

Hämeenlinnan teatteri

Rakenneselvitys

TAUSTAA

Suomalaiselle kaupungille ja maakunnalle teatteri on yleensä itsestäänselvyys. Teatteri on kulttuuritahdon ilmaus ja se on kaupungin palvelu asukkailleen. Samalla se vahvistaa maakunnan identiteettiä ja vetovoimaisuutta.

Teatteri joutuu kilpailemaan samasta ihmisten vapaa-ajasta kuin muut kulttuurin ja ajanvietteen muodot. Ei ole siis realistista odottaa, että teatterin katsojamäärät lähtisivät ripeään nousuun. Samalla on havaittavissa, että demografia ei toimi teatterin hyväksi: teatterin ydinyleisö on usein varttuneessa keski-ikässä. Aiemmat teatterissakäynnin muodot muuttuvat: tilausnäytännöt ovat katoamassa, ryhmäkäyntien kulttuuri saattaa olla ohenemassa.

Julkisista avustuksista kilpailee yhä suurempi joukko taiteen ja viihteen tekijöitä – ei ole siis sen todennäköisempää, että teatterien julkinen tuki kasvaisi tulevaisuudessa merkittävästi.

Tämä selvitystyö käynnistettiin maaliskuussa 2019 tilanteessa, jossa Hämeenlinnan kaupunginteatteri yritti taklata näitä rakenteellisia ongelmia. Selvityksen tekijäksi valittiin YTM Matti Apunen.

Viiden vuoden (2014-2018) tarkastelujaksolla Hämeenlinnan teatterin lipputulot ovat pudonneet vuositasolla noin 230 000 euroa ja julkiset tuet jokseenkin saman verran, 227 000 euroa (2019). Tämä tarkoittaa lähes puolen miljoonan euron tulovajetta, joka ei selity viimeisen tarkasteluvuoden heikolla tuloksella – vuoden 2018 tulos oli viiden vuoden periodilla suhteellisen hyvä. Ongelma on siis rakenteellinen.

Säästöjen tietä on Hämeenlinnassa jo kuljettu. Teatterin tekijöiden ja seuraajien keskuudessa jaetaan käsitys siitä, että säästöpolitiikka ilman muita rakenteellisia toimia on loivaa alamäkeä, jota pitkin taidelaitos liukastelee kohti ikävämpää tulevaisuutta.

Tämän selvityksen tarkoituksena on tutkia Hämeenlinnan kaupunginteatterin teatterin toimintaa kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin on kysyttävä, onko nykymallinen repertuaariteatteri edelleen paras tai edes toimiva ratkaisu teatterin talouden pohjaksi. Toiseksi asialistalla ovat teatterin johtamismallit.

TALOUDELLISET TUNNUSLUVUT

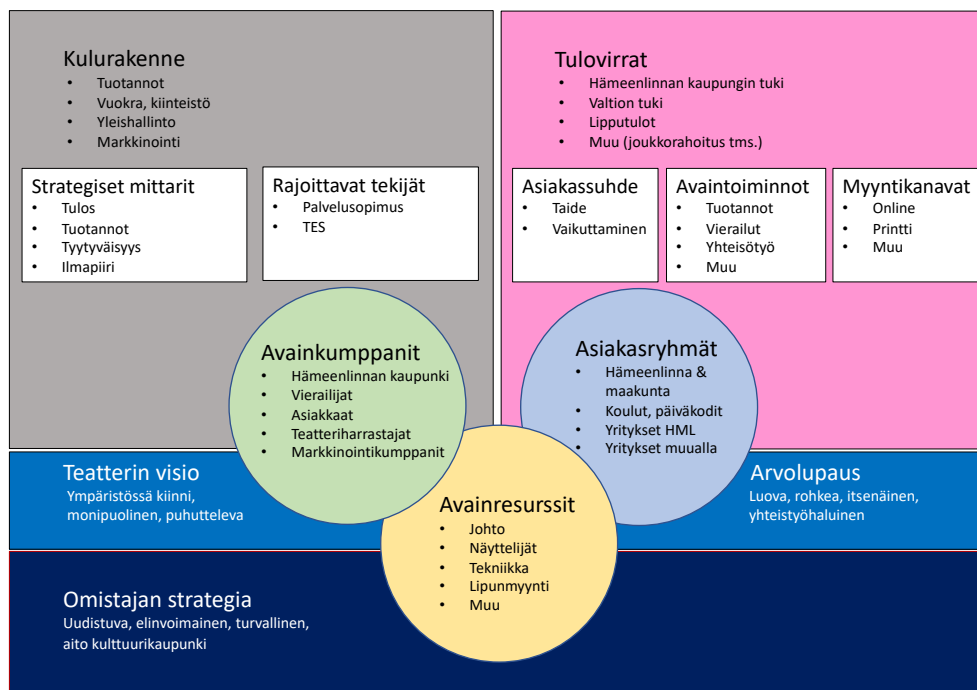
- Tilikaudella 2018 Hämeenlinnan teatterin tilikauden voitto oli 45 567 euroa. Liikevaihto oli 685 364 euroa. Teatterin menot olivat 3 518 000 euroa (kasvu edellisvuodesta 108 290 e, + 3, 1 %).
- Hämeenlinnan teatterin lipputulot vuonna 2018 olivat 652 836 euroa (+ 13 % edv). Vuonna 2014 lipputulot olivat 883 611 euroa. Vuoden 2014 jälkeen lipputulot ovat laskeneet trendinomaisesti, vaikka vuosina 2016 ja 2018 kirjattiinkin kasvua. Vuosien 2014 ja 2018 erotus on noin 230 000 euroa.

