

Tuloksellisuus ja sen mittaaminen kaupunginorkesterissa

Kaisa Piirainen

ABSTRACT

The target of my study is the measuring of the profitability of an art institution, and especially that of a city orchestra. The main objective was to assess whether the existing profit indicators used in municipal administration are also applicable for measuring the profitability of a (municipal) art institution. Another objective was to study what could be the special features required of the profit indicators used for measuring the profitability of an art institution.

The singular research object in my study was Kotka City Orchestra, whose operations I have compared partly with all Finnish professional orchestras and partly with four other professional orchestras of similar composition.

My research material comprised the orchestras' statistical data published in 1990–1994, which I compared with the corresponding data of Kotka City Orchestra.

It is possible to measure the profit of an art institution using general profit indicators where the profit can be expressed numerically. However, the profit indicating an art institution's actual task and meaning of existence, i.e. its efficacy, can only be expressed by other means than numbers. Here lies a certain risk of misinterpretation, as numbers are unambiguous but something expressed in words calls for imagination of the recipient. In order to understand the true profit of an art institution the interpreter of the results shall also entertain an awareness of the operations and objectives of art institutions.

1. JOHDANTO

1990-luvun alussa alettiin julkisellakin sektorilla kiinnittää huomiota toiminnan taloudelliseen ja toiminnalliseen tulokseen. Rahanjakoperusteeksi nostettiin tämän seurauksena toimintayksikön mitattu tulos.

Olen halunnut tutkia, soveltuvatko ja kuinka liike-elämästä kunnalliseen yleiskäyttöön siirretyt mittarit taidelaitoksen tuloksen mittaamiseen. Pohdiskelen myös, mihin saatuja tuloksia pitää verrata, ovatko muiden orkesterien tulokset keskenäänkään vertailukelpoisia ja voidaanko elämystä mitata.

Vuoden 1993 alusta astui voimaan teatteri- ja orkesterilaki. Laki turvaa kunnan, kuntainliiton, yksityisen yhteisön tai säätiön omistamalle orkesterille laskennalliseen henkilötyövuosimäärään perustuvan valtionosuuden. Edellytyksenä on, että orkesteri harjoittaa vakinaista ja ammatillista esitystoimintaa sekä, että opetusministeriö on valtion talousarvion rajoissa hyväksynyt orkesterin valtionosuuteen oikeutetuksi. Rahat saa orkesterin ylläpitäjä, joka ei kuitenkaan ole velvolinen tukemaan rahoilla juuri sitä toimintaa, jonka ylläpidosta sille maksetaan. Lakia ollaan parhailaan muuttamassa siten, että valtionapu maksetaan suoraan taidelaitokselle. Edellytyksenä valtionavun piiriin pääsemiselle on mm., että orkesterin toiminta on sääntömääräistä sekä vakinaista ja ammatillista. Kaikki Suomen kaupunginorkesterit osakeyhtiömuotoinen Jyväskylä Sinfonia (entinen Jyväskylän kaupunginorkesteri) mukaanluettuna kuuluvat valtionavun piiriin.

Orkesterilain säätämällä orkesteritoiminta on todettu niin erilliseksi, itsenäiseksi ja ennen kaikkea tärkeäksi, että valtio katsoo tarpeelliseksi tukea rahallisesti sitä ylläpitävää kuntaa, vaikka orkesteritoiminta ei kuulukaan kunnan lakisääteisiin tehtäviin. Kunnan muun kulttuuritoimen valtionosuus määräytyy kuntien valtionosuuslain mukaan.

Orkesterilaki sai syntyessään orkesteriväen huokaisemaan helpotuksesta, olihan se valtiokortti kunnan päättäjiin nähden. Kuitenkin kuntien orkestereidensa käyttökustannuksiin myöntämät rahat ovat dramaattisesti pienentyneet vuodesta 1993 lähtien. Tämä taas on aiheuttanut orkesterin henkilötyövuosien määrällistä laskua. Henkilötyövuosiin lasketaan vakituisten muusikoiden lisäksi myös orkesterissa vuoden aikana vierailneiden solistien, kapellimestareiden ja soittajien työpanokset.

Kunnille tulevien valtionosuuksien leikkaus otettiin pääministeri Paavo Lipposen hallitusohjelmaan. Kuntien velvollisuus osallistua Kansaneläkelaitoksen lisäosuuskustannusten maksamiseen aiotaan poistaa ja vastaavasti kuntien valtion-

osuuksia leikata sekä siirtää nämä varat Kelalle (pääministeri Lipposen hallitusohjelma, 1995). Tästä seuraa, että sosiaali- ja terveystoimen valtionosuusleikkaukset palautuvat kuntiin Kelan kautta, mutta opetus- ja sivistystoimen menetyksiä ei korvata mitenkään. Koska orkestereiden valtiolta saaman tuen markkamääräistä osuutta on niinkään pienennetty (resurssi-ohjaus), ei orkesterilaki ole suinkaan orkesterin olemassaolon turva. Asiaa ei paranna sekään, että kunta voi valtion tukeen vetoamalla pienentää omaa rahoitustaan vastaavalta osalta.

2. KÄYTETYSTÄ AINEISTOSTA

Tutkin Kotkan kaupunginorkesterin tuloksellisuutta vertaamalla orkesterin kustannuksia, konserteissa kävijöiden määrää ja esiintymisiin käytettyä työaikaa neljään muuhun lähinnä samankokoiseen suomalaiseen orkesteriin. Konserttien määrää verrattiin kaikkiin muihin suomalaisiin ammattiorkestereihin. Jokaisen osa-alueen vertaaminen kaikkiin Suomen ammattiorkestereihin olisi paisuttanut tutkimusta liikaa.

Tutkimusmateriaalina on ollut Kotkan kaupunginorkesterin toiminnassa syntynyt tilastollinen materiaali (työtuntiluettelot, talous- ja kuulijatilat) sekä muiden orkestereiden osalta Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n kaikista suomalaisista ammattiorkestereista kokoamat tilastot.

3. TULOKSELLISUUDESTA JA TULOKSEN MITTAAMISESTA

3.1. Miksi mitataan?

Julkisen sektorin kasvu, valtion taholta aiheutettu kunnallistalouden rasituksen kasvu ja näistä johtunut verorasituksen kasvu saivat yleisen huomion kohdistumaan julkisilla varoilla ylläpidettyjen toimintojen kustannuksiin ja tehokkuuteen. Pääministeri Holkerin hallitusohjelmassa vuodelta 1987, kohdassa hallinnon kehittäminen, luvataan kiinnittää erityistä huomiota hallinnon tuottavuuteen ja palvelukyvyyn kohottamiseen. Pääministeri Ahon hallitusohjelmassa vuodelta 1991 hallinnon kehittämisen pääpaino asetetaan hallinnon tuloksellisuuden ja tuottavuuden lisäämiseen. Myös pääministeri Lipposen hallitusohjelmassa luvataan hallinnon uudistamista lähtökohtana hallinnollinen ja toiminnallinen tehokkuus ja kustannustietoisuus.

Uusitun kuntalain ja kuntien tarkastustoimen muutosten voimaantulon myötä kunnat on vuoden 1997 alusta velvoitettu kehittämään toimintansa tarkastusta tuloksellisuuden tarkastamisen suuntaan. Kunnat tarvitsevat tuloksellisuuden arviointia oman taloutensa ja palvelutasonsa kehityksen seurantaan. Toisaalta valtio kuntien rahoittajana haluaa seurata varojen käyttöä.

Ei ainoastaan niukkojen resurssien riittävyden varmistaminen vaan myös kokonaan uuden kulttuurin, palvelukulttuurin luominen julkissektorille voidaan nähdä tulosten mittaamisen menettelyn pontimena. Orkesteritoiminnasta on tullut orkesteripalvelua ja kuntalaisia pyritään palvelemaan järjestämällä heille konsertteja. Asiakaslähtöisyyttä noudatetaan siten, että pyritään tarjoamaan monipuolista ohjelmistoa erilaisille kuntalaisryhmille, kuten päiväkotij- ja kouluikäisille, työssäkäyville ja eläkeläisille.

Kunnan palvelujen tuloksia vertaamalla päätäjät haluavat tietää ylläpitääkö kunta tuottamattomia toimintoja. Tuottavuuden määrittelemineen ei koko kunnan toimialaa ajatellen ole kovin yksinkertaista. Usein toiminnat ovat keskenään vertauskelvottomia. Miten verrataan esim. ensiapupoliklinikan toimintaa puisto-osaston työhön tai kuluttajaneuvontaa sataman toimintaan? Toimintojen päämäärät ovat erilaiset eikä yleistä ja yhtäläistä tuottavuuden mittaria siksi ole kehitetty. Yhtään täysipainoista keskustelua kunnan toimintojen tärkeysjärjestyksestä ei liene Suomessa 1990-luvulla käyty.

Tietojeni mukaan yksikään ammattiorkesteri maailmassa ei kannata itse itseään, vaan julkinen tai yksityinen apu on aina muodossa tai toisessa tarpeen. Suomessa kaikki ammattiorkesterit nauttivat yhteiskunnan tukea. Konserttiilipun hinta kattaa vain mitättömän osan konsertin tuottamiseen kohdistuvista kustannuksista. Myöskään muulla myynnillä (tilausesiintymiset, levyt, ohjelmalehtiset) ei pystytä kattamaan toiminnan kuluja niin kauan kuin palkat ovat kiinteät. Näin ollen orkesterin tulos voi olla vain toiminnallinen, ei liiketaloudellinen.

3.2. Mitä mitataan?

Tuloksen mittaamisen käsite on tullut liike-elämästä eikä sellaisenaan soveltu julkiselle sektorille. Terminä se saattaa jopa olla epäonnistunut, koska siihen liittyy yleensä kritiikkiä aiheuttava arvolataus: tulosta voivat tehdä vain yritykset eikä julkisyhteisö ole sellainen (Meklin 1991, 122). Tuloksellisuuden arvioinnin menettelytavat ovat

vielä kehittymättömiä eikä tulostuloksittareidenkaan kehittäminen tapahdu kädenkäänteessä.

