

Riikka Wallin

# Partnerskap mellan en teater, fria teatergrupper och företag

Case Svenska Teatern

---

Metropolia Yrkeshögskola

Kulturproducent (högre YH)

Utbildningsprogrammet för kulturproducentskap (60 sp)

Examensarbete

21.3.2017

Författare Titel Sidantal Datum	Riikka Wallin Partnerskap mellan en teater, fria teatergrupper och företag. Case Svenska Teatern. 55 sidor + 3 bilagor 21.3.2017
Examen	Kulturproducent (högre YH)
Utbildningsprogram	Utbildningsprogrammet för kulturproducentskap
Inriktningalternativ	
Handledare	Lektor Leena Björkqvist
<p>Målsättningen med detta arbete var att generera ny kunskap om partnerskap med företag för mindre projekt inom en institutionsteater genom ett konkret utvecklingsprojekt. Arbetet är en fallstudie som fokuserar på den fortsatta finansieringen av Svenska Teaterns samarbete med fria teatergrupper. Samarbetet med fria grupper har påbörjats i utvecklingsprojektet Nicken NU, finansierat av Svenska kulturfonden under åren 2014-2017. Den centrala frågan är: kan ett samarbete som involverar ett företag fungera som fortsatt finansiering för verksamheten, och i så fall hur? Beställaren av detta arbete är Svenska Teatern, Finlands största svenskspråkiga teater, belägen i centrala Helsingfors.</p> <p>I examensarbetet används dokumentanalys, kvalitativa halvstrukturerade intervjuer, och benchmarking som metoder. Under utvecklingsarbetet tog representanter från Svenska Teaterns personal och en fri teatergrupp fram olika koncept för samarbete med företag.</p> <p>Sponsring fungerar inte direkt som finansieringsform för dyra projekt som når en mindre publik, så som Nicken NU, visar detta arbete. Däremot kan man skapa långvariga transformativa strategiska partnerskap där marknadsföringskommunikativa insatser är en del av samarbetet. Då partnerskapet utvecklas och fördjupas under en längre tid, kan man bygga upp den tillit som behövs för att förverkliga större insatser som har större inverkan för alla involverade parter. Partnerskap med företag är ingen snabb lösning på behovet att diversifiera finansieringen, men är en möjlig väg till att samarbeta mer för att svara på Undervisnings- och kulturministeriets strategiska styrning och teaternas egna behov av att diversifiera verksamheten och finansieringen.</p>	
Nyckelord	partnerskap, företagssamarbete, sponsring, teater

Tekijä Otsikko	Riikka Wallin Teatterin, vapaiden teatteriryhmien ja yrityksen kumppanuus. Case Svenska Teatern.
Sidantal Datum	55 sivua + 3 liitettä 21.3.2017
Tutkinto	Kulttuurituottaja (YAMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Leena Björkqvist
<p>Työn tavoitteena on tuottaa uutta tietoa laitosteatterin pienempien projektien yrityskumppanuuksista käytännön kehitysprojektin avulla. Työ on tapaustutkimus, joka lähtee Svenska Teaternin ja vapaiden teatteriryhmien yhteistuotantojen jatkorahoittamistarpeesta. Yhteistyö vapaiden ryhmien kanssa on aloitettu Svenska kulturfondenin rahoittamassa Nicken NU –hankkeessa. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat: voiko kumppanuus yrityksen kanssa toimia yhteistuotantojen jatkorahoituksena ja millä tavoin? Työn tilaajana on Helsingin keskustassa sijaitseva Svenska Teatern, Suomen suurin ruotsinkielinen teatteri.</p> <p>Opinnäytetyössä metodeina käytetään dokumenttianalyysiä, puolistrukturoituja teema-haastatteluja ja benchmarkkausta. Kehitystyön aikana Svenska Teaternin henkilökunta ja vapaan ryhmän edustajat tuottivat erilaisia yritysyrityskonsepteja.</p> <p>Sponsorointi ei suoraan toimi Nicken NU –hankkeen kaltaisten kalliiden mutta pienen yleisön tavoittavien projektien rahoituskeinona. Sen sijaan voidaan luoda pitkäaikaisia myös markkinointiviestinnällisiä panoksia sisältäviä transformatiivisia strategisia kumppanuuksia. Kun kumppanuutta syvennetään pitkällä aikavälillä, voidaan luoda kaikille osapuolille suurempaa vaikuttavuutta luovia toimintoja ja niihin vaadittavaa kumppanien välistä luottamusta. Yrityskumppanuudet eivät ole nopea ratkaisu rahoituksen monipuolistamiseen, mutta ovat mahdollinen tapa vastata Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaan strategiseen ohjaukseen ja teattereiden omaan tarpeeseen monipuolistaa sekä toimintaa että rahoitusta.</p>	
Avainsanat	kumppanuus, yrityskumppanuus, sponsorointi, teatteri

Author Title	Riikka Wallin Partnership of a theatre, independent theatre groups and a business. Case The Swedish National Theatre in Helsinki.
Number of Pages Date	55 pages + 3 appendices 21 March 2017
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Master's Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	
Instructor	Leena Björkqvist, Principal Lecturer
<p>The goal of the thesis is to generate new knowledge about business partnerships for smaller projects in theatres through a practical development project. This is a case study focusing on the continued funding of co-productions between the Swedish National Theatre in Helsinki and independent theatre groups. The co-operation with independent groups has started in the Nicken NU project funded by The Swedish Cultural Foundation in Finland during 2014-2017. The central question is: Can business partnership function as continued funding of this co-production activity and how? This work has been commissioned by the largest Swedish-speaking theatre in Finland, The Swedish National Theatre in Helsinki, situated in central Helsinki.</p> <p>Methods used in this thesis are document analysis, qualitative half-structured interviews and benchmarking. During the development process the personnel at The Swedish National Theatre in Helsinki and members of an independent theatre group created concepts for co-operation with businesses.</p> <p>This thesis shows that sponsorship does not work as a direct form of funding for quite expensive projects with a smaller audience. However, long-term transformative strategic partnerships that also include marketing communication efforts can be built. The necessary trust that is required for efforts with more impact for all partners can be realized when the partnership is deepened over time. Business partnerships are no quick fix to diversify funding, but one possible way to answer the strategic steering from the Ministry of Education and Culture as well as theatres' own needs to diversify their activities and funding.</p>	
Keywords	partnership, business partnership, sponsorship, theatre

## Innehåll

1	Inledning	1
2	Finansiering av teater i Finland	5
2.1	Institutionsteatrarnas och de fria teatergruppernas finansiering	6
2.2	Svenska Teaterns finansiering	9
3	Svenska Teaterns samarbeten	11
3.1	Samproduktioner på Svenska Teatern	11
3.2	Nicken NU-projektet	12
3.3	Svenska Teaterns partnerskap med företag	15
4	Från sponsring till djupgående strategiska partnerskap	16
4.1	Sponsring av konst och kultur i Finland	18
4.2	Konstens värde för företagen och vice versa	20
5	Benchmarking av partnerskap med företag	25
5.1	Finlands Nationalopera och -balett	26
5.2	EMMA – Esbo moderna konstmuseum	28
5.3	Royal Court Theatre	31
5.4	Ett företags synvinkel: Aktia Abp	34
5.5	Benchmarkingens lärdomar	35
6	Utveckling av koncept för samarbete	37
6.1	De involverade parterna	37
6.2	Utveckling av samarbetskoncept i tre workshops	38
6.2.1	Idégenerering	39
6.2.2	Konceptför djupning	41
6.2.3	Konceptutveckling för Doonarnas föreställning <i>Raksamonologer</i>	42
6.3	Testning av samarbetskoncept och utvärdering av konceptutvecklingen	43
7	Diskussion, slutsatser och rekommendationer	45
	Källor	50
	Bilagor	
	Bilaga 1. Förverkligade och kommande produktioner inom Nicken NU-projektet	
	Bilaga 2. Intervjufrågor	
	Bilaga 3. E-postinbjudan till idégenereringsworkshop	

## 1 Inledning

Det har varit en rolig resa att jobba som projektledare för Nicken NU! Svenska Teaterns minsta scen har varit fullspäckad med program – föreställningar, evenemang och många fina samtal. Teaterkonsten har fått leva fritt och vi har fördjupat oss i dramatikers värld. Ingen dag har liknat en annan. Vi har sett nya dramatiseringar av älskade barnböcker, performancekonst, dramer uppförda traditionellt och med nya annorlunda koncept. Det har ordnats pjäsläsningar, samtal, familjelördagar och speeddejting. Vi har fått skratta så att bakarna studsar på stolarna och vi har fått möta och reflektera över det som är aktuellt.