- Hämeenlinnan teatterin saama julkinen tuki (Hämeenlinnan kaupunki, valtionosuudet) on pienentynyt viidessä vuodessa (2014-2018) vuositasolla noin 153 000 euroa (- 5,1 %). Lisäksi Hämeenlinnan kaupunki on päättänyt alentaa teatterin avustusta 70 000 euroa vuodelle 2019. Yhdessä valtionosuuden supistumisen kanssa tämä tarkoittaa, että teatterin tuet ovat pienentyneet 7,4 % vuoteen 2014 verrattuna.
- Valtionosuusrahoitteisen näyttämötaiteen valtiontuet ovat vähentyneet trendinomaisesti 2010-luvulla, mutta palkka- ja tilakustannukset luonnollisesti kasvaneet yleisen kehityksen mukana. Suomen teatterit ry:n mukaan palkkakustannukset ovat kasvaneet ammattiryhmästä riippuen 10-15 %.
- Hämeenlinnan teatterissa tehtiin vuonna 2018 yhteensä 50 henkilötyövuotta. Teatteri työllisti vakinaisia päätoimisia työntekijöitä 30,9 henkeä. Teatterin henkilöresurssit ovat pysyneet viimeiset vuodet muuttumattomina, vakinaisen työvoiman muutos vuosina 2015-17 oli -0,1 %.
- Vakinaisten kuukausipalkkaisten näyttelijöiden määrä oli vuonna 2018 yhteensä 11, joista yksi oli yleisötyötä tekevä näyttelijä. Perhevapaiden ja vaihtuvuuden huomioinnin jälkeen painotettu keskiarvo on 10.
- Hallinnollisen henkilöstön tämänhetkinen osuus (4) kaikista henkilötyövuosista on 8 %. Tämä on hiukan vähemmän kuin keskiarvo teatterien keskiarvo (12,3 %).

ESITYKSET

- Vuonna 2018 teatterissa kävi 31 589 katsojaa, joka edustaa hyvin viimeisen viiden vuoden keskiarvoa.
- Viiden vuoden jaksolla teatterin täyttöaste on vaihdellut 57-67 %:n välillä, ilman selkeää laskevaa tai nousevaa suuntaa. Vuonna 2018 teatterin täyttöaste oli 64 %. Viiden vuoden keskiarvo on 62 %.
- Hämeenlinnan teatteri valmisti aiemmin 6-8 ensi-iltaa vuodessa. Nyttemmin ensi-iltojen määrä on pudonnut kolmeen-neljään vuodessa.
- Vierailijaesitysten määrä on ollut vuositasolla 50-70 kappaletta, mutta sopeutusohjelman vuoksi vuonna 2018 vierailunäytöksiä oli vain 18 kappaletta (8,7 % kaikista esityksistä).
- Teatterin ydinyleisö ovat 55-74-vuotiaat, joiden osuus kaikista katsojista on 56 %. Alle 25-vuotiasten katsojien osuus on alle 10 %. Naiset muodostavat Hämeenlinnan teatteriyleisöstä karkeasti kolme neljäsosaa.
- Katsojat saapuvat useimmiten pienessä, 2-5 hengen joukossa. Heistä 60 % saapuu Hämeenlinnan seudulta; seuraavaksi eniten kävijöitä on pääkaupunkiseudulta ja Tampereen seudulta.
- Teatterilla on käytössään kaksi pääasiallista esitystilaa ja harjoitussali, jotka ovat osa Hämeenlinnan Verkatehtaan kulttuuri- ja kongressikeskusta.
- Teatterin päänäyttämön katsomossa on 350 istumapaikkaa. Ravintola Pikkuhuvilaa operoi Kanresta Oy, teatterin ja Verkatehtaan sopimuksen mukaisesti. Versta-näyttämö on studiotyylinen, muunneltava tila, jossa on 100 numeroimatonta istumapaikkaa.

- Teatterin toimitilojen nykyinen vuokrasopimus päättyy taustatilojen osalta vuonna 2023 ja päänäyttämön osalta vuonna 2030. Teatterin kiinteistökulut ovat kaikkiaan 783 000 euroa.
- Teatterin toimitusjohtajana ja taiteellisena johtajana on toiminut TeM Kirsi-Kaisa Sinisalo (31.12. 2019 saakka).