Tuloksellisuuskäsitteistön oikeudellinen perusta on varsin ohut. Hallitusmuodon 67 §:ssä (L 1077/91) luodaan mahdollisuus valtiontalouden rajalliselle nettobudjetoinnille. Nettobudjetointi on perusedellytys budjettioikeudelliselle tuloksellisuusajattelulle. Tuloksellisuuskäsitteistön tarkka täsmäntäminen kuitenkin puuttuu, kun taas tarve sen olemassaololle on kasvanut. Tarvetta kasvattavat mm. lisääntyneet paineet erilaisten asiakaslähtöisten palvelujen järjestämiseksi (Myllymäki-Uoti 1995, 19).

Kotkan kaupungissa mittaamisvelvoitteet ja -ohjeet annetaan vuosittain talousarvion laadintaohjeissa. Ohjeet perustuvat Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja kuntien keskus- sekä henkilöstöjärjestöjen yhteisesti laatimaan kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskevaan suositukseen (Kunnallisen Työmarkkinalaitoksen yleiskirje A 23/89).

Ongelmanasetteluni lähtee liikkeelle siitä, että mielestäni talousarvion valmistelun ja seurannan yhteydessä tulostettavat tunnusluvut eivät kuvaa taidelaitoksen tulosta oikein. Tuloksellisuuden mittaaminen ja sen tulkitseminen painottuu tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, mutta taidelaitoksen toiminnan yksi olennaisimpia puolia, elämysten ja nautintojen tuottaminen, vaikuttavuus, jää numeroin ilmaistujen tunnuslukujen ulkopuolelle. Vaikuttavuus ilmaistaan yleensä sanallisesti ja sen ymmärtäminen vaatii mielikuvitusta ja taidelaitoksen toiminnan periaatteiden tuntemusta. Vaikuttavuuden alueella eivät eri palvelutoiminnot ole vertailukelpoisia ja tämä lienee suurin syy siihen, että vaikutavuuden esittämiseksi ei tunnu löytyvän mittaria.

Tuloksellisuus kertoo mitä toiminnassa saadaan aikaan: tuloksellisuus on vaikutusten (tarpeiden) suhde kustannuksiin.

Tätä tunnuslukua käytetään kuitenkin harvoin, sillä vaikutukset ja kustannukset syntyvät eri ajanjaksoina ja toisaalta tunnusluvun arvo ei ole riittävän konkreettisella tavalla ymmärrettävissä tai tulkittavissa. Tuloksellisuus on hyvä silloin, kun toiminnan vaikutukset ovat yhteiskunnan tarpeiden mukaiset ja aikaansaatu mahdollisimman vähin kustannuksin (Kuntasuunnitelma 1995–1999).

Näistä lähtökohdista ei tietenkään ole kummallista, että päättäjät haluavat mahdollisimman yksiselitteiset tuloksellisuustiedot päätösten tekemistä varten. Kummallista on se, että keskenään täysin erilaiset toiminnot yritetään istuttaa yhtäläiseen kaavaan ja luetaan tulos.

Tutkimuksen lähtökohdista on ollut kysymys,

onko taidelaitoksen tuloksellisuus (tuottavuus ja tehokkuus) tärkeämpi kuin sen vaikuttavuus. Yritän myös löytää vastauksen siihen, millainen mittari kuvaa parhaiten taidelaitoksen vaikuttavuutta. Kolmanneksi tutkin sitä, kuinka hyvin kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskevassa suosituksessa mainitut tunnusluvut sopivat kunnallisen taidelaitoksen tuloksen mittaamiseen (Hiironniemi 1992, 24). Lähemmän tarkastelun kohteena on Kotkan kaupunginorkesteri, jonka intendenttinä tutkimuksen tekoaikaan toimin.

3.3. Mikä on taidelaitoksen tulos?

Orkesterin tehtävä on tuottaa esteettisiä elämyksiä yleisölle. Orkesterin tulee myös jatkaa musiikin traditiota sekä siirtää sitä edelleen. Orkesterilla on niinkään oltava kiinteä yhteys omaan aikaansa (Aho 1994, 4).

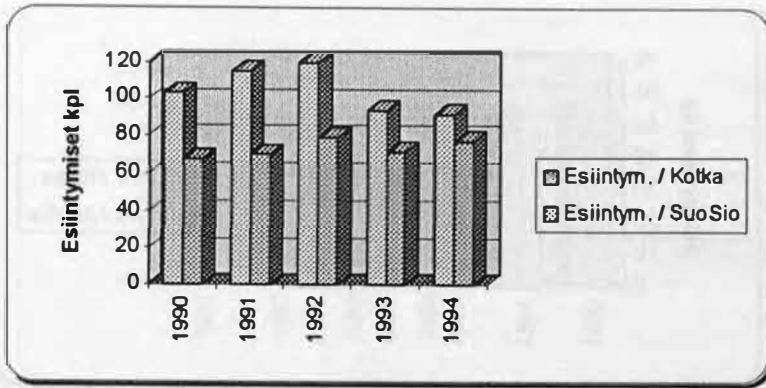
Orkesterin resurssi on sen työntekijät. Koska näille maksetaan kuukausipalkkaa julkisista varoista, työntekijöiden mahdollisimman tehokas käyttö on tuloksellista. Tämä ei kuitenkaan vielä ole koko totuus. Tuloksellisuuden kaavaan sijoitettuna nousee kysymykseksi kuinka määritellään taiteelliset vaikutukset/tarpeet yhteiskunnassa? Kuka ne määrittelee? (Uskommeko poliitikoille näin vastuullisen tehtävän?) Onko taidelaitoksen tuottavuus hyvä, kun sen esityksissä käy mahdollisimman paljon yleisöä? Ratkaiseeko esitysten laatu vai määrä? Onko tuottavuus hyvä silloinkin, kun esitystä seuraa vain muutama kuulija saaden siitä kuitenkin optimaalisen elämyksen?

Kunnallisten taidelaitosten toiminnasta päättävät poliitikot, viimekädessä kunnanvaltuusto talousarvion vahvistamisen yhteydessä. Poliittiset päättäjät haluavat selkeät, vertailukelpoiset tosiasiat päätöstensä perusteiksi. Onko taidelaitoksella mahdollisuuksia menestyä kilpailussa osoittamalla pelkkiä numeroita toimintansa tuloksista? Kokemus eri puolilta Suomea viimeksi kulu-neilta vuosilta osoittaa, että päättäjillä ei ole halua tai kykyä ymmärtää muunlaisia tuloksia. Hyvä hallintotapa kuitenkin edellyttää, että asioista päättävät niistä ymmärtävät ja kiinnostuneet ihmiset.

4. MITTAAMINEN KAUPUNGINORKESTERISSA

4.1. Tuottavuus

Tuottavuudella ilmaistaan tuotosten tai suorit-



Kuva 1. Kotkan KO:n kaikki esiintymiset verrattuna SuoSion jäsenorkestereiden esiintymisten keskiarvoon 1990–94

teiden määrän ja niiden tuottamiseksi tarvittu panosmäärän välistä suhdetta.

Taidelaitoksen palvelusuorite (tuotos) on esitys, joko konsertti tai muu esiintyminen. Se voi olla ainutkertainen, kuten konsertti yleensä on tai useampikertainen, kuten ohjelmistossa oleva oopperaesitys. On tietysti taloudellista valmistaa useita esityksiä kerran jo harjoitellusta materiaalista. Tässä valossa ainutkertainen konserttiesitys on äärimmäistä tuotannontekijöiden tuhlausta. Se kuitenkin kuuluu konserttitoiminnan luonteeseen. Muutamassa suurimmassa suomalaisessa kaupungissa kaupunginorkesterit esittävät saman konsertin kahteen kertaan, mikä lisää niiden tuottavuutta.

Orkesterin panokset (tuotannontekijät) ovat sen soittajat ja heidän työpanoksensa. Olen valinnut panoksiksi tuotokseen kohdistuneet henkilötyötunnit. Tätä panosten määrittelyä kannatti 90% vastaajista eräässä tuottavuutta tutkivassa kyselyssä, joka tehtiin Yhdysvalloissa 1.200 yritysjohtajalle (Peltonen 1980, 13). Orkesterin sisällä työtunnit eivät kuitenkaan kohdistu kaikkiin soittajiin samalla tavalla. Koska käytettävissäni ei ole soittajakohtaisia työtuntilaskelmia, käytän panoksina orkesterin kokonaistyötuntimäärää.

Kuvassa 1 verrataan Kotkan kaupunginorkesterin kokonaisesiintymismääriä Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n kaikkien jäsenorkestereiden esiintymisten keskiarvoon vuosina 1990–94 (ellei toisin mainita, vertailuissa ovat mukana vain esiintymiset kotimaassa). Tällä haluan selvittää valtakunnallisen tilanteen ja Kotkan sijoittumisen siihen. Kotkan KO sijoittuu esiintymisten määrässä selvästi keskiarvon yläpuolelle. Suomen Kansallisoopperan orkesterin jälkeen Kotkan KO on

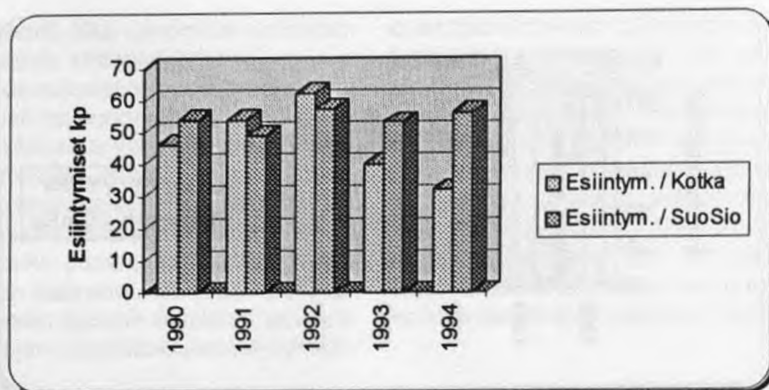
ollut toiseksi ahkerimmin esiintyvä vuosina 1991 ja 1992 (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 1971–1994, yhdistelmä). Tarkasteluajanjaksona maan orkestereiden esiintymisten keskiarvo on 70 esiintymistä vuodessa orkesteria kohti, kun Kotkan KO on esiintynyt keskimäärin 105 kertaa vuodessa.

Koska Kotkan KO, päinvastoin kuin useimmat maamme orkesterit, esiintyy konserttitoiminnan ohella musiikkiteatteriproduktioissa, on paikallaan verrata pelkästään orkestereiden konserttiesiintymisiä. Kotkan KO:n johtoasema ei tässä tilanteessa ole yhtä vahva (kuva 2). Huomataan, että orkesterin esiintyminen musiikkiteatterissa nostaa sen tuottavuutta esiintymismäärinä laskettaessa, koska aikaavievä harjoitteluperiodi jopa pari esityskautta pyörivän musiikkiteatteriproduktion kohdalla jää suhteellisesti lyhyeksi. Tämän vuoksi Kotkan KO on ylivoimainen verrattaessa kaikkien esitysten määrää kansalliseen keskiarvoon.

