

**Jäsenistön odotusten ja kattoyhdistyksen toiminnan vastaavuus
strategisen suunnittelun lähtökohtana**

Tapaustutkimus Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:stä

Terhi Väänänen
Pro gradu -tutkielma
Sibelius-Akatemia
Arts Management
Syksy 2012
Ohjaaja Tanja Vilén

SIBELIUS-AKATEMIA

Tiivistelmä

Tutkielma

Työn nimi Jäsenistön odotusten ja kattoyhdistyksen toiminnan vastaavuus strategisen suunnittelun lähtökohtana. Tapaustutkimus Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:stä.	Sivumäärä 78
Tekijä(t) Terhi Väänänen	Lukukausi Kevät 2013
Koulutusohjelma Taidehallinnon koulutusohjelma	Suuntautumisvaihtoehto Arts Management
Osasto Arts Management	
Tiivistelmä <p>Tutkimus käsittelee jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan vastaavuutta ja tämän huomioimista yhdistyksen strategisessa suunnittelussa. Tutkimusongelmana on selvittää, millä tavoin jäsenistön odotuksien ja yhdistyksen toiminnan vastaavuutta voidaan arvioida ja millä tavoin tämän arvioinnin tuloksia voidaan käyttää yhdistyksen strategiasuunnittelun lähtökohtana. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii strategiatutkimus yhdistystoiminnan kenttään sovellettuna. Tutkimus keskittyy strategiaproessin analysointivaiheeseen eli yhdistyksen sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön analysoimiseen ja synteesianalyysien luomiseen.</p> <p>Tutkimusongelmaa lähestytään tapaustutkimuksen kautta ja sen tarkastelun kohteena on Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry. Yhdistyksen jäsenistöstä kerättiin tietoa kyselyn avulla ja yhdistyksen sisäisestä toiminnasta yhdistyksen tuottamien dokumenttien sekä tutkijan havaintojen ja omakohtaisten kokemusten avulla. Aineistoa on analysoitu erityisesti teemoittamalla ja vertailemalla.</p> <p>Tutkimus osoittaa esimerkkiyhdistyksen kautta, että jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan vastaavuutta voidaan mitata. Se on mahdollista analysoimalla jäsenistön odotuksia yhdistystä kohtaan ja vertaamalla näin saatuja tuloksia siihen, miten yhdistyksen sisäinen toiminta on vastannut näihin odotuksiin. Tällä metodilla saatujen tulosten perusteella yhdistys voi arvioida, kuinka hyvin sen toiminta vastaa jäsenistön odotuksia ja määrittellä niiden perusteella ne strategiset aiheet, joihin yhdistyksen on keskityttävä ja joiden kehittämisen myötä yhdistys kykenee vastaamaan paremmin jäsenistönsä odotuksiin.</p> <p>Tutkimus tuottaa tutkimusongelmaan vastaamisen myötä yksityiskohtaista tietoa Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenistön arvoista, intresseistä, tarpeista sekä sen odotuksista kattoyhdistystä kohtaan. Tutkimuksen puitteissa selviää, millä tavoin kattoyhdistyksen toiminta on vastannut yhdistyksen jäsenistön odotuksiin. Lisäksi, tutkimuksessa määritellään ne keskeiset strategiset aiheet, joihin kattoyhdistyksen tulee keskittyä.</p>	
Hakusanat strategia, strateginen suunnittelu, strategiaprosessi, yhdistys, sidosryhmä, jäsenyys, elokuvatapahtuma, elokuvafestivaali	
Muita tietoja 4 liitesivua	

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	3
1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	5
2. Teoria	6
2.1 Strategian määritelmä	6
2.2 Strategia yhdistyksen suunnannäyttäjänä	8
2.2.1 Yhdistystoiminnan määritelmä ja erityispiirteet	8
2.2.2 Strategia yhdistystoiminnassa	11
2.3 Strategia prosessina	13
2.3.1 Strategiaprosessin vaiheet	13
2.3.2 Analyysit strategiasuunnittelun pohjana	14
2.3.2.1 Sidosryhmä toimintaympäristönä	16
2.3.2.2 Organisaation sisäinen toiminta	17
2.3.2.3 Strategisten aiheiden määrittely	19
3. Metodi	21
3.1 Tapaustutkimus metodologisena lähestymistapana	21
3.2 Aineiston kerääminen	22
3.3 Aineiston analysointi	25
3.4 Tutkimusprosessin kriittinen tarkastelu	26
4. Analyysi	29
4.1. Toimintaympäristö: sidosryhmäanalyysi jäsenistöstä	29
4.1.1 Jäsenten määrittely ja ryhmittely	29
4.1.2 Jäsenten arvot, intressit ja tarpeet	30
4.1.3 Jäsenten haasteet	33
4.1.3.1 Koko jäsenkunnan haasteet	33
4.1.3.2 Eri jäsentyyppien haasteet	37
4.1.4 Odotukset kattoyhdistystä kohtaan	42
4.1.4.1 Koko jäsenkunnan odotukset	42
4.1.4.2 Eri jäsentyyppien odotukset	48
4.1.5 Haasteiden ja odotusten analysointi suhteessa toisiinsa	53
4.2 Sisäinen toiminta: analyysi jäsenistön huomioonottamisesta	56
4.2.1 Toiminnan lähtökohta, toiminta-ajatus ja mandaatti	56
4.2.2 Yhdistyksen toiminnan painopisteet	59
4.2.3 Organisaation rakenteet ja dynamiikka	62
4.2.4 Resurssit	65
4.3 Strategiset aiheet: synteesianalyysi yhdistyksen tilanteesta	67
4.3.1 Suhteessa mandaattiin	67
4.3.2 Suhteessa ideaalitavoitteisiin	68

4.3.3 Suhteessa resursseihin	69
------------------------------	----

5. Johtopäätökset	71
--------------------------	-----------

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja tutkimuksen arviointi	71
---	----

5.2 Vastaavuuden välttämättömyys	74
----------------------------------	----

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia	75
-----------------------------	----

6. Lähteet	77
-------------------	-----------

Liitteet

Kysely Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenille

Taulukot

Taulukko 1: Kaikkien jäsenorganisaatioiden haasteet	34
---	----

Taulukko 2: Suurten festivaalien haasteet	38
---	----

Taulukko 3: Pienten ja keskikokoisten festivaalien haasteet (tyyppi 1)	38
--	----

Taulukko 4: Pienten ja keskikokoisten festivaalien haasteet (tyyppi 2)	39
--	----

Taulukko 5: Klubien ja kerhojen haasteet	39
--	----

Taulukko 6: Vakiintuneiden kulttuurikeskusten ja -organisaatioiden haasteet	40
---	----

Taulukko 7: Kaikkien jäsenorganisaatioiden odotukset	44
--	----

Taulukko 8: Suurten festivaalien odotukset	49
--	----

Taulukko 9: Pienten ja keskikokoisten festivaalien odotukset (tyyppi 1)	49
---	----

Taulukko 10: Pienten ja keskikokoisten festivaalien odotukset (tyyppi 2)	50
--	----

Taulukko 11: Klubien ja kerhojen odotukset	50
--	----

Taulukko 12: Vakiintuneiden kulttuurikeskusten ja -organisaatioiden odotukset	51
---	----

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Pääkaupunkiseutu on elokuvatapahtumien keidas, jossa järjestetään enemmän elokuvatapahtumia kuin muualla Suomessa yhteensä. Pääkaupunkiseudun lähes 20 elokuvatapahtumaa lisäävät huomattavasti valkokankaalla nähtävien elokuvien tarjontaa. Kun vuonna 2011 pääkaupunkiseudun kaupallisissa elokuvateattereissa esitettiin 195 eri elokuvanimekettä, pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat esittivät yli 1200 eri elokuvaa. (CINEMAJA ry, 2011) Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat myös monipuolistavat paikallista elokuvakulttuuria sillä ne keskittyvät vaihtoehtoiseen elokuvaan. Vaihtoehtoisuudella viitataan tässä yhteydessä elokuviin, jotka poikkeavat kaupallisten elokuvateattereiden tarjonnasta sisällöltään, tuotantomaaltaan, kohdeyleisöltään, tuotantoarvoiltaan, tekoajankohdaltaan, tekniikaltaan tai pituudeltaan. Tapahtumat saattavat keskittyä esimerkiksi animaatioelokuvien, lyhytelokuvien tai dokumenttielokuvien esittämiseen tai tietynmaalaisiin, kuten eteläamerikkalaisiin tai afrikkalaisiin, elokuvaan, tai tietynaiheisia elokuvia kuten pakolaisuutta tai yhteiskunnallisia aiheita käsitteleviin elokuvaan.

Elokuvatapahtumat ovat yleishyödyllisten taustaorganisaatioiden järjestämiä ei-kaupallisia tapahtumia, joissa esitetään kyseisen tapahtuman ohjelmistosuunnittelulinjauksen ja taustaajatuksen mukaisia elokuvia. Elokuvatapahtumat voi jakaa kahteen eri kategoriaan: elokuvaklubeihin ja -kerhoihin ja elokuvafestivaaleihin. Elokuvaklubit ja -kerhot järjestävät yksittäisiä näytöksiä läpi vuoden ja elokuvafestivaalit keskittyvät esittämään useampia elokuvia kerran vuodessa rajoitetun ajanjakson sisällä.

Helsingissä järjestettävät pienet elokuvatapahtumat järjestetään useimmiten lähes kokonaan vapaaehtoisvoimin pienillä taloudellisilla resursseilla, mikä tekee tapahtumien järjestämisestä haastavaa. Tapahtumien järjestäjät ovat erittäin innostuneita ja sitoutuneita, mutta he järjestävät tapahtumia usein jaksamisen ääri rajoilla. Tapahtumien on resurssien pienuuden vuoksi tingittävä palkanmaksun ohella muun muassa markkinoinnissa, toimistotiloissa ja esityspaikka- ja elokuvavalinnoissa. Suuremmilla festivaaleilla tilanne on parempi, mutta myös ne kamppailevat erityisesti jatkuvasti kallistuvien elokuvavuokrien

kanssa. Rakenteellisena ongelmana on se, ettei Helsingissä ole ei-kaupalliselle elokuvanäytöstötoiminnalle omistettuja tiloja tai maakuntien elokuvakeskuksiin verrattavaa hallinnollista keskusta, jonka alaisuudessa elokuvatapahtumat voisivat toimia nykyistä paremmin resurssein ja koordinoitummin.

Elokuvatapahtumien järjestäjät ovat viime vuosina heränneet ajatukseen tapahtumien välisen yhteistyön tuomista eduista, sillä tapahtumilla on useita päällekkäisiä toimintoja, joita on mahdollista yhdistää. Tapahtumat ovatkin tehneet vuosien mittaan jonkin verran yhteistyötä muun muassa markkinoinnin ja lipunmyynnin saralla. Vuoden 2011 maaliskuussa yhteistyö järjestäytyi, kun elokuvatapahtumat perustivat Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry -nimisen kattoyhdistyksen, jonka tehtävänä on edistää elokuvatapahtumien välistä yhteistyötä sekä parantaa niiden toimintaedellytyksiä.

CINEMAJA ry:n lyhyen tähtäimen tavoitteena on konkreettisten yhteispalvelujen tuottaminen jäsenistölle ja sen tärkein pitkän tähtäimen tavoite on saada Helsinkiin vaihtoehtoiselle elokuvale omistettu Elokuvatalo. Yhdistyksen jäsenistö koostuu elokuvatapahtumista ja muutamasta muun toiminnan ohessa elokuvanäytöksiä järjestävästä tahosta. Yhdistyksen toimintaa ohjaa hallitus, joka koostuu elokuvatapahtumien edustajista ja elokuvatapahtumien parissa työskennelleistä henkilöistä. Perusrahoituksensa yhdistys saa Helsingin kaupungilta. Yhdistyksen nimeen sisällytettiin kuitenkin sana pääkaupunkiseutu, sillä jäsenyys haluttiin mahdollistaa myös Espoossa toimivalle Espoo Cinelle.

CINEMAJA ry on toiminut lähes kahden vuoden ajan, ja sen toiminta on tällä hetkellä verrattain vakaalla pohjalla. Yhdistys on kuitenkin ryhtynyt tarkkailemaan entistä kriittisemmin sitä, kuinka hyvin se loppujen lopuksi palvelee jäsenistönsä tarpeita ja todennut, että kattoyhdistyksen toiminnasta tulisi tehdä suunnitelmallisempaa, jotta se saavuttaa toiminta-ajatuksensa määrittelemät tavoitteet. Se on katsonut tarpeelliseksi aloittaa yhdistykselle räätälöidyn strategian luomisen ja halunnut keskittyä tässä strategiassa erityisesti jäsenistön tarpeiden huomioimiseen, sillä sen toiminta-ajatus on vahvasti sidoksissa jäsenistön etujen ajamiseen. Kattoyhdistys haluaa selvittää, kuinka hyvin sen toiminta on tähän mennessä vastannut yhdistyksen jäsentapahtumien odotuksia ja miten se voi käyttää tätä tietoa toimintansa kehittämisessä ja strategisessa suunnittelussa.

Tutkimukseni linkittyy osaksi taidehallinnon tutkimusta elokuvatapahtumien kautta, mutta se on relevantti taidehallinnon tutkimukselle myös siinä mielessä, että iso osa taidehallinnosta sijoittuu yhdistystoiminnan piiriin. Myös strategisen suunnittelun viitekehys liittää sen taidehallinnon piiriin, sillä strateginen suunnittelu on tärkeä osa menestyvän taidehallinnon ammattilaisen työkalupakkia. Oman kiinnostukseni aiheeseen selittää se, että kuulun Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n perustajajäseniin ja toimin tällä hetkellä sen puheenjohtajana. Lisäksi olen yhden CINEMAJA ry:n jäsentapahtuman, Animatricks-festivaalin, johtaja.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Varsinainen ilmiö, johon tutkimukseni pureutuu, on yhdistyksen toiminnan ja jäsenistön odotusten vastaavuus ja tämän huomioiminen yhdistyksen strategisessa suunnittelussa. Järjestötutkija Juha Heikkala on kirjoittanut aiheesta yleisellä tasolla, mutta aiheesta ei ole tehty tapaustutkimusta taidehallinnon piirissä, joten tuotan tämän tutkimuksen puitteissa uutta ilmiöön liittyvää empiiristä tietoa. Lisäksi tutkimukseni on yritys mitata ja arvioida konkreettisella tavalla yhdistyksen toiminnan tuloksellisuutta. Tämä on aihe, joka on koettu haastavaksi yhdistystoiminnan tutkimuksessa. Juha Heikkala (2001, 90) pohtii yhdistysorganisaation menestyksen mittaamista seuraavalla tavalla:

“Järjestöjen erityispiirteet johdattavat kysymään sitä, mikä on järjestön toiminnan tulos, impakti tai vaikuttavuus ja miten se mitataan? Järjestöillä ei ole perinteisesti ollut käytössään mekanismeita mitata toiminnan tulosta. Jäsenmaksun maksaneiden määrä on tässä suhteessa vähintäänkin puutteellinen mittari. Yksityisellä sektorilla kysynnän ja tarjonnan suhde yhdessä markkamääräisen voiton kanssa kertoo siitä, onko toiminta kannattavaa vai ei. Julkisella sektorillakin on oma, tosin välillinen mekanisminsa, nimittäin vaalit ja äänestäminen. Tätä kautta kansalaiset kertovat luottamuksestaan sekä poliittista järjestelmää että sen päätöksiä toteuttavaa julkishallintoa kohtaan.– Järjestöjen ja sen jäsenten välillä on vain heikko linkki, jonka kautta ei juurikaan välity tietoa toiminnan tuloksellisuudesta. ”

Tässä tutkimuksessa tartun tähän Heikkalan “heikoksi linkiksi” kuvaamaan haasteeseen ja pyrin löytämään keinoja yhdistyksen toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen seuraavanlaisen tutkimusongelman kautta:

Miten yhdistyksen toiminnan ja jäsenistön odotusten vastaavuutta voidaan arvioida ja millä tavoin tämän arvioinnin tuloksia voidaan käyttää yhdistyksen strategiasuunnittelun lähtökohtana?

Tutkimuksen konkreettisenä tavoitteena on selvittää tapaustutkimuksen kautta, millaisia arvoja, intressejä, tarpeita ja haasteita Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenorganisaatioilla on ja mitä odotuksia niillä on kattoyhdistyksen toimintaa kohtaan. Toisena tavoitteena on selvittää, millä tavoin jäsentapahtumat on otettu huomioon yhdistyksen toiminnassa ja miten hyvin tämä toiminta vastaa jäsenistön arvoja, intressejä, tarpeita ja odotuksia. Kolmantena tavoitteena tutkimuksessani on määritellä, millä tavoin yhdistyksen tulisi ottaa yhdistyksen toiminnan ja jäsenistön odotusten vastaavuus huomioon yhdistyksen strategisessa suunnittelussa.

1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä toimii strategiatutkimus yleishyödyllisiin organisaatioihin sovellettuna. Lähdekirjallisuuteni käsittää myös yleisen liikkeenjohdon strategian yleisteoksia, joista tärkein lähde on suomalaisen strategiatutkimuksen uranuurtajan Mika Kamenskyn klassikkoteos *Strateginen johtaminen*. Tutkimukseni kiistatta tärkein lähde on kuitenkin strategiatutkimusta nimenomaan yhdistystoimintaan soveltaneen tutkija ja järjestökouluttaja Juha Heikkalan teos *Järjestön strategia*. Heikkalan esittelemässä teoreettisessa kehyksessä huomioidaan yhdistysorganisaation ja yhdistystoiminnan erityispiirteet, mikä tekee siitä erityisen sopivan oman tutkimukseni teoreettiseksi pohjaksi. Tutkimukseni keskittyy strategia-analyysien käytännön sovelluksiin. Lähestyn tutkimuskysymystäni tapaustutkimuksen kautta ja olen kerännyt sen puitteissa paljon erityyppistä aineistoa tutkittavaan organisaatioon liittyen. Yhdistän tutkimuksessani kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusta ja analysoin aineistoa erityisesti teemoittamisen ja vertailun avulla.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne noudattaa klassista tutkimusrakennetta. Olen johdannossa määritellyt tutkimuksen viitekehykset suhteessa taidehallintoon ja sen teoreettiseen ja metodologiseen taustaan. Lisäksi olen määritellyt siinä tutkimuksen tutkimusongelman ja tavoitteet.

Teoria-luvussa määrittelen tarkemmin tutkimuksen teoreettisen taustan suhteessa strategiseen suunnitteluun yhdistystoiminnassa. Lisäksi määrittelen, mihin strategiaprosessin vaiheeseen tutkimukseni keskittyy ja esittelen tutkimuksen empiiriseen osioon sovellettavan käsitteistön.

Metodi-luvussa esittelen tapaustutkimuksen metodologisena lähestymistapana sekä aineistoni ja kerron, millä tavalla olen sen kerännyt ja analysoinut. Lisäksi arvioin tutkimukseen liittyviä yleistettävyyden, luotettavuuden ja pätevyyden kysymyksiä.

Analyysi-luvussa esittelen, millaisia tuloksia tutkimukseni on tuottanut suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja Johtopäätöksiä-luvussa suhteutan analyysin tulokset tutkimuksen teoreettisen taustaan ja arvioin, kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkimusongelmaan ja kuinka hyvin tutkimuksen tavoitteet on saavutettu.

2. Teoria

2.1 Strategian määritelmä

Strategian käsitteellä ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää vaan sitä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista ja painotuksista käsin. Strategia-sana on etymologialtaan sotainen. Sana juontuu kreikan sanoista stratos, joka tarkoittaa armeijaa ja agein, joka tarkoittaa johtamista. Strategia tarkoittaa siis sananmukaisesti armeijan johtamisen taidetta. Strategoi taas viittaa sanana siihen henkilöön, joka tätä armeijaa johtaa. (Heracleous 2003, 3.)

Strategian käsite löysi tiensä sodan johtamisen maailmasta liikealan maailmaan 1960-luvulla, ja amerikkalainen General Motors oli ensimmäisiä yhtiöitä, joissa strategiaa käytettiin tietoisesti liiketoiminnan kehittämiseen (emt. 3). Strategiaa ryhdyttiin tutkimaan akateemisesti samoihin aikoihin Harvard Business School:issa ja kyseisen yliopiston liikealan historian professori Alfred Chandler antoi strategialle määritelmän, joka on luonut pohjan myöhemmälle strategiatutkimukselle. (emt. 4.) Chandler (1962, 15-16) määrittelee klassikkoteoksessaan *Strategy and Structure* strategian yrityksen perustavanlaatuisten pitkän tähtäimen päämäärien ja osatavoitteiden määrittelemiseksi sekä toimintatapojen omaksumiseksi ja resurssien jakamiseksi tavalla, joka on välttämätöntä näiden päämäärien saavuttamiseksi.

Suomalainen strategiatutkija Mika Kamensky (2008, 19) määrittelee strategian 50 vuotta myöhemmin kolmesta eri lähtökohdasta käsin, ja hänen määritelmänsä on hyvin samantapainen Chandlerin kanssa:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strateginen ajattelu on löytänyt tiensä sodan ja liiketalouden maailmasta myös yleishyödyllisiin organisaatioihin. Julkinen sektori on ottanut strategisen suunnittelun aktiiviseen käyttöön tosin vasta 1980-luvulta lähtien (Poister 2010, 247; Stewart 2004, 17). Juha Heikkala (2001, 12) määrittelee strategian järjestömaailman kontekstissa järjestön kyvyksi nähdä järjestön toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet, tahdoksi valita näistä järjestön elinvoimaisuuden ja kehittymisen kannalta tärkeimmät ja järjestöön sisäänrakennetuksi tavaksi toimia näiden mahdollisuuksien ja valintojen pohjalta.

Näiden erilaisten määritelmien painotukset tuovat esille strategian eri ulottuvuuksia. Sanan etymologinen määritelmä korostaa, että strategiassa on kysymys organisaation johtamisen taidosta. Chandlerin määritelmä korostaa tavoitteiden asettamisen tärkeyttä ja resurssien oikeanlaista jakamista strategisessa suunnittelussa. Kamenskyn luonnehdinnat tuovat esille sen, että strategiassa on kyse tietoisesta organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ja näiden välisten vuorovaikutussuhteiden hallinnasta. Heikkalan määritelmä taas painottaa, että strategiassa on kysymys hallinnan lisäksi toimintaympäristön mahdollisuuksien havaitsemisesta ja organisaation elinvoimaisuuden ja kehittymisen takaamisesta.

Ymmärrän strategian omassa tutkimuksessani yllä kuvailtujen määritelmien pohjalta organisaation toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen pohjautuvaksi johtamisen taidoksi ja vuorovaikutussuhteiden hallinnan välineeksi, jonka avulla organisaatiolle asetetaan sen elinvoimaisuuden ja kehittymisen kannalta olennaisia tavoitteita ja jonka avulla pyritään varmistamaan, että organisaation resurssit käytetään optimaalisella tavalla näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskityn tutkimuksessani organisaation toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan tarkasteluun.

Seuraavassa luvussa vastaan kysymyksiin siitä, millainen organisaatio yhdistys on, mitä erityispiirteitä sillä on ja millä tavalla nämä erityispiirteet on otettava huomioon yhdistysorganisaation strategiaprosessissa.

2.2 Strategia yhdistyksen suunnannäyttäjänä

2.2.1 Yhdistystoiminnan määritelmä ja erityispiirteet

Yhdistykset kuuluvat niin kutsutun kolmannen sektorin eli kansalaistoiminnan piiriin. Tämä käsite on Heikkalan mukaan yleistynyt Suomessa varsinkin 1990-luvulta lähtien ja sillä erotetaan kansalaistoiminta julkisesta sektorista, johon kuuluvat kunnat ja valtiot, sekä yksityisestä sektorista, johon kuuluvat yritykset. (Heikkala 2001, 46.)

Sanoja yhdistys ja järjestö käytetään usein rinnakkain. Yhdistyksellä ja järjestöllä ei ole virallista määritelmällistä eroa ja esimerkiksi yhdistyslaissa on käytössä vain yhdistyksen käsite. Käytännössä näillä sanoilla on merkitysero. Yksi vakiintunut tapa erottaa yhdistys ja järjestö toisistaan on Heikkalan määritelmän mukainen: yhdistys on kansalaistoiminnan ruohonjuuritason perusmuoto ja järjestö yhdistysten yhteenliittymä (emt. 40).

Yhdistyksen ja järjestön määrittelyä monimutkaistaa se, että sanat yhdistys ja järjestö ovat saaneet kategorisen määritelmän lisäksi myös toiminnan laatua ja laajuutta kuvaavia merkityksiä. Yhdistyksen toiminta mielletään pienimuotoisemmaksi kuin järjestön, jonka toiminta voi olla hyvinkin laajaa ja ammattimaista. Siisiäisen (1996, 44-46) mukaan yhdistysten rakenne muodostuu yhteisten arvojen pohjalta ja niiden toiminta perustuu kasvokkain kontaktiin ja solidaarisuuteen, kun taas järjestöt ovat puolivaltiollisia organisaatioita, jotka ovat kooltaan suuria. Tämä määritelmä on kuitenkin kiistanalainen siinä mielessä, että järjestöjen toiminnan voi katsoa perustuvan yhtä lailla yhteisiin arvoihin, solidaarisuuteen ja kasvokkain kontaktiin.