Kuva 1. Hämeenlinnan teatterin liiketoimintamalli.

TEATTERIN TRENDIT

Hämeenlinnan teatterin yhtiön omistaa sataprosenttisesti Hämeenlinnan kaupunki. Yhtiön tarkoitus ei ole tuottaa voittoa. Huhtikuussa 2018 Hämeenlinnan teatteri nimettiin kaupungin strategiseksi yhtiöksi. Omistajan asettamien tavoitteiden mukaan teatterilla on rooli Hämeenlinnan kehityksessä matkailu- ja kulttuurikaupunkina.

Teatteri ja Hämeenlinnan kaupunki ovat laatineet puitesopimuksen, jonka mukaan teatteri toteuttaa vuosittain 4-6 uutta näytelmää. Omaa ohjelmistoa täydennetään vierailu- ja residenssiohjelmistolla.

Katsojatavoite on 30 000, joka saavutetaan 200 näytöksellä. Tällöin tavoiteltu täyttöaste on 60 %.

Yleisenä yhteiskunnallisena trendinä voidaan arvella, että yhdistystoiminta on hiipumassa, ja sitä mukaa kun yhdistysaktiivien ja ryhmänvetäjien määrä vähenee, taidelaitoksille olennaisia vierailijaryhmiä saattaa olla liikkeellä entistä vähemmän. Kuuden vuoden jaksolla teatteriin yli 10 hengen ryhmissä saapuneiden katsojien määrä on trendinomaisesti pudonnut, kunnes vuonna 2018 se loikkasi jälleen merkittävästi ylöspäin. Erityisesti suurten (yli 50 hengen) ryhmien osuus oli kohonnut merkittävästi, keväällä 11,8 prosenttiin ja syksyllä 14,1

prosenttiin. Tämä on 4-10 % prosenttiyksikköä enemmän kuin aiempina vuosina, mitä voi pitää rohkaisevana signaalina.

Toisaalta oireellista on tilausnäytäntöjen vähentyminen tai käytännössä katoaminen. 2010-luvulla tilausnäytäntöjä on järjestetty yksi vuodessa, jos sitäkään. Suurten yritysten väheneminen ja yritysten henkilöstön palkitsemispolitiikan muutokset ovat syöneet pohjaa tilausnäytäntöjen käytännöltä. Kulttuurisetelien käyttöönotto on vienyt ryhmäkatsojia kilpaileviin taiteen ja vapaa-ajan viettomuotoihin. Tämä alleviivaa teatterin aktiivisen ryhmämyynnin merkitystä pienryhmien suuntaan.

Kuluvan vuosituhannen aikana Hämeenlinnan teatterin maine on perustunut pitkälle musikaaleihin, mutta niiden vetovoima on alkanut hiipua.

Samalla on ilmeistä, että teatteriproduktion elinkaari lyhenee. *Niskavuori* myi aikanaan jopa 100 esitystä, nyt suurimpien produktioitten elinkaari on ehkä vain 20-50 esitystä. Tällä määrällä tuotantokustannuksia on vaikea saada takaisin.

On suuri riski, että produktioitten esitysjänteen lyheneminen aiheuttaa ohjelmistopolitiikassa varmistelua ja keskivertaistumista. Taloudellisessa paineessa on turvallista hakea keskitien vaihtoehtoja, jotka vetoaisivat mahdollisimman suureen katsojakunnan osaan ja minimoisivat tuotannon mahdollista tappiota. Toisaalta yhden kantavan tuotannon epäonnistuminen kriisiyttää nopeasti organisaation.

Alueellisen repertuaariteatterin perusongelma on kaksijakoinen. Voimakkaasti julkisen rahan varassa elävä teatteri joutuu helposti kunnallisen tuen ja VOS-rahoituksen laskevaan kierteeseen. Toisaalla teatterin yleisöpohja kapenee ja uusia yleisöjä on vaikea houkuttaa, jos ensi-iltojen määrää joudutaan säästösyistä karsimaan ja taiteellisissa ratkaisuisa joudutaan pelaamaan varman päälle.