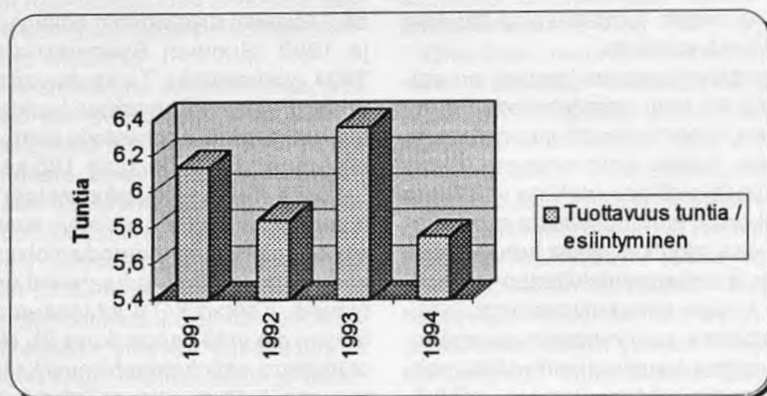
4.1.1. Tuottavuus kaupunginorkesterissa

Tehtyjen työtuntien suhde esiintymisten määrään kuvaa orkesterin tuottavuutta. Mitä pienempi suhdeluku on, sitä tuottavampi orkesteri. Tuotava orkesteri esittää saman ohjelman monta kertaa.

Mikäli tuottavuuden maksimointiin pyrittäessä tuijotetaan pelkkää tunnuslukua, on käsillä tilanne, että tuottavin orkesteri on se, joka ei esiintymisiinsä harjoittele ollenkaan. Käytännössä se merkitsisi joko sitä, että orkesteri kerta kerran jälkeen esittäisi saman ohjelman tai soittaisi konsertit harjoittelematta. Kovin kuulijaystävällinen ei



Kuva 2. Kotkan KO:n konserttiesiintymiset ilman ooppera- ja teatteriesiintymisiä verrattuna SuoSion jäsenorkestereiden esiintymisten keskiarvoon 1990–94



Kuva 3. Tuottavuus Kotkan KO:ssa 1991–94 (tietoja vuodelta 1990 ei ole saatavissa)

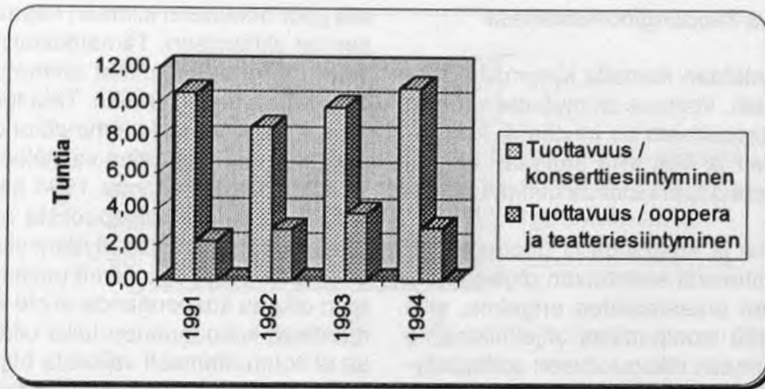
tällainen orkesteri varmasti olisi ja lopulta kuulijat kaikkoaisivat kokonaan.

Yhtä julkista konserttia varten harjoitellaan keskimäärin 15 tuntia ja konsertin kesto on yleensä kaksi tuntia. Tämä harjoitusperiodi, varsinkin pienemmissä orkestereissa kestää yleensä maanantaista torstaihin eikä sen aikana juurikaan harjoitella tai esitetä muuta ohjelmistoa. Tuottavuuden nostamiselle tässä tilanteessa löytyisi siis mahdollisuuksia, mutta orkesterin järkevä työllistäminen tulevan esityksen harjoitteluajana voi tuottaa ongelmia. Kapellimestarit eivät yleensä halua hajottaa keskittymistään tulevaan esitykseen johtamalla tänä aikana muita teoksia. Pitäisi siis olla käytettävissä toinen johtaja, mikä järjestely nostaa kustannuksia. Mikäli »päällekkäisesitykset» sopisivatkin soittajien työehtosopimuksen mukaisesti työaikoihin, käytettävissä olevien raho-

jen puitteissa tehtävät esitykset on kuitenkin viisasta jakaa tasaisesti soitantokauden suhteen.

Tarkasteltaessa Kotkan KO:n tuottavuutta konserttien ja konserttityyppisten esiintymisten osalta bruttotyötunteina (esiintymiset harjoituksineen) (kuva 3) pitäisi tulosta verrata orkestereihin, jotka eivät soita teatterissa. Valitettavasti tätä mielenkiintoista vertailua ei ole mahdollista tehdä, sillä muiden orkestereiden osalta ei tietoja panoksista eli työtunneista ole käytettävissä. Ammattiorkestereiden konserttiesityksiin käyttämä aika harjoituksineen on kuitenkin kaikkialla melkein vakio. Erot syntyvät orkestereiden ajankäytöstä muiden esiintymisten suhteen.

Tuottavuutta tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että Kotkan KO ei itse voi vaikuttaa musiikkiteatteriesitysten määrään, vaan niitä voidaan kesken esityskaudenkin muuttaa, yleensä vähentää, en-



Kuva 4. Tuottavuus Kotkan KO:ssa erikseen konserttiesiintymisten sekä ooppera- ja teatteriesiintymisten osalta 1991–94 (tietoja vuodelta 1990 ei ole saatavissa)

nalta ilmoitetusta määrästä. Taloudellisista syistä orkesteri ei voi kokonaan täyttää mahdollista teatterista vapautuvaa aikaa muilla esiintymisillä. Nämä seikat ovat vaikuttaneet Kotkan KO:n esiintymismäärien huomattavaan pienenemiseen vuodesta 1993 lähtien.

Kotkan kaupunginteatteri vaihtaa esitettävää musiikkiteatterikappaletta keskimäärin kahden vuoden välein. Tutkittavana ajanjaksona uudet produktiot tulivat ohjelmistoon vuosina 1992 ja 1994. Uutta ensi-iltaa edeltää orkesterin osalta parin viikon harjoittelujakso, jota ei yhtä laajana enää toisteta esityksen lähtiessä toiselle kaudelleen. Produktion toisen kauden vuosituottavuuden orkesterissa pitäisi olla parempi kuin sen, jolloin uusi esitys tulee ohjelmistoon. Tilanne kuvassa 3 on kuitenkin päinvastainen: vuodet 1992 ja -94 ovat tuottavimmat. Selitys löytyy muiden esiintymisten suuresta määrästä (kuva 4), sillä vuosi 1992 oli paras niin esiintymisten määrän kuin myös tuottavuuden suhteen omien esiintymisten osalta.

Kuvan 4 mukaan vuosien 1991 ja 1994 tuottavuus omien esiintymisten osalta on miltei sama vaikka esiintymisten määrässä on suuri ero, vähennystä melkein 41%. Työtunnit ovat vähentyneet vastaavasti noin 39%. Koska orkesteri harjoittelee vain ennakolta määrättyä esiintymistä varten, työtunnit muuttuvat aina suoraan suhteessa esiintymisten määrään. Se, että tuottavuus ei koko ajan ole sama, johtuu mm. koululais- ja tilauskonserttien vaihtelevista määristä, joissa sama ohjelma esitetään useamman kerran.

Konserttiesiintymisten tuottavuus on tutkittujen neljän vuoden aikana pysynyt suunnilleen samana, mutta teatteri- ja oopperatyöskentelyn tuot-

tavuus on huonontunut enemmän kuin kolmanneksen (36,4%). Tämän toiminnan heikoin tuottavuus on ollut vuonna 1993: 3,8 tuntia esitystä kohti. Suuren työtuntimäärän käyttäminen tuoloin teatterityöskentelyyn on merkittävä eikä pysty löytämään sille selitystä. Ohjelmistossa oli silloin toista kautta esitettävä teos eikä tuottavuutta alentavaa oopperaesitystä kyseisenä vuonna lainkaan ollut. Oopperaesitys on tuottamattomampi kuin teatteriesitys, koska Kotkassa oopperaesitys saa yleensä vain seitsemän (7) esityskertaa, mutta sen harjoituksiin orkesterilta kuluu aikaa lähes yhtä paljon kuin pari vuotta ohjelmistossa olevan musiikkiteatteriesityksen harjoittamiseen.

Orkesteri on tuottava, kun se harjoittelee vähän ja esiintyy paljon. Jokaista eri ohjelmakokonaisuutta varten on kuitenkin harjoiteltava. Määritelmää, jonka mukaan »tuottavuus on hyvä silloin, kun suoritteet tuotetaan mahdollisimman pienellä tuotannontekijöiden määrällä – – – » (Laadintaohjeet, Kuntasuunnitelma 1995–1999), ei voida kovin hyvin soveltaa orkesteriin.

Työtuntien suhde konserttiesityksiin ei kuitenkaan vielä kerro orkesterin tuottavuudesta kovin paljon. Kun työtuntien suhde yhteen julkiseen konserttiesiintymiseen on melkein aina sama, orkesterin tuottavuus näyttää käsillä olevan kaavan mukaan laskettuna aina hyvältä, vaikka orkesteri tuottaisi vain yhden konsertin vuodessa. Tällainen tulos ei ole minkään arvoinen. Eroja syntyy vasta, kun orkesterit osaavat tuottaa esityksiä vähemmällä työtunneilla. Tulos puoltaa uusintaesityksiä, teatteriesiintymistä sekä harjoitteluaikojen vähentämistä.

4.1.2. Tehokkuus kaupunginorkesterissa

Tuottavuutta voidaan koetella kysymällä, tehdäänkö asiat oikein. Vastaus on myönteinen, kun laitoksen koko kapasiteetti on käytössä, kun sillä tullaan toimeen ja kun sillä saadaan aikaan tuloksia. Näin saatua tunnuslukua nimitän tehokkuudeksi.

