativan päätöksenteon kannalta.

## **Suomalaisten valtionosuutta saavien ammattiteattereiden hallintomallit**

Suomessa on tällä hetkellä 57 valtionosuuslainsäädännön piirissä toimivaa ammattiteatteria, joista 10 on tanssiteattereita. Puheteattereista suurin osa toimii yhdistysmuotoisina (mm. Joensuun ja Rauman kaupunginteatterit, Q-teatteri) tai säätiöpohjalta (mm. Helsingin Kaupunginteatteri). Espoon Kaupunginteatteria ylläpitää Espoon Kaupunginteatterisäätiö, jossa on edustettuna Espoon kaupunki sekä teatterin kannatusyhdistys.

Täyskunnallisia teattereita on 11 kappaletta, niin sanotuista keskisuurista teattereista muun muassa Kemin ja Kajaanin kaupunginteatterit. Osakeyhtiömuotoisia teattereita ovat muun muassa Seinäjoen ja Kotkan kaupunginteatterit osana kaupunkien konsernia ja Tampereen Teatteri, jossa kiinteistön ylläpidosta vastaa Teatteritalosäätiö. Suomen Kansallisteatteri on myös osakeyhtiö ja sen osake-enemmistön omistaa Kansallisteatterin Säätiö.

Hallintomallin uudistamisesta täyskunnallisesta teatterista osakeyhtiömuotoiseksi keskustellaan tällä hetkellä ainakin Lappeenrannan kaupunginteatterissa. Vuoden 2007 alusta lukien muuttui Savonlinnan Kaupunginteatteri Savonlinnan Teatteriksi, jonka taustayhteisönä on Savonlinnan Seudun Teatteriyhdistys ry.

Yleensä kun vertaillaan eri hallintomalleja keskenään, otetaan vertailun mittariksi taloushallinnon tunnusluvut. Totta on, että kunnallisten teattereiden omarahoitusosuus (lähinnä lipputulot) on keskimääräisesti pienempi kuin osakeyhtiö-, yhdistys- tai säätiöpohjaisilla teattereilla. Teattereiden arki on kuitenkin eri puolilla Suomea niin erilaista, että itse en tähän tilastolliseen vertailuun selvitystyön tässä vaiheessa lähde. Teattereiden välisissä kokovertailuissa noudatetaan yleensä Teatterin tiedotuskeskuksen aikoinaan laatimaa jaottelua, jossa puhutaan ”suurista, keskisuurista ja ryhmä- tai pienteattereista” ja jakoperusteena mainitaan teattereiden henkilötöyvuosikertymä (HTV). Riihimäen Teatteri on 23 HTV:lla keskisuuri teatteri, mutta esimerkiksi KOM-teatteri (24 HTV) tai Q-teatteri (25 HTV) kuuluvat ryhmä- tai pienteattereiden kastiin. Vastaavasti taas täyskunnallinen Teatteri Imatra on 17 HTV:lla keskisuuri.

Jos jonkinlaista jakoa joutuu nykyään tekemään, niin mielekkäämpää olisi puhua vaihtuvaa ohjelmistoa pyörittävistä ja tuotantokohtaisesti toimivista teattereista. Tosin muutamat teatterilain ulkopuolisetkin teatterit (mm. Kokoteatteri, Teatteri Telakka) ovat siirtäneet toimintansa painopistettä vaihtuvan ohjelmiston suuntaan.

### **Teatterin ytimessä**

Teatterin tekemisen prosessit jaetaan usein kahteen eri leiriin: ydintoimintoihin ja tukipalveluihin. Taiteellinen työ eli ohjaajan näkemysten, näyttelijäntöön, lavastajien, puku-suunnittelijoiden sekä valo- ja äänisuunnittelijoiden taiteellisten visioiden yhteensovittaminen on teatterissa kaiken toiminnan lähtökohta, ydintoiminto. Muun muassa sopimusten tekeminen, tekijänoikeuksien hankkiminen, tiedottaminen ja markkinointi nähdään tukipalveluina. Markkinointi tukipalveluna? Tähän otan kantaa hieman myöhemmin.

Kaikista hallintomuodoista löytyy erikokoisia teattereita, jotka tekevät perustavaa laatua olevia virhepäätelmiä taloushallinnon ja teatterin ydintoimintojen välisistä eroista. Taloushallinto on operatiivista toimintaa. Kääntäen: toimintasuunnitelman eli taiteellisten

ratkaisujen on ohjattava teatterin taloudellista suunnittelua. Erillään olevista toiminnoista on päästävä tuotantokohtaisempaan budjetointiajatteluun, jossa taloushallinnon ja taiteellisen työn vuoropuhelu on aktiivista ja reaaliaikaista. Taloushallinnon osista kirjanpito on helpointa siirtää ulkoiseksi tukipalveluksi. Tuotantokohtaisen kustannusseurannan siitä kärsimättä.