Heikkala ei erottele yhtä selkeästi yhdistyksiä ja järjestöjä toiminnan laadun perusteella, mutta hän erottaa organisoidun vapaaehtoistoiminnan ja organisoidun palvelutoiminnan toisistaan samantapaisin argumentein kuin Siisiäinen. Hänen mukaansa organisoitu vapaaehtoistoiminta on perinteistä yhdistys- ja järjestötoimintaa, joka kumpuaa jäsenten arvoista ja intresseistä ja joka myös kohdistuu pääosin heidän tarpeisiinsa. Kolmannen sektorin organisoidussa palvelutoiminnassa sen sijaan palveluja tuotetaan omien jäsenien lisäksi ulkopuolisille tahoille kuten valtiolle ja kunnille esimerkiksi vanhainkodin

muodossa. (Heikkala 2001, 46.) Heikkala viittaa organisoidulla palvelutoiminnalla lähinnä perinteisten järjestöjen toimintaan ja tämänkaltaista toimintaa harjoittavat organisaatiot eivät hänen mukaansa kuulu toimintansa laajuuden vuoksi enää puhtaasti kansalaistoiminnan kenttään. Sen sijaan ne toimivat vapaaehtoisen kansalais- ja yhdistystoiminnan, julkisen sektorin palvelutuotannon ja yksityisen palvelu- ja rahamarkkinoiden eli ”Kansalaistoiminnan, Valtion ja Markkinoiden risteyksessä”. (emt. 40.)

Erottelu yhdistyksiin ja järjestöihin on yleisesti käytössä, mutta kuten Siisiäisen ja Heikkalan määritelmät osoittavat, on epäselvää, missä tapauksessa yhdistystä kutsutaan yhdistykseksi ja missä tapauksessa järjestöksi. Onko useamman yhdistyksen kattoyhdistys järjestö, jos sillä ei ole palkattua henkilökuntaa ja jos se ei tuota palveluja jäsenkunnan ulkopuolelle? Entä miksi kutsutaan yhdistystä, joka ylläpitää esimerkiksi vanhainkotiä ja jolla on palkattua henkilökuntaa, mutta joka toimii paikallisesti ja jolla ei ole jäsenyhdistyksiä? Lisäksi useammasta yhdistyksestä koostuvaan yhdistystä voidaan kutsua järjestö-sanana lisäksi sanalla liitto (Loimu 2010, 25).

Käytän omassa tutkimuksessani selvyyden ja johdonmukaisuuden vuoksi sanaa yhdistys, koska yhdistyksen ja järjestön välinen ero ei ole selkeä ja koska järjestöt ovat joka tapauksessa organisaatiomuodoltaan yhdistyksiä. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että erilaisten yhdistysten toiminta asettuu jatkumolle toiminnan ammattimaisuuden ja laajuuden perusteella.

Kaikkia organisaatioita yhdistävät tietyt peruspiirteet. Ne ovat ihmisistä koostuvia sosiaalisia muodostelmia, jotka ovat olemassa jonkun tavoitteen toteutumista varten. (Daft 1992; Heikkala 2001, 85.) Yhdistykset eivät tässä mielessä eroa muista organisaatioista, ja yhdistyksen määritelmä on hyvin lähellä organisaation yleismääritelmää. Heikkalan mukaan yhdistys on: “(1) ihmisten yhteenliittymä, joka on (2) organisoitunut (suhteellisen) pysyväisluonteiseksi ja joka on (3) muodostettu tietyn arvon, intressin tai tarpeen eli lyhyesti toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi” (Heikkala 2001, 41).

Kuitenkin, kun näitä yhdistyksen perusominaisuuksia ryhdytään tarkastelemaan lähemmin, yhdistysorganisaation erityispiirteet alkavat hahmottua.

Jäsenyys on yksi yhdistystoimintaa vahvasti määrittelevä piirre. Heikkalan mukaan jäsenillä on suuri merkitys “toiminnan voimavarana että aatteen ankkuripaikkana” (emt. 88). Jäsenyyteen kytkeytyy läheisesti myös yhdistysten päätöksenteon demokraattisuus. Heikkalan mukaan yhdistyksissä on oleellista se, että jäsenet voivat osallistua päätöksentekoon. Tämä yhdessä jäsenkunnalle tyypillisen heterogeenisuuden kanssa merkitsee usein moniäänisyyttä; päätöksenteossa on edustettuina monenlaisia erityisintressejä ja tarpeita. (Heikkala 2001, 89.)

Lisäksi, yhdistyksen keskeinen erityispiirre on toiminta-ajatuksen ja aatteellisen lähtökohdan merkityksellisyys organisaation toiminnassa. Ne kumpuavat jäsenten tai jäsenyhdistysten arvoista, intresseistä ja tarpeista. (emt. 40.) Heikkala kuvaa toiminta-ajatuksen merkityksellisyyttä seuraavalla tavalla:

“Parhaimmillaan toiminta-ajatus on se ydintekijä, joka sitoo ja kiinteyttää järjestön toimijat toimivaksi kokonaisuudeksi. Toiminta-ajatus ja sen aatteellinen ydin, oli se mielekäs harrastus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen tai yhdessäolo ja vertaistuki, on se magneetti, joka kiinnostaa tiettyä kohderyhmää ja vetää heitä järjestön toiminnan, palvelujen ja tuotteiden suuntaan.” (emt. 41.)

Peter Drucker (1990, 84-85) vie tämän ajatteluketjun vielä pitemmälle ja määrittelee, että yleishyödyllisen organisaation kohdalla kyse ei ole vain palvelun tuottamisesta. Voittoatavoittelematon organisaatio ei halua palvelun vastaanottajan olevan vain käyttäjä vaan myös toimija. Se käyttää palvelujaan luodakseen muutoksen ihmisessä. Tietyn aatteen ja toiminta-ajatuksen pohjalta toimivat yleishyödylliset organisaatiot ovat Druckerin mukaan ihmistä muuttavia agentteja. Niiden tulokset mitataan aina ihmisissä tapahtuvassa muutoksessa, olipa tässä muutoksessa kysymys ihmisten visioista, terveydestä, toiveista, arvoissa, sitoutumisesta tai kompetenssista.

Viimeisenä, keskeinen ero kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä on taloudellinen aspekti. Yrityksen tavoitteena on ensisijaisesti voiton maksimoiminen ja kannattavuuden ja kilpailukyvyn varmistaminen, mutta yhdistysten kohdalla tilanne on toinen. Toiminnassa ollaan mukana Heikkalan sanojen mukaisesti “ennen kaikkea henkisen kipinän, ei rahan tai vallan takia” (Heikkala 2001, 88).

2.2.2 Strategia yhdistystoiminnassa

Strategiatutkimuksen juuret ovat vahvasti liiketalouden maailmassa ja etenkin kilpailun käsitteellä on ollut keskeinen rooli strategiasuunnittelussa. Tämä herättää kysymyksen siitä, mihin strategiasuunnittelua edes tarvitaan yhdistystoiminnassa, jossa kilpailulla ei ole samanlainen rooli kuin kaupan alalla.

Kamensky tiivistää strategiaa koskevan akateemisen tutkimuksen seuraavalla tavalla: “Vaikkakin viime vuosikymmenien merkittävimmät liikkeenjohdon ja strategian gurut ovat tuoneet esiin erilaisia oppeja, näkökulmia ja painotuksia, löytyy kaikista opeista yksi yhteinen punainen lanka: kilpailu.” Kamensky viittaa japanilaiseen strategiaguru Kenichi Ohmaeen, jonka kärjistetty mielipide on se, että ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita. (Kamensky 2008, 16–17) Myös strategiatutkimuksen keskeinen hahmo Michael E. Porter painottaa kilpailustrategian tärkeyttä ja hän tarkastelee klassikkoteoksessaan *Strategia kilpailutilanteessa* ensisijaisesti keinoja, joiden avulla yritys voi kilpailla tehokkaammin markkina-asemansa vahvistamiseksi (Porter 1980, 10).

Kilpailustrategia- ja kilpailuanalyysit korostuvat liikkeenjohdolle suunnatuissa strategiaoppaissa. Yhdistyksen strategiasuunnittelun näkökulmasta nämä kilpailustrategian työkalut eivät kuitenkaan ole erityisen relevantteja, sillä kilpailulla ei ole yhtä suuri rooli voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnassa. Yritykset kilpailevat markkinaosuuksista, mutta yleishyödyllisten organisaatioiden kohdalla kilpailuasetelma ei ole yhtä selkeä. Ne eivät kilpaile samalla tavalla asiakkaista kuin yritykset vaan pyrkivät yleensä tavalla tai toisella lisäämään ihmisten yleistä hyvinvointia ilman ajatusta siitä, että toisten yhdistysten toiminta koettaisiin kilpailuna.

Vaikka strategiasuunnittelu pohjaa vahvasti yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen, siitä on hyötyä myös yhdistysten kaltaisten, ei-kilpailutilanteessa olevien organisaatioiden kohdalla. Kuten Kamensky painottaa, kaikki organisaatiot on perustettu tiettyä tehtävää varten ja ne pyrkivät tyydyttämään tiettyjen ihmisten tai organisaatioiden tarpeita muuttuvassa maailmassa olemassa olevilla resursseilla. Strategian avulla myös nämä organisaatiot voivat parantaa toimintaansa ja kohdistaa huomion paremmin oikeisiin tarpeisiin ja ihmisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeata kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2008, 17.) Strategia on tästä syystä tärkeä suunnannäyttävä myös yhdistystoiminnassa.

Myös Drucker huomauttaa organisaation suorituskyvyn perustuvan siihen, että käytettävissä olevat resurssit keskitetään sinne, missä on tuloksia (Drucker 1990, 82). Yhdistyksen strategiasuunnittelun pohjana tuleekin olla sen arvioiminen, miten hyvin yhdistys käyttää resurssejaan jäsenistön tarpeiden täyttämiseen.

Kamenskyn mukaan on oltava myös huolellinen sen suhteen, onko yleishyödyllinen organisaatio todella ilman kilpailua. Hänen mukaansa monet organisaatiot ja ihmiset eivät tunnista tai tunnusta kilpailua oikealla tavalla. Yleisin syy virhearviointiin on se, että asiaa tarkastellaan vertaamalla itseään vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin ja palveluihin. Toiseksi yleisin syy on se, että tarkastelussa pitäydytään liikaa nykyhetkeen. Hänen mukaansa erittäin tärkeää, että asiaa tarkastellaan tarpeiden näkökulmasta ja pidempään tulevaisuuteen. Kamensky myös huomauttaa: "Kun ulotamme tarkastelun korvaaviin ja vaihtoehtoisiiin tapoihin tyydyttää tarpeita ja tuleviin vuosiin, muuttuvat lähes kaikki organisaatiot kilpailun alaisiksi." (Kamensky 2008, 17.) Yhdistysten kohdalla kilpailijoiksi voidaan mieltää esimerkiksi muut samaa rahoitusta hakevat tahot. Strategia on tällöin erittäin tärkeä, sillä kuten William J. Byrnes (2003, 84) huomauttaa, rahoittajat arvioivat taideorganisaatioita niiden suunnitelmallisuuden perusteella. Kilpailuksi voi mieltää myös esimerkiksi toisenlaiset vapaa-ajan viettämisen tavat ja muunlainen yhdistystoiminta, jotka tyydyttävät samoja tarpeita kuin kyseinen yhdistys.

Kilpailu ei joka tapauksessa ole yhdistyksen toimintaa vahvimmin määrittelevä tekijä eikä yhdistyksen strategiatyö voi keskittyä kilpailustrategian luomiseen. Myös Kamensky korostaa, että strategian merkitys ja sisältö on erilainen kilpailutilanteessa ja ei-kilpailutilanteessa (Kamensky 2008, 18). Kamensky ei kuitenkaan anna vastauksia siihen, mikä on strategian merkitys ja sisältö ei-kilpailutilanteessa olevissa organisaatioissa. Oman näkemykseni mukaan yhdistyksen strategian tulisi painottua edellisessä luvussa esitettyihin yhdistystoiminnan erityispiirteisiin ja näiden seikkojen tulee saada erityisen paljon huomiota yhdistyksen strategiaprosessissa.

Edellisen luvun määritelmien perusteella yhdistys on jäsenyyteen ja demokraattisuuteen perustuva organisaatio, jonka toiminnassa on keskeisessä roolissa jäsenistön arvot, intressit ja tarpeet. Jos yrityksen tärkein toimintaympäristö on kilpailijat ja asiakkaat, on se yhdistyksen kohdalla jäsenistö. Tästä syystä yhdistyksen strategiassa on pyrittävä siihen, että se vastaa omien resurssiensa puitteissa mahdollisimman hyvin jäsenistön odotuksiin. Koska toiminta-ajatus on yhdistyksen kantava ja yhteenkokoava voima, sen merkityksen tulee korostua yhdistyksen strategiasuunnittelussa. Myös Heikkalan mukaan nimenomaan yhdistyksen toiminta-ajatus antaa organisaatiolle strategian kautta identiteetin, paikan ja suunnan (Heikkala 2001, 53).

Yritysten kohdalla toiminnan menestyksellisyys mitataan yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn kautta, mutta yhdistyksen kohdalla menestyksen ja elinvoimaisuuden mittarina voidaan pitää sitä, kuinka hyvin yhdistys toteuttaa toiminta-ajatustaan ja tätä kautta palvelee jäseniensä tarpeita.

2.3. Strategia prosessina

2.3.1 Strategiaprosessin vaiheet

Tässä luvussa kuvailen strategiasuunnittelun prosessia ja tarkennan mihin strategiaprosessin vaiheeseen oma tutkimukseni keskittyy ja millaisista elementeistä tämä vaihe koostuu. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka aikana organisaation strategia muotoillaan. Heikkala on jakanut tämän prosessin seuraaviin vaiheisiin:

1. Strategisen suunnittelun lähtökohdat ja strategian käytännön toteuttaminen
2. Edellisen strategian toteuttamisen arviointi, jos sellainen on olemassa
3. Toimintaympäristön ja organisaation analyysit (esimerkiksi SWOT ja sidosryhmäanalyysi) sekä strategisten aiheiden tunnistaminen
4. Strategiset valinnat analyysien pohjalta eli strategiset tavoitteet, missio ja visio
5. Strategian seurannan ja strategiapäivittämisen järjestäminen
6. Strategian toimeenpano (strategisen muutoksen johtaminen) (Heikkala 2001, 139.)

Keskityn omassa tutkimuksessani Heikkalan määrittelemän strategiaprosessin kolmanteen vaiheeseen eli yhdistyksen toimintaympäristön ja organisaation analyysiin ja strategisten aiheiden tunnistamiseen. Tämä vaihe sijoittuu ennakkovalmistelujen ja varsinaisten strategisten tavoitteiden määrittelyn väliin ja sen voi määritellä strategiaprosessin tutkimusvaiheeksi.

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin analyysityöskentelyn merkitystä sekä toimintaympäristön, organisaation sisäisen toiminnan analyysien sekä synteesianalyysien käsitteistöä.

2.3.2 Analyysit strategiasuunnittelun pohjana

Analyysien tekeminen on keskeinen vaihe strategiaprosessissa, sillä ne tuottavat yksityiskohtaista tietoa, joiden pohjalta strategiset valinnat ja päätökset tehdään. Näiden päätösten ja valintojen laadukkuus on suorassa yhteydessä analysointiprosessin laadukkuuteen. (Kamensky 2008, 121.) Kamensky kuvaa analyysien tärkeyttä seuraavasti:

“Analyysit muodostavat sen kivijalan, jonka päälle menestyksellinen liiketoiminta rakennetaan. Analyysit ovat niin tavoitteiden kuin strategioiden ja toimenpiteiden valinnan perusta. On tärkeät tuntea oma lähtötilanne ja ympäristö sekä niiden vuorovaikutus. On tiedettävä mistä on tultu, missä ollaan nyt ja erityisesti, mihin ollaan menossa. Ympäristö on jatkuvasti muuttuva, milloin nopeasti, milloin hitaasti, se on epäjatkuva, yllätyksellinen ja yhä monimutkaisempi.” (Kamensky 2008, 120.)

Kamenskyn (2008, 120) mukaan analyysityö parantaa organisaation strategiatyöskentelyä tiivistetysti kolmella eri tavalla:

1. Se luo perustan strategian luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle
2. Se kehittää lähtötilanteen tuntemusta yrityksen toimintaympäristössä, itse yrityksestä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta
3. Se kehittää ihmisten strategista osaamista parantamalla analysointitietoja – ja taitoja sekä parantamalla ihmisten halua ja rohkeutta strategiatyöhön. Lisäksi analyysityö luo edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle

Strategiaprosessiin kuuluvat analyysit jakautuvat kolmeen pääryhmään: toimintaympäristöanalyysit, sisäisen toiminnan analyysit ja synteesianalyysit.

Heikkalan mukaan toimintaympäristön analyysien yhtenä tehtävänä on tiedon tuottamisen lisäksi perustella strategisen suunnittelun ja johtamisen tarpeellisuutta. Organisaation sisäinen analysoiminen taas antaa hänen mukaansa välineitä siihen, että strategia ja sen valinnat näkyvät myös itse organisaation elementeissä, rakenteissa ja dynamiikassa. (Heikkala 2001, 139.) Sisäisen toiminnan analyysit voivat Heikkalan mukaan myös avata niitä organisaatiokulttuurin itsestäänselvyyksiä, jotka estävät näkemästä toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia (emt. 153).

Organisaation sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön analyysit eivät itsessään riitä strategisten valintojen ja päätösten pohjaksi, vaan niiden pohjalta on luotava kokonaiskäsitys, synteesi, organisaation tilanteesta. Kamensky käyttää käsitettä synteesianalyysit kuvaamaan sellaisia analyysitekniikoita, kuten organisaation vahvuuksia, heikkouksia ja toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia tarkasteleva SWOT-analyysi ja analyysikartat, jotka auttavat yhdistämään ympäristöön ja sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä yhteen (Kamensky 2008, 121–123).

2.3.2.1 Sidosryhmä toimintaympäristönä

Yhdistyksen toimintaympäristö koostuu erilaisista sidosryhmistä, jotka Heikkala määrittelee seuraavalla tavalla:

“Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joilla on jotain saatavaa järjestöstä tai jotain annettavaa sille. Hieman toisella tavalla ilmaistuna, sidosryhmiä ovat kaikki ne järjestön toimintaympäristössä olevat tahot, jotka käyvät vaihtoa järjestön kanssa. Vaihto koskee järjestön toimintaa, resursseja ja ylipäätään tuotoksia. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi jäsenet, asiakkaat, virkamiehet, poliittiset päättäjät, toiset järjestöt ja niin edelleen. Saatavat ja annettavat voivat olla konkreettisia asioita kuten toimintaa, rahaa tai tavaroita. Ne voivat olla myös abstrakteja asioita kuten osaamista, jopa odotuksia, toiveita, vaatimuksia, ehdotuksia.” (Heikkala 2001, 158.)

Näitä sidosryhmien ja organisaation välisiä vaihtosuhteita kuvaa edelleen ympäristövastaavuuden käsite:

“Strategisen suunnittelun ydinidea on ympäristövastaavuuden periaate. Järjestöjen sisäinen toiminta riippuu niiden ulkoisesta ympäristöstä, sen tarjoamista resursseista ja mahdollisuuksista, muista organisaatioista ja instituutioista sekä jäsenten ja kansalaisten arvoista, intresseistä ja tarpeista. Toisaalta ympäristö asettaa reunaehdoja järjestön toiminnalle, toisaalta se tarjoaa joukon merkittäviä mahdollisuuksia. Järjestön on strategisissa valinnoissaan otettava huomioon toimintaympäristönsä ja erityisesti sen muutokset.” (emt. 57)

Ympäristövastaavuuden käsite korostaa sitä tosiseikkaa, että yhdistyksen on pyrittävä vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Strategian nimenomaisena tehtävänä on varmistaa, että ympäristövastaavuus toteutuu organisaation toiminnassa (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 3-4).

Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy erityisesti yhdistyksen jäsenistöön, jonka voidaan katsoa olevan yhdistyksen tärkein sidosryhmä ja näin myös sen tärkein toimintaympäristö.

Heikkala painottaa, että yhdistyksen on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa omien sidosryhmiensä ja etenkin jäsenistön arvot, intressit ja tarpeet, sillä yhdistyksen toiminta-ajatus on jäsenistön arvojen, intressien ja tarpeiden ilmentymä ja nämä antavat toiminnalle sen “viimekätisen oikeutuksen ja toiminnan kohteen”. Siksi näiden tunnistaminen on hänen mukaansa “yksi strategisen suunnittelun ydinideoista.” (Heikkala 2001, 42, 159–160.)

Heikkalan mukaan käsitteet arvo, intressi ja tarve ovat monessa suhteessa päällekkäisiä, mutta kukin niistä antaa hiukan erilaisen näkökulman niihin odotuksiin, joita sidosryhmällä on yhdistystä kohtaan. Arvolla tarkoitetaan Heikkalan mukaan sitä, mitä sidosryhmä ylipäätään pitää tärkeänä toiminnassaan ja sitä mitä asioita se pyrkii toiminnassaan edistämään ja toteuttamaan. Esimerkkejä yhdistysten arvoista ovat muun muassa lasten hyvinvointi, työn turvallisuus, vähäosaisten auttaminen tai terveet elämäntavat. Intressillä tarkoitetaan sitä asiaa, mihin sidosryhmä toiminnallaan aktiivisesti pyrkii: esimerkiksi vammaisten oikeuksien ajaminen, luonnon suojeleminen tai turvallisen leikkiympäristön luominen. (emt. 42.) Arvolla viitataan näin siis itse tärkeänä pidettyyn asiaan ja intressillä siihen tekemisen muotoon, jolla tämän arvon toteutumista edesautetaan. Tarpeella viitataan niihin elämälle keskeisiin asioihin, jotka rakentavat ja ylläpitävät olemassaoloamme: esimerkiksi turvallisuuden, yhdessäolon tai hyväksytyksi tulemisen tarve (emt. 42). Arvojen ja intressien voi näin katsoa kumpuavan näistä perustarpeista.

2.3.2.2 Organisaation sisäinen toiminta

Heikkalan mukaan yhdistyksen “on toiminnassaan tavalla taikka toisella vastattava ympäristön sille asettamiin haasteisiin” (Heikkala 2001, 139) Yhdistyksen sisäisen toiminnan tarkastelussa voidaankin keskittyä arvioimaan, miten hyvin yhdistyksen sisäinen toiminta on vastannut jäsenistön sille asettamiin haasteisiin eli siihen millaisia vahvuuksia ja heikkouksia organisaatiolla on suhteessa jäsenistön huomioimiseen. Yhdistysorganisaation sisäistä toimintaa voidaan lähteä tarkastelemaan useasta eri näkökulmasta ja käytän omassa tutkimuksessani suurimmaksi osaksi Heikkalan yhdistystoimintaan soveltamia sisäisen toiminnan analysoinnin käsitteitä ja keinoja. Näihin kuuluvat yhdistyksen toiminta-ajatuksen, mandaatin ja yhdistyksen vaiheiden analysoiminen sekä organisaation rakenteiden, dynamiikan että resurssien analyysit.

Toiminta-ajatus voidaan Heikkalan sanoin määritellä yhdistyksen “aatteelliseksi ytimeksi” (Heikkala 2001, 41). Kamenskyn mukaan se vastaa organisaation “olemassaolon perimmäiseen kysymykseen” eli siihen miksi se on olemassa (Kamensky 2008, 719). Heikkala yhdistää toiminta-ajatuksen läheisesti yhteen yhdistyksen jäsenistön kanssa ja hänen määritelmänsä mukaan toiminta-ajatus lähtee liikkeelle jäsenistön arvoista, intresseistä ja tarpeista (Heikkala 2001, 40). Yhdistyksen toiminta-ajatusta tarkastellessa huomio kiinnittyykin nimenomaan siihen, miten hyvin siinä toteutuu jäsenistön odotukset yhdistyksen toimintaa kohtaan.

Mandaatti on läheinen käsite toiminta-ajatuksen kanssa. Sillä viitataan Heikkalan määritelmän mukaan siihen asemaan tai lähtötilanteeseen, joka määrittelee yhdistyksen perustehtävän. Se kuvaa organisaatiolle asetettuja velvoitteita ja sitä mitä sen pitää tehdä tai on perinteisesti pitänyt tehdä. Toiminta-ajatus kuvaa julkilausuttua ja tiivistettyä kuvausta organisaation toiminnasta ja sen tavoitteista ja mandaatti asettaa tälle toiminta-ajatukselle tiettyjä reunaehtoja. Mandaatti edellyttää yhdistyksen toiminnalta tiettyjä asioita ja se sulkee pois tiettyjä asioita. (emt. 156-7.) Voidaan siis ajatella, että mandaatti tarkoittaa yhdistyksen toiminta-ajatusta ja asettaa sille rajat, siten että yhdistyksen käytännön toiminta ei rönsyile kaikkeen mahdolliseen toiminta-ajatusta tukevaan toimintaan.