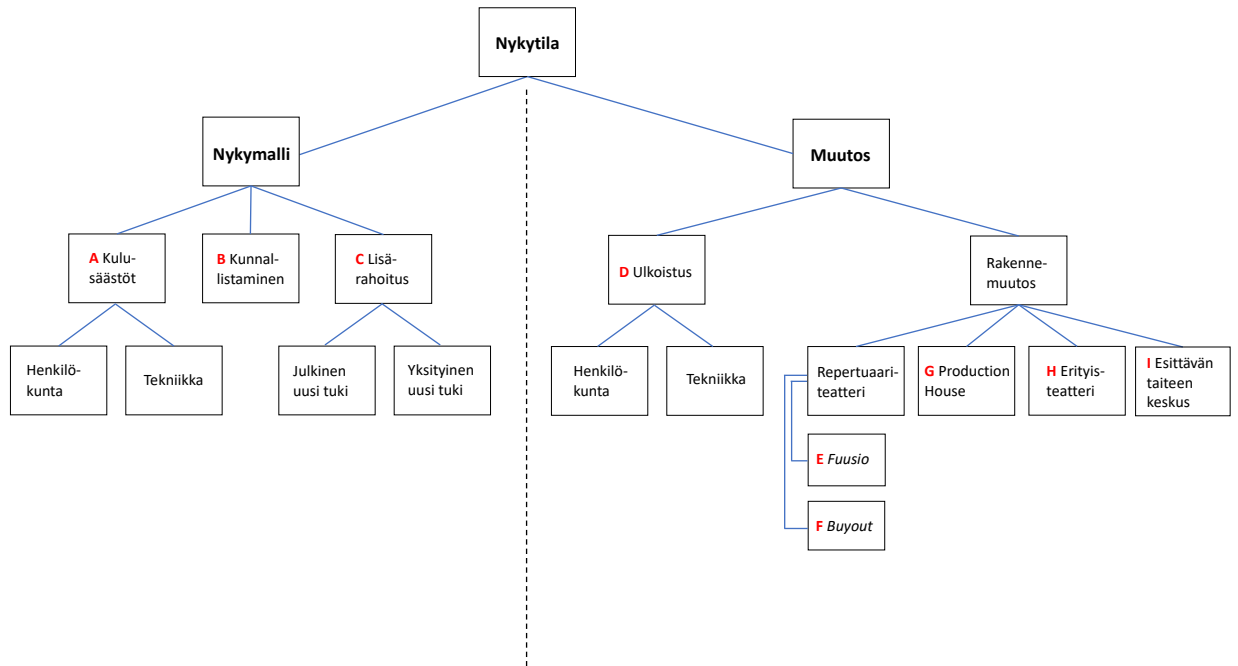
Laskevan valtionosuuskierteen katkaisemiseen on kaksi pääasiallista mahdollisuutta. Merkittävä hittinäytelmä saattaa parantaa merkittävästi teatterin tuottoja, mutta sen vaikutus on suhteellisen lyhytaikainen ja esityshistoria viittaisi siihen, että ohjelmistossa todella pitkään pysyvät näytelmät ovat yhä harvinaisempia.

ETENEMISPOLUT TULEVAISUUTEEN

Rakenneselvityksessä on esitetty teatterin tulevan toiminnan pohjaksi yhdeksän erilaista polkua (Kuva 2).

Vaihtoehdot A-C tarkoittavat ratkaisua, jossa teatteri ei tee mittavia rakenteellisia uudelleenjärjestelyitä, mutta trimmaa toimintaansa sisäisillä muutoksilla ja tehostustoimilla.

Vaihtoehdot D-I edustavat ratkaisuja, joissa teatterin liiketoiminnallinen pohja muuttuu olennaisesti. Teatteri voi pysyä repertuaariteatterina, mutta sen omistuspohja muuttuu tai merkittävä osa sen toiminnoista ulkoistetaan (D-F). Tai sitten teatterin tuotantotapa muuttuu radikaalisti (G-I).



Kuva 2. Teatterin rakenteelliset etenemispolut.

Strategisena valintana **kulusäästöjen** (A) tie on mutainen rinne. Luisun vauhti vaihtelee, mutta parhaimmillaankin vain pysähtyy. Kulusäästöt aiheuttavat valtionosuuksien vähenemisen kierteen. Tilapäis- ja vierailutyövoimassa säästäminen on ensisijaista, mutta se aiheuttaa taiteellisen profiilin ohenemisen.

Strategisesti kulusäästöpolitiikalla voidaan ostaa aikaa ja toivoa, että teatterin sisäiset järjestelyt tuottavat parempaa tehokkuutta. Työaikajärjestelyjen ja työsopimusten reunaehdot rajaavat kuitenkin merkittävästi sisäisten järjestelyitten kenttää. Kulusäästöt ilman näköalaa uusista investoinneista heikentävät pitkällä aikavälillä teatterin ilmapiiriä.

Teatterin **muuttaminen täyskunnalliseksi** (B) ei sinänsä ratkaise sen pitkän aikavälin toiminnallisia ja taloudellisia ongelmia vaan pikemminkin siirtäisi rahoitus- ja ohjelmistokysymykset toiselle areenalle. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa teatteri joutuisi nykyistä suuremmin vastakkain muiden kunnallisten palveluitten kanssa ja samalla on riski, että teatterista tulee voimakkaammin poliittisten intohimojen kohde.