Miten tuotantokohtainen budjetointi järjestetään repertoariteattereissa? Luonnostelen yhtä mallia työkäyttöömme. Talousarviota laadittaessa taiteellinen johto ja talousvastaavat (en puutu vielä tehtävänimikkeisiin) erittelevät toisistaan kiinteät kulut (kiinteistö, vakinaisten kuukausipalkat, jne) ja tuotantokohtaiset kulut, joihin kuuluvat vierailijoiden palkat, lavastuksen, pukusuunnittelun sekä valo- ja äänisuunnittelun materiaali-, tarvike- ja laitteistokustannukset, markkinointikustannukset, tekijänoikeusmaksut, tilavuokrat, kuljetuskustannukset ja niin edelleen. Palkkakustannukset ovat aina merkittävien osa tuotannon budjettia. Ne vaikuttavat jopa taiteelliseen ohjelmistosuunnitteluun.

Kun kulupuoli on selvitetty, niin kullekin tuotannolle arvioidaan katsojatarve noin 65–70 prosentin täyttöasteen mukaan. Näin alkaa määrittyä kunkin tuotannon tarvitsema tuotantoraha, joka toimii ohjenuorana tuotannon suunnittelussa. Mutta riittääkö tuotantorahoja kaikille tuotantosuunnitelmille? Vai tarvitaanko budjetista vastaavaa työntekijää ehdottamaan priorisointeja?

### **Kuka johtaa, kuka vastaa, kuka ohjaa?**

Ihmiset ja viihtyminen työyhteisössä ovat myös taidelaitosten tärkein voimavara. Ongelmia suomalaisissa teattereissa kautta kentän on koettu, kun – joko hallintomallista johtuen tai siitä huolimatta – keskinäinen työnjako ei ole perustunut selkeisiin esimiesohjeistuksiin. Myös käytännön työnjohdon erottaminen esimiesaseman käyttämisestä on aiheuttanut epäselvyyksiä. Kuka on esimies ja kuka työnjohtaja, kun taloon saapuu vieraileva lavastaja, joka laittaa teknisen henkilöstön tiukoille? Kannattaako ohjaajan, joka toimii teatterin taiteellisena johtajana puuttua peliin, ja vaarantaa näin tärkeimmän työparinsa kanssa tehtävän taiteellisen työn sujuminen? Kuka on kenenkin pomo? Mitä taideprojektin johtajalta vaaditaan? Kykeneekö esimerkiksi – monissa teattereissa esimiehenä toimiva – taluspäällikkö ratkomaan teatterin tekemiseen liittyviä ongelmia, jos hän ei tunne koko prosessia?

Näitäkin kysymyksiä kannattaa miettiä uutta hallintomallia suunniteltaessa. Tulevassa selvitystyössä ja siihen liittyvässä kehittämissuunnitelmassa pureudutaan edellä esitettyihin kysymyksiin tarkemmin, mutta avataan hieman ajatusta jo nyt. Teatterikentälle on 1990-luvun alun jälkeen muodostunut uusi ammattikunta, tuottajat. Mitä tuottajat tekevät teattereissa?

Teatterialan työehtosopimus määrittelee tuottajaksi henkilön, joka on ”itsenäisenä, produktiosta vastaavana tuottajana toimiva”. Tällöin tuottaja vastaa tuotannon budjetoinnista, aikataulutuksesta, sopimuksista, luvista (mm. tekijänoikeudet), tiedottamisesta ja markkinoinnista. Keskeistä on budjettivastuu, jolloin tuottajan on todella hyvin osattava ennakoida taiteellisen suunnitteluprosessin synnyttämät kustannusvaikutukset ja reagoitava esityksen valmistamisen aikana tuleviin muutoksiin. Taloushallinnon on oltava lähellä tuotannon valmistumista. Tuottaja toimii luontevasti ohjaajan työparina ja tarvittaessa taloudellisena neuvonantajana.

## Kohti uutta

Taloushallinto ja pidemmän tähtäimen taloussuunnittelu ovat nykyaikana olennainen osa kaikkien taidelaitosten toimintaa. Erilaiset taloudelliset yhteistyömuodot, kuten kunnollisen, pitempiaikaisen sponsoroinnin suunnittelu vaativat vahvaa osaamista ja sitoutumista. Kaikkea taloudellista toimintaa läpäisevänä kulkee tuotantokohtainen, mutta samalla tulevaisuuteen suuntaava laaja-alainen markkinointiajattelu.