Yhdistyksen historiaa ja vaiheita tarkastellessa voidaan Heikkalan mukaan kiinnittää huomiota muun muassa siihen, mitä yhdistys on saanut toiminnallaan aikaan ja mitä virstanpylväitä se on saavuttanut ja millä tavoin se on vaikuttanut jäsentensä elämään (emt. 153–5). Tarkastelen omassa tutkimuksessani yhdistyksen toiminnan painopisteitä suhteessa jäsenistöön.

Yhdistyksen rakenteilla viitataan siihen, miten eri toimenkuvien ja roolien, työtehtävien ja vastuualueiden keskinäiset suhteet on järjestetty (Heikkala 2001, 92). Yhdistyksen sisäisen toiminnan dynamiikka koskee organisaation eri elementtien välisiä vaihtosuhteita sekä organisaation sisällä että suhteessa toimintaympäristöön. Vaihtosuhteet rakentuu yhdistyksen kommunikaation varaan, ja vaihdon välineinä voivat olla muun muassa päätökset, käskyt, pyynnöt ja kiitokset. (emt. 100.)

Yhdistyksen resursseja tarkastellessa huomio kiinnittyy seuraaviin organisaation elementteihin ja niiden riittävyyteen: henkilöstön määrä, henkilöstön osaaminen, ajalliset resurssit ja taloudelliset resurssit (emt. 167).

2.3.2.3 Strategisten aiheiden määrittely

Yhdistyksen toimintaympäristön ja sisäisen ympäristön analyysin tulokset tuodaan yhteen synteesianalyysien kautta (Kamensky 2008, 202). Strategiatutkimuksen pioneeri Henry Mintzberg (1994) on painottanut erityisesti synteesianalyysien tärkeyttä ja todennut, että nimenoman synteesiajattelu erottaa strategisen suunnittelun tavanomaisesta suunnittelusta. Synteesianalyysit vaativat luovuutta ja intuitiota.

Heikkala määrittelee synteesianalyysien pohjalta nousevat teemat strategisiksi aiheiksi. Ne ovat hänen mukaansa niitä analyysien perusteella havaittavia “muutoksia, trendejä ja ilmiöitä sekä sellaisia uhkia ja mahdollisuuksia, joilla on tai voi olla ratkaiseva merkitys järjestön toiminnan ja tulevaisuuden kannalta” Heikkalan mukaan strategiset aiheet koskevat seuraavia asioita:

1. Toimintaympäristön uhkien välttämistä ja mahdollisuuksien hyödyntämistä
2. Järjestöorganisaation heikkouksien välttämistä ja vahvuuksien hyödyntämistä
3. Sidosryhmien arvoihin, intresseihin ja tarpeisiin vastaamista. (Heikkala 2001, 176)

Heikkala mainitsee esimerkeiksi strategisista aiheista muun muassa kiinnostuksen järjestön toimintaan, toiminnan laadun parantamisen ja resurssit toiminnan kehittämiseen (emt. 181). Heikkalan mukaan strategisten aiheiden tunnistamista voi lähestyä kolmesta eri näkökulmasta:

1. Mandaatti
2. Resurssit
3. Ideaalitavoitteet (emt. 177–178.)

Heikkalan mukaan järjestön tulee valita jokin näistä näkökulmista strategisten aiheiden tunnistamista varten, mutta katson niistä jokaisen antavan tarpeellisen näkökulman yhdistyksen toiminnan arviointiin ja strategisten päätösten valintojen ja päätösten pohjustamiseen.

Mandaattiin liittyvät strategiset aiheet vastaavat kysymykseen siitä, mitä yhdistyksen tulee tehdä täyttääkseen mandaattinsa ja siitä johdetut tavoitteet. Lisäksi ne vastaavat kysymykseen siitä, mitä uhkia ja heikkouksia yhdistyksen on vältettävä ja mitä mahdollisuuksia ja vahvuuksia sen on hyödynnettävä, jotta yhdistys säilyttää mandaattinsa. Mandaattiin liittyvät strategiset aiheet liittyvät yhdistyksen kykyyn vastata mandaatin mukaisiin odotuksiin. (Heikkala 2001, 177.)

Resursseihin liittyvät strategiset aiheet määrittellään resurssien asettamien reunaehtojen mukaisesti. Tällöin analyysien johtopäätökset suhteutetaan henkilöstön määrään, osaamiskapasiteettiin, aikabudjettiin ja rahoitustilanteeseen. Strategisia aiheita ovat tällöin muun muassa toimihenkilöiden määrä, ajankäyttö, osaaminen ja järjestön rahoitus pohja tulevaisuudessa. (emt. 177–178.)

Ideaalitavoitteisiin liittyvillä strategisilla aiheilla tarkoitetaan niitä aiheita, jotka auttavat toimijoiden tahtotilan mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä tavoitteet kiteytyvät tällöin menestysvisioksi siitä tilanteesta, kun yhdistys on saavuttanut toimintaympäristön ja sen muutosten tarjoamat mahdollisuudet. Näitä mahdollisuuksia voivat olla muun muassa uusien palvelujen kehittäminen uusille jäsenryhmille tai uusien rahoituslähteiden löytäminen. (emt. 178.)

3. Metodi

3.1 Tapaustutkimus metodologisena lähestymistapana

Tutkimukseni metodologinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta, joista kaksi muuta ovat survey-tutkimus ja kokeellinen tutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130). Olennainen ero tapaustutkimuksen ja survey-tutkimuksen välillä on tutkittujen tapausten määrä ja yksityiskohtaisen tiedon määrä: tapaustutkimuksessa syvennyttään yhteen tapaukseen ja kerätään siitä runsaasti tietoa, kun taas survey-tutkimuksessa kerätään tyypillisesti vain vähän tietoa useasta tapauksesta. Tapaustutkimus eroaa kokeellisesta tutkimuksesta siinä, että tapaustutkimuksessa tutkija rakentaa tapauksen luonnollisesti tapahtuvista sosiaalisista tilanteista, kun taas kokeellisessa tutkimuksessa tutkija luo itse tutkittavat tapaukset. (Gomm, Hammersley & Foster 2000, 2-3.) Tässä tutkimuksessa keskityn siis vain yhteen tutkimusongelmaani liittyvään tapaukseen, Pääkaupungin elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:hyn, ja siihen millä tavoin tutkimani ilmiö, jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan vastaavuus strategiasuunnittelun lähtökohtana, toteutuu tämän tapauksen kohdalla.

Robert Yin mukaan tapaustutkimus on suositeltava tutkimusstrategia silloin, kun etsitään vastauksia ”miksi” - ja ”millä tavoin” -kysymyksiin ja kun tutkija ei pysty vaikuttamaan tutkittavaan tapaukseen ja kun tutkimuksen kohteena on nykyhetkeen sijoittuva ja reaali maailman kontekstiin sijoittuva ilmiö (Yin 2003, 1). Tapaustutkimus on näin tutkimuskysymykseeni ja -aiheeseeni sopiva tutkimusstrategia, sillä kysyn siinä, millä tavoin jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan vastaavuuden arviointia voidaan käyttää strategisen suunnittelun pohjana. En myöskään pysty vaikuttamaan ratkaisevasti tutkimuskohteeseen, joka on sidottu reaali maailman kontekstiin.

Tapaustutkimukseen tutkimusstrategiana liittyy tiettyjä erityiskysymyksiä. Keskeinen kysymys tapaustutkimuksen kohdalla on se, kuinka laajoja yleistyksiä tietystä ilmiöstä voidaan tehdä tapaustutkimuksen perusteella. Tämä kysymys jakaa mielipiteitä: osa tutkijoista väittää, että tapaustutkimuksen perusteella voidaan tehdä samantyyppisiä yleistyksiä kuin survey-tutkimusten kohdalla, osan mielestä tapaustutkimuksen pohjalta

voidaan tehdä survey-tutkimuksen tuloksista poikkeavia yleistyksiä ja osan mielestä tapaustutkimuksen ei tarvitse edes pyrkiä yleistyksien tekemiseen. Tapaustutkimuksen etuna nähdään sen sijaan se, että sen avulla voidaan identifioida kausaalisia yhteyksiä huomattavasti paremmin kuin survey-tutkimuksessa, joka keskittyy tiettyyn hetkeen. Tapaustutkimuksen etuna on nähty myös se, että sen avulla voidaan keskittyä tietyn tutkimuskohteen uniikkiin luonteeseen ja tavoittaa siitä sellaista, mitä muilla tutkimusstrategioilla ei voida tavoittaa. (Gomm, Hammersley & Foster 2000, 5-6.) Omassa tutkimuksessani pyrin etsimään vastauksia sekä yleiseen kysymykseen siitä, miten jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan kohtaamista voidaan käyttää strategiasuunnittelussa että vastauksia CINEMAJA ry:n uniikkiin tilanteeseen, jossa pyrkimyksenä on kartoittaa kyseisen yhdistyksen jäsenistön odotuksia ja kyseisen yhdistyksen sisäistä toimintaa suhteessa näihin odotuksiin. Tapaustutkimus soveltuu tässäkin mielessä erityisen hyvin tutkimukseni strategiaksi, vaikka tulosten yleistettävyys voidaan kyseenalaistaa.

3.2 Aineiston kerääminen

Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että siinä kerätään hyvin erityyppistä aineistoa tutkimuskohteesta. Tämän tutkimuksen empiirisen tutkimuksen pohjana toimivat seuraavat aineistot:

1. CINEMAJA ry:n jäsenille kesällä 2011 teetetyt kyselyn vastaukset
2. Yhdistyksen kokousten pöytäkirjat maaliskuulta 2011 lokakuulle 2012
 - Perustamiskokouksen pöytäkirja
 - Hallituksen kokousten pöytäkirjat vuodelta 2011 (6 kpl)
 - Hallituksen kokoukset pöytäkirjat vuodelta 2012 (10 kpl)
 - Vuosikokouksen pöytäkirja vuodelta 2012
3. Yhdistyksen säännöt
4. Toimintakertomus vuodelta 2011
5. Toimintasuunnitelma vuodelle 2012
6. Talousarvio vuodelle 2012
7. Tasekirja vuodelta 2011
8. Omat havaintoni ja tietoni yhdistyksen toiminnasta

Heikkala varoittaa siitä, miten sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamisessa voi painottua liiaksi järjestöorganisaation toimijoiden omat näkemykset (Heikkala 2001, 160). Kyselyn tarkoituksena oli välttää tämä ja saada kattavaa informaatiota jäsenorganisaatioiden haasteista ja odotuksista kattoyhdistystä kohtaan suoraan jäsenorganisaatioilta sen sijaan, että muutamat ulkopuoliset avainhenkilöt olisivat määritelleet suuren jäsenjoukon tilanteen.

Päätin toteuttaa aineiston keräämisen haastattelujen sijasta kyselynä, koska tutkimuksen tavoitteena oli yleiskuvan saaminen jäsenien tarpeista ja odotuksista, ei kunkin festivaalin yksittäisten haasteiden ja odotusten syvällinen ymmärtäminen. Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti ja kyselyn vastaajat muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituudella tarkoitetaan sitä, että asioista kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188.) Kyselyn kautta oli myös mahdollisuus saada tarkkaa ja suoraan verrannollista tietoa jäsenorganisaatioista. Kyselyyn vastaaminen antoi myös jäsenille mahdollisuuden harkita vastauksiaan pidempään kuin vastauksien antaminen haastattelutilanteessa. Vastaajilla oli näin myös mahdollisuus kartoittaa organisaation muun jäsenien mielipiteitä ja arvioita kyselyyn liittyvistä aiheista. Yksi syy kyselyn käyttämiseen oli myös tämän aineistokeruumetodin tehokkuus suhteessa haastatteluihin, joiden tekeminen olisi ollut hyvin aikaavievää.

Käytin kyselyssä kahdentyypisiä kysymyksiä: avoimia kysymyksiä ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Kartoitin avoimilla kysymyksillä vastaajien kohtaamia haasteita elokuvatapahtumien järjestämisessä ja odotuksia kattoyhdistystä kohtaan. Lisäksi kartoitin asteikkoarvioinnin avulla, miten haasteelliseksi jäsenorganisaatiot kokevat erilaiset elokuvatapahtumajärjestämisen osa-alueet ja missä määrin ne odottavat yhteistyön auttavan näissä haasteissa. Tämän jälkeen pyysin vielä tarkennusta eri osa-alueiden asteikkoarviointeihin avoimilla kommenttikentillä. Jäsenorganisaatioiden perustehtäviä ja toiminnan tavoitteita kartoitin ainoastaan avoimilla kysymyksillä.

Avoimilla kysymyksillä on myös muun muassa seuraavanlaisia hyötyjä: ne sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin, ne osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta ja ne osoittavat mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa. (Foddy 1995, 128). Nämä

ovat ne keskeiset syyt, miksi käytin avoimia vastauksia ja kommenttikenttiä omassa kyselyssäni. Määrittelin asteikkoarvioinneissa omasta mielestäni keskeiset elokuvatapahtumiin liittyvät aihealueet. Halusin kuitenkin asteikkoarviointikysymysten lisäksi sisällyttää kyselyyn avoimia kysymyksiä, koska en olisi muutoin pystynyt kartoittamaan jäsenorganisaatioiden itsensä esilletuomia näkökulmia ja aihealueita, joita en olisi tullut itse ajatelleeksi. Lisäksi vastaajien kommenttikenttiin kirjoittamat vastaukset antoivat minulle lisätietoa siitä, miksi jäsenorganisaatiot kokevat tietyn aihealueen haastavaksi tai yhteistyön sen kohdalla tarpeelliseksi.

Lähetin kyselyn kaikille CINEMAJA ry:n sen hetkisille jäsenorganisaatioille kesäkuussa 2011. Kaikki yhdistyksen 15:sta jäsenorganisaatiota vastasivat kyselyyn heinäkuuhun 2011 mennessä. Toteutin kyselyn Helsingin yliopiston E-lomake-palvelun avulla ja lähetin linkin kyselyyn saateviestin mukana jäsenien itsensä CINEMAJA ry:lle ilmoittamalle yhteyshenkilölle. Nämä yhteyshenkilöt edustivat pääsääntöisesti organisaation johdossa toimivia henkilöitä. Kysely on tutkimuksen liitteenä.

Valitsin yhdistyksen kokouspöytäkirjat ja muut aiemmin mainitut dokumentit tutkimuksen aineistoksi, sillä ne antavat kattavan kuvan yhdistyksen vaiheista ja toiminnasta organisaation sisäisen toiminnan analyysia varten. Kunkin dokumentin lopullisesta ja hallituksen ja pöytäkirjantarkastajien tarkastamasta ja hyväksymästä versiosta oli tehty PDF-versiot, mikä auttoi erottamaan ne ns. luonnosteluversioista. Yhdistyksen hallituksen puheenjohtajana nämä dokumentit olivat vapaasti käytettävissäni. Dokumentteihin perustuvassa tutkimuksessa toimijoita pyritään ymmärtämään heidän itsensä tuottamien kertomusten kautta. Dokumenttien tarkastelun kohdalla puhutaan narratiivisesta tutkimuksesta, jossa kertomukset mielletään toimijoiden tavaksi ymmärtää omaa elämää ja tehdä oman elämän tapahtumia merkityksellisiksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 212). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2006, 193) mukaan narratiivit ovat ”keskeisiä konkreettisia työkaluja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä.” Tämä narratiivisuus korostui etenkin yhdistyksen toimintakertomuksen kohdalla ja jonkin verran myös pöytäkirjoissa ja säännöissä. Yhdistyksen budjetti ja tase sen sijaan edustivat ”raakamateriaalia” dokumenttien joukossa.

Dokumenteista saatavaa tietoa täydentävät omat havaintoni ja tietoni yhdistyksen

toiminnasta. Kuulun yhdistyksen perustajajäseniin ja toimin sen varapuheenjohtaja maaliskuussa 2011 järjestetystä perustamiskokouksesta syyskuuhun 2011 saakka, jonka jälkeen minusta tuli yhdistyksen puheenjohtaja ja olen tässä tehtävässä edelleen. Omat havaintoni yhdistyksen toiminnasta edustavat näin ollen osallistuvaa havainnointia, jossa olen ollut tarkkailtavan ryhmän jäsen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 209).

3.3 Aineiston analysointi

Toteuttamani kysely oli tärkein lähde CINEMAJA ry:n jäsenistöä koskevan sidosryhmäanalyysin tekemiseen. Varsinaista analyysia edelsi kyselyaineiston lajittelu ja muuntaminen taulukkomuotoon. Muunsin asteikkoarviointien vastaukset numeraalisiksi arvoiksi ja laskin jäsenorganisaatioiden kullekin aihe-alueelle antamat keskimääräiset pisteet. Asetin kaikkien jäsenorganisaatioiden keskimääräiset asteikkoarvioinnit taulukoksi, jossa korkeimmalla oli haastavimmiksi koetut osa-alueet ja alimpana vähiten haastaviksi koetut aihealueet. Toimin samalla tavoin odotuksia koskevien arviointien suhteen. Ryhmittelin jäsenorganisaatiot eri kategorioihin ja tein samanlaiset taulukot kunkin jäsenyyden kohdalla. Näiden taulukoiden tulkinnoissa käytin selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa eli tein päätelmiä taulukkojen esittämän tilastollisen tiedon perusteella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219). Arviointiasteikoissa kiinnitin huomiota niihin osa-alueisiin, jotka olivat saaneet keskimäärin enemmän kuin kolme pistettä. Yksi piste indikoi ei lainkaan haasteita tai odotuksia, kaksi pistettä vähän, kolme pistettä jonkin verran, neljä pistettä paljon ja viisi pistettä erittäin paljon.

Kyselyn avoimien vastauksien analysoinnissa ja tulkinnessa käytin ymmärtämiseen perustuvaa lähestymistapaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219). Etsin avoimista vastauksista ja kommentteista sisällönerittelyn, teemoittelun ja tyypittelyn avulla teemoja ja aiheita, jotka luokittelin erilaisiin kategorioihin. Käytin avoimia vastauksia ja kommentteja apuna asteikkoarviointien tulosten analysoimisessa ja tulkitsemisessä.

Yhdistyksen sisäisen toiminnan ja sitä kuvaavien dokumenttien analysoimisessa päähuomioni kiinnittyi siihen, millaisia aiheita ja teemoja yhdistyksen dokumenteista nousi esille suhteessa siihen teoreettiseen käsitteistöön, jota käytin apuna yhdistyksen sisäisen

toiminnan analysoimisessa. Tarkastelin aineistoa esimerkiksi mandaatin ja organisaatorakenteen käsitteiden näkökulmasta ja nostin siitä esille näiden näkökulmasta relevantteja aiheita.

Keskeinen osa analyysia oli jäsenistön arvojen, intressien, tarpeiden, haasteiden ja odotusten vertaaminen yhdistyksen sisäiseen toimintaan ja siihen, miten jäsenistöä oli huomioitu sen puitteissa. Kartoitin ensin, millä tavalla jäsenistöä oli huomioitu yhdistyksen sisäisessä toiminnasta ja vertasin tämän analysoinnin tuloksia jäsenistön sidosryhmäanalyysin tuloksiin. Pyrin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja analyysien tuloksien välillä ja näin määrittelemään, miten hyvin jäsenistön arvot, intressit, tarpeet, haasteet ja odotukset kohtaavat yhdistyksen sisäisen toiminnan painopisteiden kanssa.

Strategisten aiheiden määrittelyn kohdalla en käyttänyt yhtä yksiselitteistä analysoimisen keinoa. Heikkalan mukaan strategisten aiheiden tunnistamiseen ei ole olemassa yksiselitteistä tai mekaanista tekniikkaa. Hänen mukaansa tässä on kyse luovasta ja ennakkoluulottomasta ajattelusta, jossa pyritään havainnoimaan yhdistyksen toimintaympäristöä ilman tämän hetken ajattelumallien ja ongelmien painolastia. (Heikkala 2001, 164.)

3.4 Tutkimusprosessin kriittinen tarkastelu

Tapaustutkimuksen kohdalla voidaan kysyä, kuinka yleistettäviä tutkimustulokset ovat. Pyrin tutkimuksellani osoittamaan, että yhdistyksen jäsenistön odotusten ja yhdistyksen sisäisen toiminnan vastaavuutta voidaan mitata ja näin tehdä päteviä tulkintoja yhdistyksen toiminnan tuloksellisuudesta suhteessa sen jäsenistöön. Voidaan kysyä, voidaanko tämä hypoteesi osoittaa oikeaksi vain yhteen tapaukseen keskittyneen tutkimuksen perusteella. Tutkimustulosteni yleistettävyyttä voi katsoa rajoittavan myös se, että jäsenyyppien ryhmittelyn kohdalla tiettyihin ryhmiin sijoittui vain yksi tai kaksi tämän ryhmän edustajaa. Näitä jäsenyyppejä kuvaavien tulosten yleistettävyys voidaan kyseenalaistaa pienen otannan vuoksi.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten toistettavia mittaustulokset ovat. Kahden eri arvioijan pitäisi saman aineiston perusteella pystyä päätyämään samoihin ei-sattumanvaraisiin tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Olen edennyt tutkimuksessani varsin systemaattisesti sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston kohdalla, joten tulosten luotettavuus on mielestäni todennettavissa.

Tutkimustulosten luotettavuuteen eli reliabiliuteen vaikuttaa kyselyvastausten kohdalla myös seuraavat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 190) mainitsevat seikat: ”Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä.” Kyselyyn vastaajat ovat olleet keskeisessä asemassa edustamassaan jäsenorganisaatiossa. Lisäksi moni heistä mainitsee kyselyn olleen hyödyllinen myös jäsenorganisaation oman toiminnan arvioimiseen. Voidaan siis päätellä, että he ovat paneutuneet kyselyyn vastaamiseen verrattain hyvin.

Tutkimuksen pätevyyyteen eli validiuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin tietty mittari tai tutkimusmenetelmä kykenee mittamaan sitä asiaa, jota sen on tarkoitus mitata. Tässä on kysymys siitä, että menetelmät ja mittarit eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota pyritään tutkimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Kyselyn kohdalla oli muutamia käsitteitä, jotka vastaajat ovat saattaneet ymmärtää eri tavalla kuin olin tarkoittanut. Näitä käsitteitä ovat palkanmaksu, tavoitteet ja saavutettavuus. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan pyrkiä nostamaan käyttämällä useita eri menetelmiä, mistä käytetään nimikettä triangulaatio. Termin ensimmäisiä käyttäjiä oli Denzin (1970), joka määrittelee metodologisen triangulaation ja aineistotriangulaation. Käytän omassa tutkimuksessani monenlaisia erilaisia metodeja ja aineistoja, minkä voi katsoa nostavan sen pätevyyttä.

Keskeinen seikka tutkimusprosessin arvioinnissa on myös oma kolmoisroolini tutkijana, kyselyyn vastaajana ja yhdistyksen keskeisenä toimihenkilönä. Havaintoni yhdistyksen sisäisestä toiminnasta ovat väistämättä vahvasti oman asemani värittämiä, enkä ole välttämättä kyennyt arvioimaan sitä yhtä objektiivisesti kuin ulkopuolinen tarkkailija.

Toisaalta minulla on tämän kolmoisroolin myötä erittäin kattava kokonaiskuva tämän tutkimuksen aihepiiristä ja kykenen tarkkailemaan jäsenistön haasteita ja odotuksia sekä yhdistyksen toimintaa myös yhdistyksen ja jäsenorganisaatioiden edustajien näkökulmasta.

4. Analyysi

4.1 Toimintaympäristö: sidosryhmäanalyysi jäsenistöstä

Toteutan tässä luvussa kattavan sidosryhmäanalyysin Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenistöstä ja selvitän sen puitteissa, millaisiin jäsenyyppeihin kattoyhdistykseen kuuluvat organisaatiot voidaan ryhmitellä ja millaisia arvoja, intressejä, tarpeita, haasteita ja odotuksia niillä on kattoyhdistystä kohtaan.

4.1.1 Jäsenten määrittely ja ryhmittely

Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenet edustavat hyvin monipuolista joukkoa tapahtumia ja elokuvanäytösten järjestämiseen osallistuvia organisaatioita. Jaan jäsenorganisaatiot neljään eri kategoriaan niiden koon ja taustaorganisaation pysyvyyden perusteella. Jäsenten kategorisointi ja ryhmittely auttaa hahmottamaan yleisluontoisesti minkä tyyppisiä jäseniä yhdistyksellä. Lisäksi otan nämä ryhmittelyt huomioon tietyissä osissa sidosryhmäanalyysia, selvittääkseni tuottavatko analyysit näin kohdennetumpaa ja tarkempaa tietoa erityyppisten jäsenten haasteista ja odotuksista.