Under de två första åren av utvecklingsprojektet Nicken NU, understött från Svenska Kulturfondens specialprogram för teaterkonst med 500 000 euro över 3 spelår, har Svenska Teatern samarbetat med sju fria professionella teatergrupper utan egen scen, samt med många andra organisationer och projekt utöver det. Det har varit 10 urpremiärer och två gästspel. 20 dramatiker och dramaturger har varit engagerade på olika sätt. Sammanlagt 5071 människor har besökt NICKEN-scenen under 137 föreställningar och evenemang under de två senaste spelåren. Det sista, nu pågående spelåret av projektet ger 5 till urpremiärer med 5 nya fria grupper som samarbetspartners. Inom Nicken NU-projektet producerar de fria grupperna i samarbete med Svenska Teatern nyskriven finlandssvensk dramatik på teaterns NICKEN-scen. Målsättningen med projektet är att väcka intresse för finlandssvensk ny dramatik och ge arbetsmöjligheter för dramatiker och dramaturger som är verksamma på svenska i Finland, samt att skapa en samarbetsmodell mellan institutionen och de fria grupperna.

På Svenska Teatern finns en stark vilja att fortsätta samarbetet med de fria grupperna på NICKEN-scenen då det nuvarande projektet slutar. Projektet har varit lyckat. Publiken har hittat scenen som tidigare endast varit i bruk i ett fåtal produktioner och samarbetet har upplevts som framgångsrikt av de fria teatergrupperna som deltagit i projektet (Zino 2015, 67). Projektet svarar på behovet från teatern att fylla också den minsta scenen med mångsidig, konstnärligt högklassig och intressant verksamhet i en tid då resurserna minskar. De fria gruppernas verksamhetsförutsättningar förbättras då de får stöd av en institutionsteater. Att den här typen av samarbete bör fortsätta och fördjupas rekommenderar också Nygård-Fagerudd & Kosk (2016, 29-30) i Magmas pamflett om en kulturpolitik på svenska i Finland.

Projektets utomstående finansiering har hittills i sin helhet bestått av medlen från Svenska kulturfonden, men finansiären har från början meddelat att de i fortsättningen inte kommer att bevilja pengar till den verksamhet som utvecklas inom specialprogrammet för teater i samma utsträckning (Rothberg 2014). Samtidigt behövs en betydlig utomstående finansiering för att fortsätta verksamheten lika omfattande. I detta examensarbete utforskar jag ifall partnerskap med företag kunde fungera som bas för den utomstående finansieringen av den fortsatta verksamheten tillsammans med fria grupper på NICKEN-scenen.

Detta är ett forsknings- och utvecklingsarbete. Målsättningen är att generera ny kunskap om partnerskap med företag för projekt med en mindre publik inom en institutionsteater genom ett konkret utvecklingsprojekt. (Patel & Davidson 2011, 11-12.) Som forskningsstrategi har jag valt att genomföra en fallstudie. En fallstudie kan handla om en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation, och försöker ge ett helhetsperspektiv på fallet (Patel & Davidson 2011, 56). Syftet med detta arbete är att stöda fortsättningen av samproduktionsverksamheten mellan Svenska Teatern och fria teatergrupper



**Figur 1:** Kan man skapa fungerande partnerskap mellan en institutionsteater, fria teatergrupper och ett företag?

och hitta ett nytt sätt att finansiera eller delfinansiera verksamheten när det Kulturfonden-understödda Nicken NU-projektet tar slut. Det centrala forskningsfrågan är: kan ett partnerskap mellan tre parter – Svenska Teatern, en eller flera fria teatergrupper och ett företag, fungera för att möjliggöra samproduktioner på Svenska Teaterns NICKEN-scen? För att kunna få ett svar på frågan, måste vi också veta ifall fria teatergrupper är intresserade av den här typen av verksamhet och under vilka förutsättningar, samt vad företag är intresserade av i ett samarbete.

I en fallstudie används ofta flera olika metoder för informationsinsamling för att ge en helhetsbild av fallet (Patel & Davidson 2011, 57). I detta arbete använder jag mig av dokumentanalys och kvalitativa halvstrukturerade intervjuer för att analysera nuläget på Svenska Teatern. Jag använder mig av litteratur, tidigare forskning och kvalitativa intervjuer för att beskriva den kontext som fallet befinner sig i. Genom benchmarking belyser jag hur andra organisationer byggt upp partnerskap med företag i Finland och i

Storbritannien. Företagens röst hörs via en analys av Aktia Bank Abp:s sponsringsverksamhet. Sedan september 2014 har Svenska Teatern varit min arbetsgivare. Jag är anställd på heltid som projektledare för Nicken NU och har därför mycket tyst kunskap om projektet och Svenska Teatern som jag också använder mig av i detta examensarbete.

Som en del av utvecklingsarbetet utför jag ett försök. Inom försöksverksamhet testar man idéer snabbt, lätt och med liten budget. På så sätt kan man snabbt konkretisera och förverkliga idéer och planer samt få feedback på dem. Försöken föder den slutliga verksamhetsmodellen. (Sitra 2012.) Tillsammans med Svenska Teaterns personal, representanter från ett företag som teatern är intresserad av att skapa ett långsiktigt partnerskap med och representanter för en fri teatergrupp tar vi fram möjliga samarbetsformer och koncept för partnerskapet. I detta skede behöver företaget inte förbinda sig till ett långvarigt partnerskap, men bör veta att det är Svenska Teaterns målsättning. Företaget som vidtalas för att delta i utvecklingsarbetet väljs av mig i samarbete med teaterns ledning. Resultatet av försöket är utformade koncept som sedan kan förverkligas med företaget som varit involverat i utvecklingsarbetet eller erbjudas till andra företag. Ett av koncepten testas i liten skala under vintern 2017.

Detta examensarbete har beställts av Svenska Teatern. Svenska Teatern är Finlands största svenskspråkiga teater med en fastanställd personal på ca 130 personer. Antalet frilansare per år varierar beroende på produktionerna. Teaterns främsta uppgift är att ge föreställningar på svenska, landets andra officiella språk. Teatern har en bred repertoar som riktar sig till alla och producerar i medeltal 8-10 föreställningar per år. Därtill kommer gästspel och samproduktioner med andra teatrar eller fria teatergrupper. Teatern har tre scener; Stora scenen med ca 700 åskådarplatser, AMOS med plats för upp till 135 beroende på pjäs och scenografi, samt NICKEN - en mindre scen med upp till 70 sittplatser. (Svenska Teatern.) Svenska Teatern ligger mitt i Helsingfors centrum, i ändan av Esplanaden, vid Mannerheimvägen. Svenska Teatern har idag två långsiktiga kommersiella samarbetspartners: Aktia och Hufvudstadsbladet. Dessutom har Svenska Teatern haft sponsorer i samband med de stora musikalproduktionerna. (Forsström 2016.) Att utveckla samarbete med företag för verksamhet med en mindre synlighet och mindre publik är nytt på teatern.