Kun teatteria halutaan kehittää dynaamisemmaksi, nopeisiin ja joskus kiperiinkin ratkaisuihin kykeneväksi organisaatioksi, on sillä oltava myös omaa, asiantuntijuuteen perustuvaa päätöksentekovaltaa. Uudistusten ja kehittämistarpeiden osaja voi löytyä yhtä hyvin kunnan viranhaltijoista kuin yksityiseltäkin sektorilta. Täyskunnallinen hallintomalli on tutumpi ja sitä kautta turvallisempi. Riskinottoon tarvitaan toinen hallintomalli. Mielestäni se Riihimäen tapauksessa on kaupungin omistama osakeyhtiö, jossa valtaa käyttää operatiivinen, osaava ja riittävän vähjäseninen hallitus.

Suomalaiset teatterialan johtavat edunvalvontajärjestöt Suomen Teatterit ry (työnantaja-puoli) ja varsinkin Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry ovat viimeaikaisissa lausunnoissaan painottaneet tarvetta muuttaa teattereiden hallintomalleja yksityisempään suuntaan, jotta ala pystyisi toimimaan kustannustehokkaammin, ja jotta valtionosuusjärjestelmän ja kunnanavustusten suhdetta kyettäisiin kehittämään taiteen tekemisen kannalta läpinäkyvämmäksi. Opetusministeriö onkin jo kiinnittänyt huomiota teattereille tarkoitetun valtionavun kanavoitumisesta muualle kuin sen varsinaiseen käyttötarkoitukseen.

Kun minulta pyydettiin lausuntoa hallintomalliuudistukseen, listasin itselleni muutamaa osakeyhtiöihin liittyvän kysymyksen. Millainen hallitus johtaa kaupungin omistamaa osakeyhtiötä, ja mikä on hallituksen vastuu? Mikä on toimitusjohtajan asema ja vastuu? Entä millainen on toimitusjohtajan suhde taiteelliseen johtajaan; millainen työnjako heidän välilleen kannattaa rakentaa? Etsin vastauksia osakeyhtiölaista. ”Yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja”, sanoo osakeyhtiölaki.

Osakeyhtiön perustamisessa on keskeistä yhtiöjärjestyksen sisältö. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä hallituksen toimikaudesta, hallituksen jäsenten määrästä, äänivallan ja -oikeuden käytöstä, yhtiön edustamisesta ja (määrä)enemmistöpäätösperusteista. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä myös, että yhtiökokous voi päättää jostain toimitusjohtajan ja hallituksen yleistöimivaltaan kuuluvasta asiasta. Lisäksi hallitus voi yhtiöjärjestyksen määräyksen nojalla tehdä päätöksen toimitusjohtajan yleistöimivaltaan kuuluvassa asiassa.

Osakeyhtiön hallitus valitsee hallituksen puheenjohtajan, mutta tehtävän vaatimasta sisällöllisestä osaamisesta kannattaa käydä kunnan keskustelu. Puheenjohtajuus ei saa olla pelkästään edustuksellista. Hallituksen puheenjohtaja vastaa siitä, että hallitus koontuu tarvittaessa. Hallitus valitsee toimitusjohtajan. Toimitusjohtajaksi palkataan henkilö, joka vastaa yhtiön taloudesta, tilan käytöstä ja sen mahdollisista edelleen vuokrauksista ja tuotantohenkilöstön johtamisesta. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa ja on siitä vastuussa yhtiön hallitukselle. Toimitusjohtaja ei ole hallituksen jäsen, mutta toimitusjohtaja voi toimia hallituksen kokouksen esittelijänä niissä asioissa, joissa hän ei ole esteellinen tai jäävi. Teatterin toimitusjohtajan on tunnettava teatterin tekemisen prosessi alun suunnittelusta lopun tilinpäätökseen.

## Lopuksi

Toiminnallinen ja taloudellinen kehittäminen ja kehittyminen vaativat rohkeita ratkaisuja. Riihimäen kaupungilla ja sen teatterilla on sellainen mahdollisuus nyt käsissään. Voimala-hankkeen keskeiseen merkitykseen kehittämistyössä palaan myöhemmin.

