



# Miten musiikki menestyy yhtiössä ja keskusvirastossa eli **ORKESTERIT KOVASSA MAAILMASSA**

Teksti: Anu Karlson

Miten kulkee henki Suomen orkesterielämässä? Hoidetaanko orkesterien taloutta viisaasti ja vastuullisesti, saavatko musikit vaikuttaa työnsä sisältöön, miten toimivat yhteiskuntasuhteet? Keskustelimme muusikkojen, intendenttien ja hallinnon moniosaajien kanssa siitä, miten orkesteria pitäisi hallita, jotta se voisi sekä taloudellisesti hyvin että täyttäisi taiteellisen tehtävänsä.

1980-luvulla kiinnostusta herätti kysymys orkesterin hallintomuodon vaihtoehtoista. Erityisesti puhutti mahdollisuus muuttaa kunnallisia orkestereita osakeyhtiöiksi, ja tätä kokeiltiin ensimmäisenä Jyväskylässä. Kokeilu ei vakuuttanut asianosaisia, ja kymmenen vuoden kuluttua Jyväskylä Sinfonia Oy muuttui jälleen Jyväskylän kaupunginorkesteriksi.

Jyväskylässä kyseessä oli yhden orkesterin yksilöllinen kokeilu. Hieman toisenlaisissa olosuhteissa päätyivät osakeyhtiömalliin vuonna 1998 Kotkan ja Kouvolan kaupunkien ylläpitämät orkesterit. Voimavarat yhdistettiin tilanteessa, jossa kummankin orkesterin olemassaolo oli jo veitsenterällä.

## KYMI SINFONIETTAN ALKU OLI HANKALA

”Orkesteri – mikä se on?”

Kymi Sinfonietta, virallisesti Kymenlaakson Orkesteri Oy, perustettiin Kotkan ja Kouvolan yhteiseksi orkesteriksi 1.1.1999, ja **Riikka Luostarinen** tuli sen toimitusjohtajaksi 20. maaliskuuta 2000. Hänelle ovat siten tulleet tutuiksi kahden kaupungin poliittiset päättäjät.

”Alku oli hankalaa, kun ei kummassakaan kaupungissa vielä edes tiedetty, mikä on Kymi Sinfonietta. Ei muuta kuin viulu mukaan ja soittamaan ja kertomaan – joko yksin tai **Juha Nikolan** kanssa, joka oli siihen aikaan taiteellinen johtaja.”

”Ensin kohtasimme epäluuloa, mutta kun päättäjät huomasivat, että orkesteri on ja pysyy ja sen konserteista puhutaan ja maine kiirii, sitten se olikin jo vetovoimatekijä kaupungille.”

Kun toimitusjohtaja astui tehtäväänsä, orkesterin talous oli pahasti alijäämäinen, sillä omistajat olivat kiristäneet alkuperäisen budjettikehyksen niin tiukaksi, ettei se voinut toimia. Riikka Luostarinen kävi henkilökohtaisesti läpi kaikki pienet ja suuret laskut, tarkasti kuitit ja mietti säästökeinoja päänsä puhki. Onneksi kaupungit tulivat vastaan, ja talous saatiin toimintakuntoon.

### Jako kahteen

Osakeyhtiöstä Kotka omistaa kaksi kolmasosaa ja Kouvola

”Kun sanotaan osakeyhtiö, moni ajattelee, että nyt ryhdytään tekemään bisnestä, mutta eihän se niin ole!”

kolmannen. Kaupunkien rahoitusosuudet menevät tarkasti omistussuhteiden mukaan. Orkesterin toimisto asuu Kotkassa, mutta viettää aina yhden päivän viikossa Kouvolassa ja on siellä myös tavattavissa, jotta vähemmistöosakaskin tuntisi orkesterin omakseen.

”Kun Kouvolan kulttuurilämässä tapahtuu jotakin yhteistä, olemme ilman muuta myös mukana auttamassa ja vaikuttamassa. Teemme yhteistyötä kouvolalaisten kuorojen ja musiikkiopistojen kanssa siinä missä kotkalaistenkin.”