Svenska Teatern är en statsandelsteater. I juni 2016 inledde Undervisnings- och kulturministeriet (UKM) på minister Sanni Grahn-Laasonens begäran ett arbete för att



förnya den statliga finansieringen för museer, teatrar och orkestrar. Arbetet har involverat kulturaktörerna brett och tillsammans med Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra och en av ministern tillsatt arbetsgrupp har man arbetat med frågor om varför och för vem konst produceras i framtiden, hurdana kulturtjänster vi i framtiden har och hur de förverkligas samt med principerna för den statliga finansieringen. (Undervisnings- och kulturministeriet a, b.) UKM har redan tidigare under Paavo Arhinmäkis tid som kulturminister arbetat med att förnya teatrarnas finansiering. Strategiarbetet har båda gångerna lyft fram behov av samarbete på ett brett plan, både med andra kulturaktörer och med aktörer inom andra sektorer samt de egna intäkternas andel däribland intäkterna från företagssamarbeten (Sitra 2017, 15, 19; Undervisnings- och kulturministeriet 2013, 16). Det strategiarbete som Undervisnings- och kulturministeriet har gjort hittills för att utveckla den statliga finansieringen styrker alltså utvecklingsarbetet som jag genomför på Svenska Teatern under hösten 2016 och vintern 2017. I en publikation om det fria scenkonstfältet publicerad av Kulturpolitiska forskningsstiftelsen Cupore lyfter Oinaala & Ruokolainen (2013, 39) upp att de offentliga finansierarna – staten och städerna, också under de senaste åren framhävt betydelsen av samarbete med statsandelsteatrar gentemot de fria teatergrupperna. Man har uppmuntrat till samarbete genom specialunderstöd och gett samarbetet som ett svar på de fria gruppernas utrymmesproblem (Oinaala & Ruokolainen 2013, 39).

Examensarbetet är intressant för uppdragsgivaren Svenska Teatern eftersom det finns ett konkret behov och en vilja att fortsätta samarbetet med fria teatergrupper och eftersom diversifiering av teaterns finansiering är nödvändig. Den nuvarande projektfinansieringen tar slut i augusti 2017. Den sista föreställningen inom projektet hålls 12.5.2017. Dessutom kan resultatet av konceptualiseringsprocessen som genomförs på teatern också användas i andra sammanhang. Svenska Teatern inte är den enda institutionen som tampas med den skärpta finansieringen och nu står inför stora förändringar i och med statsandelsteatrarnas finansiering förnyas. Verksamheten på många teatrar måste svara på UKM:s nya strategiska styrning och man måste hitta sätt att öka den egna finansieringen. Till teaterfältet hoppas jag därför att detta examensarbete kan ge svar på ifall företag är intresserade av strategiska partnerskap i samband med mindre produktioner och småskaligare verksamhet inom en kulturinstitution och hur man kan närma sig den typen av partnerskap.

## 2 Finansiering av teater i Finland

Att få en exakt bild av hur konsten och kulturen finansieras i Finland är omöjligt. Detta beror på att konst och kultur definieras på olika sätt i olika sammanhang och på att det inte finns exakt data att få gällande konstens och kulturens privata finansiering från företag eller hushåll. (Saukkonen 2014, 10.) Detta gäller också teaterfältet. I det här kapitlet vill jag ändå lyfta upp några relevanta aspekter av finansieringen med tanke på detta utvecklingsarbete. Hur ser finansieringen ut för institutionsteatrar, specifikt Svenska Teatern? Hur ser det ut för de fria teatergrupperna? Hur kan detta tänkas påverka fältets verksamhet? I vilken riktning är vi på väg?

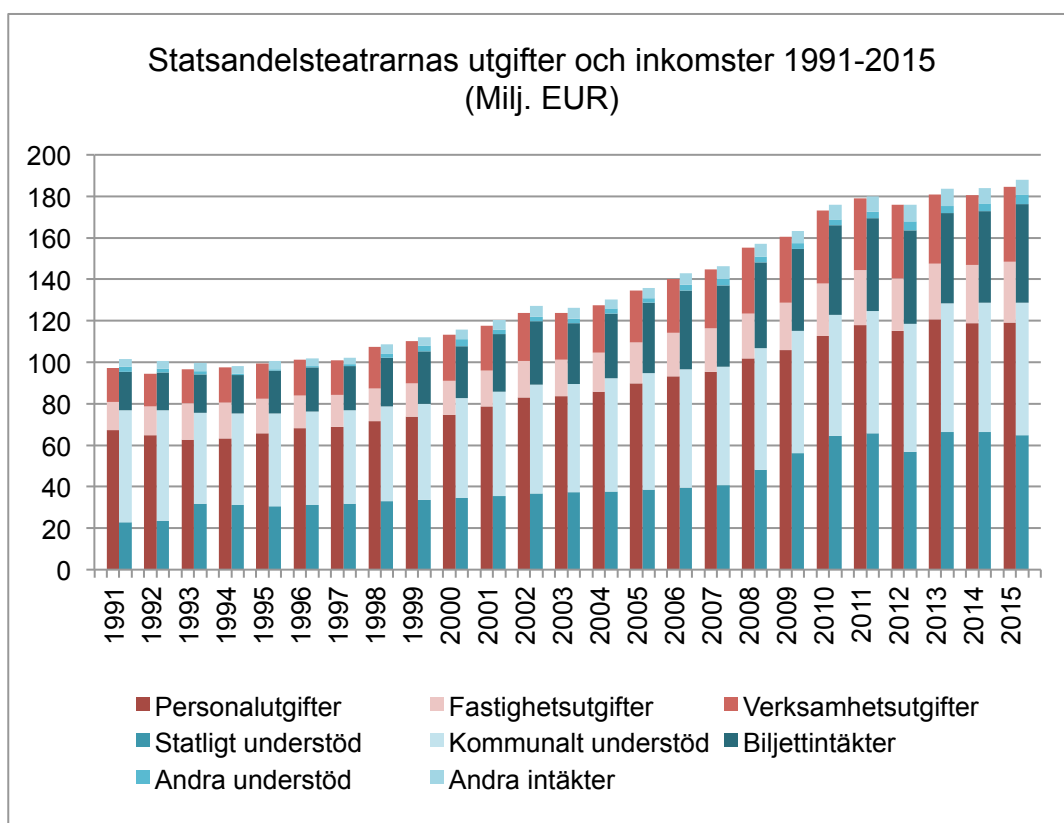
Teaterfältets finansiering ser olika ut för institutionsteatrar som får kontinuerligt statligt understöd och för det fria teaterfältet. För detta arbete är det relevant att se på både institutionsteatrarnas och det fria teaterfältets verklighet. I arbetet används begreppet **institutionsteater** för teatrar som får statligt understöd i enlighet med teater- och orkesterlagen eller som är ämbetsverk, inrättningar, bolag och andra organ som hör till undervisnings- och kulturministeriets ansvarsområde enligt Statsrådets förordning om undervisnings- och kulturministeriet, så som t.ex. Finlands Nationalteater.

**Fria teatergrupper** är enligt Staras (2013, 38, 44, 51) kategorisering i *Teaterfältets aktörer – De finlandssvenska teatrarnas förutsättningar* **etablerade teatergrupper** som får statligt understöd i form av behovsprövat verksamhetsunderstöd från Centret för konstfrämjande (Taike), **laglösa grupper** som primärt får sin finansiering från fonder och stiftelser men som har som målsättning att arbeta kontinuerligt och **oregistrerade grupper** som ofta uppstår kring en enda produktion. En liknande kategorisering används av Oinaala & Ruokolainen i *Vapaan kentän jäljillä – Tutkimus teatterin, tanssin, sirkuksen sekä performanssi- ja esitystaiteen vapaasta kentästä* (2013, 44-49; fritt till svenska: *På jakt efter det fria fältet – En undersökning om det fria fältet inom teater, dans, cirkus samt performancekonst*). Oinaala och Ruokolainen gör skillnad på grupper som fungerar som stadigvarande arbetsgivare, de som brinner för sin sak och sin konst, smidiga och internationella grupper samt grupper som samlas kring enskilda produktioner. Denna kategorisering fokuserar mer på gruppens innehållsmässiga verksamhet eller varför gruppen grundats än dess finansiering. I detta arbete använder jag Staras kategorisering för fria teatergrupper. Jag har själv lagt märke till att partnerskapet med de fria teatergrupperna ser annorlunda ut beroende på hur gruppen är organiserad och hur gruppens verksamhet finansieras. Därför är den fria gruppens

organisationsform och finansiering också relevant med tanke på ett eventuellt långvarigt partnerskap med ett företag.