Helsinki, marraskuu 2009

Jukka Hytti

selvitysmies, tuottaja, projektijohtaja

jukka.hytti@Q-teatteri.fi

## LIITE 3 – Lista haastatelluista ja tavatuista henkilöistä

### HAASTATTELUT

Timo Sinivuori – teatterisäätiön hallituksen puheenjohtaja

Aleksander Anria – teatterinjohtaja

Tiina Joutsen – pukusuunnittelija-puvustonhoitaja, luottamusmies

Seppo Kotamies – käyttöpäällikkö

Marko Karvonen – lavastaja

Jani Johansson – näyttelijä, luottamusmies

Katja Peacock – näyttelijä, näyttelijäyhdistyksen pj.

Maija Siljander – näyttelijä

Esko Rissanen – näyttelijä

Aila Ylioja – talousjohtaja, Riihimäki

Seppo Keskiruokanen – kaupunginjohtaja, Riihimäki

Ritva Mustonen – kehittämisspäällikkö, Riihimäki

Jari Juutinen – teatterinjohtaja, Lappeenrannan kaupunginteatteri

Janne Saarakkala – ohjaaja, Lappeenrannan kaupunginteatteri

Mika Herpiö – toimitusjohtaja, First Round Oy, Riihimäki

Minna Huistinoja – puheenjohtaja, Riihimäen Iltanäyttelijät ry

Kauko Ranta – Riihimäen Iltanäyttelijät ry

Esa Kylmälä – talous- ja hallintojohtaja, Keski-Uudenmaan Teatteri

Krista Syväkari – hotellinjohtaja, NEXT hotelli Linnea

Heikki K. Hannukkala – kehitysjohtaja, YIT

Hannu Lokka – yksikönjohtaja, YIT

### TAPAAMISET

Hallinnon kehittämistyöryhmä:

Aila Ylioja (pj) – talousjohtaja

Eija Aittola – kaupunginhallituksen jäsen

Kaarlo Saxell – teatterisäätiön hallituksen jäsen

Aleksander Anria – teatterinjohtaja

Tiina Joutsen – teatterin henkilöstön edustaja, pukusuunnittelija

Voimala-hankkeen ideointiryhmä:

Pia Aro – ohjaaja, Riihimäen nuorisoteatteri

Matti Arnkil – tuottaja, Riihimäen Teatteri

Satu Bethell – puheenjohtaja, Ars Häme ry

Edwina Goldstone – taiteilija, Ars Häme ry

Sirpa Haapaoja – läänintaiteilija, Hämeen taidetoimikunta

Heikki K. Hannukkala – yksikönjohtaja, YIT Rakennus Oy

Kirsi Helstelä – vs. markkinointipäällikkö, Riihimäen Teatteri

Timo Raita – vs. toiminnanjohtaja, Riihimäen nuorisoteatteri

Kristian Schmidt – tuottaja, Suisto Oy

Riihimäen Teatterin ”talous- ja tuotantoryhmä”:  
 Matti Arnkil – tuottaja (talouspäällikön sijainen)  
 Kirsi Helstelä – vs. markkinointipäällikkö  
 Eva Lindblom – lippukassanhoitaja  
 Minttu Pusa – myyntisihteeri

Riihimäen Teatterin ”tekniikka”:  
 Karita Fallström – tarpeistonhoitaja  
 Laura Hyvärinen – pukuhuoltaja-ompelija  
 Pasi Kyllönen – näyttämömestari  
 Lari Palander – valo- ja äänimies (atk)  
 Kari Paukola – äänimestari  
 Sami Rauhala – valomestari  
 Viivi Saarela – järjestäjä-kuiskaaja

Teatterisäätiön hallitus:  
 kokoukset 2009–2010

## LIITE 4 – Toimitusjohtajan pätevyys

### TEATTERI OY:N TOIMITUSJOHTAJA

- vastaa teatterin talouden operatiivisesta pyörittämisestä (tuotannot ja kehittämishankkeet)
- toimii osakeyhtiön hallituksen alaisuudessa
- on teatterin henkilöstön esimies
- vastaa toimintasuunnitelman ja talousarvion toteuttamisesta (taiteellisen johtajan kanssa)
- vastaa yhteiskuntasuhteiden (mm. OPM) ja yritysyhteistyön hoitamisesta
- vastaa teatterin tilojen koordinoinnista ja vuokrauksesta yhdessä tuottajan kanssa
- muuta?

### TOIMITUSJOHTAJALTA EDELLYTETÄÄN

- teatterialan tuntemusta
- taloushallinnon perusteellista osaamista
- yhteistyökykyä ja kokemusta henkilöstöhallinnosta
- johtamistaitoa ja -kokemusta
- riittävää atk-osaamista (tekstinkäsittely- ja laskentaohjelmat)
- hyvää kirjallista ja suullista suomen (ja englannin) kielen taitoa
- yms.