Osakeyhtiön hallituksessa on neljä paikkaa kotkalaisilla ja kolme paikkaa kouvolaalaisilla. Hallituksen puheenjohtaja on Kotkasta ja varapuheenjohtaja Kouvolasta. Hallituksen jäsenenä on kaupungin valitsemia luottamushenkilöitä. ”Kotkassa olemme keskushallinnon alla ja Kouvolassa sivistystoimen alla.”

Harkinnassa oli ollut alun perin myös sellainen yhteistyömalli, että Kouvola ainoastaan ostaisi orkesteripalveluja Kotkalta, mutta tämä ajatus tyrmättiin nopeasti.

### Joustava, nopea, tehokas

”Osakeyhtiömalli valittiin aikanaan siksi, että se on joustavin, nopein ja tehokkain tapa hallita kahden kaupungin yhteistä hanketta”, kiteyttää Riikka Luostarinen. ”Toiseksi vaihtoehdoksi esitetty kuntayhtymä olisi ollut paljon raskaampi ja byrokraattisempi. Jos olisimme kahdessa kaupungissa erikseen esimerkiksi kulttuurilautakunnan alaisina, niin eihän siitä tulisi mitään.”

Luostarinen korostaa myös budjetin ajantasaisen seurannan tärkeyttä. Yhdellä on oltava koko homma hyppysissään, ja osakeyhtiössä se yksi on toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja puolestaan on vastuussa hallitukselle – joka taas joutuu yhteisvastuullisesti korjaamaan vahingot, mikäli toimitusjohtaja tyrii.

”Niin yksinkertaista se on osakeyhtiössä. Jos taloutta hoidetaan huonosti, emme voi mennä kaupunginvaltuustoon pyytämään talousarvion ylitysoikeutta, vaan se menee meidän pääomastamme. Ja mitä enemmän syömme pääomaa, sitä lähempänä on konkurssi. Mutta periaatteessa-

han tämä pätee hallintomuodosta riippumatta; talous on pidettävä tasapainossa.”

### Raha ei pulppua osakeyhtiöstä

”Kun puhutaan osakeyhtiöstä, moni ajattelee heti, että nyt ryhdytään tekemään bisnestä, mutta eihän se niin ole”, Riikka Luostarinen huomauttaa. ”Ei orkesterista ikinä tule liikevoittoa tuottavaa yritystä; emme edes tähtää liikevoittoon. Me toimimme aivan niin kuin muutkin orkesterit valtion ja kuntien avustuksilla, joihin yritämme tietysti saada sponsorirahaa lisäksi. Rahan peruslähteet eivät muutu siitä yhtiömuodosta mihinkään.”

Kahden kaupungin yhteinen orkesteri aiheuttaa toimitusjohtajalle omat kiemuransa.

”Kaikki täytyy tehdä kahteen kertaan, eikä se tarkoita vain sitä, että konsertit toistetaan Kouvolassa, vaan meidän täytyy myös olla mukana heidän infrastruktuurissaan; yhdessä toimia erilaisissa asioissa myös siellä.”

Toimitusjohtajan täytyy neuvotella molempien kaupunkien poliitikkojen, virkamiesten ja potentiaalisten sponsorien kanssa sekä konserttipaikkojen edustajien kanssa. Budjettineuvotteiluissa hänen on saatava Kotkan ja Kouvolan kaupungit suostumaan samaan kehukseen.

”Jos esimerkiksi Kotkassa on ollut vahva vuosi, ja heiltä liikeniisi rahaa orkesterille vähän entistä enemmän, Kouvola on saatava hinatuksi siihen mukaan. Rahoitusosuuksien on oltava joka vuosi yhtiösopimuksemme mukaiset.”

### Turvallisuus uhattuna?

Kymi Sinfoniettan luottamusmies **Matti Jylhä-Vuorio** tunnustaa olleensa itse alusta asti osakeyhtiömuodon kannalla. Mutta hän tietää, että asia jakoi mielipiteitä voimakkaasti, ainakin Kotkassa, joka ei tuntenut olevansa sillä tavalla ”vasaran alla” kuin Kouvola.