Jäsenet voidaan jakaa seuraavanlaisiin kategorioihin niiden koon ja taustaorganisaation perusteella:

1. Isot festivaalit, joilla on yli 20 000 kävijää ja joilla on ympärivuotinen ja kokopäiväinen pelkästään festivaalin järjestämiseen palkattu henkilökunta:
 - DocPoint-dokumenttielokuvafestivaali
 - Espoo Ciné International Film Festival
 - Helsinki International Film Festival – Rakkautta & Anarkiaa
2. Pienet ja keskikokoiset festivaalit, joilla ei ole palkattua, ympärivuotista ja kokopäiväistä henkilökuntaa:
 - AAVE – Alternative Audiovisual Event
 - Animatricks-festivaali

Cinemaissi – Latinalaisen Amerikan elokuvafestivaali

Helsinki African Film Festival

Lens Politica – yhteiskunnallisen elokuvan ja taiteen festivaali

Loikka-tanssielokuvafestivaali

Night Visions - fantasia-, kauhu-, science fiction- ja kulttielokuvafestivaali

3. Pienet ja keskikokoiset festivaalit, joiden taustaorganisaation vakituinen henkilökunta tuottaa tapahtumaa muun työn ohessa.

Helsingin lyhytelokuvafestivaali

Kino Lokakuu – venäläisen uuden elokuvan festivaali

4. Klubit ja kerhot, joilla ei ole ympärivuotista kokopäiväistä henkilökuntaa tai joiden taustaorganisaation henkilökunta tuottaa tapahtumaa muun työn ohessa.

Doc Lounge Helsinki

5. Vakiintuneet kulttuurikeskukset ja kulttuuriorganisaatiot, joilla on vakituinen henkilökunta ja jotka osallistuvat satunnaisten elokuvanäytösten järjestämiseen.

Goethe-Institut – saksalaisen elokuvan sarjoja

Walhalla ry

4.1.2 Jäsenten arvot, intressit ja tarpeet

Tässä luvussa etsin vastauksia siihen, millaisia asioita jäsentapahtumat ja -organisaatiot pitävät tärkeänä toiminnassaan, miksi ne järjestetään sekä millaisia asioita ne pyrkivät edistämään. Tosin sanoen kartoitan Heikkalan määrittelyn mukaisia jäsenorganisaatioiden arvoja, intressejä ja tarpeita. Tiedot on poimittu avoimista vastauksista kysymyksiin siitä, mikä on tapahtuman perustehtävä ja mitä tavoitteita tapahtumalla on. En käyttänyt kysymyksissä sanoja arvo ja intressi, koska ne olisivat todennäköisesti jääneet merkitykseltään epäselviksi vastaajille. Perustehtävän ja tavoitteiden kysyminen tuotti kuitenkin toivotunkaltaisia jäsenorganisaatioiden toiminta-ajatuksen luonnehdintaan liittyviä vastauksia. Jäsenorganisaatioiden tarpeet on asia, jota en kysynyt erikseen, mutta jotka pyrin päättämään jäsenistön arvojen ja intressien pohjalta.

CINEMAJA ry:n kaikki jäsenet keskittyvät niinkutsutun vaihtohtoisen elokuvan ja taustaorganisaatiolle merkityksellisen elokuvan esittämiseen, mikä määrittää vahvasti niiden toiminta-ajatusta. Jäsentapahtumilla ja -organisaatioilla on hyvin samantyyppinen arvo- ja intressipohja eikä aikaisemmassa luvussa esiteltyjen jäsenyyppien edustajien vastaukset eroa tässä suhteessa juurikaan toisistaan. Tästä syystä en erottele vastauksia eri jäsenkategorioiden mukaan vaan keskityn koko jäsenkuntaa koskevien teemojen ja aiheiden esittelyyn ja ryhmittelyyn. Käytin vastausten analysoinnissa apuna lähilukuun perustuvaa sisällönerittelyä ja teemoittelua.

Vastausten perusteella jäsentapahtumien ja -organisaatioiden arvoissa ja intresseissä korostuvat seuraavat asiat:

1. Tapahtuman edustaman elokuvatyypin esitleminen ja tarjonnan monipuolistaminen
2. Tapahtuman edustaman elokuvatyypin tunnetuksi tekeminen, uusien yleisöjen löytäminen ja arvostuksen nostaminen
3. Kohtaamis- ja keskustelufoorumina toimiminen sekä yleisön ja tekijöiden osallistaminen

Kaikki jäsentapahtumat ja -organisaatiot mainitsevat perustehtäväkseen edustamansa elokuvatyypin esitlemisen. Neljä jäsentapahtumaa mainitsee edustamansa elokuvatyypin tarjonnan monipuolistamisen perustehtäväkseen: Animatrix-festivaali, Loikka-tanssielokuvafestivaali, Night Visions ja Helsinki International Film Festival. Night Visions -festivaalin edustaja kiteyttää osuvasti elokuvatapahtumien tehtävänkuvan: “Lisäksi tarkoituksena on monipuolistaa elokuvateatteritarjontaa, koska pienemmän elokuvayleisön omaavat elokuvat eivät oikein muuten saa teatteriaikaa varsin monopolisoituneessa elokuvateatteritarjonnassa.” Kaikki jäsenet eivät mainitse elokuvatarjonnan monipuolistamista erikseen, mutta käytännössä ne osallistuvat esitystoiminnallaan tarjonnan monipuolistamiseen ja niiden toiminnan motivaationa on se tosiseikka, ettei kyseistä elokuvatyyppejä nähdä heidän mielestään riittävästi muutoin. Voidaankin sanoa, että elokuvatarjonnan monipuolistaminen on yksi jäsenorganisaatioiden keskeisempiä

kollektiivisia arvoja ja intressejä, joita yhdistyksen jäsentapahtumat ja -organisaatiot edustavat.

Tapahtuman edustaman elokuvatyypin tunnettuuden parantaminen ja uusien yleisöjen löytäminen on intressi, jonka mainitsee kaksitoista jäsenorganisaatiota viidestätoista. Tämä tulos on erityisen merkityksellinen, sillä jäsenet mainitsevat asiasta erikseen myös avoimissa vastauksissa. Elokuvatyypin arvostuksen tai aseman vahvistaminen on seikka, jonka mainitsee viisi jäsenorganisaatiota ja lisäksi kaksi mainitsee elokuvien korkealaatuisuuden arvojensa ja intressiensä määrittelyn puitteissa. Jäsenorganisaatioille on tärkeää, että niiden esittämät elokuvat löytävät yleisön ja että yleisömäärät kasvavat ja ne haluavat varmistua myös siitä, että elokuvien katsominen ja oheisohjelmiin osallistumisella on elokuvatyypin arvostusta vahvistava vaikutus katsojiin. Näin on todennäköisesti myös niiden jäsenorganisaatioiden kohdalla, jotka eivät asiaa erikseen maininneet.

Tapahtuman kohtaamis- ja keskustelufoorumina toimiminen on seikka, jonka mainitsee lähes puolet jäsenistöstä eli seitsemän jäsenorganisaatiota. AAVE – Alternative Audiovisual Event -tapahtuman edustaja mainitsee, että sen perustehtävä on luoda “katsomis- ja keskustelufoorumi, jossa yleisö, taiteilijat, kuraattorit ja järjestäjät voivat kohdata”. Animatricks mainitsee sen toimivan “kohtaamispaikkana suomalaisille animaation ystäville ja oman ammattitaidon kehittämisareenana alan ammattilaisille” ja Helsingin lyhytelokuvafestivaalit kertoo tavoitteekseen luoda “foorumi ja kohtaamispaikka lyhytelokuvasta ja elokuvasta yleensäkin kiinnostuneille ja sen parissa työskenteleville”. Osa tietyn alueen elokuviin tai tietynlaiseen sisältöön keskittyvistä tapahtumista painottaa tapahtuman roolia keskustelunavaajana ja kyseenalaistajana. Cinemaissi pyrkii laajentamaan katsojien tietämystä Latinalaisesta Amerikasta ja Helsinki African Film Festival haluaa haastaa Afrikkaan liittyviä stereotyyppioita. Lens Politican mainitsee tärkeimmäksi tavoitteekseen keskustelun avaajana ja innoittajana toimimisen ja keskustelun herättämien tärkeistä aiheista. Aineiston pohjalta voidaan sanoa, että kohtaamis- ja keskustelupaikkana toimiminen on keskeinen intressi isolle osalle CINEMAJA:n jäsenistöstä. Jäsenorganisaatiot eivät halua tapahtumiinsa vain passiivisia katsojia vaan ne haluavat osallistaa kävijänsä ja tehdä näistä aktiivisia toimijoita keskustelun ja kohtaamisten kautta.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että jäsenorganisaatioiden kollektiivinen arvo- ja intressipohja muodostuu halusta monipuolistaa elokuvatarjontaa, saada näkyvyyttä, uusia yleisöjä ja arvostusta erilaisille elokuvatyypeille ja niiden välittämille sisällöille sekä halusta osallistaa ja herättää keskustelua. Näiden arvojen ja intressien pohjalla oleviksi perustarpeiksi voidaan määritellä tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi, tarve saada arvostusta ja tarve vaikuttaa ympäröivään maailmaan.

4.1.3 Jäsenten haasteet

4.1.3.1 Koko jäsenkunnan haasteet

Jäsenorganisaatioiden toimintaan liittyvien haasteiden analysoinnin lähdemateriaalina toimivat jäsenorganisaatioiden vastaukset kolmeen eri kysymystyyppiin: 1.) Avoimet vastaukset kysymykseen siitä, mikä tekee jäsenten omien tavoitteiden saavuttamisesta haastavaa yleisellä tasolla, 2.) numeroarviointi festivaalityön eri osa-alueiden haasteellisuuden suhteen ja 3.) kunkin osa-alueen haasteiden lyhyt kirjallinen arviointi.

Avoimien vastausten ja asteikkoarviointien perusteella koko jäsenkunnan akuuteimmat haasteet ovat seuraavat:

1. Resurssien ja etenkin rahoituksen vähäisyys ja päätöksentekijöihin vaikuttaminen rahoitukseen liittyen
2. Uuden yleisön tavoittaminen ja kävijämäärien kasvattaminen
3. Tapahtumapaikkojen ja esitystekniikan puutteellisuus

Avoimien vastausten perusteella jäsenorganisaatioiden ylivoimaisesti suurin haaste on resurssien vähäisyys. Kymmenen jäsentä viidestätoista mainitsee avoimissa vastauksissa heikot resurssit ja viittaa tällä ensisijaisesti riittämättömään rahoitukseen. Jäsenorganisaatioiden asteikkoarvioinnit eri osa-alueiden haasteellisuudesta (Taulukko 1) vahvistaa tämän: rahoituksen hankkiminen on haasteellisimmaksi arvioitu osa-alue. Tulosten perusteella jäsenistön keskeinen huolenaihe on se, että tapahtumien tuottamiseen ei ole joko kohdennettu tai ylipäätään saatavilla riittävästi rahoitusta.

Taulukko 1

**KAIKKIEN JÄSENORGANISAATIOIDEN
HAASTEET asteikolla 1 ei lainkaan, 2
vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon, 5 erittäin
paljon**

Rahoituksen hankkiminen	3,53
Uuden yleisön tavoittaminen	3,33
Kävijämäärät	3,27
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3,13
Tapahtumapaikat	3,13
Tekniikka	3,07
Tiedotus	3
Sponsorisopimukset	3
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	2,93
Palkanmaksu	2,93
Markkinointi	2,93
Kävijätutkimuksen tekeminen	2,8
Toimistotilat	2,73
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,6
Ohjelmistosuunnittelu	2,53
Filmiliikenne	2,4
Toiminnan jatkuvuus	2,4
Lipunmyynnin käytännön toteutus	2,27
Vapaaehtoisten kouluttaminen ja sitouttaminen	2,2
Keskiarvo	2,85

Jäsenistön rahoitusta koskevissa avoimissa vastauksissa tuotiin esille useita huolenaiheita. Doc Loungen edustaja mainitsee, että rahoitusta on niukasti kestäväen kehityksen varmistamiseksi ja myös Lens Politican edustaja mainitsee, että niukka rahoitus vaarantaa festivaalin jatkuvuuden, sillä tapahtuma ei kykene työllistämään tekijöitä. DocPointin edustaja harmittelee, että tuet on haettava joka vuosi erikseen ja Helsingin lyhytelokuvafestivaalin edustaja mainitsee AVEKin tuen loppumisuhan. Helsinki International Film Festival mainitsee jatkuvasti kasvavat filmivuokrat ja sen, että rahoitus ei ole kasvanut kulujen kasvamisen kanssa. Loikka-tanssielokuvafestivaalin mukaan nykyinen rahoitus ei riitä parhaan mahdollisen ohjelmiston tuottamiseen. Useampi organisaatio mainitsee myös sen, että rahoituksen niukkuus tekee markkinoinnista haastavaa.

Kaiken kaikkiaan jäsenorganisaatiot kokevat, että nykyinen rahoitustilanne heikentää merkittävästi elokuvatapahtumien toimintaedellytyksiä ja että jatkuva epävarmuus rahoituksesta vaikuttaa kielteisesti tapahtumien jatkuvuuteen ja kehittymiseen. Tämä aihe liittyy suoraan päätöksentekijöihin vaikuttamiseen, minkä jäsenet kokevat kyselyn perusteella myös haastavaksi aiheeksi; jäsenet viittaavat avoimissa vastauksessa päätöksentekijöihin lähinnä rahoittajien roolissa. Esimerkiksi DocPointin edustaja mainitsee, että suhteet rahoittajiin ovat hyvät, mutta koska rahoittavilla tahoillakin on vain rajalliset resurssit ja koska niitä on vain muutama, hyvät suhteetkaan ei auta rahoitustilanteen parantamisessa.

Uuden yleisön löytäminen ja kävijämäärien kasvattaminen ovat myös jäsenistön haastavaksi kokemia aihealueita. Tämä tuli esille sekä avoimissa vastauksissa että asteikkoarvioinneissa. Näihin haasteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä uusien yleisöjen löytäminen on yksi jäsenistön tärkeimmistä intresseistä. Jäsenistö mainitsee avoimissa vastauksissa markkinointiin ja tiedotukseen käytettävien resurssien vähyyden ja sen, että tämä tekee uusien yleisöjen löytämisestä haastavaa. Lisäksi jäsenorganisaatiot mainitsevat, että elokuvien vaihtoehtoisuus tekee tiedottamisesta ongelmallista. Lens Politican edustajan mukaan art house -elokuvia ja poliittisia ja vakavia aiheita käsitteleviä dokumenttielokuvia on vaikea myydä suurelle yleisölle. Animatricks-festivaali mainitsee, että animaatio nähdään edelleen marginaalisena tai ainoastaan lapsille suunnattuna ilmaisumuotona. Moni vastaaja painottaakin kohdemarkkinoinnin ja -tiedotuksen tärkeyttä

ja kokee, että tapahtuman on erityisen vaikea tavoittaa nuorta yleisöä. Kuitenkin usea jäsen kertoo myös onnistuneista kokemuksista kävijämäärien kasvattamisessa. Esimerkiksi Cinemaissi kaksinkertaisti yleisömääränsä vuonna 2011.

Tapahtumapaikat ovat myös jäsenkunnan haastavaksi kokema osa-alue elokuvatapahtumien järjestämisessä. Suuret festivaalit järjestävät näytökset hajautetusti eri saleissa ympäri Helsinkiä. DocPointin edustaja mainitsee suurimmaksi haasteeksi esityspaikkojen saavutettavuuden, joka vaihtelee. Tilanne on hankala myös pienten ja keskikokoisten festivaalien kohdalla, joilla ei ole Helsingissä ihanteellista esityspaikkaa. Lähes kaikki pienemmät festivaali järjestetään Corona-baarin alakerrassa sijaitsevassa Andorra-teatterissa, mutta tämä tila ei tyydytä kaikkia festivaaleja, sillä paikka mielletään marginaaliyleisön esitystilaksi, ja se sijaitsee hieman syrjässä ydinkeskustasta. Cinemaissi mainitsee Andorran “karman” ja halun esittää elokuvia toisenlaisessa paikassa ja yksi festivaali huomauttaa Andorran vajavaisesta tekniikasta. Animatricks ja Goethe-Institut mainitsee tarpeen Helsinkiin perustettavalle vaihtoehtoiselle elokuvalla omistetulle Elokuvatalolle, joka ratkaisisi tilaongelmat.

Myös tekniikka on hankalaksi koettu osa-alue. DocPointin edustaja kirjoittaa, miten “eri esityformaattit tuovat tullessaan erittäin suuria haasteita saada esitykset toimimaan” ja Helsinki International Film Festivalin edustaja huomauttaa, että festivaali joutuu vuokraamaan ison osan esityskalustoa teattereiden ulkopuolelta, koska kaupalliset teatterisalit ovat digitoituneet, mutta festivaalielokuvia ei ole vielä saatavilla digitaalisena. Tämä tilanne on tosin saattanut muuttua 1½ vuotta kyselyn teettämisestä ratkaisevasti, sillä tällä hetkellä yhä useammat festivaalielokuvat on saatavilla digitaalisessa muodossa. Tosin festivaalit esittävät myös klassikkoelokuvia ja harrastelijatekijöiden elokuvia, joita ei välttämättä saa digitaalisessa muodossa.

Arviointiasteikon perusteella saatava yleiskuva on se, että jäsenistö kokee haastavimmaksi organisaation toimintaympäristöön liittyvät osa-alueet: rahoituksen hankkiminen, uuden yleisön löytäminen, kävijämäärät, tapahtumapaikat, päätöksentekijöihin vaikuttaminen, markkinointi, sponsorisopimukset ja tiedotus. Kaikilla näillä osa-alueilla on suora kytkös organisaatioita ympäröivään maailmaan ja niihin vaikuttaminen vaatii organisaation

ulkopuolisten ihmisten vakuuttamista ja vaihtosuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä. Rahoituksen hankkiminen vaatii uusien rahoittajien löytämistä ja vakuuttamista ja rahoitusmäärien lisääminen aktiivista lobbaamista. Tätä vaatii myös päätöksentekijöihin vaikuttaminen. Uuden yleisön löytäminen ja kävijämäärien kasvattaminen on pitkällisen yleisötyön tulos. Markkinoinnin ja sponsorisopimusten menestyksellinen toteuttaminen vaatii sopivien yhteistyökumppanien löytämistä ja vakuuttamista, ja onnistunut tiedotustyö ahkeraa lehdistökontaktointia. Jäsenistö on myös tapahtumapaikkojen suhteen tarjolla olevien vaihtoehtojen ja niiden rajallisten mahdollisuuksien armoilla. Sen sijaan aiheita, jotka liittyvät suoraan organisaation sisäiseen toimintaan ja joihin organisaatio voi suoraan vaikuttaa, ei koeta yhtä haastaviksi. Tällaisia ovat muun muassa työntekijöihin ja vapaaehtoisiin liittyvät asia, ohjelmistosuunnittelu, filmiliikenne ja lipunmyynti. Voidaankin tulkita, että suurin osa jäsenorganisaatioiden resursseista menee oman organisaation pyörittämiseen, ja resurssit toimintaympäristön sidosryhmien huomioimiseen ja hyödyntämiseen jäävät tästä syystä vähemmälle huomiolle. Kyse voi olla myös tietotaidon puutteesta tai voimattomuuden tunteesta ulkopuolisten voimien edessä. Nämä ovat seikkoja, jotka on syytä ottaa huomioon kattoyhdistyksen toimintaa suunnitellessa.

4.1.3.2 Eri jäsenyyppien haasteet

Koko jäsenistön keskimääräisten arviointien lisäksi on hyödyllistä tarkastella kutakin jäsenyyppiä erikseen, sillä organisaatioiden kokoluokka ja organisaation vakiintuneisuus vaikuttavat väistämättä myös niiden kohtaamiin haasteisiin, ja CINEMAJA ry voi kunkin jäsenyyppien erityishaasteet ymmärtämällä palvella paremmin erilaisia jäsenryhmiä. Oheiset taulukot kuvaavat, miten haastavaksi eri jäsenryhmät kokevat eri festivaaliryöyön osa-alueet suhteessa toisiinsa. Eri jäsenyyppien erityishaasteet nousevat esille, kun oheisia taulukoita verrataan koko jäsenkunnan haasteita kuvaavaan taulukkoon ja toisiinsa.

Taulukko 2

SUURTEN FESTIVAALIEN HAASTEET
(ympäri vuotinen ja kokopäiväinen
pelkästään festivaalin tuottamiseen palkattu
henkilökunta)

Sponsorisopimukset	4
Rahoituksen hankkiminen	3,67
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3,33
Tekniikka	3,33
Uuden yleisön löytäminen	3,33
Markkinointi	3
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,67
Lipunmyynnin käytännön toteutus	2,67
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,67
Tiedotus	2,67
Palkanmaksu	2,67
Tapahtumapaikat	2,33
Filmiliikenne	2,33
Kävijämäärät	2,33
Ohjelmistosuunnittelu	2,33
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	2,33
Toimistotilat	2,33
Kävijätutkimuksen tekeminen	2
Toiminnan jatkuvuus	2
Keskiarvo	2,74

Taulukko 3

PIENTEN JA KESKIKOKOISTEN FESTIVAALIEN HAASTEET (ei kokopäiväistä ja ympäri vuotista palkattua henkilökuntaa)

Toimistotilat	3,71
Palkanmaksu	3,57
Rahoituksen hankkiminen	3,57
Tapahtumapaikat	3,57
Tekniikka	3,43
Sponsorisopimukset	3,43
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3,43
Kävijämäärät	3,14
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Uuden yleisön löytäminen	3
Toiminnan jatkuvuus	2,71
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	2,71
Tiedotus	2,71
Filmiliikenne	2,57
Markkinointi	2,57
Lipunmyynnin käytännön toteutus	2,43
Kävijätutkimuksen tekeminen	2,43
Ohjelmistosuunnittelu	2,43
Vapaaehtoisten kouluttaminen ja sitouttaminen	2,14
Keskiarvo	2,98

Taulukko 4

**PIENTEN JA KESKIKOKOISTEN
FESTIVAALIEN HAASTEET**
(taustaorganisaatiolla vakituinen
henkilökunta, joka ei kuitenkaan järjestä
tapahtumaa kokopäiväisesti)

Rahoituksen hankkiminen	4,5
Kävijätutkimuksen tekeminen	4
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	4
Ohjelmistosuunnittelu	4
Tiedotus	4
Toiminnan jatkuvuus	3,5
Kävijämäärät	3,5
Uuden yleisön löytäminen	3,5
Markkinointi	3,5
Vapaaehtoisten kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Filmiliikenne	3
Lipunmyynnin käytännön toteutus	3
Sponsorisopimukset	3
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3
Tapahtumapaikat	3
Palkanmaksu	2,5
Tekniikka	2,5
Toimistotilat	2
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2
Keskiarvo	3,24

Taulukko 5

KLUBIEN JA KERHOJEN HAASTEET (ei
ympäri vuotista ja kokopäiväistä
henkilökuntaa tai taustaorganisaation
vakituinen henkilökunta ei tuota
tapahtumaa kokopäiväisesti)

Palkanmaksu	4
Rahoituksen hankkiminen	4
Kävijätutkimuksen tekeminen	3
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3
Uuden yleisön löytäminen	3
Kävijämäärät	3
Vapaaehtoisten kouluttaminen ja sitouttaminen	2
Ohjelmistosuunnittelu	2
Toiminnan jatkuvuus	2
Markkinointi	2
Tiedotus	2
Toimistotilat	1
Filmiliikenne	1
Lipunmyynnin käytännön toteutus	1
Tekniikka	1
Tapahtumapaikat	1
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	1
Sponsorisopimukset	1
Keskiarvo	2,11

Taulukko 6

**VAKIINTUNEET KULTTUURIKESKUKSET JA -
ORGANISAATIOT (vakituinen henkilökunta,
tuottavat satunnaisia näytöksiä)**

Kävijämäärät	5
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	4,5
Uuden yleisön löytäminen	4,5
Kävijätutkimuksen tekeminen	4
Tiedotus	4
Markkinointi	4
Tapahtumapaikat	4
Tekniikka	3
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,6
Ohjelmistosuunnittelu	2
Filmiliikenne	2
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	2
Rahoituksen hankkiminen	2
Toimistotilat	1,5
Vapaaehtoisten kouluttaminen ja sitouttaminen	1
Lipunmyynnin käytännön toteutus	1
Palkanmaksu	1
Sponsorisopimukset	1
Toiminnan jatkuvuus	1
Keskiarvo	2,64

Asteikkoarviointien perusteella eri jäsenyyteillä on seuraavanlaisia erityishaasteita:

Isot festivaalit: **Sponsorisopimukset**

Pienet ja keskikokoiset festivaalit, joilla ei ole palkattua, ympärivuotista ja kokopäiväistä henkilökuntaa: **Toimistotilat ja palkanmaksu**

Pienet ja keskikokoiset festivaalit, joiden taustaorganisaatiolla on vakituinen henkilökunta tuottaa tapahtumaa muun työn ohessa: **Kävijätutkimuksen tekeminen, saavutettavuus, tiedotus ja ohjelmistosuunnittelu**

Klubit ja kerhot: **Palkanmaksu ja työntekijöiden rekrytointi, sitouttaminen ja kouluttaminen**

Vakiintuneet kulttuurikeskukset: **Kävijämäärät ja saavutettavuus**

Suurten elokuvafestivaalien kohdalla (Taulukko 2) korostuu sponsorisopimusten solmimisen haasteellisuus. DocPointin edustajan mukaan sponsorisopimukset on “alue, joka on vielä lapsenkengissä, johtuen resurssien vähyydestä.” Myös Helsinki International Film Festival vetoaa ajan ja työntekijöiden vähyyteen sponsorisopimusten kohdalla. On ymmärrettävää, että suuret festivaalit nostavat sponsorisopimukset esille, sillä niillä olisi kokonsa myötä mahdollisuus hyvinkin edullisten sopimusten neuvottelemiseen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että myös isompien festivaalien resurssit menevät tapahtumien ydintoiminnan toteuttamiseen, jolloin yritysysteistyökumppanien etsimiselle ei koeta jäävän aikaa.