## 2.1 Institutionsteatrarnas och de fria teatergruppernas finansiering

Karaktäriserande för statsandelssystemet i Finland är att finansieringsansvaret är delat mellan staten och kommunerna (Suomen kulttuurirahasto 2015, 13). De finländska statsandelsteatrarnas, inklusive Finlands Nationalteaters, statliga understöd har i stort sett vuxit från att systemet infördes på 1990-talet fram till 2011 då man beaktar både statsandelarna och övriga statliga understöd (Statistikcentralen). Statsandelsreformen 2008-2010 då man för första gången baserade enhetspriset för statsandelarna på egentliga driftkostnader ansågs vara en betydlig förbättring av förutsättningarna för institutionsteatrarna (Ruusuvirta & Sorjanen 2013). Målsättningen var då inte att öka institutionernas verksamhet utan att korrigera underutvecklingen i lönenivån (Suomen kulttuurirahasto 2015, 24). Under de senaste 3 åren har statsunderstödet minskat samtidigt som teatrarnas utgifter har ökat (Statistikcentralen).



**Figur 2:** Visualisering gjord av Riikka Wallin, baserad på Statistikcentralens uppgifter om statsandelsteatrarnas inkomster och utgifter 1991-2015.

År 2013 utkom Undervisnings- och kulturministeriets utredning för vidareutveckling av statsandelssystemet initierat av dåvarande kulturminister Paavo Arhinmäki. Förslaget var att en del av den statliga finansieringen skulle basera sig på verksamhetens resultat och effekt. Andelen kunde vara några procent av statsandelens helhetssumma. Indikatorerna för detta var 1) verksamhetens kvalitet och lönsamhet, 2) verksamhetens volym, 3) verksamhetens mångsidighet, och 4) tjänsternas tillgänglighet. Bland mätarna fanns följande för detta arbete relevanta mätare: a) antal föreställningar i förhållande till verksamhetsutgifterna, b) antal föreställningar producerade i samarbete och mottagna gästspel i förhållande till alla spelade föreställningar, c) antal inhemska och utländska urpremiärer i förhållande till alla föreställningar, d) antal föreställningar riktade till barn och unga i förhållande till verksamhetsutgifterna. Provräkningar med dessa mätare gjordes, men systemet togs aldrig i bruk. (Undervisnings- och kulturministeriet 2013, 12, 16-18.) Utgångsläget för detta examensarbete var att statsandelssystemet kommer att förändras och att det sannolikt kommer att gå i denna riktning.

Medan detta examensarbete har gjorts satte den nuvarande Undervisnings- och kulturministern Sanni Grahn-Laasonen igång en process för en statsandelsreform som bättre ska ta i beaktande konstfältets och samhällets förändringar (Undervisnings- och kulturministeriet a). Reformen har aktiverat kulturfältet speciellt under hösten 2016, då Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra har faciliterat diskussionen i tre olika öppna workshoppar. I början av hösten tillsattes också en arbetsgrupp för att förbereda statsandelssystemets förändring (Undervisnings- och kulturministeriet 2016 a). Arbetsgruppen har bestämt följande ämnesområden som kommer att forma åtta huvudprinciper för statsandelssystemet:

1. Konsten och kulturarvet är grunden för ett civiliserat samhälle
2. Konsten och kulturarvet riktar sig till alla
3. Kunniga aktörer möjliggör konst- och kulturtjänster
4. Aktörsfältet och produktionsmodellerna förnyas och möjligheter öppnas för nya former av scenkonst
5. Prioritering i stället för jämn fördelning
6. Betydelsen av att utvärdera verksamhetens kvalitet framhävs
7. Samarbete en förutsättning för den regionala tillgängligheten och livskraften
8. Alla bär verkliga ansvaret för kulturarvet

(Undervisnings- och kulturministeriet 2016 b)

Denna reform, om den genomförs, kan förändra finansieringen mycket, men hur det i praktiken skulle se ut vet vi ännu inte då arbetet ännu pågår. Under 2017 kommer arbetsgruppen att formulera ett förslag för den nya lagen om konstens finansiering (Undervisnings- och kulturministeriet 2016 a). Det kulturfältet är väl medvetet om gällande framtiden är att finansieringen inte kommer att reellt öka eller ens hållas på samma nivå som nu, precis som också Suomen kulttuurirahasto (2015, 5) berättar i sin rapport, därför är det oberoende av denna reform viktigt att jobba för en mångsidig finansieringsgrund.

När man talar om konstfältets finansiering har man redan länge betonat de privata stiftelserna och fondernas växande betydelse (Rautiainen, Roiha, Rensujeff 2015, 30). Traditionellt har de privata fonderna och stiftelserna haft en liten roll i statsandelsteaternas finansiering (Suomen kulttuurirahasto 2015, 13), men i fortsättningen kan de få en större roll. Ansökningarna för att understöda institutioner har redan ökat (Suomen kulttuurirahasto 2015, 5). Man har tänkt att stiftelserna och fonderna finansierar konstnärliga experiment och de verksamhetsformer som fungerar sedan stabiliserar sig i den mera långvariga statliga finansieringen (Rautiainen, Roiha, Rensujeff 2015, 30).

Finansieringen av konst och kultur diskuteras flitigt i offentligheten. Hösten 2015 väckte Suomen kulttuurirahastos utredningen *Rahan kosketus – Miten taidetta Suomessa rahoitetaan?* (fritt på svenska: *Pengar berör – Hur finansieras konst i Finland?*) en livlig debatt. Suomen kulttuurirahastos specialsakkunnig Veli-Markus Tapio påpekade att konst- och kulturfältet inte har en vision om hur fältet skulle kunna utvecklas och krävde strukturellt initiativtagande (Majander 2015). Enligt Hanna Helavuori (2015), direktör för Teaterinfo Finland TINFO, var budskapet i rapporten att konstnärer ska förtjäna sin existens i samhället. En nyliberalistisk ideologi av förtjänande, prestation och villkorlighet lyftes upp i en publikation av en fond som värnar om konst och kultur (Helavuori 2015).

Denna öppning är ett exempel på hur en privat stiftelse tar en aktivare roll i utformningen av konst- och kulturfältet. Också med Suomen kulttuurirahastos Taide<sup>2</sup>-apuraha (på svenska: Konst<sup>2</sup>-bidrag; Suomen kulttuurirahasto) för förnyelse av konstnärlig produktion och Svenska kulturfondens specialprogram 2014-2017 för utveckling inom utbildning, kultur och medborgaraktivitet (Svenska kulturfonden) tar privata fonder och stiftelser en aktivare roll på fältet. Fonderna och stiftelserna har i allt högre grad strävat till att utmana rådande strukturer och tankesätt (Suomen kulttuurirahasto 2015, 29) och

verkar med dessa specialunderstöd styra aktörerna på fältet mot förändringar i verksamheten och i strukturerna i en riktning definierad av stiftelsen eller fonden i fråga. Förutom det offentliga understödet, och i allt högre grad understöd från privata stiftelser och fonder, har också marknaden sin egen prägel på konstfältet, men i det finländska systemet har den en marginell betydelse som dock varierar stort mellan konstarterna (Rautiainen, Roiha & Rensujeff 2015, 30).

De fria teatergruppernas finansiering är splittrad. Den kan bestå av statligt eller kommunalt understöd eller understöd från privata fonder och stiftelser. Finansieringen kan beviljas som verksamhetsunderstöd för gruppen, arbetsstipendier för enskilda konstnärer eller som understöd för specifika projekt eller produktioner. Ofta förverkligas projekten med en kombination av flera av dessa. En väldigt liten, men ibland för den enskilda konstutövaren betydelsefull del av finansieringen består av biljettintäkter. Största delen av det scenkonstnärliga fältet fungerar med kortvarig finansiering. (Suomen kulttuurirahasto 2015, 54.)

## 2.2 Svenska Teaterns finansiering

Svenska Teaterns verksamhet finansieras med statliga understöd, understöd från Helsingfors stad, donationer och understöd, biljett- och programbladsintäkter, hyresintäkter samt övriga intäkter. Intäkterna från den ordinarieverksamheten och medelsankaffningen för 2015 var 12 684 588,52 euro. (Svenska Teatern 2015.)