Kuten todettua, **uusi julkinen lisätuki** (C) on erittäin epätodennäköistä. Kokeilut uusista rahoitusmuodoista kuten joukkorahoituksesta ovat jääneet tuloksiltaan olemattomiksi. On varsin todennäköistä, että kaupungin omistamassa taidelaitosta ei koeta tarpeelliseksi tukea yksityisin varoin samalla tavalla kuin vaikkapa yhdistysmuotoista toimintaa.

Hämeenlinnan teatterissa ei ole merkittävästi **ulkoistettu** (D) toimintoja. Ulkoistamiseen sisältyy taloudellista potentiaalia, olettaen että teatterialalla on riittävästi markkinatoimijoita aitoon kilpailuun. Menestyksellinen ulkoistaminen edellyttää luonnollisesti myös ostamisen osaamista ja aktiivista seurantaa. Teatteritekniikassa markkinoilla on jonkin verran tarjontaa teatterialan palveluista: esimerkiksi Hanttimiehet Oy ja Akun tehdas, jotka tuottavat valo- ja äänipalveluita. Osuuskunta Hengari tarjoaa puvustuspalveluita ja Oskari Löytönen lavastuksia. Eräät teatterit ovat ostaneet lavastuksia myös Virosta.

Tekniikan lisäksi on mahdollista ulkoistaa laajempia kokonaisuuksia, jopa sisällöt kokonaisuudessaan. Rauman teatteri ulkoisti kolme vuotta sitten taiteellisen vastuun Onnellinen Mies Oy:lle.

Täysiverinen **fuusio** (E) toiseen teatteriin vaatisi toimiakseen läheisen ja intresseiltään vastaavankokoisen kumppanin.

Pitkäjänteinen rakenteellinen yhteistyö lähimpien alueteatterien kanssa voisi antaa Hämeenlinnankin teatterille uusia mahdollisuuksia. Vapaasti hahmotellen kyse voisi olla Hämeenlinnan tapauksessa esimerkiksi ”Radanvarsiteatterista”, jossa Hämeenlinna, Riihimäki ja Keski-Uudenmaan Teatteri muodostaisivat yhden kokonaisuuden, jolla on kolme toimipistettä. Ne tuottaisivat produktioita yhteisellä suunnitelmalla ja yhteisillä resursseilla.

Fusion hintana on luopuminen alueellisesta tai paikallisesta ylpeydestä. Kevyempi mahdollisuus olisi valmistaa yksittäisiä yhteistyöproduktioita esimerkiksi kahden kooltaan ja intresseiltään samantyyppisen teatterin kesken niin, että molemmat osoittavat tuotantoon saman määrän taiteellista resurssia (näyttelijöitä), jotka koostavat esityksen molempiin osallistuviin kaupunkeihin, esitettäväksi niissä peräkkäisinä näytäntökausina.

Teatterin toiminnot voidaan **myydä kokonaisuudessaan** (F), jolloin vanhan omistajan (kaupungin) rooliksi jää vastata erikseen sovitun suuruudesta käynnistys- ja/tai ylläpitotuesta. Riihimäellä tehdyn teatteriselvityksen tuloksena teatteri myytiin Aleksanterin Teatteri Oy:lle. Kiinteiksi työntekijöiksi jäivät valo- ja äänisuunnittelijat, muilta osin näyttämötekniikka on ulkoistettu. Teatteri toimii Riihimäen kaupungin omistamassa kiinteistössä ja se on saanut toiminnan käynnistämiseen ja tilojen ajanmukaistamiseen investointiavustuksen.

Production house eli tuotantotalo (G) tarkoittaa teatteria, jonka toimintaa nojaa vierailuesityksiin ja projektitoimintaan. Nimensä mukaisesti tuotantotalo etsii markkinoilta sopivia ja kiinnostavia tuotantoja vierailuesityksiksi. Sillä voi olla omaakin tuotantoa, mutta nekin on yleensä hankkeistettu, so. taiteellista henkilökuntaa palkataan tapauskohtaisesti. Esimerkiksi Espoon kaupunginteatteri toimii tällä tuotantomallilla.

Production house -malli on houkutteleva joustavuudessaan; se antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti teatterikentän ilmiöihin tai ajankohtaisiin kehityskulkuihin. Sen luonteesta johtuen teatterin taiteellisen henkilökunnan kierto on mittavaa. Katsojan näkökulmasta tämä luo mielikuvaa vaihtuvuudesta ja uusiutuvuudesta.

Valtionosuusjärjestelmä ei nyky muodossaan suoranaisesti tue siirtymää tuotantotaloksi, mutta ei ole sen estekään. Tuotantomallin muutos johtaisi teatterissa merkittäviin henkilöjärjestelyihin.

Erityisteatteri (H) keskittyy yhteen teatterin lajityyppiin tai sektoriin (komedia, musiikkiteatteri, lastenteatteri tms.).