Pienten ja keskikokoisten festivaalien, joilla ei ole kokopäiväistä ja ympärivuotista palkattua henkilökuntaa, kohdalla (Taulukko 3) korostuu toimistotiloihin ja palkanmaksuun liittyvät haasteet. Viisi tapahtumaa seitsemästä mainitsee, ettei niillä ole varaa toimistotilaan rahoituksen pienuuden vuoksi ja lisäksi Loikka-festivaali huomauttaa, että sen toimistotila on kallis ja pieni. Lisäksi osa kyseisistä jäsenorganisaatioista toteaa, että niillä ei ole varaa maksaa lainkaan palkkoja ja osa maksaa palkkoja vain muutamana kuukautena. Palkanmaksun ongelmallisuuden korostuminen näiden tapahtumien kohdalla on ymmärrettävää, sillä ne järjestävät festivaaleja varsin kunnianhimoisella otteella, mutta ne eivät kykene maksamaan täysiä palkkoja tekijöilleen.

Ilman kokopäiväistä ja ympärivuotista henkilökuntaa järjestettävien pienten ja keskikokoisten festivaalien tilanne on vahvassa kontrastissa niiden samankokoisten festivaalien kanssa, joita järjestää vakiintunut organisaatio muun toiminnan ohessa. Näiden ongelmana (Taulukko 4) ei ole palkanmaksu tai toimistotilojen puute. Koska tähän kategoriaan kuuluu vain kaksi jäsenorganisaatiota, tuloksissa korostuu selkeästi kyseisten organisaatioiden erikoistarpeet, kuten kävijätutkimuksen teettäminen ja ohjelmistosuunnittelun haasteellisuus.

Klubien ja kerhojen kategoriaan kuuluu vain yksi tapahtuma, Doc Lounge, jonka erityishaasteisiin kuuluvat (Taulukko 5) palkanmaksu ja työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen. Doc Loungen edustaja mainitsee avoimessa vastauksessa, että tapahtuman järjestäminen perustuu vapaaehtoisuuteen rahoituksen puutteen vuoksi, mikä selittää ongelmat työvoiman rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Tapahtumaa järjestetään läpi vuoden, mikä todennäköisesti tekee työvoiman ja vapaaehtoisten löytämisestä ja sitouttamisesta erityisen hankalaa, kun palkkaa ei pystytä maksamaan.

Vain satunnaisia elokuvanäytöksiä järjestävien tai niiden järjestämiseen osallistuvien vakiintuneiden kulttuurikeskusten- ja organisaatioiden kohdalla korostuu kävijämäärien kasvattamisen ja saavutettavuuden haasteellisuus. Syynä tähän saattaa olla se, että kulttuurikeskusten- ja organisaatioiden on huomattavasti vaikeampi tiedottaa satunnaisista esityksistä kuin elokuvafestivaalien, joiden on helpompi saada suurempaa mediahuomiota kerran vuodessa järjestettävälle ja selkeästi profiloituneelle tapahtumalle.

4.1.4 Odotukset kattoyhdistystä kohtaan

4.1.4.1 Koko jäsenkunnan odotukset

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, millaisia odotuksia Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat ry:n jäsenistöllä on kattoyhdistystä kohtaan ja millaiset teemat ja osa-alueet painottuvat jäsenorganisaatioiden vastauksissa. Jäsenistön odotuksia on kartoitettu kuudella eri kysymystyypillä: 1.) Avoin kysymys siitä, miten jäsenet odottavat CINEMAJA ry:n toiminnan edistävän elokuvatapahtumien toimintaedellytyksiä 2.) asteikkoarviointit

siitä, miten tärkeänä yhteistyötä pidetään festivaalityön eri osa-alueiden suhteen 3.) kuhunkin osa-alueeseen liittyvien odotusten lyhyt kirjallinen kommentointi, 4.) avoin kysymys siitä, mitkä yhteistyön osa-alueet jäsen kokee tärkeimmiksi, 5.) avoin kysymys siitä, millaisiin arvoihin CINEMAJA ry:n toiminnan ja päätöksenteon tulisi perustua ja mitkä tekijä ovat olennaisia, jotta yhdistyksen toiminta olisi menestyksellistä ja 6.) mitkä tekijät saattaisivat vaikeuttaa kattoyhdistyksen toimintaa.

Avoimien vastausten ja asteikkoarviointien (Taulukko 7) perusteella jäsenorganisaatioiden odotuksissa kattoyhdistystä kohtaan korostuvat seuraavanlaiset teemat ja osa-alueet:

1. Edustaminen ja vaikuttaminen: Elokuvatapahtumien edustajana toimiminen, elokuvatahtumien arvostuksen parantaminen, päätöksentekijöihin ja sidosryhmiin vaikuttaminen erityisesti Elokuvatalon saamiseksi ja pienemmässä määrin rahoitustilanteen parantamiseksi ja sponsorisopimusten saamiseksi
2. Näkyvyyden parantaminen ja yleisötyö: Uuden yleisön tavoittaminen ja kävijämäärien kasvattaminen, saavutettavuuden parantaminen, markkinoinnin ja tiedotuksen tehostaminen, yleisön parempi tunteminen yhteisen kävijätutkimuksen avulla
3. Yleiset toimintaedellytykset: yhteiset toimistotilat ja tekniikan parannukset
4. Elokuvatapahtumien välisen kommunikaation ja tiedonjakamisen edistäminen
5. Kaikkien jäsenorganisaatioiden tarpeiden kuunteleminen, päätöksenteon demokraattisuus ja läpinäkyvyys ja toiminnan aktiivisuus

Taulukko 7

**KAIKKIEN JÄSENORGANISAATIOIDEN
ODOTUKSET** asteikolla 1 ei lainkaan, 2
vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon, 5 erittäin
paljon

Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	4,27
Tapahtumapaikat	4
Uuden yleisön tavoittaminen	4
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	3,87
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	3,8
Kävijämäärät	3,73
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	3,53
Toimistotilat	3,47
Sponsorisopimukset	3,33
Tekniikka	3,27
Rahoituksen hankkiminen	3,27
Kävijätutkimuksen tekeminen	3,13
Lipunmyynti	3
Toiminnan jatkuvuus	2,93
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,87
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,87
Filmi liikenne	2,6
Ohjelmistosuunnittelu	2,33
Palkanmaksu	2,07
Keskiarvo	3,28

Kiteytetysti voidaan sanoa, että CINEMAJA ry:n toivotaan edustavan elokuvatapahtumia suhteessa sidosryhmiin ja vaikuttavan niihin aktiivisesti elokuvatapahtumien toimintaedellytyksien parantamiseksi. Jäsenorganisaatiot arvioivat päätöksentekijöihin vaikuttamisen selkeästi tärkeimmäksi osa-alueeksi, johon CINEMAJA ry:n odotetaan osallistuvan ja jossa yhteistyö koetaan hyödylliseksi. Kino Lokakuun edustaja mainitsee, miten tärkeää on, että jokin taho tuo esille marginaalielokuvan merkityksen. Myös DocPointin edustaja painottaa, että elokuvatapahtumien pitäisi pyrkiä vaikuttamaan aktiivisesti siihen, että kulttuuritarjonnan monipuolisuus säilyy. Helsinki African Film Festivalin ja Loikka-tanssielokuvafestivaalin edustajat mainitsevat yhteisen lobbauksen merkityksellisyyden. Walhalla ry:n edustaja mainitsee asenteisiin ja käytännön toimintaedellytyksiin vaikuttamisen ja sen, että on hyvä, että päätöksentekijöillä on yksi taho, jonka kanssa kommunikoi elokuvakulttuuriasioissa. Lens Politican ja Animatrixin edustajat tuovat esille CINEMAJA:n roolin vetoomusten tekemisessä. Lens Politican edustaja mainitsee, että yhdessä laadituilla vetoamuksilla on enemmän painoarvoa muun muassa elokuvan tilojen parantamisessa.

Päätöksentekijöihin vaikuttaminen linkittyy vahvasti toiseksi tärkeimmäksi arvioituun yhteistyön osa-alueeseen eli tapahtumapaikkoihin. Walhalla ry:n edustajan vastaus kiteyttää tämän yhteyden: “CINEMAJA ry:n toiminta tuo toivottavasti elokuvatalon puutteen päättäjien tietoisuuteen ja saa hanketta eteenpäin.” Myös DocPointin edustaja mainitsee, että elokuvatapahtumien pitäisi vaikuttaa aktiivisesti esimerkiksi Helsingin kaupunkiin, jotta Helsinkiin saataisiin vihdoin elokuvatalo. Elokuvatapahtumat näkevät, että ei-kaupallinen elokuvatalo toisi monenlaisia hyötyjä elokuvatapahtumille ja tapahtumapaikkoihin liittyvissä kommentteissa jäsenorganisaatiot puhuvat nimenomaan elokuvatalosta. Goethe-Institut painottaa, että elokuvatalo toisi julkisuutta ja aivan uudenlaista näkyvyyttä myös pienille toimijoille. Helsinki African Film Festival mainitsee, että elokuvatalo lisäisi laatua ja vähentäisi kustannuksia kaikille elokuvatapahtumille. Elokuvatalo on selkeästi kaikkien jäsenorganisaatioiden yhteinen intressi ja konkreettinen tavoite, jonka CINEMAJA ry:n toivotaan vievän eteenpäin.

Rahoitustilanteen parantaminen ja sponsorisopimusten hankkiminen eivät nouse yhtä korkealle asteikkoarvioinnille, mutta jäsenistöllä on useita konkreettisia ehdotuksia siitä

miten yhteistyötä voidaan hyödyntää näissä osa-alueissa. Useampi jäsenorganisaatio huomauttaa avoimissa vastauksissa, että elokuvatapahtumien välinen yhteistyö tarkoittaa suurempaa yleisömäärää ja suurempaa näkyvyyttä sponsoreille, mikä mahdollistaa isompien sponsorisopimusten tekemisen muun muassa filmiliikenteeseen tarvittavien lähettiyritysten kanssa. Useampi jäsen mainitsee CINEMAJA ry:n mahdollisuuden hakea rahoitusta yhteisille projekteille esimerkiksi näkyvyyden parantamiseen tai erikoisprojekteihin, jotka toteutuvat joko kohderyhmien tai teemojen puitteissa useammissa tapahtumissa. Jäsenistö mainitsee myös sen, että CINEMAJA ry voisi kouluttaa jäsenistöä avustushakemusten tekemisessä. Vain yksi tapahtuma mainitsee kattoyhdistyksen roolin elokuvatapahtumien yleisen rahoitustilanteen parantamiseksi.

Elokuvatapahtumien näkyvyyden parantaminen on aihe, jonka yli puolet jäsenorganisaatioista nosti esille avoimissa vastauksissaan. Tämä viesti välittyy selkeästi myös asteikkoarvioinneista (Taulukko 7), joissa yleisötyöhön ja näkyvyyteen liittyvät osa-alueet on arvioitu tärkeimpien yhteistyöalueiden joukkoon. Näitä ovat uuden yleisön tavoittaminen, kävijämäärät, tiedotus, markkinointi, saavutettavuus ja kävijätutkimuksen tekeminen. CINEMAJA ry:n jäsentapahtumilla on vahvat odotukset siitä, että kattoyhdistys voi parantaa elokuvatapahtumien tunnettavuutta ja tätä kautta myös nostaa niiden kävijämääriä ja auttaa uusien yleisöjen löytämisessä. Elokuvatapahtumat toivovat kattoyhdistykseltä aktiivista toimintaa yleisösuhteiden parantamiseksi ja apua yleisöjen ymmärtämiseen, tavoittamiseen ja paikalle saamiseen.

Jäsenorganisaatiot näkevät avoimissa vastauksissa CINEMAJA ry:n yhteisen tiedotuksen ja markkinoinnin keinona kävijämäärien kasvattamiseen ja uusien yleisöjen löytämiseen. Goethe-Institut mainitsee, että elokuvatapahtumien yhteinen tiedotus lisää todennäköisesti kaikkien näkyvyyttä ja Loikka-tanssielokuvafestivaali mainitsee markkinointiyhteistyön oleellisuuden. AAVE-tapahtuman edustaja mainitsee, että löytämällä CINEMAJA:n yhteistiedotuksen yleisö löytää myös yksittäiset festivaalit. Kino-Lokakuu mainitsee poikkimarkkinoinnin hyödyt ja Animatricks yleisön ohjaamisen festivaalilta toiselle. Lens Politican edustaja mainitsee, että kunkin festivaalin kohdeyleisöt voivat yhteisen tiedotuksen ja poikkimarkkinoinnin myötä tiedostaa myös muut festivaalit, mikä toisi esille, miten paljon vaihtoehtielokuvan tarjontaa onkaan olemassa ja parantaisi tätä kautta

tapahtumien saavutettavuutta. Animatricksin edustaja mainitsee, että CINEMAJA ry:n kautta voidaan lanseerata ajatus Helsingistä elokuvafestivaalien kaupunkina. Loikka-tanssielokuvafestivaali ja Helsinki International Film Festival mainitsevat myös mahdolliset säästöt kuluissa yhteismarkkinoinnin myötä.

Toimistotilat ja tekniikka ovat hyvin käytännöllisiä yhteistyön alueita, jotka jäsenorganisaatiot näkevät myös potentiaalisena yhteistyön alueena. Yhdeksän jäsenorganisaatiota 15:sta mainitsee yhteiset toimistotilat joko avoimissa vastauksissa tai nimetessään olennaisimpia yhteistyön alueita. Animatricks, AAVE-tapahtuma ja DocPoint mainitsevat yhteisten toimistotilojen tuomat säästöt ja Helsinki African Film Festival sekä DocPoint tuovat esille yhteisten toimitilojen tuomat synergia- ja tehokkuusedut. Helsingin elokuvafestivaaleja järjestävän Suomen Elokuvakontaktin edustaja jopa mainitsee, että heidän tilojensa yhteiskäytöstä voitaisiin neuvotella. Tekniikan kohdalla mainitaan CINEMAJA:n mahdollisuudesta hankkia tekniikkaa jäsenorganisaatioiden yhteiseen käyttöön joko kuluja jakamalla tai sponsorisopimusten kautta. DocPoint ja Lens Politica mainitsevat myös sen, että CINEMAJA ry voisi pyrkiä vaikuttamaan tapahtumapaikkojen tekniikkatarjontaan, jotta festivaalit eivät joutuisi sijoittamaan suuria rahoja kalustovuokriin.

Elokuvatapahtumien välisen kommunikaation ja tiedonjakamisen edistäminen on aihe, jonka jäsenorganisaatiot toivat esille avoimissa vastauksissa ja se on siksi erityisen huomionarvoinen. Cinemaissi toivoo enemmän keskustelua yleisellä tasolla, Doc Lounge odottaa tiedonkulun paranevan tapahtumien välillä ja Lens Politica toivoo, että kommunikointi festivaalien välillä helpottuu kattoyhdistyksen myötä. Helsinki International Film Festival mainitsee jaetun Knowhow:n ja Walhalla ry visioi CINEMAJA:a tahona, jonka kautta järjestäjät saavat tietoa ajankohtaisista asioista. Myös Helsingin lyhytelokuvafestivaali mainitsee tiedonvaihdon.

Jäsenorganisaatiot odottavat, että CINEMAJA ry:n toiminta perustuu kaikkien jäsenorganisaatioiden tarpeiden kuunteluun ja niiden erityispiirteiden huomioimiseen sekä kattoyhdistyksen tuomien etujen tasapuoliseen jakamiseen. Jäsenet painottavat avoimissa vastauksissa myös päätöksenteon läpinäkyvyyden, avoimuuden ja demokraattisuuden

tärkeyttä. Usea jäsen mainitsee myös toiminnan aktiivisuuden: osa viittaa tällä yhdistyksen ja sen toiminnanjohtajan aktiivisuuteen ja osa jäsenorganisaatioiden aktiiviseen osallistumiseen. Vastauksissa mainitaan myös kasvuhakuisuus ja konkreettisten hyötyjen tärkeys. Muutama jäsen korostaa CINEMAJA:n roolia elokuvakulttuurin edistäjänä ja tämän sanoman levittäjänä. Vastauksissa peräänkuulutetaan myös selkeitä linjanvetoja.

4.1.4.2 Eri jäsenyyppien odotukset

Oheiset taulukot kuvaavat erityyppisten jäsenorganisaatioiden keskimääräisiä odotuksia kattoyhdistyksen ja yhteistyön tuomista hyödyistä:

Taulukko 8

SUURTEN FESTIVAALIEN ODOTUKSET
(ympärivuotinen ja kokopäiväinen
pelkästään festivaalin tuottamiseen
palkattu henkilökunta)

Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	3,33
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3,33
Uuden yleisön tavoittaminen	3
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	3
Tekniikka	3
Tapahtumapaikat	2,67
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	2,67
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	2,67
Toimistotilat	2,67
Kävijämäärät	2,67
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,67
Lipunmyynti	2,33
Sponsorisopimukset	2,33
Rahoituksen hankkiminen	2
Ohjelmistosuunnittelu	2
Toiminnan jatkuvuus	2
Kävijätutkimuksen tekeminen	2
Filmiliikenne	1,67
Palkanmaksu	1,67
Keskiarvo	2,51

Taulukko 9

PIENTEN JA KESKIKOKOISTEN FESTIVAALIEN ODOTUKSET
(ei kokopäiväistä ja ympärivuotista palkattua henkilökuntaa)

Toimistotilat	4,71
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	4,71
Tapahtumapaikat	4,14
Rahoituksen hankkiminen	4,14
Tekniikka	4
Uuden yleisön tavoittaminen	3,86
Sponsorisopimukset	3,86
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	3,71
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	3,71
Kävijämäärät	3,71
Kävijätutkimuksen tekeminen	3,43
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	3,29
Filmiliikenne	3,14
Lipunmyynti	3,14
Toiminnan jatkuvuus	3,14
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,71
Ohjelmistosuunnittelu	2,43
Palkanmaksu	2,29
Keskiarvo	3,53

Taulukko 10

**PIENTEN JA KESKIKOKOISTEN
FESTIVAALIEN ODOTUKSET
(taustaorganisaatiolla vakituinen
henkilökunta, joka ei kuitenkaan
järjestä tapahtumaa kokopäiväisesti)**

Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	5
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	4,5
Kävijämäärät	4,5
Uuden yleisön tavoittaminen	4,5
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	4,5
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	4,5
Toiminnan jatkuvuus	4
Lipunmyynti	3,5
Kävijätutkimuksen tekeminen	3,5
Sponsorisopimukset	3,5
Rahoituksen hankkiminen	3,5
Tapahtumapaikat	3
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Filmiliikenne	2,5
Tekniikka	2,5
Ohjelmistosuunnittelu	2,5
Palkanmaksu	2
Toimistotilat	1,5
Keskiarvo	3,45

Taulukko 11

**KLUBIEN JA KERHOJEN ODOTUKSET
(ei ympärivuotista ja kokopäiväistä
henkilökuntaa tai taustaorganisaation
vakituinen henkilökunta ei tuota
tapahtumaa kokopäiväisesti)**

Lipunmyynti	5
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	5
Uuden yleisön tavoittaminen	5
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	5
Tapahtumapaikat	4
Kävijämäärät	4
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyys)	4
Rahoituksen hankkiminen	4
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	4
Kävijätutkimuksen tekeminen	4
Toiminnan jatkuvuus	4
Tekniikka	3
Filmiliikenne	3
Ohjelmistosuunnittelu	3
Toimistotilat	3
Palkanmaksu	3
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	3
Sponsorisopimukset	3
Keskiarvo	3,79

Taulukko 12

**VAKIINTUNEIDEN KULTTUURIKESKUSTEN
JA -ORGANISAATIOIDEN ODOTUKSET
(vakituinen henkilökunta, tuottavat
satunnaisia näytöksiä)**

Tapahtumapaikat	5
Uuden yleisön tavoittaminen	5
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	5
Kävijämäärät	4,5
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	4,5
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	4
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	3,5
Kävijätutkimuksen tekeminen	3
Sponsorisopimukset	3
Toimistotilat	2,5
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,5
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	2,5
Tekniikka	2
Filmiliikenne	2
Ohjelmistosuunnittelu	2
Toiminnan jatkuvuus	2
Lipunmyynti	2
Palkanmaksu	1,5
Rahoituksen hankkiminen	1,5
Keskiarvo	3,05

Eri jäsenyyppien odotuksissa korostuvat seuraavat osa-alueet, kun niitä verrataan toisiinsa ja kaikkien jäsenorganisaatioiden keskimääräisiin odotuksiin:

Isot festivaalit: **Työntekijöiden rekrytoiminen, sitouttaminen ja kouluttaminen**

Pienet ja keskikokoiset festivaalit, joilla ei ole palkattua, ympärivuotista ja kokopäiväistä henkilökuntaa: **Toimistotilat**

Pienet ja keskikokoiset festivaalit, joiden taustaorganisaatiolla on vakituinen henkilökunta tuottaa tapahtumaa muun työn ohessa: -

Klubit ja kerhot: **Lipunmyynti**

Vakiintuneet kulttuurikeskukset: **Tapahtumapaikat**

Suuret festivaalit arvioivat työntekijöiden rekrytoimisen, sitouttamisen ja kouluttamisen yhtä tärkeäksi osa-alueeksi kuin päätöksentekijöihin vaikuttamisen (Taulukko 8). Tämä on huomioitavaa, sillä kaikkien jäsenorganisaatioiden keskimääräisissä arvioinneissa tämä osa-alue ei noussut kovinkaan olennaiseksi yhteistyön osa-alueeksi. DocPoint-festivaalin edustajan kommentti avaa syitä tämän osa-alueen korostumiseen suurien festivaalien kohdalla: “Kulttuurityöntekijöille tulisi taata ympärivuotinen työ, vaikkakin kiertämällä tapahtumasta toiseen.” Suurien festivaalien ongelmana on se, että ne eivät välttämättä kykene sitouttamaan kokeneita tekijöitä useaksi vuodeksi festivaalityön määräaikaisuuden vuoksi. Siksi niille olisi hyödyllistä, että samat tekijät työllistyisivät useampiin elokuvatapahtumiin. Suurempien festivaalien odotusten arvioinnissa on huomionarvoista myös se, että kun kaikkien jäsenorganisaatioiden odotusten keskiarvo on 3,28 pistettä, on vastaava luku suurten festivaalien kohdalla 2,51 pistettä. Suurilla festivaaleilla on näin selkeästi pienemmät odotukset CINEMAJA ry:n toiminnan tuomista hyödyistä kuin esimerkiksi klubeilla ja kerhoilla (3,79 pistettä) ja pienillä festivaaleilla, joilla ei ole ympärivuotista henkilökuntaa (3,53 pistettä).

Niiden pienten ja keskikokoisten festivaalien, joilla ei ole vakiintunutta taustaorganisaatiota ja kokopäiväistä henkilökuntaa, kohdalla (Taulukko 9) korostuu erityisesti toive siitä, että kattoyhdistys auttaisi yhteisten toimistotilojen hankkimisessa. Tämä odotus on luonnollinen, sillä toimistotilojen puute on tutkimuksen mukaan myös tämän jäsenyyppin suurin haaste. Niillä pienillä ja keskikokoisilla festivaaleilla, joilla on vakiintunut

taustaorganisaatio ja kokopäiväinen henkilökunta, tätä tarvetta ei ole, sillä niiden taustaorganisaatiolla on vakituiset toimistotilat. Tämän jäsenyyppien odotuksissa (Taulukko 10) ei noussut esille mitään selkeitä erityisodotuksia verrattuna muihin jäsenyyppisiin. Klubeja ja kerhoja edustava Doc Lounge nostaa esille lipunmyynnin (Taulukko 11) ja mainitsee mahdollisuuden lipunmyynnin keskittämiseen. Tapahtumapaikat nousevat tärkeäksi vakiintuneiden kulttuuriorganisaatioiden (Taulukko 12) odotuksissa ja Goethe-Institut mainitsee erikseen Elokuvatalon ja sen, miten se toisi julkisuutta ja aivan uudenlaista näkyvyyttä myös pienille toimijoille. Vakiintuneiden organisaatioiden haasteissa korostuu tiedotuksen rooli, mikä voi osaltaan selittää toivetta siitä, että Elokuvatalo auttaisi myös tiedotuksellisessa työssä.