”Olin itse mukana yhdistymistä valmisteleavassa työryhmässä Kotkan musiikkojen edustajana, jossa **Petri Marttinen** edusti Kouvolaa. Pelkona oli lähinnä se, miten työsuhdeturvamme muuttuu. Kävimme tutustumassa tilanteeseen Jyväskylässä, joka oli silloin vielä osakeyhtiö



Riikka Luostarinen on Kymi Sinfoniettan toimitusjohtaja.

HEIDIMUSTIKKANIEVI

– sittenhän se muuttui takaisin kunnalliseksi, juuri kun meistä tuli osakeyhtiö. Sielläkin oltiin selvästi kahta mieltä.”

Seuraavan luottamusmiehe-älin tulos kertoi kuitenkin positiivisen viestin. ”Se oli tiukka vaali, mutta kaikesta huolimatta säilytin asemiani.”

Ennen orkesterien yhdistymistä Kotkan orkesterin muusikot olivat hiukan tyytymättömiä toiminnan teatteripainotteisuuteen: oikeita konsertteja soitettiin muusikoiden mielestä liian vähän. Kouvolassa tilanne oli vielä pahempi, sillä siellä oltiin lopettamassa koko orkesteria.

”Kouvolassa se oli siis vielä enemmän kohtalonkysymys kuin meillä”, Matti Jylhä-Vuorio arvioi. ”Meillä ajateltiin taas niitä synergiaetuja, joita yhdistymällä saadaan. Nyt konserttimäärä onkin jopa kolminkertaistunut, ja samalla teatterisoitto on jäänyt pois.”

Orkesterin hallinto sijaitsee ja harjoitukset tapahtuvat Kotkassa. Jokainen konsertti pidetään sekä Kotkassa että Kouvolassa. Matkustamista Kouvolaan ei pidetä rasittavana; monella on normaali työmatka saman pituinen.

### Markkinatalouden lait

Työsuhdeturva ratkesi perustamisvaiheessa parhain päin, sillä kaikki soittajat otettiin Oy Orkesteriin vanhoina työntekijöinä. Tästä eteenpäin toimitaan kuitenkin markkinatalouden kovien lakien alaisina: jos yhtiö joutuu taloudellisiin vaikeuksiin, väkeä voidaan lomauttaa ja irtisanoa niin kuin muissakin yrityksissä.

”Onneksi tällaiset kriisit eivät ole realisoituneet”, Jylhä-Vuorio toteaa. ”Kunta on tukenut meitä, ja voimme harjoittaa suhteellisen itsenäistä taloushallintoa. Tämä on ollut myös vähän imagokysymys tällä alueella.”

Matti Jylhä-Vuorio on muusikkoedustajana Kymi Sinfoniettan hallituksessa, tosin ilman äänivaltaa. Hän vakuuttaa kuitenkin, ettei hallituksessa ole koskaan hänen suutaan tukittu. Asioista on ainakin toistaiseksi myös voitu sopia ilman äänestyksiä.

”Hallitustyöskentely on ollut erinomaista!” kehuu Jylhä-Vuorio.

Hallituksen lisäksi orkesterilla on tavanomaiset orkesterien

”Osakeyhtiö auttoi niin soittajia kuin toimistohenkilökuntaakin sisäistämään sen, että orkesterin menestyminen on yhtä kuin jokaisen sen jäsenen menestyminen.”

hallintoelimet eli valtuuskunta, joka on suorana linkkinä orkesterista toimitusjohtajaan, sekä ohjelmatoimikunta.

### Pääkallonpaikalla

Nykyisen hallinnon Jylhä-Vuorio kokee parannukseksi kunnalliseen tilanteeseen verrattuna, sillä eihän kulttuurilautakunnan kokouksissa muusikkoedustajaa ollut. ”Nyt ollaan itse pääkallonpaikalla.”

Yksi tärkeä näkökohta on sekin, että orkesteriosakeyhtiön hallitus on vain orkesterille omistautunut, kun kunnalliselle kulttuurilautakunnalle orkesteri oli yksi sadoista ohjelmakohdista.

”Toivoisi vain, että tämä saisi jatkua tällaisena!” summaa Jylhä-Vuorio.