Orkesterin koko ja kokoonpano (instrumenttivalikoima) määrittelevät esitettävän ohjelmiston. Tässä on pienten orkestereiden ongelma, sillä voidakseen esittää monipuolista ohjelmistoa ne joutuvat turvautumaan ulkopuoliseen soittajatäydennykseen. Tällöin orkesteri ei toimi taloudellisesti, sillä tuotokseen ei pyritä mahdollisimman vähin panoksin, jotka tässä tapauksessa ovat kuukausipalkkaiset soittajat. Jotta mahdollisimman laajan ohjelmiston esittäminen kävisi päinssä, orkesterin koon pitäisi olla jatkuvasti vaihdeltavissa 30:n ja 100:n soittajan välillä. On olemassa sävelteoksia, jotka vaativat vielä tätäkin suuremman kokoonpanon, mutta ne jätettäköön kuriositeetteina sivuun. Suomen suurin kokoonpano on *Suomen Kansallisoopperan orkesterilla*, 101 soittajaa. Tehokkaasti toimiminen Kansallisoopperassa edellyttäisi siis, että sen olisi aina soitettava teoksia, joissa tarvitaan kaikki 101 muusikkoa yhtäaikaan. Näin ei kuitenkaan tapahdu.

Ilmanetilanne vallitsee niissä maamme orkestereissa, jotka ovat tarpeeksi isoja esittämään vaihtelevaa ja monipuolista ohjelmistoa ja jotka pystyvät käyttämään siihen vain omia soittajiaan ja mieluummin työllistämällä nämä sataprosenttisesti. Tällainen orkesteri kaudella 1994 oli vain Radion Sinfoniaorkesteri (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 1994, s.14). Se ei ole lähdetilaston mukaan käyttänyt yhtään ulkopuolista avustajaa konserteissaan (vakituisten soittajien sijaiset eivät kuulu tähän ryhmään). Tilastosta ei kuitenkaan selviä, ovatko kaikki vakituiseen henkilökuntaan kuuluvat muusikot olleet työllistettyinä koko kauden ajan. Isot orkesterit joutuvat kuitenkin melkein aina luopumaan pienten kokoonpanojen teoksista, mikäli ne haluavat toimia taloudellisesti. Pääkaupunkiseudulla tosin riittää monipuolista musiikkitarjontaa, vaikka Radion Sinfoniaorkesteri soittaakin omalle kokoonpanolleen kirjoitettuja teoksia.

Ohjelmistovalinnoilla voidaan ohjata orkesterin tehokkuutta siten, että esitetään vain omalle kokoonpanolle kirjoitettuja teoksia. Ohjelmistosta muodostuu näin aika yksitoikkoinen ja se näkyy ennenpitkää kuulijamäärissä. Vaihtelevamman ohjelmiston esittäminen eri kokoonpanoilla vaatii

siis joko orkesterin kiinteän kapasiteetin ylittämisen tai alittamisen. Tämänkaltaista epätaloudellista toimintaa useimmat ammattiorkesterit ovat pakotettuja harjoittamaan. Tätä todistaa myös se, että 22 suomalaista ammattiorkesteria, joitten vakituinen soittajamäärä vaihtelee sadastayhdestä neljään, ovat vuonna 1994 käyttäneet keskimäärin seitsemää ulkopuolista ammattisoittajaa oman kokoonpanonsa täydennyksenä. Tilastoon eivät sisälly sijaiset. Tämä paljastaa, että orkesterin oikeaa kokoonpanoa ei ole olemassa. Optimaalisen kokoonpanon tulisi olla sellainen, että se ei kohtuuttomasti vaikeuta ohjelmistosuunnittelua eikä muodostu tuottavuuden eikä taloudellisuuden esteeksi.

Kotkan KO (23 soittajaa) ei vastaa kokoonpanoltaan kovin monen sävelteoksen vaatimuksia. Voidakseen esittää edes klassisen sinfoniakirjallisuuden keskeisimpiä teoksia, orkesteria on kerta kerralta täydennettävä omasta kokoonpanosta puuttuvilla soittimilla. Valittaessa ohjelmistoon teoksia, jotka voidaan esittää pelkästään omalla soittajistolla, on siitä miltei säännönmukaisesti jätettävä ulkopuolelle 1 – 3 soittajaa. Kokoonpanoa suunniteltaessa on lähdetty siitä, että se on käyttökelpoinen myös musiikkiteatterissa.

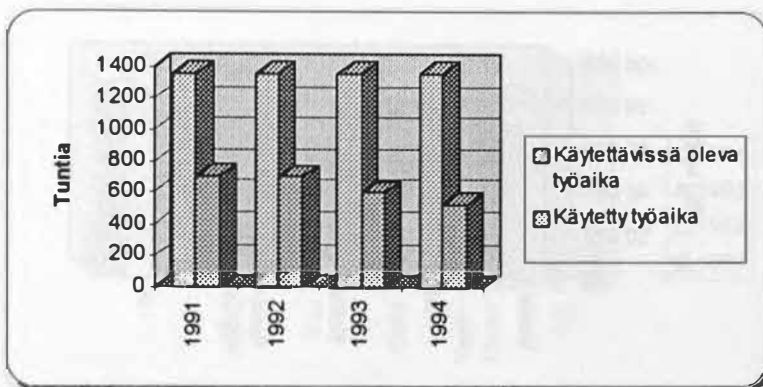
Eri orkestereiden tehokkuuden vertailu ei tilastotiedon puuttumisen vuoksi ole mahdollista.

Kaupunginorkestereiden päätoimisia muusikointa ja kuukausipalkkaisia kapellimestareita koskevan työehtosopimuksen 6 §:n mukaan viikkotyöaika saa olla korkeintaan 36 tuntia viikossa. Tästä ajasta on varattava vähintään kuusi tuntia kotiharjoittelua ja soittimen huoltoa varten. Aktiivi soittoaika viikossa voi siis, muutamin poikkeuksin, olla korkeintaan 30 tuntia. Vuosityöajaksi muutettuna tunteja kertyy 1.356 tuntia.

Kotkan KO on sopimuksensa mukaan velvollinen esiintymään teatteri- ja oopperaesityksissä yhteensä enintään 60 kertaa vuoden aikana. Koska yksi tällainen esitys kestää yleensä 2,5 tuntia, vuoden aikana orkesteri siis esiintyy maksimissaan 150 tuntia näyttämömusiikin parissa. Tämän lisäksi tulevat esityksen harjoitukset, joihin käytetään korkeintaan 100 tuntia esitystä kohden.

Teatteri- ja oopperasoiton sekä niihin tarvittavien harjoitusten jälkeen Kotkan KO:lla on käytettävissään enintään 1.106 tuntia vuodessa konserttitoimintaan. Kuvassa 5 esitetään Kotkan KO:n käyttämät työtunnit vuosina 1991 – 94.

Tutkittavana ajanjaksona keskimäärin melkein puolet eli 46,7 % käytettävissä olevasta työajasta on jäänyt käyttämättä. Tässä suhteessa orkesteri ei ole toiminut lainkaan tehokkaasti. Samana



Kuva 5. Tehokkuus Kotkan KO:ssa käytetyn työajan suhteen 1991–94 (tietoja vuodelta 1990 ei ole saatavissa)

ajanjaksona orkesterin budjettia on pienennetty huomattavasti toimintaan tarkoitettujen määrärahojen osalta. Koska jokaisesta esiintymisestä aiheutuu muitakin kuin vain kuukausipalkkoihin kohdistuvia kustannuksia, omien esiintymisten tuottamista on ollut pakko supistaa.

Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon esiintymisten määrää voitaisiin Kotkan kokoisella paikkakunnalla lisätä aiheuttamatta orkesterin vaikuttavuuden vähenemistä. Vuodesta 1990 vuoteen 1994 maamme orkestereiden esiintymisten lukumäärä on kasvanut 1.551:stä 1.777:ään (14,6 %). Kuulijamäärän keskiarvo esiintymistä kohti on pysynyt lähes ennallaan, lisäystä kuitenkin 5,5 %. Kehitys näyttäisi osoittavan, että tarjonnan kasvaessa myös kysyntä kasvaa (vrt. kuva 12). Myös Kotkassa luulisi olevan mahdollista lisätä konserttien määrää ilman, että orkesterin vaikuttavuus tältä osin romahtaisi. Samalla lisättäisiin orkesterin tehokkuutta.

4.2. Taloudellisuus

Taloudellisuus ilmaisee, kuinka paljon rahaa on käytetty suoritteen aikaansaamiseen.

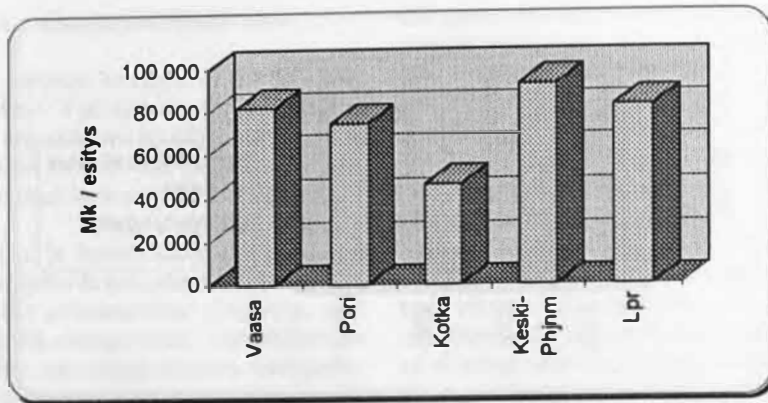
Tunnusluku ilmoittaa yhden suoritteen hinnan. Kustannukset ovat yhtäkuin panokset muutettuihin rahamääräisiksi. Palvelusoorite on edelleenkin yksi esiintyminen. Taloudellisuuden riippuessa tuotannontekijöiden määrän ohella niiden hinnasta voidaan tunnusluvun avulla seurata sekä tuotantoon käytettyjen tekijöiden määrää että niiden edullisuutta. Taloudellisuus on tuottavuutta kattavampi.

Kustannuksiksi valitaan markkamääräinen suure, jonka suhdetta ja kehitystä palvelusooriteisiin nähden seurataan. Jotta kustannukset ovat verrannollisia tuottavuuden kanssa, niiden on vastattava panosten hintaa. Kun panoksina ovat käytetyt työtunnit, kustannukset ovat näitä vastaavat palkkamenot. Yhden konsertin tuloksen tekijöinä ovat kuukausipalkkaisten soittajien lisäksi myös siinä käytettävät kertapalkkaiset solistit, kapellimestarit sekä mahdolliset avustajasoittajat.