4.1.5 Haasteiden ja odotusten analysointi suhteessa toisiinsa

Olen tässä luvussa kartoittanut, millaisia haasteita Pääkaupungin elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenistöllä on ja millaisia odotuksia niillä on kattoyhdistyksen tuomia hyötyjä kohtaan. Tässä alaluvussa tarkastelen haasteita ja odotuksia suhteessa toisiinsa ja selvitän, ovatko jäsenien kohtaamat haasteet ja odotukset kattoyhdistystä kohtaan yhteneväisiä. Pyrin myös päättämään, miltä osin yhteistyön uskotaan voivan ratkaista ongelmia ja miltä osin koetaan, ettei yhteistyöstä ole välttämättä sen suurempaa apua. Tulen käyttämään tätä tietoa apuna strategisten aiheiden määrittelyssä johtopäätösten tekemisen yhteydessä.

Koko jäsenistön suurimmat haasteet ovat analysoinnin tulosten perusteella resurssien ja etenkin rahoituksen vähäisyys ja päätöksentekijöihin vaikuttaminen rahoitukseen liittyen, sekä uuden yleisön tavoittaminen ja kävijämäärien kasvattaminen ja tapahtumapaikkojen ja esitystekniikan puutteellisuus. Jäsenorganisaatioiden keskeiset odotukset kattoyhdistyksen suhteen ovat seuraavat: edustaminen ja vaikuttaminen etenkin Elokuvatalo-hankkeessa, näkyvyyden ja yleisötyön parantaminen, yleisten toimintaedellytysten edistäminen yhteisten toimistotilojen ja tekniikan parannuksen kautta ja elokuvatapahtumien välisen kommunikaation ja tiedonjakamisen edistäminen.

Jäsenorganisaatiot kokevat päätöksentekijöihin vaikuttamisen haastavaksi erityisesti suhteessa rahoituksen hankkimiseen, mutta on mielenkiintoista huomata, että jäsenorganisaatiot eivät odota CINEMAJA ry:n voivan vaikuttaa ratkaisevasti yleisen rahoitustilanteen parantamiseen. Vain yksi jäsenorganisaatio mainitsi, että se odottaa CINEMAJA ry:n voivan vaikuttaa yleiseen elokuvatapahtumien rahoitustilanteeseen. Sen sijaan jäsenorganisaatiot odottavat, että kattoyhdistys voi vaikuttaa ratkaisevasti päätöksentekijöihin ja tapahtumapaikkojen puutteellisuuteen. Tapahtumapaikkojen kohdalla jäsenten odotukset ylittävätkin ne haasteet, joita tapahtumapaikkojen puutteellisuuden koetaan aiheuttavan. Jäsenet kokevat tapahtumapaikkojen puutteet *jonkin verran* haasteelliseksi, mutta ne odottavat, että CINEMAJA ry vaikuttaa tapahtumapaikkojen tilanteeseen *paljon*. Tämän eron selittää se, että Elokvatalo-hanke on ollut keskeinen osa CINEMAJA ry:n toimintaa sen perustamisesta lähtien ja jäsenistöllä on vahva usko siihen, että kattoyhdistys pystyy vaikuttamaan Elokvatalon edistämiseen merkittävästi. Kattoyhdistyksellä katsotaankin ilmeisesti olevan paremmat edellytykset Elokvatalon kaltaisen konkreettisen tavoitteen saavuttamiseen kuin elokuvatapahtumien yleisen rahoitustilanteen parantamiseen. Taustalla saattaa olla ajatus siitä, että koska nykyisiä elokuvatapahtumia kyetään järjestämään myös tämänhetkisten heikkojen taloudellisten resurssien puitteissa, päätöksentekijöitä on mahdotonta vakuuttaa siitä, että rahoitusta tulisi olla enemmän.

Uuden yleisön tavoittamisessa ja kävijämäärien kasvattamisessa jäsenorganisaatioiden haasteet ja odotukset kattoyhdistystä kohtaan kohtaavat, sillä niitä painotetaan yhtä lailla jäsenten haasteissa ja odotuksissa. Vaikuttaakin siltä, että näihin osa-alueisiin kattoyhdistyksen uskotaan kykenevän vaikuttamaan. Myös tekniikan kohdalla jäsenten kokemat haasteet ja odotukset kohtaavat: jäsenistöllä on jonkin verran haasteita tekniikassa ja kattoyhdistyksen odotetaan vaikuttavan tilanteeseen jonkin verran.

Suurien festivaalien erityisodotusten kohdalla on merkittävää se, että vaikka sponsorisopimukset ovat tämän jäsenyyden edustajien haastavimmaksi kokema osa-alue, ne eivät odota, että kattoyhdistys hyödyttäisi merkittävästi sponsorisopimusten solmimisessa. Sen sijaan ne katsovan kattoyhdistyksen voivan auttaa merkittävästi työntekijöiden rekrytoinnissa, sitouttamisessa ja kouluttamisessa, vaikka ne eivät koe tätä

osa-aluetta asteikkoarviointien mukaan erityisen haastavaksi. Tässä tilanteessa suuret festivaalit siis katsovat, että kattoyhdistys voi auttaa niitä pienemmän haasteen ratkaisemisessa.

Pienten ja keskikokoisten festivaalien, joiden taustaorganisaatiolla ei ole kokopäiväistä ja ympärivuotista henkilökuntaa, kohdalla suurimmat haasteet ovat toimistotilojen puute ja kykenemättömyys kunnollisten palkkojen maksamiseen. Kyseinen jäsenyyppi odottaa, että CINEMAJA ry voi auttaa *erittäin paljon* toimistotilojen saamisessa, mutta palkanmaksu on osa-alue, jossa se odottaa kattoyhdistyksen voivan auttavan vain *vähän*; palkanmaksu on itse asiassa osa-alueista se, jonka kohdalla jäsenorganisaatio odottaa yhteistyön auttavan vähiten. Osa festivaaleista on tosin saattanut ymmärtää tämän osa-alueen viittaavaan odotusten kohdalla palkanmaksuun kirjanpidollisena suoritteena tai sitten jäsenorganisaatiot eivät usko, että kattoyhdistyksellä olisi mahdollisuus löytää ratkaisukeinoja palkanmaksuun liittyviin haasteisiin.

Pienten ja keskikokoisten festivaalien, jonka taustaorganisaatiolla on vakituinen henkilökunta, kohdalla korostuu kävijätutkimuksen tekemisen, ohjelmistosuunnittelun ja tiedotuksen haasteet. Kävijätutkimuksen ja tiedotuksen kohdalla haasteet kohtaavat kattoyhdistystä kohtaan asetetut odotukset, mutta tämän jäsenyyppin edustajat eivät aseta merkittäviä odotuksia siihen, että kattoyhdistyksen toiminta helpottaisi niiden ohjelmistosuunnittelua. Klubien ja kerhojen kohdalla toistuu sama tilanne: palkanmaksu ja työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen ovat niiden suurimmat haasteet, mutta ainoa tähän jäsenyyppiin kuuluva organisaatio, Doc Lounge, asettaa vain *jonkin verran* odotuksia kattoyhdistystä kohtaan näiden osa-alueiden ratkaisemisessa. Vakiintuneiden kulttuurikeskusten ja – organisaatioiden kohdalla korostuu kävijämääriin ja saavutettavuuteen liittyvät haasteet ja tämän jäsenyyppin edustajat myös odottavat, että CINEMAJA:n toiminta voisi auttaa erittäin paljon näiden haasteiden voittamisessa.

On ilmeistä, että jäsenorganisaatioiden kohtaamat haasteet eivät aina kohtaa niiden odotusten kanssa, joita ne asettavat Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:tä kohtaan. Kattoyhdistys voi käyttää tätä tietoa apuna oman toimintansa priorisoinnissa ja keskittyä niihin osa-alueisiin, joihin sen osoitetaan kykenevän vaikuttamaan, tai toisaalta,

CINEMAJA voi ottaa nämä osa-alueet myös haasteena ja pyrkiä ylittämään jäsenistönsä odotukset.

4.2 Sisäinen toiminta: analyysi jäsenistön huomioonottamisesta

Tässä luvussa tarkastelen, miten hyvin CINEMAJA ry:n sisäinen toiminta on tähän mennessä vastannut jäsenistön arvoja, intressejä, tarpeita ja odotuksia. Käytän tarkastelun apuna Heikkalan määrittelemiä sisäisen toiminnan elementtejä, joita ovat toiminnan lähtökohta, toiminta-ajatus, mandaatti, toiminnan rakenne ja dynamiikka sekä resurssit.

4.2.1 Toiminnan lähtökohta, toiminta-ajatus ja mandaatti

Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry perustettiin 7. maaliskuuta 2011. Perustamiskokouksen kutsui koolle Lens Politica – festivaalia edustava Nina Toppila ja kokouksessa olivat paikalla seuraavat henkilöt: Laura Larmio (Lens Politica), Hanna Eskonen (Lens Politica), Essi Halttunen (Vinokino), Johanna Hakonen (Vinokino), Satu Kankkonen (Vinokino), Helena Mielonen (DocPoint & Lens Politica), Sami Sallinen (Helsinki African Film Festival), Kati Hurme (Lens Politica & Animatricks), Hanna Pajala-Assefa (Loikka-tanssielokuvafestivaali) ja Sara Norberg (Helsinki International Film Festival). Ajatus CINEMAJA ry:n perustamiseen syntyi edellisenä syksynä, kun eri elokuvatapahtumien edustajat tapasivat yhteisen Elokuvasyksy-esityksen koordinoimisen merkeissä. Tästä tapaamisesta ei ole olemassa pöytäkirjaa, mutta olin itse paikalla tapaamisessa ja paikallaolijoiden ajatuksena oli tehdä elokuvatapahtumien välisestä yhteistyöstä koordinoitumpaa ja perustaa tätä varten kaikkia pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumia edustava kattoyhdistys.

Perustamiskokouksen osallistumislistaa tarkastellessa on huomionarvoista, että iso osa perustajajäsenistä edustaa pieniä ja keskikokoisia festivaaleja, joilla ei ole taustalla ei ole vakiintunutta organisaatiota ja kokopäiväistä ja vakituista henkilökuntaa. Helsinki International Film Festival on ainoa toista jäsenyyppiä, suuria festivaaleja, edustava taho. Tässä vaiheessa tosin kaikenlaisia jäsenyytyyppejä ja niiden edustajia ei ollut vielä kartoitettu, mikä selittää esimerkiksi klubien ja kerhojen että vakiintuneiden kulttuuriorganisaatioiden

edustajien puuttumisen. Toisaalta voidaan päätellä, että nimenomaan pienillä ja keskikokoisilla festivaaleilla, joilla ei ole taustallaan vakiintunutta organisaatiota, on suurin motivaatio yhteistoimintaan, joka voisi omalta osaltaan tuoda toimintaan vakautta ja jatkuvuutta.

CINEMAJA määrittelee vuoden 2012 toimintasuunnitelmassaan toimintaansa ja sen tavoitteita seuraavalla tavalla:

“Yhdistyksen toiminnan keskiössä on vaihtoehtokuva ja sen esittämismahdollisuudet Helsingissä. – Lyhyemmän tähtäimen tavoitteisiin kuuluvat konkreettisten jäsenpalveluiden kehittäminen ja tärkein pitkän tähtäimen tavoite on vaihtoehtokuvalle omistetun Elokuvatalon saaminen Helsinkiin.”

CINEMAJA ry:n toiminta-ajatus eli sen “aatteellinen ydin” ja sen olemassaolon perusta kiteytyy tämän luonnehdinnan ensimmäiseen lauseeseen. CINEMAJA ry pyrkii jäseniään tukemalla edistämään vaihtoehtoisen elokuvan esittämismahdollisuuksia pääkaupunkiseudulla ja se on se perimmäinen arvo, joka toimii sekä jäsenorganisaatioiden että CINEMAJA ry:n toiminnan kivijalkana. Tämä julkilausuttu toiminta-ajatus vastaa osittain jäsenorganisaatioiden arvoihin, intresseihin ja tarpeisiin. Vaihtoehtokuvan esittämismahdollisuuksiin keskittyminen vastaa jäsenistön tarpeeseen tulla nähdyksi ja kuulluksi ja intressiin saada oman jäsenorganisaation edustamaa elokuvatyyppiä esille ja löytää sille uusia yleisöjä. Toiminta-ajatuksessa ei kuitenkaan mainita erikseen tavoitetta monipuolistaa vaihtoehtokuvan tarjontaa ja nostaa sen arvostusta, mitkä olivat keskeisiä jäsenorganisaatioiden vastauksissa esille tulleita arvoja, intressejä ja tarpeita. Nämä seikat olisi hyvä nostaa keskeiseksi osaksi CINEMAJA ry:n toiminta-ajatus. Toiminta-ajatuksessa ei myöskään huomioida jäsenorganisaatioiden tarvetta vaikuttaa ympäröivään maailmaan.

CINEMAJA ry:n Patentti- ja Rekisterihallituksen hyväksymissä säännöissä yhdistyksen tarkoitus ja toiminnan laatu määritellään seuraavanlaisesti:

“Yhdistyksen tarkoituksena on ajaa ja valvoa pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumien yleisiä ja yhteisiä etuja, edistää jäsenten välistä yhteistoimintaa ja parantaa elokuvatapahtumien yleisiä toimintaedellytyksiä pääkaupunkiseudulla. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys seuraa alan taloudellista kehitystä ja lainsäädäntöä sekä tekee näihin liittyviä aloitteita, esityksiä ja antaa lausuntoja. Yhdistys ohjaa ja neuvoo jäseniään ammatinharjoittamiseen liittyvissä asioissa järjestämällä kokouksia, neuvontatilaisuuksia ja koulutusta sekä laatimalla tarvittavia asioita koskevia selvityksiä.”

CINEMAJA ry:n toiminnan tarkoituksen ja toiminnan laadun määrittelyn pohjana on käytetty tyypillisen edunvalvontaan keskittyvän yhdistyksen luonnehdintaa. Siinä korostuu jäsenistön edut, yhteistoiminta ja toimintaedellytykset. Konkreettisesti toiminnan kuvauksessa korostuu päätöksentekijöihin vaikuttaminen ja jäsenien neuvominen ja kouluttaminen. Tästä tarkoituksen ja toiminnan laadun kuvauksesta paljastuu, että CINEMAJA ry on lähtökohdiltaan erittäin vahvasti sidoksissa jäsenistönsä.

CINEMAJA ry:n mandaatiksi, sen toiminnan velvoitteiksi ja reunaehdoiksi, voidaan määrittellä säännöissä kuvatun toiminnan tarkoituksen ja luonteen perusteella muutamia seikkoja. Ne määrittelevät kattoyhdistyksen edunvalvontaan keskittyväksi yhdistykseksi, mikä määrittää vahvasti sen toimintaa. CINEMAJA ry:n mandaattina on keskittyä toimintaan, joka tavalla tai toisella edistää sen jäsenistön etuja ja toimintaedellytyksiä edustajan ja neuvonantajaan roolissa. Tämä tekee yhdistyksen toiminnasta vahvasti alisteista jäsenistön tarpeille. Lisäksi CINEMAJA ry:n mandaattina on keskittyä ainoastaan pääkaupunkiseudulla sijaitsevien elokuvatapahtumien palvelemiseen. Se ei edusta koko Suomen elokuvatapahtumia eikä esimerkiksi kaupallista elokuvateatteritoimintaa. CINEMAJA ry:n mandaattina on myös keskittyä toimintaan, joka edustaa sen jäsenistön arvoja ja intressejä.

CINEMAJA ry:n mandaattiin kuuluvat tehtävät, jäsenistön etujen, yhteistoiminnan ja toimintaedellytysten edistäminen, vastaavat verrattain hyvin jäsenistön haasteisiin ja odotuksiin kattoyhdistystä kohtaan. Jäsentapahtumat odottavat CINEMAJA ry:n toimivan sen edustajana ja vaikuttavan päätöksentekijöihin, edistävän tapahtumien näkyvyyttä ja parantavan sellaisia yleisiä toimintaedellytyksiä kuin tapahtumapaikkojen tekniikkaa ja toimistotilojen puutetta sekä edistävän jäsenten välistä kommunikaatiota ja tiedonjakamista.

Nämä ovat aihealueita, jotka sisältyvät jäsenten etujen, yhteistoiminnan ja toimintaedellytysten edistämiseen. CINEMAJA ry:n toiminta-ajatuksessa tai mandaatissa ei kuitenkaan tuoda millään tavalla esille niitä toiminnan arvoja, jotka jäsenorganisaatiot odottavat toteutuvan yhdistyksen toiminnassa. Näitä ovat kaikkien jäsenorganisaatioiden tarpeiden kuunteleminen, päätöksenteon demokraattisuus ja läpinäkyvyys ja toiminnan aktiivisuus.

Kaiken kaikkiaan, CINEMAJA ry:n toiminta-ajatus ja mandaatti eivät ole ristiriidassa kattoyhdistyksen jäsenistön keskeisten arvojen, intressien, tarpeiden, haasteiden ja odotusten kanssa. Niissä ei kuitenkaan huomioida kaikkia jäsenistölle tärkeitä asioita. Toiminnan lähtökohdassa on huomioitavaa myös tietyn jäsenyytin, pienten ja keskikokoisten festivaalien, suuri edustus ja on syytä tarkkailla, näkyykö tämä yhdistyksen toiminnan painopisteissä.

4.2.2 Yhdistyksen toiminnan painopisteet

Tarkastelen tässä luvussa Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n yhdistyksen toiminnan painopisteitä ja tarkastelen, mitä se on saanut toiminnallaan aikaan ja millä tavoin yhdistys on vaikuttanut jäsenorganisaatioiden toimintaan. Vertailen kattoyhdistyksen toiminnan painopisteitä jäsenistön haasteisiin ja odotuksiin ja arvioin, miten hyvin toiminta on niihin vastannut. Käytän tarkastelun lähdeaineistona CINEMAJA ry:n kokousten pöytäkirjoja ja toimintakertomusta vuodelta 2011 sekä omia havaintojani ja tietojani yhdistyksen toiminnasta.

CINEMAJA ry on keskittynyt toimikausina 2011–2012 tuottamaan kahta keskeistä jäsenpalvelua, jotka ovat festivaalien yhteinen lipunmyyntijärjestelmä ja Cinemania-yhteismarkkinointibrändin ja sen markkinointivälineiden tuottaminen. Muutamia syksyisiä järjestettävät pienet elokuvafestivaalit olivat jo vuonna 2010 koordinoineet keskenään yhteisen lipunmyyntijärjestelmän ja CINEMAJA ry otti tämän palvelun tuottamisen vuonna 2011 osaksi omaa toimintaansa. Yhteiseen lippukauppaan osallistuivat syksyllä 2011 Vinokino, Animatricks, Helsingin lyhytelokuvafestivaalit, Lens Politica ja Cinemaissi. Elokuvfestivaalien kannalta merkityksellistä oli se, että lipunmyyntisysteemiin saatiin

liitettyä syksyllä 2011 ensimmäistä kertaa nettilipunmyynti, mikä oli merkittävä edistysaskel. Yhteinen lippukauppa nettimyynneineen toteutui myös syksyllä 2012. CINEMAJA ry on helpottanut yhteisen lippukaupan koordinoimista huomattavasti, sillä nyt sen järjestää CINEMAJA:n koordinaattori ja kaikki lipputulot ohjautuvat CINEMAJA:n tilille. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kunkin festivaalin ei tarvitse solmia erikseen sopimuksia lipunmyyntijärjestelmän tuottajan ja maksuvälitykseen osallistuvien tahojen kautta. Koordinaattori toimii myös yhteyshenkilönä lipunmyyntisysteemin tuottajan ja festivaalien välillä.

Elokuvatapahtumat olivat aiemmin koordinoineet yhdessä Elokuvasyösy-esitettä, joka oli toiminut muutaman vuoden ajan tapahtumien yhteismarkkinointivälineenä. CINEMAJA ry alkoi tuottaa tätä yhteisesitettä syksystä 2011 lähtien. Tämä on helpottanut huomattavasti yhteisesitteen tuottamista, koska yksittäisten festivaalien edustajien ei ole enää tarvinnut ottaa vastuuta sen toimittamisesta. Esitteen nimi muutettiin tässä yhteydessä Cinemania -oppaaksi ja sen yhteyteen perustettiin nettisivut ja Facebook-sivu. Esite esitteli aiemmin vain syksyn tapahtumia mutta kevästä 2011 lähtien se on toimitettu myös keväisin. Esite on avoin kaikille jäsenille ja jäsenet saavat siihen ilmoituksen alennettuun hintaan. Jäsenorganisaatiot ovat ostaneet ilmoituspaikkoja Cinemania-esitteestä verrattain hyvin. Kaikilla jäsenorganisaatioilla on ollut myös mahdollisuus markkinoida tapahtumaansa Cinemania Facebook-sivuston kautta. Nettisivustolla on esitelty aluksi vain ilmoituspaikan esitelleet elokuvatapahtumat, mutta syksystä 2012 lähtien nettisivuille on esitelty kaikkien jäsenorganisaatioiden elokuvatapahtumat riippumatta siitä, ovatko ne ostaneet ilmoituspaikan painetusta esitteestä. Lisäksi CINEMAJA ry on lähettänyt syksyisin ja keväisin tiedotteen, joka on koonnut yhteen tulevat elokuvatapahtumat ja niiden esittelyt.

Näiden kahden konkreettisen jäsenpalvelun lisäksi CINEMAJA ry on keskittynyt toiminnassaan vahvasti Elokuvatalo-hankkeen edistämiseen. Elokuvatalo-hanke on tuotu esille jo yhdistyksen ensimmäisessä hallituksen kokouksessa. 11. toukokuuta 2011. Tässä vaiheessa keskustelun kohteena on ollut mahdollisuus sijoittaa elokuvatalo osaksi Keskustakirjastoa. CINEMAJA ry:n silloinen puheenjohtaja Nina Toppila oli käynyt keskustelemassa aiheesta Keskustakirjasto-hankkeen edustajien kanssa, jotka olivat ajatukselle myönteisiä. CINEMAJA ry lähetti kesäkuussa 2011 luonnostelman

elokuvataloon liittyvistä suunnitelmista Keskustakirjaston edustajille ja yhdistyksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja kävijät keskustelemassa aiheesta keskustakirjaston edustajien kanssa syksyllä 2011. Neuvottelut keskustakirjaston kanssa johtivat käsitykseen siitä, ettei Keskustakirjastolla olisi tarjota riittäviä tiloja Elokuvatalon käyttöön.

CINEMAJA ry neuvotteli syksyllä 2011 Helsingin kulttuurikeskuksen edustajien kanssa yhdistyksen rahoituksesta ja solmi loppuvuodesta kolmivuotisen kehittämissopimuksen heidän kanssaan. Helsingin kulttuurikeskuksen edustajat painottivat rahoitusneuvotteluissa, että he odottavat CINEMAJA ry:n osallistuvan merkittävästi Elokuvatalo-hankkeen edistämiseen.

Keväällä 2012 hallituksen kokouksissa (15.3.2012 ja 16.4.2012) on puhuttu ajatuksesta perustaa toimikunta Elokuvatalo-hankkeen edistämiseksi ja mietitty sen kokoonpanoa ja koollekutsumisen yksityiskohtia. Tähän suunnitelmaan on kuitenkin tullut käänne kesäkuussa 2012. Kävin hallituksen puheenjohtajan roolissa tapaamassa Helsingin kulttuurikeskuksen vs. kulttuurijohtaja Veikko Kunnasta yhdessä varapuheenjohtaja Eija Niskasen kanssa. Kunaan viestinä oli hankkia Elokuvatalo-hankkeelle ensin rahoitus ja aloittaa selvitystyö ennen toimikunnan kokoamista. Kunnas myös kehotti hakemaan rahoitusta projektille Suomen Kulttuurirahastosta, joka on myöntänyt aiemmin rahoitusta vastaaville kulttuuritalohankkeille. Kävin alkusyksystä 2012 tapaamassa Elokuvatalo-projektin kannalta olennaisia yhteistyökumppaneita yhdessä Eija Niskasen kanssa ja CINEMAJA ry lähetti syksyn aikana rahoitushakemuksen Elokuvatalon selvitystyön tekemistä varten sekä Koneen Säätiölle että Suomen Kulttuurirahastolle.