On hyvin epätodennäköistä, että erityisteatteri olisi taloudellisesti kestävä toimintamuoto pienellä talousalueella. Hämeenlinnan teatterin musikaaliosaaminen voisi puhua tämän vaihtoehdon puolesta, mutta erikoistuminen johonkin teatterin lajityyppiin on ristiriidassa sen monipuolisuuden tavoitteen kanssa, jonka Hämeenlinna on strategiassaan teatterille asettanut.

Esittävän taiteen keskus (I) tarkoittaa mallia, jossa teatteri on osa laajempaa toiminnallista kokonaisuutta. Hämeenlinnan Verkatehdas on Suomenkin mittakaavassa poikkeuksellinen kulttuurikokonaisuus. Teatterin yhdistyminen Hämeenlinnan Verkatehtaan kanssa tuottaisi useita toiminnallisia hyötyjä. Näyttämöitä voitaisiin käyttää avoimesti ristiin eikä sen jälkeen olisi syytä asettaa keinotekoisia rajoituksia musiikkiesityksille teatterissa ja teatteriesityksille konserttisalissa. Lipunmyynnin ja markkinoinnin operaatiot voitaisiin yhdistää.

Esittävän keskuksen perustaminen ei ole välttämättä muita vaihtoehtoja (A-H) poissulkeva, vaan se voi toimia samanaikaisesti jonkin muun toimintamallin kanssa

KOLME SKENAARIOTA

Rakenteelliset etenemispolut on tiivistetty kolmeksi skenaarioksi, joita on tarkasteltu ns. SWOT-analyysin kautta. Skenaario 1 kuvaa tilannetta, jossa teatteri jatkaa nykymallisena repertuaariteatterina ja merkittäviin rakenteellisiin muutoksiin ei mennä esimerkiksi ulkoistusten tai liiketoimintasiirtojen kautta.

Skenaariossa 2 osa toiminnoista tai osia toimintojen sisällöistä ulkoistetaan ulkopuolisille palveluntuottajille tai tukeudutaan voimakkaammin teatterien yhteistyöverkostoihin.

Skenaariossa 3 teatterista tulee puhdaspiirteinen tuotantotalo eli *production house* tai teatterin toiminta myydään ulkopuoliselle operaattorille.

Skenaarioiden järjestys ei kerro niiden arvotuksesta. Kakkosvaihtoehtoa ei pidä arvioida ”pragmaattisena” keskitien ratkaisuna tai kompromissina konservatiivisen ja radikaalin välissä.

1. Nykymalli

Tämä vaihtoehto tarkoittaa käytännössä lisäsäästöjä ja niiden pakottamana toiminnan edelleen kaventamista taloudellisten paineitten edessä. Julkisen tuen kasvu ei ole odotettavaa, kiinteiden kulujen kasvu kyllä. Valtionosuuskierre, kutistuvan toiminnan kertautuva vaikutus valtion tukeen jatkuu.

Teatteri voi löytää teknisiä säästöjä, joilla se ostaa itselleen muutaman vuoden lisääaikaa. Järkevät säästöt kannattaa luonnollisesti toteuttaa joka tapauksessa, mutta kuten sanottu, väistämätön palkka- ja tilakustannusten kasvu ja samanaikainen julkisen tuen hiipuminen juoksevat säästötuotot kiinni suhteellisen nopeasti.

Tämä vaihtoehto ei korjaa sitä ongelmaa, joka sisältyy henkilökuntaresurssin kapenemiseen (diversiteetin katoamiseen) ja ikääntymiseen. Lahjakkaita nuoria näyttelijöitä ei ole helppo houkutella maakunnalliseen teatteriin; myös Hämeenlinnan teatterilla on kokemusta siitä, että nuoret näyttelijät kieltäytyvät tarjotusta vakituisesta työpaikasta.

2. Yhteistyö / jakaminen

Maakunnalliset teatterit ovat olleet alueelleen tärkeitä ja niiden itsetunto on ollut hyvin voimakas. Tämä on osittain myös syys siihen, miksi niiden tuotannot ovat vahvasti omissa käsissä ja yhteistyö tai jakaminen tulevat kuvaan vasta kriisitilanteessa. Muu maailma uskoo jakamistalouteen taloudellisesti edullisena ja toiminnallisesti joustavana vaihtoehtona, miksei siis teatterikin?

Yhteistyö teatterien välillä voisi olla paljon laajempaa ja järjestelmällisempää. Hyödyt ovat selkeät: Esitysten kaari, joka on luonnostaan lyhenemässä, pitenee. Näyttelijöiden kierto antaa henkilökunnalle mahdollisuuden nähdä toisia työtapoja, ideoita ja ympäristöjä. teatterien yleisöille yhteistyö antaisi uusia kasvoja ja persoonallisuuksia.

Yhteistyömallissa tärkein oivallus on erottaa talo ja tekniikka taiteellisesta ensemblesta. Teatteri voi edelleen nojautua taiteellisen henkilökunnan ensembleen, mutta seinien ja tekniikan sitominen taiteelliseen ydinjoukkoon ei ole mitenkään väistämätöntä tai pakollista.