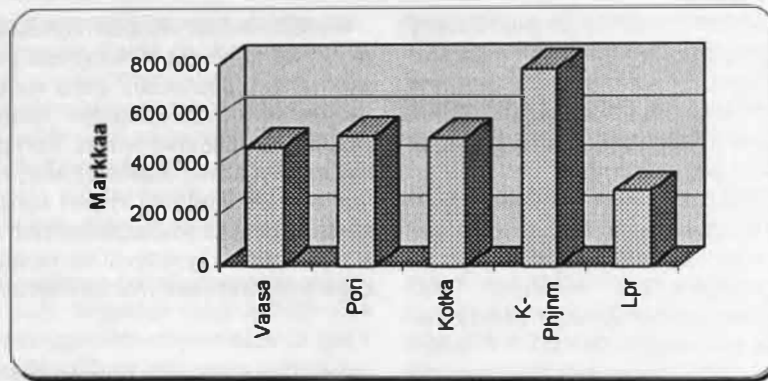
4.2.1. Taloudellisuus toimintamenojen suhteen

Kuvan 6 vertailukohteina on viisi kotimaista orkesteria, jotka ovat suuruusjärjestyksessä Vaasan kaupunginorkesteri, Pori Sinfonietta, Kotkan kaupunginorkesteri, Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri ja Lappeenrannan kaupunginorkesteri. Nämä orkesterit ovat lähinnä toisiaan vakituisen soittajamääränsä puolesta. Kuvassa verrataan orkestereiden taloudellisuutta suhteessa niiden esiintymisistä aiheutuneisiin kustannuksiin. Kustannuksiin sisältyvät SuoSion tilastointitavan mukaan vakituisen ja tilapäisen henkilökunnan palkkauskulut sekä muut käyttökustannukset. Ulkopuolelle jäävät ainoastaan kiinteistökulut, jotka kylläkin SuoSion tilastointitavasta johtuen sisältyvät vuoden 1990 tietoihin.

Kotka näyttää toimineen taloudellisimmin, sen keskimääräiset esiintymiskohtaiset kustannukset ovat olleet vajaat 50.000 mk, kun Keski-Pohjanmaan KamO:n kustannukset ovat olleet melkein kaksinkertaiset eli yli 90.000 mk. Epäilemättä tulokseen vaikuttaa jälleen teatterityöskentely.



Kuva 6. Taloudellisuus suhteessa toimintamenoihin vertailuorkestereissa 1990–94



Kuva 7. Taloudellisuus suhteessa tilapäisen henkilökunnan palkkakustannuksiin vertailuorkestereissa 1991–94 (vertailukelpoisia tietoja ei ole saatavissa SuoSion tilastointitavasta johtuen)

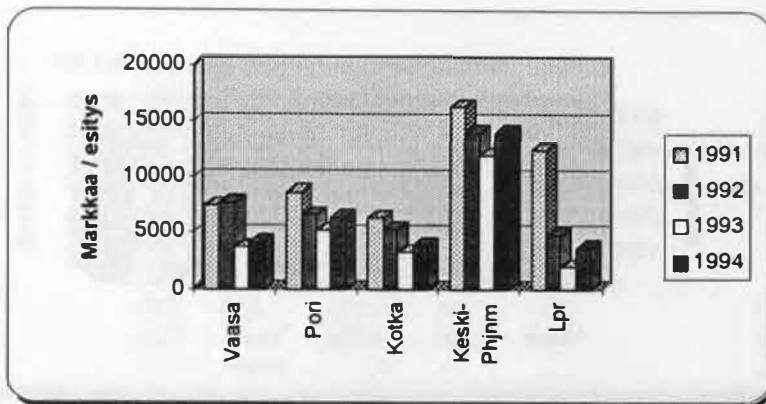
Saatu tulos vahvistaa myös sen oletuksen, että pienilläkin kustannuksilla ei päästä hyvään taloudellisuuteen ellei esiintymisten määrä ole riittävä. Lappeenrannan KO ei edes kaikkein pienimmilläkään kustannuksilla (vuodesta 1991 eteenpäin) pääse kovin lähelle Kotkan KO:ta, vaikka nämä kaksi orkesteria ovat soittajamäärältään likipitään samankokoisia.

4.2.2. Taloudellisuus tilapäisen henkilökunnan palkkojen suhteen

Jokainen orkesteri pystyy ohjelmistovalinnoiltaan vaikuttamaan konserteissa käytettävien

avustajien määrään, mutta vakituisen henkilökunnan kuukausipalkat on kiinteä kustannus. Kun tuottavuus lasketaan pelkillä tilapäisen henkilökunnan palkkauskuluilla, tulos antaa käsityksen siitä, kuinka taitavasti orkesterin omat resurssit pystytään käyttämään hyväksi. Tilapäisellä henkilökunnalla tarkoitetaan vierailevia solisteja, kapellimestareita sekä avustavia soittajia. Menoihin ei sisälly henkilöstömaksuja eikä muita konserttien valmistamiseen liittyviä kustannuksia.

Kuvassa 7 verrataan samojen viiden orkesterin taloudellisuutta tilapäisen henkilökunnan palkkauskustannusten suhteen. Lappeenrannan KO on vuodesta 1992 lähtien onnistunut lisäämään esiintymiskertoja siitä huolimatta, että siltä on



Kuva 8. Tilapäisen henkilökunnan palkkakustannukset suhteessa esiintymismääriin vertailuorkestereissa 1991–94

huomattavasti vähennetty tilapäisen henkilöstön palkkaukseen osoitettuja varoja. Orkesterit kyllä pystyvät toimimaan vähemmälläkin soittajamäärällä, mutta tämänlaatuisen kehityksen vaikutus yksipuolistaa ohjelmistoa ja vaikuttaa yleisö määrään.

Keski-Pohjanmaan KamO on käyttänyt muita huomattavasti enemmän rahaa tilapäisen henkilökunnan palkkaukseen. Vakituisten henkilökunnan palkkaus puolestaan on Suomen orkestereissa hyvin yhtäläinen ja kokonaiskustannukset siltä osin ovat suoraan verrannolliset orkesterin kokoon.

Kuvassa 8 verrataan puolestaan tilapäisen henkilökunnan palkkauskustannuksia ja kaikkien valmistettujen esitysten suhdetta. Vaasan, Porin ja Kotkan KO:t ovat vuosien 1992 ja -93 aikana esiintyneet ooppera- ja teatteriesityksissä. Lähdeaineistosta, Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tilastoista ei selviä, mitkä ovat näihin esiintymisiin kohdistuvat tilapäisen henkilökunnan palkkauskustannukset. Tällaisia kustannuksia ainakin Kotkan KO:lla on, mutta ne eivät kuitenkaan ole verrannolliset konserttiesityksen vastaaviin kustannuksiin.

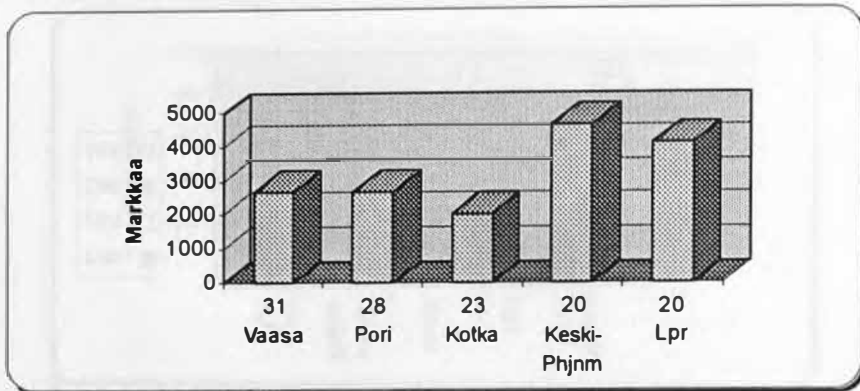
Kaikkien vertailuorkesterien palkkauskustannuksista näkyy selvästi, että vuosi 1993 oli kunnissa jo tiukan talouden aikaa. Valmistettujen esitysten määrän muutokset eivät kuitenkaan seuraa johdonmukaisesti vierailijoiden palkkauskustannusten pienenemistä. Lappeenrannan ja Kotkan KO:t ovat menettäneet eniten tilapäisen henkilökunnan palkkaamisen käytettävää rahaa tarkasteltuna ajanjaksona; Lappeenranta yli 123 % ja Kotka yli 105 %. Kuitenkaan tuotettu-

jen esitysten määrässä ei ole tapahtunut vastaavaa muutosta. Lappeenrannan KO on pystynyt lisäämään esiintymiskertojaan yli kolmanneksella eli 33 %. Kotkan KO kuten Keski-Pohjanmaan KamO eivät ole pystyneet lisäämään esiintymisiin lainkaan, päinvastoin. Kotkan osalta esiintymismäärien pieneneminen on aiheutunut konserttitoiminnan suoranaisesta supistamisesta varojen puutteesta.

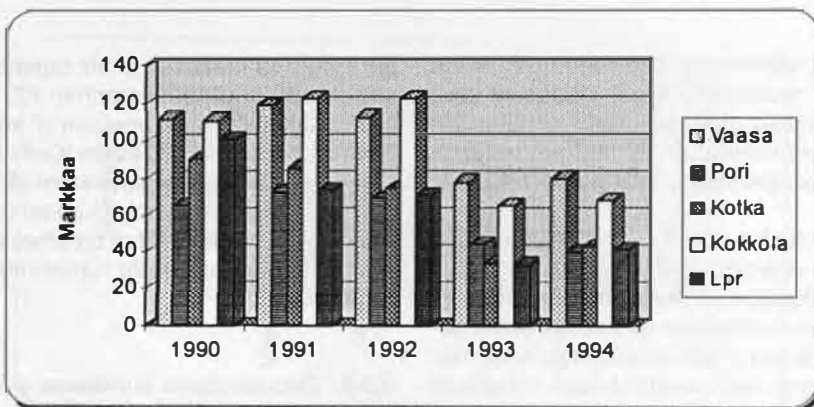
4.2.3. Taloudellisuus suhteessa orkesterin kokoon

Kun orkesterin taloudellisuus lasketaan suhteessa vakituiseen soittajamäärään, saadaan todenmukaisempi tulos isompien orkesterien osalta. Vertailuorkesterien vakituisten soittajien määrässä on eroa enimmillään 11 henkilöä.