Tillsammans med Tampereen Työväen Teatteri har Svenska Teatern en särställning i teater- och orkesterlagen och garanteras 60 % av driftkostnaderna i statligt understöd (Teater- och orkesterlag 730/1992, § 3 & § 5). På grund av denna särställning jämförs Svenska Teatern ofta med Suomen Kansallisteatteri, teatern kallas också den finlands-svenska nationalscenen, men det statliga understödet mellan dessa teatrar skiljer sig betydligt. Till exempel fick Suomen Kansallisteatteri 11 391 000 € i statligt understöd under 2015 jämfört med 3 906 992 € statligt understöd för Svenska Teatern under samma år (Nationalteatern, 9; Svenska Teatern 2015, 16). Suomen Kansallisteatteri hör till ämbetsverk, inrättningar, bolag och andra organ som hör direkt till undervisnings- och kulturministeriets ansvarsområde, tillsammans med bland annat Finlands Nationalopera och -balett, Museiverket, Nationalgalleriet och Centret för konstfrämjande (Statsrådets förordning om undervisnings- och kulturministeriet 310/2010 § 2)

och lyder därför inte under Teater- och orkesterlagen och kan således inte direkt jämföras med Svenska Teatern.

Understödet från Svenska kulturfonden har varit betydelsefullt för utvecklingen av samproduktionsverksamheten tillsammans med fria teatergrupper de senaste åren. Svenska kulturfondens specialprogram för teater har möjliggjort Nicken NU-projektet. Svenska Teatern beviljades 500 000 euro för tre spelår för att sätta upp nya finlands-svenska pjäser, nya dramatiseringar eller gemensamt skapade verk tillsammans med en dramaturg tillsammans med fria teatergrupper. Projektet finansieras i huvudsak med understödet, men Svenska Teatern står för ca 16 % av de budgeterade kostnaderna från andra medel. Projektets biljettintäkter som tillfaller Svenska Teatern är budgeterade till ca 29 000 euro fördelat på tre spelår och är marginella i förhållande till projektets utgifter.

Redan då Nicken NU-projektet startade meddelade finansiären att verksamheten inte kommer att understödvas på samma sätt i framtiden. Understödet beviljades för att testa hur samarbetet mellan Svenska Teatern och de fria teatergrupperna kunde fungera, men ska efter dessa tre år fungera som en del av Svenska Teaterns och de fria gruppernas ordinarie verksamhet utan skilt projektunderstöd. (Rothberg 2014.) Enligt Svenska Teaterns teaterchef Johan Storgård (2016) behöver den här typen av ny verksamhet under en betydligt längre period för att hitta sin form och den finansiella strukturen. Storgård (2016) föreslår att de privata fonderna skulle understödva utvecklingen under längre perioder, men minska andelen understöd regelbundet, t.ex. 100 % understöd under de första tre åren, 50 % under följande tre år och 25 % under tre sista understödda år. Efter det skulle projektet klara sig utan understöd från de privata fonderna.

I detta utvecklingsarbete undersöker jag ifall marknaden i form av samarbete med företag kunde ha en större betydelse för samproduktionsverksamheten mellan fria teatergrupper och Svenska Teatern.

Sammanfattningsvis kan man säga att man på kulturfältet ser mot andra möjliga finansieringsformer i och med att den offentliga finansieringen minskar i förhållande till konstfältets utgifter och nivån på finansieringen sannolikt inte kommer att öka. Pratet i offentligheten om en bredare finansiering anses vara en eufemism för önskan att företag, föreningar, enskilda personer och fonder och stiftelser skulle kompensera för de

minskade statliga bidragen till kulturen (Majander 2015). Det finns en ännu outvecklad potential i kulturfältets samverkan med företag i Finland och därför ser många kulturaktörer mot företagen som potentiella nya finansieringskällor. I kapitel 4 fördjupar jag denna tematik. Innan det presenterar jag hur Svenska Teatern för tillfället samarbetar med fria teatergrupper och med företag.

### **3 Svenska Teaterns samarbeten**

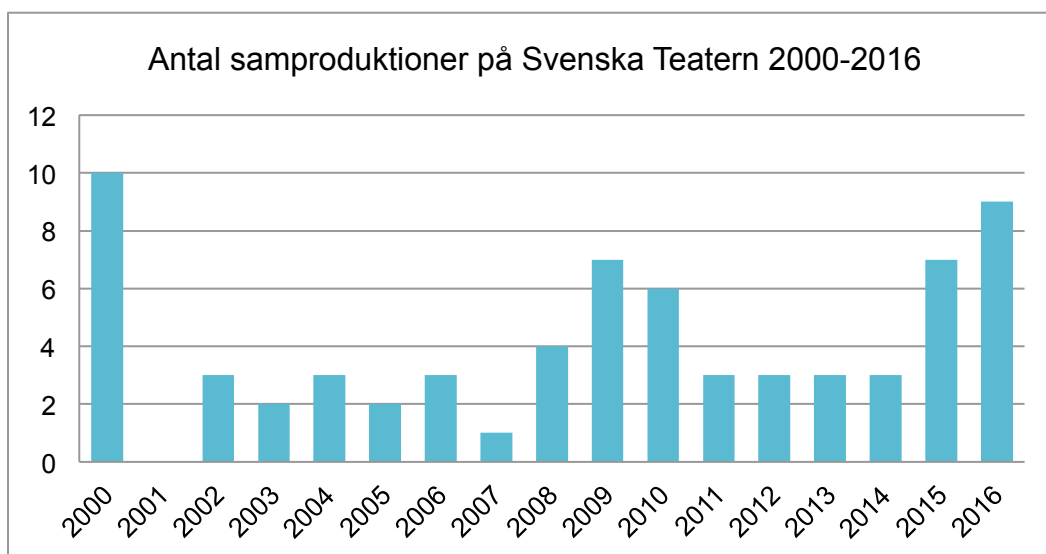
Svenska Teatern samarbetar flitigt. I detta kapitel redogör jag för samproduktioner som teatern förverkligat med fria teatergrupper, andra både inhemska och internationella institutionsteatrar samt med andra organisationer från år 2000 och hur Nicken NU-projektet påverkat samproduktionsverksamheten på Svenska Teatern. Dessutom beskriver jag hur Svenska Teatern hittills samarbetat med företag.

Som grund för detta kapitel ligger dokumentanalys (Svenska Teaterns verksamhetsberättelser, samarbets- och sponsringsavtal, anteckningar från utvärderingssamtal osv.), halvstrukturerade intervjuer med Svenska Teaterns teaterchef Johan Storgård och marknadsförings- och försäljningschef Thomas Forsström, samt mina egna erfarenheter i och min kunskap om Nicken NU-projektet.

#### **3.1 Samproduktioner på Svenska Teatern**

Svenska Teatern har under de senaste 15 åren producerat 60 produktioner, konserter eller programkvällar i samarbete med olika typer av organisationer. I genomsnitt blir det fyra samproduktioner per år. Samarbetspartnerna har varit allt från fria teatergrupper så som Blau Frau, Stjärnfall, Siriusteatern och Taikateatteri 13 till institutionsteatrar som Wasa Teater och Riksteatern i Sverige samt festivaler som Helsingfors festspel. Man har också samarbetat med Teaterhögskolan. En långvarig samarbetspart har varit W & T Comedy som man producerat *Humorlandskampen* tillsammans med i flera år. Detta baserar sig på en dokumentanalys av Svenska Teaterns verksamhetsberättelser 2000-2015 som jag gjort som en del av detta examensarbete. Jag har gått igenom antalet samproduktioner årsvis och dessa produktioners samarbetspartners. För vissa år nämndes inte samarbetsparterna i verksamhetsberättelsen.





**Figur 3:** Antalet samproduktioner/år på Svenska Teatern för tiden 2000-2016. Åren 2000-2015 baserar sig på Svenska Teaterns verksamhetsberättelser, år 2016 skribentens egen kännedom om teaterns verksamhet.

Från hösten 2014 har Svenska Teatern samarbetat med fria teatergrupper främst inom Nicken NU-projektet som presenteras närmare i kapitel 3.2. Under Nicken NU-projektets gång har också andra samproduktioner förverkligats. På Stora scenen spelades *Fosterlandet* av Lucas Svensson i regi av Anna Takanen, en samproduktion med Göteborgs stadsteater (urpremiär 20.2.2015 på Göteborgs stadsteater, Finlandspremiär 9.4.2015) och *Titanic* av Akse Pettersson som förverkligades tillsammans med Teaterhögskolan (urpremiär 16.3.2016). *Humorlandskampen* med W & T Comedy har också förverkligats årligen i maj. Ett två-årigt samarbete med musikalutbildningen för ungdomar Nya Tadam ingicks, och den första samproduktionen *Stadin kundi* förverkligades på AMOS-scenen i maj 2016. Efter två lyckade barnproduktioner som en del av Nicken NU-projektet, producerade Svenska Teatern och Ensemble Bulleribock tillsammans Boris Vians klassiker *Dagarnas skum* i en ny dramatisering av Otto Sandqvist, regi Tanya Weinstein på AMOS-scenen (urpremiär 12.11.2016).