### JYVÄSKYLÄ, KAIKEN KOKE- NUT Osakeyhtiöllä itsenäisyyteen

Jyväskylässä osakeyhtiöön meneminen koettiin alussa tunneperäisesti jossain määrin draamattiseksi asiaksi, muun muassa siksi, että alkajaisiksi orkesterin kaikki soittajat irtisanottiin. Tosin heidät kiinnitettiin samantien perustettavan osakeyhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä. ”Hetken aikaa olimme kuitenkin tyhjän päällä”, muistelee valtuuskunnan puheenjohtaja **Pirkko Korhonen**.

Osakeyhtiön muodostamisen ensisijaisia tarkoituksia oli juuri mahdollisuus päättää omista asioista laajemmin, erityisesti varainhankinnasta ja siitä, mihin hankittuja varoja käytetään. ”Se uskoakseni sitoutti meitä kaikkia, sekä hallintohenkilöstöä että muusikoita.”

Tämä ei voinut olla jättämättä jälkeään soittajien työnkuvaan. Viihdekonserttien yleistyminen oli yksi merkittävä muutos; tehtiin kierteuta maan tunnetuimpien viihdeartistien kanssa ja hankittiin siten rahaa muuhun toimintaan käytettäväksi.

”Siitä saimme ikään kuin viihdeorkesterin leiman otsaamme muiden orkesterien silmissä. Joka tapauksessa meillä meni hyvin: oli mukavaa, tehtiin hurjasti töitä ja oltiin kuin partiolaiset aina valmiita uusiin haasteisiin. Oli nuorisomusikaalia ja muita erikoisprojekteja tavanomaisten sinfoniakonserttien lisäksi.”

### Organisaatio toisensa perään

Osakeyhtiöllä oli hallitus ja siinä muusikoiden edustus. Kunnallisellakin orkesterilla oli suhteellisen itsenäisesti toimiva johtokunta. Mutta viime organisaatiouudistuksessa, joka tuli voimaan vuoden 2005 alussa, Jyväskylä Sinfonian johtokunta lakkautettiin, ja orkesteri siirtyi sivistystoimen alaisuuteen. Hieman kärjistäen se oli orkesterin kannalta paluuta 1960-luvulle.

”Tosin olemme, teatteri ja orkesteri, siinä suhteessa erikois- asemassa muihin kulttuurilaitoksiin verrattuna, että olemme suoraan alisteisessa suhteessa

”Ilman sponsoreita meillä ei olisi varaa käydä Japanissa ja Amerikassa ja Wienissä.”

sivistystoimenjohtajaan.”

Korhonen on tyytyväinen tapaan, jolla muusikoiden ja kapellimestarin välinen yhteistyö toimii. Samoin orkesterilla on hyvä keskusteluyhteys intendentin kanssa.

Keskusteluilmapiiirin avoimuutta Pirkko Korhonen pitää terveen työyhteisön edellytyksenä.

”Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi ei riitä, että harjoitellaan tehokkaasti, vaan jokaisen on oltava oikeasti sitoutunut. Jokaisen on tunnettava että orkesterissa on hyvä olla, ja sehän edellyttää että asioista keskustellaan. Kriittikkiä, jota ilman muuta nousee jokaisessa työyhteisössä, tulee voida käsitellä rakentavasti ja työyhteisöä eteenpäin vievänä asiana.”

### Hallintomuoto on sivuseikka

Intendentti **Lasse Allonen** on nähnyt Jyväskylän orkesterin kaikki vaiheet aina vuodesta 1974. Silloin kunnallista orkesteria oli kymmenen vuotta takana ja viitisentoista edessä, ennen kuin osakeyhtiö perustettiin 1989 ja purettiin taas 1999. Hän tunnustaakin tulleen immuuniksi hallinnonuudistuksille.

”Yleisesti ottaen orkesterin hallintomuoto ei ole minusta olennainen asia ollenkaan. Olemme kokeilleet viittä–kuutta vaihtoehtoa näiden 30 vuoden aikana, eli keskimäärin joka viides vuosi on tullut jonkinlainen organisaatiomuutos.”

Allosen näkemys on kuitenkin, että osakeyhtiö on ollut kaikista kokeiluista selvimmän erilainen kuin muut.