Suuremmat orkesterit (Vaasan KO ja Pori Sinfonietta) lähestyvät Kotkaa, joka kokonaistaloudellisessa vertailussa johtaa ylivoimaisesti (kuva 6). Kotkaa pienempien orkestereiden tulos vastaa täysin viitattua vertailutulosta. Jo näinkin pienellä soittajamäärän erolla huomataan kookkaamman orkesterin etulyöntiasema. Ilman teatterisoitovelvollisuutta Kotkan KO tuskin olisi paremmassa asemassa kuin muut samankokoiset orkesterit. Kotkassa esitettävä teatterimusiikki sovitetaan käytettävissä olevalle kokoonpanolle, jolloin sen esittämisestä tulee taloudellista. Kuitenkin on kysyttävä kuinka paljon ohjelmiston laadukkuuden priorisointi vaikuttaa ohjelmistovalintoihin ja sitä tietä rahan käyttöön.



Kuva 9. Taloudellisuus suhteessa vakituiseen soittajamäärään vertailuorkestereissa 1990–94



Kuva 10. Kunnan osuus orkesteritoiminnan menoista asukasta kohti vertailuorkestereissa 1990–94

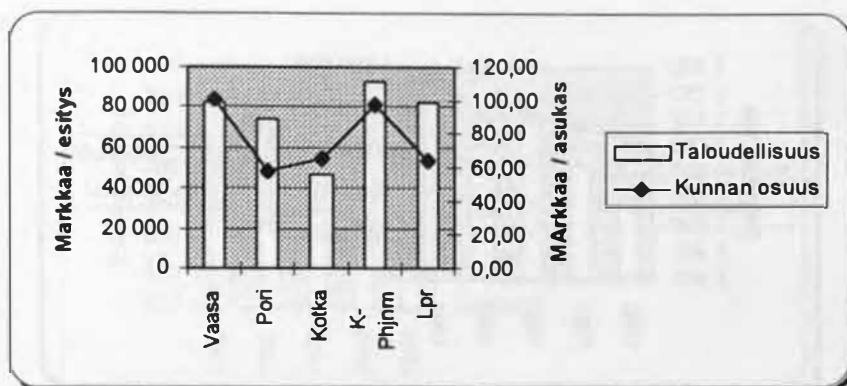
4.2.4. Taloudellisuus suhteessa kunnan orkesteritoiminnan rahoitukseen

Verrattaessa asukasta kohden laskettua kunnan orkesterilleen antamaa rahallista tukea, (kuva 10) huomio kiinnittyy siihen, että Pori ylivoimaisesti suurimpana kuntana vuotta 1993 lukuunottamatta sijoittaa orkesteriinsa vähiten. Kuitenkin Porin väkiluku vastaavana aikana on noussut, kun taas Kotka ainoana tutkituista kaupungeista on kärsinyt tappiota väkiluvun suhteen. Tästä huolimatta Kotka sijoittuu osuudellaan tutkittavien keskiväliin. Kuntien orkesterirahoituksen keskiarvon kehityksestä näkyy kuntatalouden kiristyminen vuodesta 1993 lähtien.

Keski-Pohjanmaan KamO on yksityisen yhdistyksen ylläpitämä orkesteri, joka saa kunnalta

vuosittain avustusta. Kokkolan kaupunki on sijoittanut tarkasteluajanjaksona orkesteriin rahaa asukasta kohti laskettuna välillä eniten, välillä toiseksi eniten Vaasan jälkeen. Keski-Pohjanmaan KamO on maamme eniten koti- ja ulkomaista tunnustusta saanut orkesteri: sille mm. myönnettiin Pohjoismaiden Neuvoston musiikkipalkinto vuonna 1993 sekä Valtion Säveltaidepalkinto syksyllä 1995.

Voidaan todeta, että Kokkolassa on tehty tietoinen päätös orkesterin toiminnan tukemisesta, jotta se kehittyisi taiteellisesti mahdollisimman pitkälle. Tämä päätös merkitsee sitä, että pelkien tunnuslukujen, kuten taloudellisuuden vertaaminen muihin ei kerro mitään olennaista orkesterin tasosta. Kokkolassa halutaan panostaa henkiseen kulttuuriin, joka varmasti taholtaan tuot-



Kuva 11. Taloudellisuus suhteessa ylläpitävän kunnan asukasta kohden orkesteritoimintaan käytämien menojen keskiarvoon vertailuorkestereissa 1990–94

taa positiivisen palautteen kotikunnalle. Vastava päätös on tehty Lahdessa (ainutlaatuiset Sibelius-levytykset ja ulkomaanmatkat), mutta Lahden KO ei ole suurempaan kokoluokkaan kuuluvana tässä vertailussa mukana.

Kuvan 11 perusteella voitaneen päätellä, että mitä alhaisempi kunnan osuus on, sitä taloudellisemmin orkesteri toimii, vaikkakin orkestereiden välisiä eroja löytyy. Kolmesta orkesterista (Pori, Kotka ja Lpr.), joiden saama kunnan rahoitusosuus asukasta kohti on kutakuinkin saman suuruinen, sekä Pori että Lappeenranta toimivat huomattavasti epätaloudellisemmin kuin Kotka. Tulkiten Kotkan KO:n eduksi vaikuttavan jälleen kerran teatterityöskentelyn.

Koska tutkittavina on vain viisi orkesteria, ei yleispäteviä johtopäätöksiä orkesterien taloudellisuudesta kunnan avustusosuuden suhteen voida koko valtakuntaa kattavasti tehdä. Se, että saadun tuloksen mukaan orkesteri toimii sitä taloudellisemmin mitä pienempi on kunnan rahoitusosuus, pitää luultavasti paikkansa muidenkin orkestereiden osalta. Useimpien suomalaisten orkestereiden mahdollisuudet itse hankkia rahoitusta toimintaansa varten ovat nimittäin kovin rajalliset. Kulttuurisponsorointi on viime aikoina kuitenkin myös Suomessa yleistynyt ja muodostaa muutamalle orkesterille jopa huomattavan tulonlähteen.

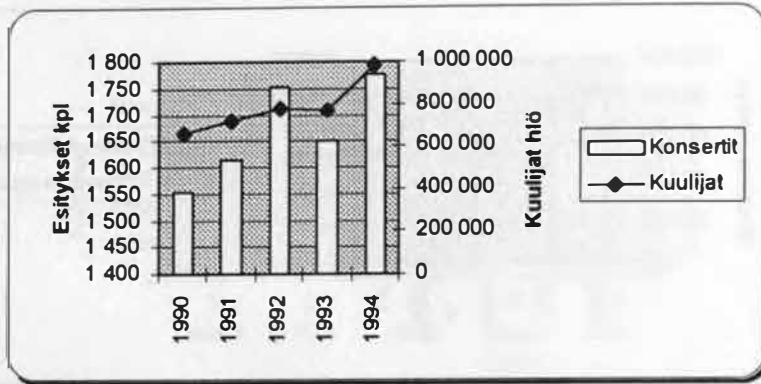
Paikkakunnan elinkeinorakenne määrittelee hyvin pitkälle, mikä arvo annetaan korkeakulttuurille. Tästä seuraa, kuinka taidelaitoksen odotetaan vastaavan kulttuurin kysyntään. Kotkan kaupunginvaltuusto on joka vuosi talousarvion vahvistamisen yhteydessä selkeästi ilmaissut, että

kaupunginorkesterin tehtävä on osallistua musiikkiteatterituotantoon. Kotkalainen kulttuuriperinne edellyttää sitä ja koska se on kustannuksiltaan edullista, niin sen myötä kaupunginorkesterin taloudellisuus muodostuu kokonaisuudessaan hyväksi.

Vakituisen ja tilapäisen henkilöstön palkkaus-kuluilla on suora vaikutus kunnalle teatteri- ja orkesterilain nojalla maksettavaan valtionosuuden suuruuteen. Lain 4 §:n mukaan valtionosuuden laskennallisena perusteena käytetään opetusministeriön kunkin orkesterin osalta vahvistamaa henkilötyövuosien määrää. Mitä vähemmän orkesteri käyttää rahaa palkkakustannuksiin esim. pitämällä vakituisia toimia avoimina ja säästämällä vierailijoiden palkkauksessa, sitä pienemmän henkilötyövuosiluvun se saa. Henkilötyövuosi arvostetaan vuosittain vahvistettavaan markkamäärään ja kerrotaan orkesterin koko vuoden henkilötyövuosimäärällä. Kunnan kantokykyluokalla ei vuodesta 1996 lähtien enää ole vaikutusta näin laskettavaan loppusummaan. Kotkan KO:ssa henkilötyövuosimäärät ovat jatkuvasti laskeneet vuodesta 1990, jolloin opetusministeriö alkoi kerätä tietoja: 33:sta 25:een (1996).

4.3. Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelutuotannon kykyä aikaansaada kuntalaisten elämään sellaisia vaikutuksia, jotka joko tyydyttävät kuntalaisten tarpeet tai ainakin täyttävät tarpeiden tyydyttämiseksi kunnan toimesta asetetut tavoitteet (Hiironniemi 1992, 25). Hiironniemen sananvalin-



Kuva 12. Esiintymiset ja kuulijat SuoSion jäsenorkestereissa 1990–94

ta viittaa siihen, että kuntalaisten tarpeet ovat ensisijaiset kunnan asettamiin tavoitteisiin nähden. Hiironniemen mukaan vaikuttavuus toteutuu joko tavoitteiden saavuttamisena tai tarpeiden tyydyttämisenä kuin myös molempien toteutussa yhtäaikaan.

Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen asteena on yhtä kuin saavutettujen tavoitteiden suhde suunniteltuihin tavoitteisiin. Vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämisen asteena puolestaan muodostuu tyydytettujen palvelutarpeiden suhteesta toteutuihin palvelutarpeisiin.

Mielenkiintoisinta koko tuloksellisuuden arvioimisessa on juuri vaikuttavuuden arvioiminen ja mittarin kehittäminen tälle, erityisesti silloin kun mittaamisen kohteena on taide.