CINEMAJA ry on toteuttanut toimintansa aikana myös jonkin verran edunvalvontaa. Se lähetti kesäkuussa 2011 vetoituksen Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskuksen johtokunnalle festivaalituen säilyttämiseksi. CINEMAJA ry vetosi myös Andorra-kulttuurikompleksin johtoon, jotta baarin työntekijät eivät tupakoisi projektorihuoneessa elokuvafestivaalien aikana. CINEMAJA ry on myös järjestänyt jäsenistölleen kaksi virkistätymistilaisuutta: glögitilaisuuden joulukuussa 2011 ja Rakkautta & Anarkiaa -festivaalin ennakkonäytöksen ruoka- ja juomatarjoiluineen syyskuussa 2012. Etenkin jälkimmäiseen osallistui runsaasti jäsenorganisaatioiden edustajia ja tapahtumaa keuhuttiin

onnistuneeksi.

Tiivistetysti ilmaistuna CINEMAJA ry:n toiminnan painopisteet tähän asti ovat olleet lipunmyyntiin ja markkinointiin liittyvien jäsenpalveluiden tuottaminen sekä elokuvatalo-hankkeen edistäminen. Lisäksi toimintaan on kuulunut jonkin verran edunvalvontaa ja virkistymistoiminnan järjestämistä. Nämä toiminnan painopisteet vastaavat osittain jäsenorganisaatioiden odotuksiin. Jäsenorganisaatiot odottavat CINEMAJA ry:n vievän aktiivisesti eteenpäin Elokuvatalo-hanketta ja ne myös odottavat kattoyhdistyksen vaikuttavan elokuvatapahtumien näkyvyyteen. CINEMAJA ry ei ole kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi elokuvatapahtumien välisen kommunikaation ja tiedonjakamisen edistämiseen, vaikka tätä on tapahtunut jonkin verran yhdistyksen yleisen toiminnan puitteissa ja virkistymistapahtumien myötä. CINEMAJA ry ei ole myöskään edistänyt yhteisten toimistotilojen löytämistä tai tekniikkatilanteen parantamista. Kattoyhdistys ei ole myöskään edistänyt yhteisten sponsorisopimusten saamista tai yhteisen kävijätutkimuksen teettämistä, jotka olivat myös jäsenorganisaatioiden esiintuomia odotuksia. Lipunmyyntijärjestelmän ylläpitäminen on myös palvellut lähinnä pieniä elokuvafestivaaleja, eikä ole näin ollen hyödyttänyt koko jäsenkuntaa.

4.2.3 Organisaation rakenteet ja dynamiikka

Tarkastelen tässä alaluvussa CINEMAJA ry:n organisaation rakenteita ja dynamiikkaa siltä osin kuin niiden piirteet liittyvät olennaisesti yhdistyksen kykyyn huomioida jäsenistön tarpeita ja vastata jäsenistön odotuksiin. Arvioin, kuinka selkeitä ja tarkoituksenmukaisia yhdistyksen toimenkuvat ovat olleet ja miten ne ovat vaikuttaneet jäsenistön ja sen tarpeiden huomioimiseen yhdistyksen toiminnassa. Analysoin lisäksi, miten hyvin yhdistyksen hallituksen päätöksenteko vastaa niitä arvoja, joita jäsenistö odottaa yhdistyksen edustavan.

CINEMAJA ry:n hallitus kokoontuu noin kerran kuukaudessa ja se on osallistunut erittäin aktiivisesti yhdistyksen toiminnan ohjaamiseen. Hallituksen keskeistä roolia selittää se, että ensimmäisen toimintavuoden aikana yhdistyksellä ei ollut palkattua koordinaattoria. Yhdistys toteutti kuitenkin jo ensimmäisenä toimintakautena yhteismarkkinointiin ja

yhteiseen lipunmyyntiin liittyviä projekteja. Tässä vaiheessa projektit toteutti hallituksen jäsenistö ja hyvin pian todettiin, että tämä kuormittaa hallituksen jäseniä liian paljon. Ensimmäisen toimintakauden aikana on ollut myös jonkin verran epäselvyyttä siitä, millä tavoin työtehtävät jakaantuvat puheenjohtajan, sihteerin ja rahastonhoitajan kesken ja työnjakoa on pyritty selkeyttämään 5.9.2011 ja 26.9.2011 pidetyissä kokouksissa. Lisäksi yhdistyksen puheenjohtaja vaihtui 5.9.2011 pidetyssä kokouksessa. On ilmeistä, että yhdistyksen organisaatorakenne on tässä vaiheessa hakenut vielä muotoaan, mikä on vaikuttanut väistämättä yhdistyksen toimintaan. Päähuomio ei ole tässä vaiheessa ollut jäsenistössä tai sen tarpeiden kartoittamisessa ja huomioimisessa vaan yhdistys on pyrkinyt selkeyttämään oman organisaationsa rakenteita, eli sen toimenkuvia, rooleja ja tehtäviä.

On myös huomionarvoista, että hallitus on työskennellyt ensimmäisenä toimikautena ilman toimintasuunnitelmaa. Syynä tähän on ilmeisesti se, että yhdistys perustettiin keväällä 2011, eikä yhdistyksessä nähty syytä vuosikokouksen pitämiseen, jonka puitteissa toimintasuunnitelma olisi luotu, koska yhdistyksen ensimmäinen hallitus valittiin perustamiskokouksessa. Toimintasuunnitelman puuttuminen on saattanut vaikuttaa osaltaan siihen, että suuri osa hallituksen työajasta on käytetty akuuttien käytännön asioiden hoitamiseen strategisen suunnittelun sijasta. Esimerkiksi yhdistyksen kolme ensimmäistä kokousta (11.5.2011, 31.5.2011, 5.9.2011) ovat keskittyneet jäsenorganisaatioiden yhteismarkkinoinnin suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Päähuomio on ollut yksittäisen jäsenpalvelun suunnitteluun ja toteuttamiseen yhdistyksen toiminnan kokonaisvaltaisemman reflektoinnin sijasta. Myös toimikauden 2012 alussa iso osa hallituksen kokousten (16.1.2012, 20.2.2012, 15.3.2012, 16.4.2012) aiheita käsittelee sellaisia käytännön asioita kuin koordinaattorin palkkaaminen, nettisivujen banneripaikkojen hinnat, kokouspaikan hankkiminen, kirjanpidon hoitaminen, tilioikeusasiat sekä jo olemassa olevien projektien, kuten Cinemania-markkinoinnin ja Elokuvatalo-hankkeen, eteenpäin viemistä ja reflektointia.

CINEMAJA ry:lle palkattiin huhtikuun 2012 lähtien koordinaattori. Hallituksella on kuitenkin ollut edelleen keskeinen rooli yhdistyksen toiminnan ohjaamisessa, sillä koordinaattori on osa-aikainen ja hänen toimenkuvansa on pikemminkin sihteerin kuin toiminnanjohtajan. Hallitus on halunnut pitää toiminnan ohjaamisen vahvasti käsissään

ilmeisesti siksi, että yhdistys on vielä verrattain nuori ja sen toiminta hakee vielä suuntaansa. Toisaalta on koettu, ettei osa-aikaiselta työntekijältä voi vaatia toiminnanjohtajan roolin vaatimaa vastuunottoa. Koordinaattori on hoitanut Cinemania-markkinointiin ja yhteislipunmyyntiin liittyvät asiat ja muut keskeiset käytännön asiat.

Vaikuttaa siltä, että koordinaattorin palkkaamisen myötä hallitus on voinut keskittyä enemmän suurempiin linjauksiin ja jäsenpalvelujen kehittämisen pohdintaan. Konkreettisten jäsenpalveluiden kehittäminen on nostettu ensimmäisen kerran esille 9.5.2012 kokouksessa ja tässä vaiheessa pöytäkirjaan on kirjattu muun muassa festivaalien yhteiset toimitilat, koulutustapahtumat, vertaistuki ja "speed dating" -tapahtuma festivaalien ja sponsoreiden ja elokuva-alan ihmisten kanssa. Jäsenten tarpeet ovat selkeästi alkaneet saada tässä vaiheessa enemmän huomiota hallituksen kokouksissa ja 30.5.2012 pidetyn vuosikokouksen myötä vuoden 2012 toimintasuunnitelmaan on kirjattu seuraavaa:

"8. Jäsenpalvelut ja niiden kehittäminen

Yhdistys suunnittelee ja kehittää vuoden 2012 aikana jäsenpalveluitaan. Huomiota kiinnitetään jo olemassa olevien palveluiden, Cinemania-oppaan ja -nettisivujen ja yhteisen lipunmyyntisysteemin, parantamiseen sekä uusien yhteispalvelujen luomiseen. Tällaisia palveluja voivat olla muun muassa työntekijäpankki ja jäsenkoulutukset. Terhi Väänäsen tutkimus kartoittaa omalta osaltaan yhteispalvelujen tarpeita."

Jäsenpalvelujen kehittämisen sijasta hallituksen huomio on kuitenkin keskittynyt vuosikokouksen jälkeen Elokvatalo-hankeen eteenpäinviemiseen, sillä keskustelu vs. kulttuurijohtaja Veikko Kunnaksen kanssa toi uutta virtaa projektille. Loppuvuoden 15.8.2012, 13.9.2012 ja 29.10.2012 pidetyissä kokouksissa päähuomio onkin nimenomaan Elokvatalo-hankkeen rahoitushakemuksissa ja jäsenpalvelut on nostettu seuraavan kerran esille vasta 4.12.2012 pidetyssä hallituksen kokouksessa, jossa esittelin tämän tutkimuksen ensimmäisiä tuloksia ja ehdotuksia konkreettisista uusista jäsenpalveluista.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että CINEMAJA ry:n organisaatorakenne ja hallituksen rooli ovat hakeneet ensimmäisen kahden toimintavuoden aikana muotoaan ja jäsenten tarpeiden huomiointi ole ollut etusijalla toiminnassa tästä syystä. Toiminnassa on kuitenkin edistetty määrätietoisesti yhteismarkkinointia ja Elokuvatalo-hanketta, joihin jäsenistö odottaa kattoyhdistyksen vaikuttavan. Tällä hetkellä yhdistyksen organisaatorakenne on selkeytynyt, mikä tulee todennäköisesti helpottamaan jäsenistön kokonaisvaltaisempaa huomiointia jatkossa.

Kyselyn perusteella jäsenistö odottaa CINEMAJA ry:ltä kaikkien jäsenorganisaatioiden tarpeiden kuuntelemista, päätöksenteon demokraattisuutta ja läpinäkyvyyttä ja toiminnan aktiivisuutta. Voidaan arvioida, että CINEMAJA ry:n hallituksen toiminta on ollut varsin aktiivista. Se on kokoontunut suunnilleen kuukauden välein ja lähtenyt voimakkaasti edistämään yhteistä markkinointia ja Elokuvatalo-hanketta. Päätöksenteon demokraattisuus on toteutunut siinä mielessä, että kaikki yhdistyksen keskeiset päätökset ovat vuosikokouksen valitseman hallituksen tekemiä. Yhdistyksen hallitus edustaa kuitenkin pääosin pienten ja keskikokoisten festivaalien edustajia. Näiden lisäksi hallitukseen kuuluu vain yksi suuren elokuvafestivaalin edustaja, Suomen suurimman elokuvafestivaalin Helsinki International Film Festivalin tuottaja. Muita jäsenyyppejä ei ole edustettuna. Päätöksenteon läpinäkyvyyden näkökulmasta on huomionarvoista, että kaikista kokouksista on kirjoitettu yksityiskohtaiset pöytäkirjat. Niitä ei ole kuitenkaan lähetetty jäsenistölle. Lisäksi hallituksen kokoukset on pidetty suljettuina, mutta sekä vuoden 2011 että 2012 viimeiset kokoukset on avattu koko jäsenistölle. Jäsenistön tarpeita ja odotuksia kartoitettiin kesällä 2011 tämän tutkimuksen kyselyn muodossa, mutta kyselyn tuloksia ei ole analysoitu kuin vasta nyt. Yhdistyksen toiminnassa ja päätöksenteossa on siis selkeästi pyritty demokraattisuuteen, läpinäkyvyyteen ja jäsenistön tarpeiden huomioimiseen, mutta kullakin osa-alueella on tilaa kehitykselle.

4.2.4 Resurssit

Tässä luvussa tarkastelen CINEMAJA ry:n taloudellisia ja ajallisia resursseja sekä henkilöstön määrään ja osaamiseen liittyviä resursseja sekä niiden riittävyyttä. Tarkastelen myös, onko resurssit kohdennettu jäsenistön kannalta oleellisiin asioihin ja sitä, mikä on

resurssien suhde jäsenistölle tuotettuihin palveluihin. Onko resurssien puitteissa tehty niin paljon kun on mahdollista vai olisiko resursseja voitu käyttää järkevämmiin?

CINEMAJA ry toimii verrattain pienillä taloudellisilla resursseilla, joka rajoittaa palkatun henkilökunnan määrää sekä sitä työaika, jonka henkilökunta voi käyttää työtehtävien hoitamiseen. Yhdistyksen vuosittaiset perustoimintaan osoitetut varat ovat tällä hetkellä 10 000 € vuodessa sekä jäsenmaksut, joita kerätään vuodessa noin 700–800 €. Huomattava osa näistä tuloista kuluu tällä hetkellä koordinaattorin osa-aikaiseen palkkaan.

Koordinaattorin palkkaan sijoittaminen on tulkintani mukaan hyvä sijoitus, sillä hänen työpanoksensa sujuvoittaa yhdistyksen toimintaa huomattavasti ja hän toteuttaa olemassa olevat jäsenpalvelut. Koordinaattorin palkkaaminen antaa myös hallitukselle mahdollisuuden keskittyä yhdistyksen strategiseen suunnitteluun eli sen kehittämiseen ja elinvoimaisuuden takaamiseen ja jäsenistön tarpeiden kattavampaan huomiointiin.

Koordinaattorin osa-aikaisuus rajoittaa huomattavasti niiden työtehtävien määrää, joita hänelle voidaan asettaa. Tämä taas rajoittaa huomattavasti sitä, miten paljon uusia jäsenpalveluja yhdistys voi lähteä kehittämään, sillä koordinaattorin 10 tuntia viikossa työaika kuluu jo tällä hetkellä lähes kokonaan Cinemania-markkinoinnin ja lipunmyyntisysteemin koordinoimiseen. Koordinaattori on koulutukseltaan kulttuurituottaja ja soveltuu tältä osin hyvin tehtäväänsä.

CINEMAJA ry:n hallitus edustaa varsin ammattitaitoista festivaalituottajien joukkoa, jolla on paljon alaan liittyvää erityistietämystä ja hyvin käytännönläheinen ote asioiden toteuttamiseen. Yhdistyksen ehdoton vahvuus onkin se, että se on etupäässä tuottajien yhdistys. Elokuvatapahtumien tuottajat ovat tottuneet tuottamaan hyvinkin paljon tuloksia hyvin pienillä taloudellisilla resursseilla. Toisaalta tämä on voinut johtaa siihen, että CINEMAJA ry on välillä pyrkinyt toteuttamaan verrattain kunnianhimoisia projekteja suhteessa taloudellisiin resursseihin. Haasteellista festivaalituottajista koostuvassa hallituksessa on myös se, että hallitusten jäsenten järjestämät elokuvatapahtumat vievät tiettyinä vuodenaikoina suurimman osan heidän ajastaan, mikä verottaa heidän hallitustyöhön osallistumistaan.

4.3 Strategiset aiheet: synteesianalyysi yhdistyksen tilanteesta

Keskityn tässä luvussa määrittelemään, millaisiin Heikkalan käsitteistön mukaisiin strategisiin aiheisiin Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n tulisi keskittyä jäsenorganisaatioiden sidosryhmäanalyysin ja yhdistyksen sisäisen toiminnan analyysin perusteella. Tarkastelen synteesianalyysin kautta, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia CINEMAJA ry:n tulisi ottaa huomioon suhteessa siihen, miten hyvin se vastaa jäsenistön odotuksiin. Lisäksi tarkastelen, mitä organisaation heikkouksia sen tulisi välttää ja mitä vahvuuksia sen tulisi hyödyntää, jotta se kykenisi vastaamaan näihin odotuksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Arvioin näitä aiheita suhteessa kattoyhdistyksen mandaatin täyttämiseen, ideaalitavoitteiden asettamiseen ja suhteessa yhdistyksen resursseihin.

Tämän tutkimuksen perusteella keskeisiä strategisia aiheita, joihin CINEMAJA ry:n tulisi keskittyä, ovat:

1. Suhteessa mandaatin täyttämiseen:

Jäsenorganisaatioiden arvojen, intressien, tarpeiden ja odotusten parempi ja kattavampi huomiointi yhdistyksen toiminnassa jäsenorganisaatioiden kiinnostuksen takaamiseksi

2. Suhteessa ideaalitavoitteiden asettamiseen:

Toiminnan laadun parantaminen jäsenpalvelujen kehittämisen kautta

3. Suhteessa resursseihin:

Resurssien tehokas kohdentaminen ja uusien resurssien etsiminen

4.3.1 Suhteessa mandaattiin

CINEMAJA ry:n mandaattina on palvella mahdollisimman hyvin sen jäsenistöä ja sen etuja ja toimintaedellytyksiä jäsenistön arvoja, intressejä ja tarpeita kunnioittaen. Tutkimuksen puitteissa on selvinnyt, että jäsenorganisaatioilla on varsin yhteneväinen arvo- ja

intressipohja, joka kanavoituu tarpeisiin tulla nähyksi, kuulluksi ja arvostetuksi sekä tarpeeseen vaikuttaa ympäröivään maailmaan. CINEMAJA ry:llä on ollut toimintansa aikana vahva pyrkimys tämän mandaatin täyttämiseen, mutta parantamisen varaa on myös. Tämän tutkimuksen perusteella keskeinen strateginen aihe, johon CINEMAJA ry:n tulee keskittyä on jäsenorganisaatioiden arvojen, intressien, tarpeiden ja odotusten parempi huomioiminen.

CINEMAJA ry:n on pyrittävä vastamaan paremmin ja tasapuolisemmin koko jäsenistön ja eri jäsenyyppien keskeisiin odotuksiin, jotta yhdistys kehittyy ja säilyy elinvoimaisena ja jotta jäsenorganisaatiot kokevat sen tarpeelliseksi. Yhdistyksen on pyrittävä vastaamaan niihin keskeisiin tarpeisiin, joita jäsenorganisaatioilla on ja tukea niiden toimintaa siten, että ne kokevat tulevansa nähyksi, arvostetuksi ja kokevan tekemänsä työn merkitykselliseksi. Jos yhdistyksen jäsenet kokevat, että yhdistys ei kehity ja pyri täyttämään mandaattiaan entistä paremmin, uhkana on se, että ne vieraantuvat yhdistyksen toiminnasta ja näkevät sen sijaan ulkokohtaisena ”nukkehallituksena”, joka ei edustaa niitä vain pintapuolisesti. Kuitenkin, jos CINEMAJA ry kuuntelee tarkasti jäsenorganisaatioiden toiveita ja reagoi niihin, yhdistyksellä on mahdollisuus ansaita jäsenistön arvostus ja kunnioitus siten, että jäsenistö kokee sen toiminnan merkitykselliseksi ja kiinnostavaksi. Yhdistyksellä on mahdollisuus muodostua hyvinkin merkittäväksi jäsenorganisaation kohtauspaikaksi ja kommunikoinnin välineeksi, jos se hyödyntää toimihenkilöidensä, hallituksensa ja jäsenistönsä innostusta, ammattitaitoa ja sitoutuneisuutta yhteisen asian ajamiseksi.

4.3.2 Suhteessa ideaalitavoitteisiin

CINEMAJA ry on vastannut jäsenistön odotuksiin ja osoittanut kykynsä toimia konkreettisesti jäsenistön toimintaedellytysten etujen ajamiseksi erityisesti näkyvyyden parantamisen ja Elokuvatalo-hankkeen kohdalla. Yhdistyksen toiminta ei ole kuitenkaan ottanut huomioon kaikkia jäsenistön keskeisiä odotuksia, kuten yhteisten toimistotilojen saamiseen tai jäsenten väliseen tiedonvaihdon parantaminen. Yhdistys ei ole myöskään edistänyt kaikkien jäsenien toimintaedellytyksiä yhtäläisesti vaan sen toiminta on keskittynyt lipunmyyntijärjestelmän muodossa vain tietyn jäsenyyppin toimintaedellytysten edistämiseen. Ideaalitalanteessa CINEMAJA ry kehittää jatkuvasti uusia jäsenpalveluita ja

parantaa jo olemassa olevia siten, että se palvelee monipuolisesti kaikkia jäsenyytyyppejä ja vastaa kaikkien jäsenyytyppien keskeisiin odotuksiin.

Yhdistyksen ideaalitavoitteisiin linkittyvä keskeinen strateginen aihe on toiminnan laadun parantaminen jäsenpalvelujen kehittämisen kautta. Kattoyhdistyksen tulee osoittaa uusia ja jo olemassa olevia jäsenpalveluja kehittämällä kehittymishalukkuutensa ja aktiivisuutensa. Tämä tutkimus on myös osoittanut, että elokuvatapahtumien yhteisille jäsenpalveluille on kysyntää, mikä tekee yhdistyksen toiminnan tarpeelliseksi. Yhdistyksen kannattaa hyödyntää tämän tutkimuksen kautta saatua tietoa jäsenpalvelujen kehittämisessä ja sen kannattaa myös hyödyntää jäsenistönsä erikoisosaamista erityisesti koulutustilaisuuksien tuottamisessa ja kannustaa jäsentapahtumia opettamaan toisiaan eri osa-alueilla ja jakamaan tietoa toisilleen omiin vahvuusalueisiin liittyen.

Jos CINEMAJA ry ei keskity jäsenpalveluidensa kehittämiseen ja monipuolistamiseen, vaarana on se, että jäsenorganisaatiot eivät koe hyötyvänsä konkreettisesti kattoyhdistyksen toiminnasta, jolloin niiden kiinnostus kattoyhdistyksen toimintaa ja jäsenyyttä kohtaan voi vähentyä huomattavasti. Tämä vaikeuttaisi huomattavasti kattoyhdistyksen toimintaa ja murentaisi sen uskottavuutta. Yhdistys on panostanut paljon Elokuvatalo-hankkeen eteenpäin viemiseen, mutta sen on syytä muistaa, että jäsenistön on koettava yhdistyksen toiminta hyödylliseksi myös ennen tämän pitkän tähtäimen tavoitteen toteutumista. Elokuvatalo-hanke parantaa toteutuessaan ratkaisevalla tavalla elokuvatapahtumien toimintaedellytyksiä, mutta jollei jäsenistö koe hyötyvänsä konkreettisella tavalla yhdistyksen toiminnasta jo ennen tämän tavoitteen toteutumista, kiinnostus yhdistyksen jäsenyyttä kohtaan voi vähentyä. Elokuvatalo voi olla monelle jäsenorganisaatiolle varsin abstrakti tavoite etenkin kun sen toteutumisesta ei ole takeita.

4.3.3 Suhteessa resursseihin

Resurssien analyysi paljastaa CINEMAJA ry:n toimivan verrattain rajallisilla resursseilla. Siksi CINEMAJA ry:n on syytä priorisoida eri jäsenpalvelujen kehittäminen ja asettaa selkeät tavoitteet sen suhteen, millä aikataululla ja missä järjestyksessä uusia jäsenpalveluita tuotetaan, eli mitkä sen toiminnan painopisteet tulevat olemaan jatkossa.

Heikkala varoittaa toiminnan rönsyilystä, linjattomuudesta ja ydintoiminnan hämärtymisestä, jos yhdistys ei priorisoi toimintaansa ja jäsenpalveluitaan vaan pyrkii vastaamaan kaikkiin jäsenistön pienimpiinkin toiveisiin (Heikkala 2001, 89). Tämä varoitus on syytä ottaa huomioon. Resurssien tehokas kohdentaminen ja uusien resurssien etsiminen ovat kolmas CINEMAJA ry:lle keskeinen strateginen aihe.

CINEMAJA ry:n on ymmärrettävä sen tämänhetkinen resurssitilanteensa ja yhdistyksen on oltava tarkkana sen suhteen, miten se käyttää rajalliset resurssinsa ja arvioitava tarkkaan, mihin toimintoihin sijoitetut resurssit tuottavat eniten arvoa jäsenistölle ja vastaavat parhaiten heidän keskeisiin odotuksiinsa. Koordinaattorin toimenkuvan täytyy keskittyä jäsenistön kannalta olennaisiin jäsenpalveluihin ja niihin jäsenpalveluihin, jotka tuottavat eniten konkreettisia tuloksia. Siksi uusien jäsenpalvelujen kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että koordinaattori ei kykene nykyisillä työtunneillaan toteuttamaan kaikkia ideaalitavoitteen mukaisia jäsenpalveluita yhtäaikaisesti eikä hallitus kykene omien aikaresurssiensa puitteissa tarttumaan kaikkiin edunvalvontatehtäviin tai pyrkiä vaikuttamaan suureen joukkoon päätöksentekijöitä samanaikaisesti. Vaarana on yhdistyksen henkilöstön väsyminen ja jäsenpalveluiden ja edunvalvonnan laadun heikkeneminen.