”Alussa se tuli ehkä vähän äkiä, sitä ei heti oikein oivallettu. Omistajahan oli koko ajan sama, ja samoilla intresseillä mukana. Kaupunginjohtaja **Jaako Lovén**, joka ehdotti orkesterin muuttamista osakeyhtiöksi, arveli tällä vältettävän sellaisia kunnallisia vastakkainasetteluja kuin että kiinnitetäänkö kunnalle yksi muusikko vai yksi sairaanhoitaja. Kunta yksinkertaisesti antoi tietyn summan orkesterille, ja orkesteri päätti itse sen käytöstä.”

Onnettomuudeksi heti osakeyhtiön perustamisen jälkeen koko Suomi joutui laman kuriin. Silti kaupunki hoiti omansa aivan kuten kunnallisen orkesterinkin aikana, ja byrokratia oli vähäisempää, mikä oli tietysti hyvä asia. Sponsoritkin saattoivat suhtautua vähän suopeammin, kun orkesteri ei edustanut ”verottajaa”.

Orkesterimuusikoiden osallistumismahdollisuutta Allonen pitää tärkeänä ohjelmapolitiikassa; niin vieraillevien kapellimestarien ja solistien kuin soitettavien teostenkin valinnassa. Tärkeitä yhteisiä asioita ovat tietysti myös työsuojelu, ergonomiset kysymykset ja muu työhyvinvointi, jotta kaikki viihtyisivät töissä ja ristiriitatilanteet pystyttäisiin ratkaisemaan.

”Erityisesti haluan korostaa, että osakeyhtiö auttoi kaikkia osapuolia, niin soittajia kuin toimistohenkilökuntaakin, sisäistämään sen, että orkesterin menestyminen on yhtä kuin jokaisen sen jäsenen menestyminen.”

## SINFONIA LAHTI: Sponsorointi ei ohjaa elämää

Sinfonia Lahti on kaikista Suomen kaupunginorkestereista tukevimminkin sponsoroitu. Tällä asialla ei luottamusmies **Seppo Linkolan** näkemyksen mukaan ole kuitenkaan juuri vaikutusta muusikon jokapäiväiseen työhön.

”Tietysti joskus on jotain konsertteja, jotka lähtevät sponsorin tarpeista; esimerkiksi joku yrityksen juhla. Viimeksi kun yhteistyömme Hartwallin kanssa alkoi, pidimme panimon henkilökunnalle oman konsertin.”

Pääasiassahan sponsorien olemassaolo näkyy kuitenkin Lahden orkesterimuusikoille siinä, että he tuovat vieraitaan Sibeliusalaan.

”Joskus jotakuta muusikkoa pyydetään konsertin jälkeen kertomaan työstään sponsorin vieraille”; Linkola muistaa. ”Mutta näitä tilaisuuksia on ollut hyvin vähän, ja se on aina ollut muusikoille vapaaehtoista.”

Sponsorien tuoma raha tietysti vaikuttaa. Lahdessa sen turvin tehdään ennen kaikkea ulko- ja maankiarteita ja levytyksiä.

”Ilman sponsoreita meillä ei olisi varaa käydä Japanissa ja Amerikassa ja Wienissä ja soittaa hienoissa saleissa. Tässä se näkyy, sanotaanko useimpien mielestä, positiivisella tavalla.”

Linkola katsoo, että muusikon ääni pääsee yleisesti ottaen kohtalaisesti kuuluville Sinfonia Lahdessa. Koska intendentti on viime kädessä vastuussa orkesterista, hänellä on luonnollisesti myös lopullinen päätösvalta.

”Toinen asia on, että kaikki päätökset voidaan aina valmistella monipuolisesti ja kaikkia osapuolia kuunnellen.”

Kaikkia toiveita ei voida toteuttaa, mutta yksi asia, jossa muusikkojen toivomusten huomioon ottaminen on Linkolan mielestä erittäin tärkeää, on työvuorolistan rakenne.

”Muusikon pitäisi saada sanoa sanansa työrytmin suunnitellun; siihen miten työt jakaant-



tuvat viikoittain ja kuukausittain. Sehän jos mikä tuntuu muusikon selkänahassa, onko jossakin kuukauden rankka työpätkä, vai onko kuormitus tasaista.”