### 3.2 Nicken NU-projektet

För tillfället samarbetar Svenska Teatern med fria teatergrupper främst inom utvecklingsprojektet Nicken NU. Nicken NU startade hösten 2014, efter att Svenska kulturfonden beviljat ett understöd om 500 000 euro för tre spelår från sitt strategiska specialprogram för teater. Inom Nicken NU-projektet producerar de fria teatergrupperna i samarbete med Svenska Teatern nyskriven finlandssvensk dramatik på teaterns

NICKEN-scen. Målsättningen med projektet är att väcka intresse för finlandssvensk ny dramatik och ge arbetsmöjligheter för dramatiker och dramaturger som är verksamma på svenska i Finland, samt att skapa en samarbetsmodell mellan institutionen och de fria grupperna. Denna öppning för samarbete med de fria grupperna uppskattades på teaterfältet och bland annat Kom-teaterns andra konstnärliga ledare Lauri Maijala lyfte upp projektet, där en hel scen reserverades för de fria teatergruppernas verksamhet, som en intressant öppning för hur institutionsteatrar och det fria teaterfältet kunde samarbeta i en intervju för IMAGE-tidningen (Thesslund 2014). Projektet har också ifrågasatts. Bland annat teatergruppen Blaue Fraus medlemmar Sonja Ahlfors och Joanna Wingren ansåg att samarbetet med en institutionsteater skulle tvinga den fria teatergruppen in i institutionens strukturer och den skulle inte längre vara fri (Wass 2015).

Till och med slutet av 2016 har 10 samproduktioner förverkligats inom projektet. Åtminstone en av samproduktionerna per spelår har varit riktad till barn eller unga. Svenska Teatern har samarbetat med åtta olika fria teatergrupper i dessa samproduktioner: Ensemble Bulleribock, Dockteater Ofelia, Grus Grus Teater, Ingrid Söderbloms tespiskärta, Oblivia, Teater Mestola, Ursa Minor och Östra Nylands teater. Av dessa är det endast Oblivia som fått behovsprövat statligt understöd och är en etablerad teatergrupp enligt Staras (2013) kategorisering. De övriga är laglösa eller oregistrerade grupper. Sammanlagt 14 olika dramatiker och dramaturger verksamma på svenska i Finland har varit involverade i dessa samproduktioner. Dessutom har DuvTeatern och Teater Povre gästspelat på NICKEN. Se bilaga 1 för en lista över alla samproduktioner och gästspel som förverkligats inom Nicken NU-projektet t.o.m. 31.12.2016 inklusive mer information om produktionerna.

Förutom samproduktionerna har Svenska Teatern inom ramen för Nicken NU-projektet ordnat kringprogram. Nya inhemska och utländska pjäser har lästs högt inför publik i samarbete med pjäsförfattarnas organisation Labbet r.f. och med LUST r.f. som vill utveckla det svenskspråkiga teaterfältet i Finland. Det har ordnats samtalsserier som fokuserar på dramatiker och deras arbete. En del samtal har publicerats av Svenska Yle som en del av Dramapodden. Våren 2015 ordnades en programkväll till minnet av Stella Parland och Svenska Teatern beställde kortpjäser om dejting av John Lundström och testade ett nytt koncept med teater och speeddejting.

Publiken hade hittat scenen som tidigare endast varit i bruk i ett fåtal produktioner. Föreställningarnas beläggningsgrad hade legat mellan 41-100% och sammanlagt 6864 personer har besökt scenen under 187 föreställningar och andra evenemang sen projektets start till och med 31.12.2016. Projektet pågår ännu under våren 2017. Då har två samproduktioner urpremiär på NICKEN och en produktion gästspelar. Se bilaga 1 för mer information om dessa. Under våren samarbetar Svenska Teatern också med Helsingfors arbis om kursen *Från text till teaterscen*, där deltagarna läser och diskuterar pjäser och ser dem förverkligade på Svenska Teaterns scener.

Inom Nicken NU-projektet är Svenska Teaterns satsning relaterad till produktion och marknadsföring. Det konstnärliga innehållet, efter valet av vilka produktioner som förverkligas, står den fria gruppen för. De fria teatergrupperna får följande produktionsmedel inom projektet:

- 2 500 euro i produktionsmedel
- löner; 2 630,48 euro (x 1,43 i sociala avgifter) x 2 månader x 3 personer
- 50 % av biljettintäkterna
- Tillgång till NICKEN under 2 månader för repetitioner och föreställningar
- Marknadsföring genom Svenska Teatern
- Tekniker och befintlig teknik
- Tillgång till teaterns kostym- och möbellager

Hösten 2015 beställde Svenska Teatern ett examensarbete av Naomi Zino. I arbetet undersökte Zino partnerskapet mellan Svenska Teatern och de fria teatergrupperna inom Nicken NU-projektet. Zino intervjuade alla grupper som var med i Nicken NU till och med 31.12.2015. Svenska Teatern har också ordnat utvärderingsträffar med samtliga involverade teatergrupper. På basen av Zinos arbete och utvärderingssamtalen kan man säga att Nicken NU-projektet lyckats nå många av de mål som projektet har och samarbetet har till största delen upplevts som lyckat av de fria teatergrupperna som deltagit i projektet. (Zino 2015, 67; anteckningar från utvärderingsmötena).

De fria grupperna har uppskattat de tydliga ramarna för vad som ingår i Nicken NU-projektet. Den konstnärliga friheten i att förverkliga sitt projekt på NICKEN har upplevts som det viktigaste. Det ekonomiska stödet via projektet och den tekniska koordinators och projektledarens arbetsinsatser har varit mycket betydelsefulla. Likaså marknadsföringsinsatsen som kommit via Svenska Teatern. Flera fria teatergrupper har också ansett att deras medverkan i projektet och framförandet av sin produktion på Svenska

Teaterns scen höjt gruppens status. (Zino 2015, 54-58.) I och med Nicken NU-projektet har Svenska Teatern haft en betydligt bredare repertoar. Publiken har kunnat välja bland fler olika föreställningar än de skulle ha kunnat om projektet inte funnits. Vissa föreställningar har lockat publik som aldrig tidigare besökt Svenska Teatern. Svenska Teatern har inte resurser att upprätthålla regelbunden verksamhet på NICKEN-scenen med sin fastanställda personal och därför gynnar samproduktionsverksamheten Svenska Teatern. Också Svenska Teaterns rykte som samarbetspart har fått ett lyft bland de andra svenskspråkiga teatern i Finland.

Spelperioderna har upplevts som korta (Zino 2015, 55) både av de fria teatergrupperna och av Svenska Teatern. Produktionerna har kommit snabbt inpå varandra och det har varit utmanande då projektpersonalen endast bestått av två heltidsanställda personer. I fortsättningen kunde antalet premiärer gå ner till två eller tre per spelår. Det skulle möjliggöra längre spelperioder och utrymmet kunde användas mer flexibelt också för annan komplimenterande verksamhet. För att verksamheten ska kunna fortsätta så att Svenska Teatern bidrar med finansiering för löner och produktionskostnader samt producentens och teknikerns arbetsinsatser behövs utomstående finansiering. Ett alternativ är också att verksamheten är betydligt mindre, färre samproduktioner och Svenska Teatern skulle bidra med endast de *in kind*-tjänster som är möjliga med den fastanställda personalen.

### 3.3 Svenska Teaterns partnerskap med företag

Svenska Teatern har en gedigen erfarenhet av sponsring. Idag har Svenska Teatern två långsiktiga kommersiella samarbetspartners: Aktia och KSF Media. KSF Media ger ut Hufvudstadsbladet, Västra Nyland, Östnyland, Loviisan Sanomat och Hangötidningen - Hangon lehti. Dessutom har Svenska Teatern haft sponsorer i samband med de stora musikalproduktionerna. (Forsström 2016.) Att utveckla samarbete med företag för verksamhet med mindre synlighet är nytt på teatern.