CINEMAJA ry:n on kiinnitettävä erityistä huomiota yhdistysorganisaation rakenteisiin ja dynamiikkaan, jotta yhdistys keskittyy toiminnassaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisiin asioihin. Mitä toimivammalla pohjalla yhdistyksen organisaatorakenne ja henkilöstön työnjako ovat, sitä tehokkaammin se pystyy käyttämään resurssinsa ja työskentelemään tavoitteidensa saavuttamiseksi ja jäseniensä toimintaedellytysten parantamiseksi. Hallituksen on pystyttävä keskittymään strategiseen suunnitteluun, sillä pitkällä tähtäimellä tämä on ainoa tapa mahdollista yhdistyksen kehittyminen. Yhdistyksen kannattaakin hyödyntää tämän hetkinen tilanne: organisaation vakaus ja käytännön tehtävien siirtyminen koordinaattorin hoidettavaksi.

CINEMAJA ry:n täytyy kiinnittää myös erityistä huomiota siihen, että se etsii itselleen aktiivisesti uusia rahoittajia ja pyrkii nostamaan olemassa olevan rahoituksen määrää. Yhdistys ei voi pitemmällä tähtäimellä kehittää toimintaansa ja jäsenpalveluitaan, ellei se kykene palkkaamaan kokopäiväistä koordinaattoria ja mahdollisesti muuta henkilökuntaa

5. Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja tutkimuksen arviointi

Olen tutkimuksessani etsinyt vastauksia siihen, miten yhdistyksen toiminnan ja jäsenistön odotusten vastaavuutta voidaan arvioida ja millä tavoin tämän arvioinnin tuloksia voidaan käyttää yhdistyksen strategiasuunnittelun lähtökohtana. Olen lähestynyt tätä tutkimusongelmaa tapaustutkimuksen kautta ja purkanut tutkimusongelman kolmeen eri osatavoitteeseen. Ensimmäisenä tavoitteenani on ollut selvittää, millaisia arvoja, intressejä ja tarpeita Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenorganisaatioilla on ja mitä odotuksia niillä on kattoyhdistyksen toimintaa kohtaan. Toisena tavoitteena on ollut selvittää, millä tavoin jäsentapahtumat on otettu huomioon CINEMAJA ry:n toiminnassa ja miten hyvin tämä toiminta vastaa jäsenistön arvoja, intressejä, tarpeita ja odotuksia. Kolmantena tavoitteena tutkimuksessani on ollut määritellä, millä tavoin CINEMAJA ry:n tulisi ottaa yhdistyksen toiminnan ja jäsenistön odotusten vastaavuus huomioon yhdistyksen strategisessa suunnittelussa.

Tämän tutkimuksen perusteella Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n kollektiivinen arvo- ja intressipohja muodostuu halusta monipuolistaa elokuvatarjontaa, halusta saada näkyvyyttä ja uusia yleisöjä sekä arvostusta erilaisille elokuvatyypeille ja niiden välittämille sisällöille sekä halusta osallistaa ja herättää keskustelua. Näiden arvojen ja intressien pohjalla oleviksi jäsenorganisaatioiden perustarpeiksi voidaan määritellä tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi, tarve saada arvostusta ja tarve vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Jäsenorganisaatioiden keskeiset odotukset CINEMAJA ry:tä kohtaan ovat edustaminen ja vaikuttaminen etenkin Elokuvalato-hankkeessa, näkyvyyden ja yleisötyön parantaminen, yleisten toimintaedellytysten edistäminen yhteisten toimistotilojen ja tekniikan parannuksen kautta ja elokuvatapahtumien välisen kommunikaation ja tiedonjakamisen edistäminen. Lisäksi erityyppisillä jäsenillä on omia erityisodotuksia kuten suurilla festivaaleilla toive siitä, että kattoyhdistys auttaa työntekijöiden sitouttamisessa ja pienellä budjetilla toimivilla festivaaleilla toive yhteisistä toimitiloista.

Jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan vastaavuuden arvioinnin puitteissa selvisi, että CINEMAJA ry:n sisäinen toiminta vastaa osittain jäsenistön arvoja, intressejä, tarpeita ja odotuksia. Yhdistys on sisäistänyt roolinsa vaihtoehtoisen elokuvan esittämismahdollisuuksien puolustajana, kehittänyt yhteismarkkinointia ja vienyt Elokuvatalo-hanketta voimakkaasti eteenpäin. CINEMAJA ry on kuitenkin jättänyt huomioimatta tiettyjä jäsenistölle tärkeitä asioita. CINEMAJA ry:n toiminta-ajatus ja mandaatti ei huomioi jäsenorganisaatioiden halua monipuolistaa vaihtoehtielokuvan tarjontaa ja nostaa sen arvostusta. CINEMAJA ry:n toiminnan painopisteet eivät ole myöskään vaikuttaneet merkittävästi elokuvatapahtumien välisen kommunikaation ja tiedonjakamisen edistämiseen eikä yhdistys ole edistänyt yhteisten toimistotilojen löytämistä tai tekniikkatilanteen parantamista.

Määrittelin jäsenistön odotusten ja yhdistyksen vastaavuuden analyysien tulosten perusteella kolme strategista aihetta, jotka Pääkaupunkiseudun Elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n tulisi ottaa huomioon strategisessa suunnittelussaan. Nämä strategiset aiheet määrittyvät suhteessa yhdistyksen mandaattiin, ideaalitavoitteisiin ja resursseihin.

Ensimmäinen kolmesta strategisesta aiheesta on jäsenorganisaatioiden arvojen, intressien, tarpeiden ja odotusten entistä parempi ja kattavampi huomiointi yhdistyksen toiminnassa jäsenorganisaatioiden kiinnostuksen takaamiseksi. CINEMAJA ry:n on pyrittävä vastamaan paremmin ja tasapuolisemmin koko jäsenistön ja eri jäsenyytyyppien keskeisiin odotuksiin, jotta yhdistys kehittyy ja säilyy elinvoimaisena ja jotta jäsenorganisaatiot kokevat sen tarpeelliseksi. Uhkakuvana on jäsenistön vieraantuminen kattoyhdistyksen toiminnasta, jos ne eivät koe sen toimintaa merkitykselliseksi. Menestysvisiona on kuitenkin yhdistys, joka muodostuu jäsenistölle tärkeäksi kohtauspaikaksi ja kommunikoinnin välineeksi. Yhdistyksen kannattaa hyödyntää jäsenistönsä sitoutuneisuutta ja yhteistä innostusta vaihtoehtoiseen elokuvaan tämän vision saavuttamisessa.

Toinen strateginen aihe on toiminnan laadun parantaminen jäsenpalvelujen kehittämisen kautta. Tämän tutkimuksen tuloksia ja jäsenistön asiantuntemusta hyödyntämällä CINEMAJA ry:n on mahdollista kehittää uusia jäsenpalveluja ja kehittää jo olemassa olevia siten, että jäsenistö kokee yhdistyksen roolin merkitykselliseksi myös käytännön tasolla.

Tämä takaa jäsenistön kiinnostuksen yhdistyksen toimintaa kohtaan myös ennen Elokvatalon kaltaisen pitkän tähtäimen tavoitteen saavuttamista.

Kolmas strateginen aihe on resurssien tehokas kohdentaminen ja uusien resurssien etsiminen. CINEMAJA ry:n on harkittava tarkkaan, millaisiin toimintoihin ohjatut resurssit tuottavat parhaat tulokset ja priorisoitava toimintaansa näiden valintojen perusteella. Uhkakuvana on yhdistyksen toimihenkilöiden väsyminen ja edunvalvonnan ja jäsenpalveluiden heikkeneminen, mutta viisaalla resurssien jakamisella yhdistys voi vaikuttaa merkittävästi jäsenistön kannalta merkityksellisiin osa-alueisiin ja keskittyä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen käytännön jäsenpalveluiden toteuttamisen ohella. Uusien taloudellisten resurssien etsiminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta yhdistyksen toiminta voi jatkaa kehitystään.

Onko jäsenistön ja yhdistyksen toiminnan välillä ainoastaan Heikkalan määrittelemä ”heikko linkki”, jota on lähes mahdoton mitata? Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n tapaustutkimuksen perusteella voidaan esittää, että jäsenistön odotusten ja yhdistyksen toiminnan vastaavuutta voidaan mitata. Se on mahdollista analysoimalla jäsenistön odotuksia yhdistystä kohtaan ja vertaamalla näin saatuja tuloksia siihen, miten yhdistyksen sisäinen toiminta on vastannut näihin odotuksiin. Tällä metodilla saatujen tulosten perusteella yhdistys voi arvioida, kuinka hyvin sen toiminta vastaa jäsenistön odotuksia ja määrittellä niiden perusteella ne strategiset aiheet, joihin yhdistyksen on keskityttävä ja joiden kehittämisen myötä yhdistys kykenee vastaamaan paremmin jäsenistönsä odotuksiin. Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, samaa metodologiaa voidaan mielestäni käyttää minkä tahansa yhdistysorganisaation jäsenistön odotusten ja sisäisen toiminnan vastaavuuden arvioimiseen sekä strategisten aiheiden määrittelyyn.

Tutkimukseni on perustunut hyvin vahvasti Juha Heikkalan yhdistysten strategista suunnittelua varten kehittämään teoreettiseen kehykseen ja käsitteistöön. Olen ymmärtänyt strategian luomisen Heikkalan määrittelyn mukaisena prosessina ja keskittänyt tutkimuksessani tämän prosessin analysointivaiheeseen. Olen soveltanut aineistoon Heikkalan sidosryhmäanalyysin, sisäisen toiminnan analyysin ja strategisten aiheiden määrittelyn keinoja. Tutkimuksen tulokset on saavutettu näiden analyysien kautta.

Heikkalan määrittelemät arvot, intressin ja tarpeen käsitteet toimivat erityisen hyvin tutkimukseni aineiston analysoimisessa ja tulkitsemisessa. Kysely tarjosikin varsin kattavan aineiston CINEMAJA ry:n jäsenistön arvojen, intressien ja tarpeiden määrittelyä varten. Kysely ja sen perusteella luodut asteikkoarvioinnit mahdollistivat sen, että pystyin toteuttamaan sidosryhmäanalyysin varsin systemaattisella tavalla. Hyödynsin myös yhdistyksen sisäisen toiminnan analyysissä Heikkalan käsitteistöä: ensisijaisesti käsitteitä toiminta-ajatus, mandaatti sekä organisaation rakenne ja dynamiikka. Koin yhdistyksen sisäisen toiminnan analysoinnin hankalammaksi. Sen kohdalla aineisto oli hajanaisempaa ja koostui hyvin erityyppisistä dokumenteista. Tätä tutkimusaineistoa oli vaikeampi analysoida ja tulkita ja olisin toivonut löytäväni systemaattisemman metodin sisäisen toiminnan analysoimista varten. Nyt jäi tunne, että sisäisen toiminnan analyysi olisi voinut olla yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa. Myös Heikkalan strategisen aiheen käsite oli toimiva väline synteesianalyysin tekemisessä. Se antoi riittävän rajatun, mutta samalla laaja-alaisen näkökulman, jonka kautta tarkastella sidosryhmäanalyysin ja sisäisen toiminnan analyysin tuloksia ja luoda kokonaiskäsite yhdistyksen tilanteesta.

5.2 Vastaavuuden välttämättömyys

Olen tutkimuksen puitteissa tuottanut yksityiskohtaista tietoa tapaustutkimuksen kohteena olleen Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n tärkeimmästä sidosryhmästä, sen jäsenistöstä, joka muodostaa sen keskeisen toimintaympäristön. Samalla olen tarkastellut kriittisesti kattoyhdistysorganisaation toimintaa ja määritellyt ne kehitysalueet, joihin yhdistyksen on syytä tarttua, jotta se palvelee jäsenistöään paremmin.

Nämä tulokset eivät ole kuitenkaan itsessään kovinkaan merkityksellisiä, ellei niitä liitetä strategiasuunnittelun ja kyseisen yhdistyksen toiminnan laajempaan kontekstiin. Tämä tutkimuksen puitteissa on määritelty, missä määrin CINEMAJA ry:n jäsenistön odotukset ja kattoyhdistyksen toiminta vastaavat toisiaan, mutta taidehallinnon ammattilaisen näkökulmasta olennaista on se, millä tavalla tätä tietoa hyödynnetään käytännössä. Määrittelin strategian tämän tutkimuksen teoriaosuudessa organisaation toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen pohjautuvaksi johtamisen taidoksi ja

vuorovaikutussuhteiden hallinnan välineeksi, jonka avulla organisaatiolle asetetaan sen elinvoimaisuuden ja kehittymisen kannalta olennaisia tavoitteita. Analyysien tekemisen jälkeen keskeiseen rooliin nouseekin nimenomaan johtamisen taito. Yhdistyksen johdon on tartuttava tämän tutkimuksen tuloksiin ja ryhdyttävä muotoilemaan niiden pohjalta yhdistyksen toiminnan suuntaviivoja: visiota ja strategisia tavoitteita.

Yhdistyksen on strategisia tavoitteita asettaessaan kiinnitettävä erityistä huomioita siihen, että sen toiminta vastaa jäsenistön sille asettamia odotuksia. Vastaavuus on välttämättömyys yhdistyksen elinvoimaisuuden ja kehittymisen kannalta. Kuten Heikkala painottaa, jäsenyys ja toiminta-ajatuksen merkityksellisyys ovat yhdistystoiminnan kulmakiviä ja siksi yhdistyksen on kunnioitettava toiminnassaan sekä toiminta-ajatuksen henkeä että jäsenistön arvoja ja toiveita.

Yhdistysorganisaation on myös ymmärrettävä strategisen suunnittelun merkityksellisyys. Vaikka yhdistykset eivät olekaan kilpailutilanteessa samalla tapaa kuin yritykset, ne voivat strategisen suunnittelun avulla tehostaa ja selkeyttää merkittävästi toimintaansa, kuten Kamensky huomauttaa. Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n ja minkä tahansa yhdistyksen menestyksellisyttä ei mitata kannattavuuden mittareilla vaan nimenomaan sen kautta, miten hyvin se vastaa jäsenistön tarpeisiin ja miten hyvin se toteuttaa toiminta-ajatustaan. CINEMAJA ry:n jäsenistön ja toiminnan analysointi osoittavat, että jäsenistöllä on selkeitä odotuksia kattoyhdistyksen toimintaa kohtaan ja nämä odotukset toimivat Heikkalan määrittelyn mukaisina vaihdon välineinä yhdistyksen ja jäsenistön välillä. Teoriaosuudessa määritelty vastaavuuden käsite koskee näin yhdistyksen tarjoamien palvelujen ja edunvalvonnan ja jäsenistön odotusten välistä tasapainoa.

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus on keskittynyt hyvin rajattuun osaan strategisen suunnittelun prosessia ja Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n toimintaympäristöä. Olen tutkinut sen puitteissa CINEMAJA ry:n toimintaa vain sen jäsenistön näkökulmasta. CINEMAJA ry:n on strategiansa luomista varten selvitettävä, mitkä ovat sen muut olennaiset sidosryhmät ja analysoitava myös niiden arvot, intressit, tarpeet ja odotukset yhdistystä

kohtaan. Tässä tutkimuksessa käytettyä metodia yhdistyksen toiminnan ja jäsenistön odotusten vastaavuuden mittaamisen voikin testata myös toisen tyyppisiin sidosryhmiin. CINEMAJA ry:n kohdalla näitä sidosryhmiä ovat muun muassa rahoittajat ja yleisö, joita yhteismarkkinoinnilla pyritään tavoittamaan. Jatkotutkimuksen tavoitteena olisi selvittää, millä tavoin metodia on muokattava, jotta sen avulla voidaan mitata yhdistyksen sisäisen toiminnan ja selkeästi sen ulkopuolisen sidosryhmän arvojen, intressien, tarpeiden ja odotusten vastaavuutta. Tässä tutkimuksessa käytettyä metodia voidaan käyttää myös erityyppisten ei-kaupallisten yhdistysten ja organisaatioiden toiminnan ja sidosryhmien toiminnan vastaavuuden arvioimiseen ja näin testata sen toimivuutta eri konteksteissa.

6. Lähteet

Byrness, William (2003). *Management and the Arts*. 3.painos. Focal Press.

Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

CINEMAJA ry (2011). *Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n alustava selvitys pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumien kävijämääristä ja elokuvien määrästä vuonna 2011*.

Denzin, Norman (1970). *The Research Act*. Chicago: Aldine.

Drucker, Peter (1990). *Managing the Non-profit Organization*. Iso-Britannia: Butterworth-Heinemann Ltd.

Foddy, William (1995). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires. Theory and Practise in Social Research*. 3.painos. Cambridge: Cambridge University Press.

Gomm, Roger; Hammersley, Martyn & Foster, Peter (2000). *Case Study Method*. Lontoo: SAGE Publications.

Heikkala, Juha (2001). *Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen*. Tampere: Tampere University Press.

Heracleous. Loizos (2003). *Strategy and Organization. Realizing Strategic Management*. Canbridge: Cambridge University Press.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Kamensky, Mika (2008). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki:

Talentum.

Kankkunen, Kari; Kähäri, Perttu & Matikainen, Esa (1995). *Strategiana yhteensopivuus*. Helsinki: SEDECON Oy Service Development Consultants.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Loimu, Kari (2010). *Yhdistystoiminnan käsikirja*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Poister, Theodor (2010): *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*. *Public Administration Review* December 2010 Special Issue, 246-254.

Porter, Michael (1980). *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Siisiäinen, Martti (1996). *Mihin yhdistyksiä tarvitaan?* Teoksessa *Yhdistys 2000*. Virpi Riikonen & Martti Siisiäinen (toim.) Helsinki: Yhdistys 2000.

Stewart, Jenny (2004). *The Meaning of Strategy in the Public Sector*. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16-21.

Yin, Robert (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Liitteet: Kysely pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n jäsenille

Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumien haasteet ja yhteistyön mahdollisuudet

Taustaa

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumilla on toiminnassaan ja millaisia ideoita ja odotuksia elokuvatapahtumien järjestäjillä on maaliskuussa 2011 perustetun Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n toiminnan suhteen. Tutkimus toimii pohjana yhdistyksen toiminnan suunnittelulle.

Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n tehtävänä on edistää yhdistyksen jäsenten välistä yhteistoimintaa ja parantaa elokuvatapahtumien yleisiä toimintaedellytyksiä pääkaupunkiseudulla. CINEMAJA ry:n puheenjohtaja toimii Nina Toppila (Lens Politica -festivaalin tuottaja).

Tutkimuksen tekee Terhi Väänänen (Animatricks animaatiofestivaalin festivaalijohtaja) pro gradu -työnään Sibelius-Akatemian Arts Management -maisteriohjelmaan.

Kaikki kyselyn kautta saatavat tiedot ovat luottamuksellisia ja niitä ei tulla käyttämään tutkimuksen ulkopuolella ilman erikseen kysyttävää lupaa.

Sinun ei tarvitse täyttää kyselylomaketta yhdellä kertaa vaan voit välitallentaa sen lomakkeen lopussa olevan Osittainen tallennus -valinnan kautta ja jatkaa täyttämistä myöhemmin. Saat silloin sähköpostiisi mailin, jossa on linkki osittain täytettyyn lomakkeeseen.

Jos jokin kysymys on epäselvä tai sinulla mitään tahansa asiaa tutkimukseen liittyen, otathan yhteyttä: terhi@animatricks.net, p.044 086 1136

Perustiedot

Elokuvatapahtuman nimi	<input type="text"/>
Tapahtuman perustamisvuosi	<input type="text"/>
Tapahtumaa järjestävä taho	<input type="text"/>
Kyselyyn vastaajan nimi	<input type="text"/>
Kyselyyn vastaajan tehtävä/asema organisaatiossa	<input type="text"/>
Kyselyyn vastaajan puhelinnumero	<input type="text"/>
Kyselyyn vastaajan sähköpostiosoite	<input type="text"/>

Elokuvatapahtumanne toiminta ja haasteet

Mikä on elokuvatapahtumanne perustehtävä? Miksi se järjestetään?	<input type="text"/>
Mitэн kuvailisit elokuvatapahtumaanne suhteessa muihin elokuvatapahtumiin pääkaupunkiseudulla?	<input type="text"/>
Mitä tavoitteita elokuvatapahtumallanne on?	<input type="text"/>
Mikä tekee elokuvatapahtumanne tavoitteiden saavuttamisesta haasteellista?	<input type="text"/>

Missä määrin elokuvatapahtumallanne on haasteita kullakin osa-alueella?

	Erittäin paljon	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
Rahoituksen hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsorisopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanmaksu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan jatkuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kävijämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden yleisön tavoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kävijätutkimuksen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lipunmyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimistotilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumapaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Filmiliikenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaisia haasteita elokuvatapahtumallanne on kullakin osa-alueella? Vastauksille on tilaa 255 merkkiä.

	Haasteet
Rahoituksen hankkiminen	<input type="text"/>
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	<input type="text"/>
Sponsorisopimukset	<input type="text"/>
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="text"/>
Vapaaehtoisten rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="text"/>
Palkanmaksu	<input type="text"/>
Toiminnan jatkuvuus	<input type="text"/>
Kävijämäärät	<input type="text"/>
Uuden yleisön tavoittaminen	<input type="text"/>
Kävijätutkimuksen tekeminen	<input type="text"/>
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	<input type="text"/>
Tiedotus: lehdistökontaktit, nettisivut, katalogi ym	<input type="text"/>
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset ym	<input type="text"/>
Lipunmyynti	<input type="text"/>
Toimistotilat	<input type="text"/>
Tapahtumapaikat	<input type="text"/>
Ohjelmistosuunnittelu	<input type="text"/>
Filmiliikenne	<input type="text"/>
Tekniikka	<input type="text"/>

Muu, mikä?

Lisätilaa vastauksille

Odotukset Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:lle

Millaista yhteistyötä olette tehneet muiden elokuvatapahtumien kanssa aiemmin?

Miten odotatte
Pääkaupunkiseudun
elokuvatapahtumat
CINEMAJA ry:n toiminnan
helpottavan tavoitteidenne
saavuttamista?

Miten tärkeänä pidät yhteistyötä seuraavilla osa-alueilla?

	Erittäin tärkeänä	Tärkeänä	Jonkin verran	En kovin tärkeänä
Rahoituksen hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsorisopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanmaksu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan jatkuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kävijämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden yleisön tavoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kävijätutkimuksen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotus: lehdistökontaktointi, nettisivut, katalogi ym	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lipunmyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimistotilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumapaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Filmi liikenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaista yhteistyötä elokuvatapahtumat voisivat tehdä näillä osa-alueilla ja mitä konkreettista hyötyä yhteistyöstä voisi olla?

	Hyödyt
Rahoituksen hankkiminen	<input type="text"/>
Päätöksentekijöihin vaikuttaminen	<input type="text"/>
Sponsorisopimukset	<input type="text"/>
Työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="text"/>
Vapaaehtoisten rekrytointi, kouluttaminen ja sitouttaminen	<input type="text"/>
Palkanmaksu	<input type="text"/>
Toiminnan jatkuvuus	<input type="text"/>
Kävijämäärät	<input type="text"/>
Uuden yleisön tavoittaminen	<input type="text"/>
Kävijätutkimuksen tekeminen	<input type="text"/>
Saavutettavuus (tapahtuman yhdenvertainen lähestyttävyyys)	<input type="text"/>
Tiedotus: lehdistökontaktit, nettisivut, katalogi ym	<input type="text"/>
Markkinointi: julisteet, flyerit, radio- ja tv-mainokset	<input type="text"/>
Lipunmyynti	<input type="text"/>
Toimistotilat	<input type="text"/>
Tapahtumapaikat	<input type="text"/>
Ohjelmistosuunnittelu	<input type="text"/>
Filmi liikenne	<input type="text"/>
Tekniikka	<input type="text"/>

Muu, mikä?

Lisätilaa vastauksille

Mitkä edellä mainituista osa-alueista ovat oman elokuvatapahtumanne kannalta olennaisimmat yhteistyön osa-alueet ja miksi?

Millaisiin arvoihin CINEMAJA ry:n toiminnan ja päätöksenteon tulisi perustua? Mitkä tekijät ovat mielestäsi olennaisia, jotta CINEMAJA:n toiminta olisi menestyksellistä?

Mitkä tekijät saattaisivat mielestäsi vaikeuttaa CINEMAJA ry:n toimintaa?

Miten aiotte olla mukana rakentamassa ja ylläpitämässä CINEMAJA ry:n toimintaa? Onko elokuvatapahtumallanne jotain sellaista erityisosaamista, josta voisi olla erityisesti hyötyä CINEMAJA ry:n toiminnalle?

Kommentit

Omat kommentit ja palaute

Lomakkeen tallentaminen

Kiitos arvokkaasta panostuksestasi Pääkaupunkiseudun elokuvatapahtumat CINEMAJA ry:n toiminnan suunnitteluun!

Osittainen tallennus

Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

Sähköpostiosoite

Tietojen lähetyks