Olennaista olisi tarkastella kaikki teatterin toimenkuvat ja prosessit, ei monoliittina ("ulkoistetaan – ei ulkoisteta") vaan erilaisten tehtävien summana. Näistä *tehtävistä* osa voidaan ulkoistaa, vaikka kokonaisista toimenkuvista ja funktioista ei luovuttaisikaan. Osittainen ulkoistaminen esimerkiksi teknisissä toiminnoissa antaisi tuotantoihin kaivattuja joustoja.

3. Tuotantotalo

Ns. production house tai tuotantotalomalli on markkinalähtöinen vaihtoehto: taiteellisen lopputuloksen ratkaisee suurelta osin se mitä esitysmarkkinoilla on tarjolla ja kuinka hyviä sopimuksia teatterin johto onnistuu sopimaan. Toisaalta on turvallista olettaa, että pitkällä aikavälillä markkinoiden tarjonta on lopulta aina laajempaa kuin yksittäisen, keskikokoisen teatterin oma potentiaali.

Mikäli Hämeenlinnan teatteri muuttuisi tuotantotaloksi, se vaikuttaisi väistämättä myös valtionosuuksiin. Jos laskennallinen oletus on se, että tuotantotaloratkaisussa teatterin 50 henkilötyövuodesta 20 säilyisi muuttumattomana ja muutos vaikuttaisi VOS-mielessä 60-prosenttisesti loppuihin 30 henkilötyövuoteen, erotus nykyiseen VOS-tilanteeseen (45 VOS-tuettua htv:tä) olisi 5-7 henkilötyövuotta. Tämä merkitsisi 55 000 euron laskennallisella VOS-hinnalla 275-385 000 euron kuilua. Tämä jäisi katettavaksi muutoksen potentiaalisilla myönteisillä vaikutuksilla, jotka liittyvät tuotannonsuunnitteluun, henkilökunnan parempaan kohdentamiseen ja ohjelmistopolitiikkaan.

Muutoksen dynaamisiin vaikutuksiin on laskettava sekin, että nykyisellä toimintamallilla teatteri ei pysty kovinkaan hyvin vastaamaan siihen tosiasiaan, että vakituinen näyttelijäkunta on yksipuolinen (vain yksi miesnäyttelijä) ja ikääntyvä – vakituksessa henkilökunnassa on vain yksi alle 40-vuotias. Tämä kaikki kaventaa mahdollisten tuotantojen valikoimaa, siis teatterin taiteellista toimintatilaa.

Repertuaarimallisen teatterin suuri, näkymätön menoerä on henkilökunnan tyhjäkäynti, siis aktiivisen työajan (nettotyö) ja palkan kattaman työajan (bruttotyö) erotus. Karkeasti arvioiden tämä erotus voi olla suurimmillaan kymmeniä prosentteja. Syitä on lukuisia, kuten esimerkiksi yleiset aikataulujen yhteensovitusongelmat, vuorotteluvapaiden ja vastaavien aiheuttamat aikataulujen epäsynkronisuudet, OTO-kesäteatteriprojektit, jopa ohjaajien henkilökohtaiset valinnat ja mieltymykset.

Vaikka teatterissa sataprosenttinen tehokkuus saattaakin olla utopia, puhutaan joka tapauksessa merkittävästä tehokkuuspotentiaalista. Tuotantotalomallissa tämä tyhjäkäynti on lähtökohtaisesti vähäisempää.

POHDINTAA UUSIKSI TOIMINTAMUODOIKSI

Jos teatteri ymmärtää tehtävänsä laajasti ja vaikuttavuus ympäristössä on sille tärkeää, kuten Hämeenlinnan teatterinkin strategiassa erikseen on mainittu, teatterille voi avautua uusia toimintamahdollisuuksia. Tämä voisi tarkoittaa mahdollisuuksia yritysten suuntaan, esimerkiksi hyvinvointiliiketoiminnassa tai ilmaisupohjaisen henkilöstön kehitystoiminnan alueella.

Maailmalla on esimerkkejä teattereista, jotka ovat ottaneet yhteistyön yritysten kanssa osaksi omaa liiketoimintaansa. Hyvinvointibisnes on voimakkaasti kasvava alue, jossa on vahvaa kysyntää uudelleen kehittäville tai työhyvinvointia lisääville projekteille. Hyvä esimerkki tästä on Tukholmassa toimiva Stockholms improvisationsteater.

Se järjestää teatterikursseja yleisölle ja tekee yhteistyötä elinkeinoelämän ja muiden organisaatioiden kanssa otsikolla *Teater för jobbet*. Konseptin perusti Martin Geijer ja sitä on toteutettu vuodesta 1992. Suositun konseptin idea on se, että näyttelijät rantautuvat tekemään yritysanalyysin, ts. yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa laaditaan minikokoisia esityksiä, joihin tiivistetään yrityksen ongelmatilanteita tai kehityskohteita.