Inkomsterna via sponsringen varierar från år till år beroende på produktionerna med en bassponsring på 34 000 euro/år. Då de stora musikalproduktionerna förverkligats har sponsringen legat på en betydligt högre nivå. Under de senaste 10 åren har det kommit in ca 1,7 miljoner euro till teatern från sponsringen. Förutom detta budgeteras det inkomster om 100 000 euro/år från reklamförsäljningen på LED-skärmarna mot

Mannerheimvägen. De förverkligade inkomsterna för detta har legat lite under eller lite över det budgeterade beroende på år. (Forsström 2016.)

Med KSF Media har teatern ingått ett barteravtal. När företaget som sponsrar och sponsringsobjektet avtalar om utbyte av tjänster gör man s.k. barteravtal (Ekonomistyrningsverket 2002, 25). Funktionell sponsring (Cause alliance-samarbete) grundar sig på sponsorns och objektets naturliga samverkan. Det fungerar ypperligt då det är naturligt för sponsringsobjektet att använda sig av sponsorns produkter och/eller tjänster (Valanko 2009, 58). Den nuvarande avtalsperioden med Aktia Abp trädde i kraft i början av 2016. Avtalet gäller för fyra år med en option om fortsatt samarbete.

För musikalen *Mamma Mia!* gjordes samarbetsavtal med sju företag. Med Aktia och Hufvudsstadsbladet gjordes tilläggsavtal till de ordinära samarbetsavtalen. Förutom dessa ingick Svenska Teatern sponsringsförhållanden med Instru optiikka, Rettig Group, Tallink Silja i Finland och i Sverige, Clear Channel, HOK Elanto, Beverage Partners Finland och Elixia Finland. Instru optiikka, Rettig och Tallink Silja var huvudsponsorer. En del av avtalen var barteravtal.

De motprestationer som teatern erbjuder eller har erbjudit sina sponsorer kan sammanfattas i följande kategorier: sponsorns synlighet på teatern/i teaterns marknadsföring och material, användning av teaterns/projektets material i sponsorns marknadsföring, biljetter och egna föreställningar, teaterledningens och/eller artisters uppträdanden, användning av teaterns utrymmen samt skraddarsydda samarbetskoncept. Vad som specifikt ingått i samarbetet med enskilda företag har varierat beroende på företagets insats, intressen och behov.

#### **4 Från sponsring till djupgående strategiska partnerskap**

Traditionellt har partnerskapen mellan företagsvärlden och konstvärlden definierats som privata understöd eller företagsdonationer (Lewandowska 2015, 33). Sponsoringens rötter finns i antiken. Då sponsrade man stora evenemang, konst och politik. (Valanko 2009, 15-16.) Till det vi idag uppfattar som sponsring utvecklades verksamheten till under 1960- och 70-talen, och på 80-talet växte sponsring explosionsartat och företag började använda sig av sponsring istället för reklam. Målet var att maximera företagets synlighet och publicitet. Man förstod sig inte på skillnaden mellan reklam och sponsring och man hoppade ofta mellan de populära sponsringsobjekten för att skapa maximal

synlighet och publicitet. Ofta valde man också hellre sådana objekt som var nära de egna intressena än sådana som intresserade företagets kunder. (Valanko 2009, 15-16, 30-31.)

Skiftet från understödsbaserade relationer till konstfinansiering som företagsstrategi har dominerat diskussionen om förhållandet mellan konst och business (Lewandowska 2015, 33). Valanko (2009, 62) definierar sponsring på följande sätt: **Sponsring** är ett juridiskt samarbetsavtal mellan sponsorn och sponsringsobjektet som baserar sig på materiella och immateriella prestationer och båda parter olika behov. Det är en strategisk lösning och kommersiell investering som planeras kreativt och som utnyttjas i praktiken både tillsammans och separat med olika marknadsföringskommunikativa medel. Det för med sig betydande mervärde för båda parter verksamhetsprocesser. Definitionen stärker den strategiska aspekten, använder sig täckande av nutida sponsringens karaktärsdrag, tar i beaktande och särskiljer jämlikt mellan sponsorn och objektet samtidigt som det berättar att samarbetet kräver arbetsinsatser från båda parter för att lyckas (Valanko 2009, 62). Valanko (2009, 57) beskriver sponsring som en liten unik idé som så småningom utvecklas, breddas och fördjupas till en stark del av företagsbilden och brändkommunikationen. I bästa fall blir det en "vår grej" i företaget och har en stor betydelse i att förbinda personalen, den förändras och för med sig mervärde till företagets affärsverksamhet enligt de uppsatta målen (Valanko 2009, 57).

I detta examensarbete är det viktigt undersöka var diskussionen och det konkreta arbetet med sponsring av konst och samverkan mellan företag och konstorganisationer ligger i Finland just nu. För att få svar på detta gjorde jag åtta halvstrukturerade temaintervjuer. Intervjuobjekten valde jag på basen av deras professionella expertis och arbetsroller i sina organisationer. Det var viktigt att beställaren av detta arbete, representanter för andra konstorganisationer, personer som jobbar som medlare mellan konstorganisationer och företag samt företag var representerade bland intervjuobjekten. En del av intervjuerna har jag utfört tillsammans med Riitta Aittokallio från Gloms & Gloms Dance Company. Jag har analyserat intervjuerna innehållsmässigt och presenterar resultatet i förhållande till den litteratur som finns om sponsring av konst och kultur samt om annan samverkan mellan konstvärlden och kulturen.

Också i intervjuerna betonade det djupa samarbetet mellan företaget (sponsorn) och kulturinstitutionen (ändamålet, sponsringsobjektet). För att skilja på välgörenhet eller understöd från företag och betona parternas gemensamma intressen, valde flera av de

intervjuade att använda ord som *samarbete* eller *partnerskap* när de talade om sponsring.

”Det ska handla om samarbete.” (Björklund 2016)

”Många kan se sponsring som välgörenhet och då är det lätt att skära ner på det.” (Pohjonen 2016)

”Jag kallar det för samarbetsavtal för då bjuder vi något tillbaka.” (Storgård 2016)

Också Ylisaari (2016) lyfter upp det gemensamma innehållet och det gemensamma sättet att behandla innehållet. Partnerskap betyder gemensamma värderingar och gemensamma målsättningar. Det handlar om investeringar, där man modigt tillsammans skapar något nytt och strävar efter något utanför det självklara. (Ylisaari 2016.) I detta arbete används termen sponsring för verksamhet som innefattar ett partnerskap som består av prestation och motprestation. Jag väljer också att använda mig av termen **strategiskt partnerskap** eller **partnerskap** i detta examensarbete för att tydligt markera det djupgående samarbetet och ta avstånd från tanken att sponsring skulle vara ett substitut för reklam eller ett understöd utan en förväntning om motprestation.

#### 4.1 Sponsring av konst och kultur i Finland

Den privata sektorn finansierar i regel inte offentliga kulturinstitutioner i Finland. Detta gäller både privata fonder och stiftelser och sponsring. Undantag för detta gör enskilda utställningar, produktioner, konsertbesök etc. där samarbetet mellan det offentliga och privata är mer naturligt. (Suomen kulttuurirahasto 2015, 13-14.) Den senaste sponsringsbarometern som Mainostajien Liitto, en förening som främjar marknadsföringsbranschen i Finland, har gjort är från 2015. Den är gjord bland föreningens medlemsföretag och intresseföreningen Företagarna i Finlands medlemmar. Barometern visar att 51 % av företagen sponsrar kultur, men att endast 10 % av sponsringens helhetsbudget används på kultur. Idrotten är fortfarande det populäraste sponsringsobjektet. Barometern visar också att företagen budgeterat mer pengar för sponsring 2015 än under de senaste åren innan. (Mainostajien Liitto 2015.) Detta är intressant då inkomsterna från sponsring i Storbritannien föll med 2 % från 2012/13 till 2014/15 för organi-

sationer som hör till Arts Council Englands National Portfolio Organisations (Wright 2016, 7).