4.3.1. Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen asteena

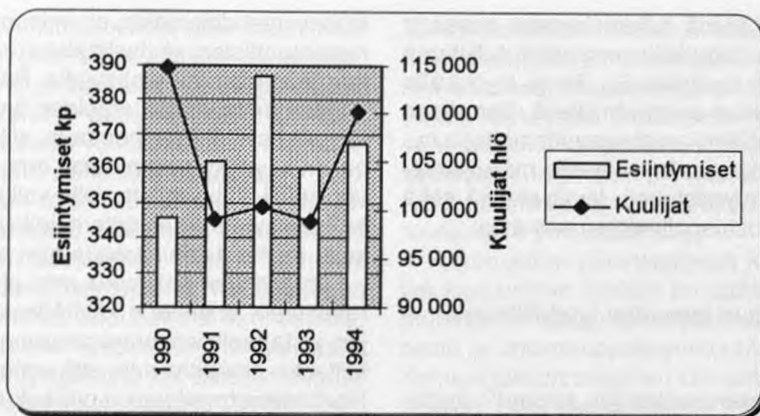
Kunnallisen palvelun tavoitteena on kuntalaisen hyvinvointi. Tämä periaate on lausuttu julkisella kunnalla 1 §:n 3. mom:ssa: »Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia – – alueellaan.» Koska hyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä kuten esim. terveydestä, työllisyydestä, harrastusmahdollisuuksista jne., sitä on vaikea mitata. Mikäli jotakin palvelua käyttävien määrän ajatellaan kertovan palvelun vaikuttavuudesta, voitaisiin suurilla käyttäjämäärillä perustella palvelun tarpeellisuus. Vaikuttavuus on tällöin saavutetun kävijämäärän suhde arvioituun kävijämäärään. Kunnan toimesta asetetun tavoitteen täytyy olla mitattavissa ja verrattavissa, joten

käyttäjämäärät kelpaavat sellaiseksi. Pelkästään suuri käyttäjämäärä ei mittaa palvelun laatua, mutta osoittaa siis palveluntarpeen ja sen suhteen muihin palvelutarpeisiin.

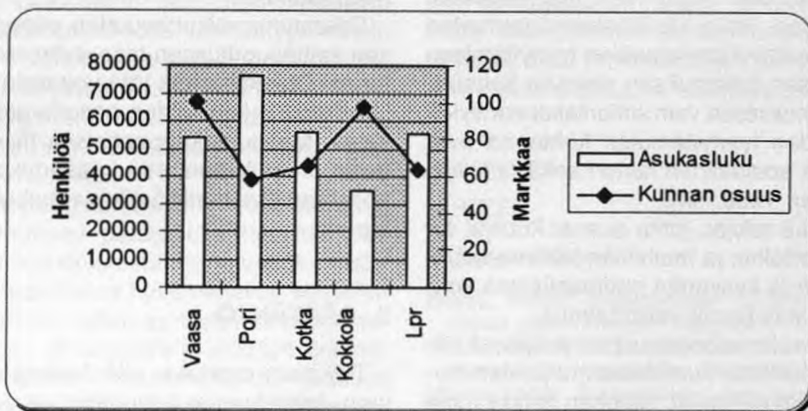
Suomalaisten orkestereiden kuulijamäärät ovat nousseet tasaisesti koko 90-luvun lukuunottamatta pientä notkahdusta 1993, ja joka konsertissa on istunut keskimäärin 468 kuulijaa. Jostain syystä kuulijat eivät ole vastanneet konserttitarjonnan rajuun nousuun 1992, mutta sen jälkeen kuulijakehitys taas seuraa tarjonnan liikkeitä. Tämänkin lyhyen tarkastelujakson perusteella uskallan päätellä, että kysyntä seuraa tarjontaa. Kattavamman tutkimuksen pohjaksi olisi tietysti tarkasteltava pitempää ajanjaksoa. Voidaan kuitenkin päätellä konserteissa käymisen tarpeen olevan olemassa yhteiskunnassamme.

Vuosi 1992 oli vertailuorkestereissakin huippuaikaa konserttitarjonnan määrän suhteen, mutta kuulijat näyttivät reagoineen tarjonnan vastaisesti (kuva 13). On muistettava, että aineisto sisältää kaikki esiintymiset, myös teatteri- ja oopperaesitykset. Pienen orkesterin ohjelmistossa musiikkiteatteriesitysten menestyminen vaikuttaa paljon kuulijalukuihin, ja kyseessä saattaakin olla mainittu ilmiö. Toinen selitys saattaisi olla suurilla paikkakunnilla nimenomaan tämän vuosikymmenen ilmiöiksi luettavat suurhallikonsertit, jolloin yhden esiintymisen kuulijamäärä voi olla useita tuhansia.

Tässä tutkimuksessa emme tiedä mitään asetetuista tavoitteista, koska niitä ei tutkimuksen tekohetkellä ole ollut saatavissa. Tavoitteiden julkistaminen on suhteellisen uutta kunnissa ja tekee vasta tuloaan mm. talousarvion laatimis-



Kuva 13. Esiintymiset ja kuulijat vertailuorkestereissa 1990–94



Kuva 14. Vertailuorkestereiden kotikunnan keskimääräinen asukasluku sekä kunnan osuus orkesterin menoista 1990–94

ohjeisiin ja tätä kautta esim. puolivuotisraporttien vertailuperustaksi. Tavoitteiden asettamisen määrittely riippuu paljolti asettajasta, ja ne on helppo kirjata esim. edellisen vuoden toteutuneiden kuulija- tai konserttimäärien mukaisiksi, jolloin vaihtavuus näyttää hyvältä. Tutkimuksessa olen tyytynyt oletamaan, että tavoitteet ovat olleet ne, mitkä on saavutettukin.

Kuntien tarpeet ja odotukset orkesterinsa suhteen ovat erilaiset riippuen mm. väestön elinkeinorakenteesta. Tältä pohjalta päätetään esim. orkesterin käyttöön annettavien varojen suuruudesta. Lähtökohtien erilaisuus heijastuu puolestaan taiteelliseen ohjelmasuunnitteluun, mikä puolestaan näkyy kuulijamäärissä. Haettaessa tavoitetasoa paikkakunnan potentiaaliselle kuu-

lijamäärälle vertailu onkin tehtävä orkesterin oman kuulijakehityksen valossa, jolloin paljastuvat kunkin paikkakunnan ominaispiirteet mm. musiikkimaun suhteen.

Kuvasta 14 nähdään vertailukuntien keskimääräinen asukasluku sekä kunnan osuus orkesterin menoista. Pori suurimpana vertailtavana paikkakuntana tukee orkesteriaan vähiten. Kotka, jota voidaan pitää Porin kanssa elinkeinorakenteeltaan samankaltaisena kaupunkina (teollisuusvaan ei korkeakoulupaikkakunta), on suhteellisen lähellä Poria, mitä kunnan osuuden suuruuteen tulee. Sitä vastoin Kokkola ja Vaasa erottuvat joukosta tässä suhteessa. Kuten edellä on jo todettu, Kokkolassa on tehty positiivinen arvosäältäinen päätös orkesterin puolesta. Keski-Pohjan-

maan KamO ei tässä tutkimuksessa missään vaiheessa johda taloudellisuustilastoa tutkittuna ajanjaksona (vrt. taulukko 6). Se ei myöskään saavuta ahkerimman esiintyjän titteliä. Sen sijaan se päihittää muut kirkaasti saavuttamallaan taidellisesti korkeatasoisella maineella matkojensa, radio- ja TV-esiintymistensä, levytystensä sekä saamiensa tunnustuspalkintojen ansiosta.

4.3.2. Vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämisen asteena

Mitkä ovat konserttisaavutuksen tarpeet? Jyväskylässä tehdyn tutkimuksen mukaan tarpeet voidaan ryhmitellä seuraaviin funktioihin: 1. *tiedollisiin*, 2. *tunteisiin ja elämyksiin perustuviin* ja 3. *yhteisöön tai ryhmiin liittäviin tai niistä erottaviin* (Salonen 1990, 53). Näitä funktioita kuvaavat kolme muuttujaa, jotka käsittääkseni parhaiten ilmaisevat vaikuttavuutta tarpeiden tyydyttämisen asteena. Salosen tutkimuksen mukaan konserttityleisön (tutkimuksessa vain sinfoniakonserttityleisön) tavoitteiden tyydyttämisen kohteena ovat *musiikillinen* ja *sosiaalinen* faktori sekä *taiteilijafaktori* (Salonen 1990, 54).

Nämä ovat ne tekijät, jotka saavat kuulijat tullemaan konsertteihin ja muihinkin taidetilaisuuksiin. Tarjonnan ja kysynnän optimaalisesta koostumisesta syntyy paras vaikuttavuus.

Määritelmässään vaikuttavuuden sisällöstä Hironniemi on asettanut kuntalaisen tarpeiden tyydyttämisen ensimmäiseksi. Näinhän tietysti tulee ollakin, sillä kunta on yhtä kuin sen asukkaat. Kuntalaiset päättävät itse kunnanvaltuuston kautta mitä tarpeita tyydytetään ja missä määrin.

Kunnan palveluilleen asettamat tavoitteet on varmasti yhtenäisyyden ja vertailtavuuden vuoksi helppo ilmaista palvelun käyttäjämäärinä. Orkesterin luonnollinen tarve ja olemassaolon edellytys on saavuttaa yleisöä. Yleisön saavuttaminen vastaa kysymykseen, mitkä ovat palvelutarpeet. Siis mitä enemmän yleisöä, sen paremmin palvelutarpeet tyydyttyvät? Tämä pitää paikkansa silloin, kun tarkoitetaan vaikuttavuuden toteutumista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Varsinaisen ydin mielestäni kuitenkin piilee vaikuttavuudessa tarpeiden tyydyttämisen asteena eli siinä, mitä palvelun käyttäjä – tässä tapauksessa konserttisaavutuksen – saa irti käynnistään Salosen faktoreilla mitattuna. Tasainen kävijämäärä todistaa, että tarpeiden tyydyttämisen kohdefaktorit ovat täyttyneet.

Koska mainittujen faktoreiden mittaaminen ja vertailu on käytännössä monimutkaista ja työläs-

tä, osin mahdotontakin, on helppo ymmärtää, että matemaattisten, yksiselitteisten lukujen kerääminen ja vertailu ovat etusijalla. Palvelun vaikuttavuuden mittaamista tarpeiden tyydyttämisen asteena ei silti ole unohdettava, sillä siitä saadaan paljon käyttökelpoista tietoa mm. palvelun kehittämiseksi. Näin mitattavalle vaikuttavuudelle tulisi laatia yhtenäiset mittarit, jolloin vertailukelpoisuus muihin taidelaitoksiin olisi mahdollista.