SUOSITUKSET

Rakenneselvitys sisältää joukon toiminnallisia suosituksia tehtäväksi riippumatta valitusta toimintamallista.

- **Toimitusjohtajan tehtävien jakaminen.**

Hämeenlinnan teatteria on johdettu toimitusjohtajamallilla, jossa yksi henkilö vastaa teatterin taloudesta ja taiteellisesta lopputuloksesta. Toimitusjohtajamallin eduiksi voidaan arvioida "ison kuvan" parempi hahmottaminen, so. suhteellisesti parempi kustannustietoisuus. Jaetun vallan mallissa riskinä on taiteellisen toiminnan osaoptimointi, so. moraalikato kustannuskysymyksissä.

Mallin selkeä haitta on se, että taloudelliset ratkaisut heijastuvat väistämättä myös taiteelliseen työhön. Toimitusjohtaja joutuu tekemään ajoittain ikäviä ratkaisuja ja työskentelemään samalla esimerkiksi leikkaustoimien kohteeksi joutuneen henkilöstön kanssa. Vaarana on tällöin, että taiteellinen *flow* heikkenee ja taiteellisia kysymyksiä arvioidaan implisiittisesti taloudellisten ratkaisujen perspektiivistä. Keskitetyn vallan malli tuottaa varsinkin taloudellisissa ongelmatilanteissa taipumuksen ylöspäin delegointiin.

Raportti suosittelee, että toimitusjohtajan tehtävät jaetaan kahtia, taloudelliseen ja taiteelliseen vastuuseen. Valitaan toimitusjohtaja, jolla on vahva liiketalouden osaaminen, ja hänen rinnalleen (mutta organisatorisesti alaisuuteen) taiteellinen johtaja tai määräaikaiset ohjaajat, jotka kantavat erikseen määritellyn osavastuun taiteellisista sisällöistä.

- **Fuusio Verkatehtaan kanssa.**

Toteutettava niin, että teatterin taiteellinen itsenäisyys säilyy ja valtionosuuksien kriteerit, so. säädökset voittojen ja rahastoitujen varojen käytöstä sekä konserniavustuksista täyttyvät.

- **Pääomapurske.**

Teatterin pääomittaminen nivelvaiheessa, puskurointi (100-200 000 euroa). Toinen mahdollisuus on omistajan osoittama pääomapurske joko lisätukena tai pääomalainana. Pääomalainan kaltainen poikkeustuki olisi teatterin hyvin tarpeellinen siirtymävaiheen kustannusten kattamiseen, koska teatterilla on enää varsin niukasti oman pääoman käyttöoptiota.

- **Laajempi yhteistyö.**

Teatterin on osallistuttava aktiivisesti teatterien välisten yhteistyömallien rakentamiseen ja edistämiseen. Produktiokohtainen yhteistyö muiden teatterien kanssa.

- **Ulkoistukset.**

Harkittava selkeärajaisten toiminnallisten kokonaisuuksien osittaista tai kokonaista ulkoistusta tuotannon pullonkaulojen avaamiseksi.

- **Verstas-näyttämön yhteiskäyttö.**

Verstas on teatterille tärkeä pienimuotoisempien tuotantojen ja puhenäytelmien näyttämö, mutta samalla merkittävä taloudellinen rasite. Verstaan käyttökuluja olisi mahdollista ja järkevää jakaa useamman toimijan kesken.

- **Markkinoinnin uudelleenorganisointi.**

Vahvistettava kompetensseja ja läsnäoloa sosiaalisessa mediassa, joka otettava uuden markkinointisuunnitelman peruspilariksi. Perinteisen mainontalähtöisen ajattelun rinnalla kehitettävä moderneja toimintamuotoja.

- **Myynnin tehostaminen.**

Teatterin tulokselle elintärkeitä ovat ryhmäkävijät, joita teatteri ei ole menettänyt, mutta ryhmistä kiinni pitäminen vaatii uusia toimenpiteitä. Aktiivista ryhmämyyntiä on vahvistettava ja seurattava järjestelmällisesti ja se on vastuutettava selkeästi. Teatterille on kehitettävä moderni kanta-asiakasohjelma.

- **Työnjaon selkeyttäminen.**

Väliportaan esimiesten palauttaminen (tekniikan esimies).

- **Talousjohdon jatkuvuuden turvaaminen.**

- **Tuotannonohjauksen parantaminen.**

Tuotannonohjausjärjestelmän (Theatron) päivitys laajempaan versioon ja dynaamisen vuosikellon käyttöönotto.

- **Uusien liiketoimintamuotojen kehittäminen.**

Selvitetään yksityiskohtaisemmin mahdollisia uusia liiketoiminnan muotoja, esimerkiksi työhyvinvointi. Samalla vastuutetaan tai projektoidaan uusiin toimintamuotoihin liittyvien bisnesmallien kehittäminen.