## TAPIOLA SINFONIETTA: Troikka taiteellisenä johtajana

Tapiola Sinfonietassa toimii ainutlaatuisen ja harvinaisen muusikkovetoinen johtamismalli. Kun **Jean-Jacques Kantorow** oli orkesterin taiteellisenä johtajana, hän vietti melko vähän aikaa Suomessa, ja ongelmallisia tilanteita alkoi esiintyä.

Jotakin oli tehtävä, kertoo toisen viulun äänenjohtaja **Timo Holopainen**.

”Ensin koetettiin sellaista ratkaisua, että ohjelmaneuvottelukunta toimi yhdessä intendentin kanssa taiteellisenä johtoelimenä. Se osoittautui ajan oloon kuitenkin liian raskasliikkeiseksi kokoonpanoksi. Usein piti tehdä nopeita päätöksiä pikkuasioista; tuntui turhalta kutsua koolle niin iso ryhmä.”

Siinä tilanteessa kehkeytyi ajatus troikasta: intendentti ja kaksi orkesterin jäsentä muodostaisivat iskuryhmän, joka toimisi orkesterin työrunkasena ja taiteellisenä suunnittelijana. Troikka on nyt toiminut viitisen vuotta. Jo kolmas kokoonpano on menossa, ja toimintaan on oltu kaikin puolin tyytyväisiä.

Troikka suunnittelee ja esittelee suunnitelmansa ohjelmaneuvottelukunnalle, ja intendentti toteuttaa suunnitelmat käytännössä. Ohjelman suunnittelu sekä kapellimestarien ja solistien valinta ovat troikan päätehtävät.

Taiteellisissa kysymyksissä päätökset tekee koko troikka. Timo Holopainen muistuttaa kuitenkin, että koska intendentillä on taloudellinen vastuu, hän joutuu käytännössä ottamaan kantaa siihen, voidaan-ko joku taiteilija kiinnittää. ”Esimerkiksi jonkun palkkiovaatimus voi olla sellainen, ettei se sovellu meidän talousarvioomme. Mutta ohjelmistopäätökset ovat kyllä toistaiseksi pysyneet troikalla.”

Tapiola Sinfoniettan intendentti on jättämässä paikkansa tämän vuoden lopussa, kun orkesteri päätti, että hänen nyt päättyvää sopimustaan ei uusita. Holopainen kiistää, että troikan hallitusvallalla olisi tämän asian kanssa mitään tekemistä.

”Koko orkesteri äänesti asiasta aivan normaalilla tavalla, eikä orkesteri kannattanut intendentille jatkoaikaa, kun hänen määräaikainen toimensa oli katkolla tämän vuoden lopussa.”

Holopainen myöntää, että hallintotyö työllistää troikkaa melkoisesti. Työn määrä riip-

puu kuitenkin paljon siitä, miten yhteistyö eri osapuolten välillä sujuu. Periaatteessa se on sujunut tähän asti hyvin, mutta nyt käsillä oleva siirtymävaihe on lisännyt myös troikan muusikoiden työtaakkaa.

”Olemme joutuneet ottamaan kantaa moniin sellaisiin asioihin, joihin ei normaalisti tarvitse puuttua. Sellainen on ennen kaikkea uuden intendentin valinta orkesterille.”

Koska Tapiola Sinfoniettan nykyinen intendentti **Satu Angervo** on pitkien pitämättä jääneiden vuosilomiensa ansios- ta osittain poissa kuvioista, orkesteri saa uuden intendentin jo elokuussa.

Tässäkin koko orkesterilla on sanansa sanottavanaan: yksi orkesterin valitsema edustaja oli yhdessä Espoon kaupungin virkamiesten kanssa suorittamassa ensimmäistä karsintaa sekä haastattelemassa kahdeksaa ehdokasta, ja kolme viimeiselle kierrokselle päässyttä hakijaa olivat koko orkesterin haastattelutavina.

Lopullinen päätösvalta intendentin valinnassa on kaupungin kulttuuritoimenjohtajalla, mutta vain kerran – intendentin toimikautta viimeksi jatkettaessa – hän on päättänyt orkesterin kantaa vastaan.