Lähtökohtien erilaisuus mm. alueen elinkeinorakenteen, orkesterin käyttöön annettujen varojen ja taiteellisen ohjelmasuunnittelun suhteen kuitenkin aiheuttaa sen, että vertailukohtaa ei ole. Haettaessa tavoitetasoa paikkakunnan potentiaaliselle kuulijamäärälle ja yleisön tarpeiden tyydyttämiseksi, on vertailu tehtävä orkesterin oman kuulijakehityksen valossa, jolloin paljastuvat kunkin paikkakunnan ominaispiirteet mm. musiikkimaun suhteen.

Orkesterin vaikuttavuuden osatekijä on myös sen soittosuorituksen taso, työn laatu ja ammattitaito. Objektiivisesti tätä voitaisiin arvioida vertaamalla eri kriitikoiden arvioita samasta esityksestä. Maakuntakaupungeissa tilanne kuitenkin usein on sellainen, että konsertin arvostelee ainoastaan yksi henkilö eikä vertailukohtaa näinollen ole.

5. PÄÄTÄNTÖ

Tutkimus osoittaa, että taidelaitoksen tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus ovat mitattavissa ja numeraalisesti ilmaistavissa. Orkesterin toiminnasta on saatavissa mittaamiseen tarvittavat yksiselitteiset suureet, jotka ovat täysin vertailukelpoisia minkä tahansa kunnallisen laitoksen toiminnan mittareihin. Sen sijaan tuloksen lukeminen vaatii taidelaitoksen luonteen tuntemista ja suoraan vertailevien johtopäätösten tekeminen johtaa harhaan. Tulos saattaa vääristyä mm. mitattaessa tehokkuutta käytetyn työajan suureella.

Kulttuuritoimintakomitean mietinnössä vuodelta 1974 lausutaan sivuten kulttuurin painoarvon mittaamisongelmaa, että »kulttuuripalvelujen rahoituksessa ei kuitenkaan pidä lähteä vain määrällisistä tekijöistä, 'kontaktihinnasta' vaan huomioon on otettava tarjontaan liittyvät sisältö- ja intensiteettitekijät.» (Kulttuuritoimintakomitean mietintö 1974:2, 132). Taidelaitoksen tuloksellisuutta ei voida mitata yksin rahassa yhtä vähän kuin yliopistonkaan, koska molempien toiminta on olennaisesti laadullista ja täyttää tarkoituksensa vasta riittävän korkealaatuisena.

Vaikuttavuuden mittaamiseksi tulee ensin määritellä toiminnan tavoitteet ja toiminta-alueen palvelutarpeet. Tämä johtaa välittömästi linjanvetoon siitä, millainen profiili taidelaitokselle halutaan luoda. Tämän jälkeen vaikuttavuuden mittaaminen on mahdollista valituilla muuttujilla.

Yhtä hyvin kuin taidelaitokselle asetetaan taloudellinen tulosvastuu, sille pitäisi voida asettaa myös taiteellinen tulosvastuu. Tällöin mittariksi voitaisiin ottaa juuri ohjelmaprofiili. Taloudelliseen tukeen olisi liitettävä taloudellisia kannustimia, joilla kohennettaisiin ohjelmistoa ja tuettaisiin paikkakunnan erityispiirteitä ko. taiteen alueella (Kulttuuritoimintakomitean mietintö 1974:2, 132). Julkisin varoin ylläpidettävältä Suomen Yleisradiolta edellytetään kansallisen kulttuurin edistämistä (Kulttuuritoimintakomitean mietintö 1974:2, 132). Ei mikään estä kuntakohtaisesti päättämistä, että kaupunginorkesteri profiloituu paikallisen kulttuurin edistämiseksi johonkin tiettyyn musiikin alueeseen. Näin itse asiassa jo on asianlaita ainakin Vantaalla, jossa yhteiskunnan tukea nauttiva orkesteri on erikoistunut viihdemusiikkiin, Kokkolassa kamarimusiikkiin ja Kotkassa sinfonia- ja teatterimusiikkiin.

Kotkan kaupunginorkesterin tuloksellisuus näyttää tutkimuksen perusteella hyvältä. Sen tuottavuus on huippuluokkaa jopa valtakunnallisestikin ja taloudellisuus hyvä vertailuorkesterien kesken. Kuten tutkimus todistaa, pärjäämisen »salaisuus» on ooppera ja eritoten teatteri-esiintymiset. Näistä viimeainittu on varsinkin musiikin ammattilaisten keskuudessa vähemmän arvostettu orkesterityön muoto ja keskusteluttanut Kotkassakin paljon. Kuitenkin vasta taidelaitoksen toiminnan kytkeminen yleisön palvelutarpeisiin oikeuttaa sen ylläpitämisen julkisilla varoilla. Näin nähtynä vaikuttavuus nousee taidelaitoksen tärkeimmäksi mittariksi.

Useilla tahoilla on 1990-luvulla otettu keskustelunkohteeksi yhteiskunnan varoilla tuetun taiteen olemassaolon oikeus. Monissa kunnissa on vakavissaan pohdittu kaupunginteatterin tai -orkesterin lakkauttamista »tuottamattomana» palveluna. Kunnalla on tietysti mahdollisuus tehdä näinkin, mutta päätöksen on perustuttava tosiasioihin, toisin sanoen orkesterin numeraalisen tuloksen vertaamiseen muihin vastaaviin taidelaitoksiin ja vaikuttavuuden todelliseen ymmärtämiseen. Joskus tuntuu siltä, että kulttuurin olennaisen ominaislaadun ja yhteiskunnan välistä kytkentää ei enää nähdä. Kulttuurin itseisarvo on sen pyrkimystä henkisen ja aineellisen ympäristömme hahmottamiseen, tiedollisiin tai taiteellisiin keinoin tapahtuvaan ihmisen ja hänen maailman-

sa kuvaamiseen, erittelyyn sekä ihmiselle ominaisen ajattelun ja tuntemisen mallien ja symbolien luomiseen (Salmenhaara 1975). Kulttuuri on yleishyödyke, jota on tuettava julkisesti, muuten se ei elä eikä kansallisen kulttuurimme olemassaolo ja kehittyminen ole mahdollista. Tulosvastuu taidelaitoksesta on nähtävä poliittisena vastuuna koko yhteiskunnalle.

Tutkimustani viimeistellessä Kotkan ja Kouvolan kaupunkien kesken on päästy sopimukseen molempien kaupunginorkesterien yhdistämisestä ja orkesteriosakeyhtiön muodostamiseksi. Kymenlaakson orkesteri Oy aloittaa toimintansa vuoden 1999 alusta. Koska toimenpiteen pontimena ovat kuntakohtaiset säästöt, on odotettava, että tuleva orkesteriyksikkö joutuu hankkimaan nykyistä suuremman osan varoistaan itse. Tässä piilee vaara antaa taloudellisuutta mittavien tunnuslukujen nousta tärkeimmiksi unohtamalla taidelaitoksen perimmäinen tehtävä. Aika näyttää, mikä on kotkalaisen ja kymenlaaksoilaisen musiikkikulttuurin tulevaisuus.

LÄHTEET

1. Painetut lähteet

- Heiniö, Mikko: Orkesterien tuloksellisuutta ei saa mitata yksin rahassa. *Muusikko* 1995:5, s. 4 – 5.
- Hiironniemi, Silja: *Tuloksellisuuden arviointi: käsikirja kunnallisille työpaikoille*. Jyväskylä 1992.
- Meklin, Pentti: *Tulosajattelu julkisyhteisössä*. Teoksessa Kunnat tienhaarassa. Toim. Harisalo, R. – Hoikka, P. – Rajala, T. Tampere 1991.
- Kulttuuritoimintakomitean mietintö 1974:2*: Valtion Painatuskeskus, 1974.
- Myllymäki, Arvo – Uoti, Asko: *Leikkaukset kuntien uhkana*. Vaikuteutuo peruspalvelujen järjestäminen? Kunnallisalan kehittämässä. Saarijärvi 1995.
- Peltonen, Matti: *Tuottavuus tavaksi*. 2. painos. Helsinki 1980.
- Pääministeri Esko Ahon hallitusohjelma. Virallinen lehti 1991:49, Helsinki 29.4.1991.
- Pääministeri Harri Holkerin hallitusohjelma. Helsinki 1987.
- Pääministeri Paavo Lipposen hallitusohjelma. Helsingin Sanomat 11.4.1995.
- Salonen, Timo K.: *Konserttiyleisö makujen kentällä*. Tutkimus konserttimusiikin yleisöstä, esimerkkinä Jyväskylän sinfoniaorkesterin yleisö. Jyväskylä 1990.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry. *Kuulijatilastot 1971 – 1994*.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry. *Toimintakertomus sekä tietoja jäsenorkesterista kalenterivuodelta 1990, 1991, 1992, 1993 ja 1994*.
- Vartiainen, Pirkko: *Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorian ja käytännön*. Acta Wasaensia. No 40 Hallintotiede 2. Vaasa 1994.
- Suomen tilastollinen vuosikirja*. Tilastokeskus. Helsinki 1990, 1991, 1992, 1993 ja 1994.

2. Säädökset ja painamattomat lähteet

Aho, Kalevi: *Tarvitaanko sinfoniaorkestereita?* Alustus 29. valtakunnallisilla Orkesteripäivillä 6.5.1994 Jyväskylässä.

Kunnallisen Työmarkkinalaitoksen yleiskirje A 23/89 Kuntalaki 17.3.1995/365

Laadintaohjeet. *Kuntasuunnitelma 1995 – 1999*. Talousarvio 1995. Kotkan kaupunki.

Teatteri- ja orkesterilaki 3.8.1992/730

Salmehaara, Erkki: Sinfoniaorkesterin tehtävistä. Esielmä valtakunnallisilla orkesteripäivillä 1975.

A taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevan kansainvälisen yleissopimuksen voimaansaattamisesta 16.1.1976/106 SopS 6

KÄYTETYT LYHENTEET

SuoSio	Suomen Sinfoniaorkesterit ry.
Kela	Kansaneläkelaitos
KO	kaupunginorkesteri
Lpr	Lappeenranta
KamO	kamariorkesteri
TSS-sopimus	Sopimus taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevan kansainvälisen yleissopimuksen voimaansaattamisesta 16.1.1976/106 SopS 6
YK	Yhdistyneet Kansakunnat