I intervjuerna kom det fram olika syner på konstsporsringens framtid i Finland. Björklund (2016) från Aktia Abp är övertygad om att företag är mer och mer intresserade av sponsringssamarbeten då traditionell reklam inte längre är lika effektivt för att locka nya kunder. Också Raatikainen (2016) ser potentialen i samarbete med konstfältet i olika företags och brands innehållsmarknadsföring och vet att det finns intresse, men är skeptisk för att intresset från företagens sida skulle vara växande. I innehållsmarknadsföringen kan de sociala medierna vara betydelsefulla, poängterar Pohjonen (2016). De underlättar också mätandet av samarbetets effekter. Man kan se hur många som sett marknadsföringsåtgärden inom sponsringssamarbetet, hur många som reagerat på den och hur många som följd av den till exempel har gått in på företagets hemsida och gjort inköp eller beställt ett nyhetsbrev. (Pojoinen 2016.)

Sponsringsbudgeterna är fortfarande ofta en del av företagets reklam- eller marknadsföringsbudget (Valanko 2009, 56; Raatikainen 2016; Takala 2016), men kan också komma från företagets personalvårds-, dvs. HR-budget, då projekten och pengarna som rör sig är betydligt mindre (Raatikainen 2016; Takala 2016).

”HR-budgeterna är ändå ganska små, rakt ut sagt ynkliga i jämförelse med marknadsföringsbudgetarna.” (Raatikainen 2016)

Den slutgiltiga sponsringsbudgeten som enligt Valanko (2009, 56-57) bör vara en helt skild budget, åtminstone i uppföljningen, definieras enligt avtalet, prestationer och utnyttjningsplanen. Också företagets olika verksamheter, avdelningarnas behov och enskilda målsättningar och åtgärderna i samband med dessa. Sponsring är en investering för hela företaget som är en del av marknadsförings-, kommunikations- eller reklambudgeten eller delas på flera olika budgetmoment beroende på målsättningarna, företagets prestationer gentemot sponsringsobjektet, åtgärderna, använda underleverantörer, avdelningar och företagets egen praxis. Därför är det också svårt trots försök att pålitligt avgöra hur mycket pengar företag årligen använder på sponsring i Finland. (Valanko 2009, 56-57.) Sponsringsbarometern utförd av Mainostajien Liitto som jag nämnde ovan kan därför anses vara endast riktgivande.



I Storbritannien, dit vi i Finland ofta tittar när det handlar om sponsring av konst, har man lyft fram att företag allt mer frångår sponsring som involverar brandsynlighet och underhållning och istället söker sig till konst- och kulturorganisationer som kan erbjuda modiga och annorlunda aktiviteter med en anspråkslös budget (Wright 2016, 7).

”Jag har en känsla att företag hellre gör specialprojekt och intressanta öppningar än sponsrar hela institutioner.” (Raatikainen 2016)

”Tidigare hade vi fler så kallade hus-sponsorer, men nu har det minskat. Summan som kommer in från dessa har gått ner från 100 000 euro/år till ca 34 000 euro/år. Men sen har vi de här stora produktionerna och då är det något helt annat.” (Forsström 2016)

Wright (2016, 7) rekommenderar att man startar samarbeten med företag försiktigt. Många samarbeten börjar som utbyte av tjänster, men de konstorganisationer som kan dra nytta av det här kommer att känna av det i form av budgetavlastning (Wright 2016, 7). Det här är något som vi i Finland också måste ta i beaktande när vi utvecklar våra partnerskap.

#### 4.2 Konstens värde för företagen och vice versa

I en opinionsundersökning som The Guardian (2012) gjorde som en del av sin verksamhet *Culture Professionals Network* visade att de flesta ännu tror att konst- och kulturfältet behöver business mer än vad businessen behöver konst och kultur. Enligt Schiuma (2015) finns det ännu en stor klyfta mellan konst och business. Det finns fortfarande mycket skepticism från konstfältet mot businessvärlden och vice versa. Denna skepticism finns också på politisk nivå, men i Finland har man förstått att konst har en roll inom samhället och inom organisationer, också kommersiella företag. (Schiuma 2015.)

Samverkan mellan konsten och businessen består fortfarande till största delen av sponsring. Inom sponsring tänker man att konstens värde används maximalt när man bygger företagets identitet, dess brandkommunikation, när konsten används som ett marknadsföringsverktyg. (Schiuma 2015.) Också Valanko (2009, 114) definierar sponsring som en del av företagets marknadsföring (Integrated Marketing Communication). I tidigare forskning har bl.a. Vilke (2013, 34-35) nämnt att konst och business kan

samarbeta kring mediasynlighet och marknadsföring, företag kan använda konstnärer och konstnärligt innehåll i sina evenemang, företagen kan få biljetter eller hela egna föreställningar, förbättra sin image och nå ut till nya kunder eller vara aktiva inom samhällsansvar. Vilkes forskning fokuserade på nutidsdansens sponsringsmöjligheter. Nutidsdansen är intressant för detta arbete eftersom det handlar om scenkonst, men konstformen är liten och kan därför jämföras med små projekt på teatrar eller med det fria teaterfältet. Enligt Pohjonen (2016) kan sponsringen ännu utvecklas genom större användningen av sociala medier. Man har en möjlighet att nå en bredare publik och med relativt kostnadssnåla ingrepp kan man få större synlighet. Se sociala mediernas styrka ligger i att man lätt kan mäta och visa den kommersiella samarbetsparten hur många man når eller har nått med sin insats och vad det alltså har för värde. Denna möjlighet används ännu relativt lite i Finland. (Pohjonen 2016.)

Motprestationerna som nämns i Vilkes undersökning hör till det som kulturinstitutioner vanligtvis erbjuder i sina sponsringsavtal, men det monetära värdet för den här typen av motprestationer när vi talar om mindre verksamhet, så som den inom Nicken NU-projektet eller projekt på det fria teaterfältet överlag, är inte tillräckligt stort för att detta ska vara lönsamt för företag. Synligheten som ett projekt med kring 7000 åskådare under tre år är helt enkelt inte tillräcklig. För att skapa partnerskap med företag för den här typen av verksamhet måste vi alltså se på vad annat konsten har att ge.

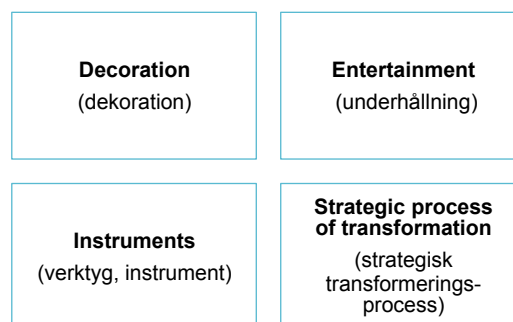
”Vad vill man ge och vem när det handlar om ett litet projekt som Nicken NU. Det är ett litet utrymme, det ryms ett visst antal människor, man kan ge en föreställning enbart för företaget om de fyller salongen, men man kan också göra en massa andra saker. Man kan titta på processen. Man kan delta i det kreativa arbetet. Man kan lära sig av hur kreativa människor löser problem. Man kan sätta in fortbildning. Det här är resurser man borde inkorporera i de här samarbetena för att ge ett större mervärde än vad den där ekonomin direkt ger.” (Storgård 2016.)

Enligt Schiuma (2015) är sponsring viktigt för att bygga relationen mellan konsten och businessen, men den tar endast en liten del av konstens potential i beaktande. En del företag bygger istället ett utilitaristiskt eller instrumentellt förhållande till konsten. De ser en potential för att utveckla sin personal eller sina produkter med hjälp av konsten och använder konstens medel för fortbildning i kommunikation och ledarskap, för problemlösning eller i innovationsprocesser. De kan använda konsten för att engagera

samhället. De använder sig mångsidigt av konstfältets produkter och service där de själva anser sig behöva dem. (Schiuma 2015; Darsø 2009, 14-15; Vilke 2013, 34-35.) Också Pohjonen (2016), Storgård (2016), Takala (2016) nämner i sina intervjuer den här typen av verksamhet som potentiella tjänster att bygga upp ett samarbete kring.

I en rapport om konstens metoder för forskning och utveckling utgiven av Riksdagens framtidsutskott hösten 2016 finns exempel på hur teaterkonsten specifikt kan användas i denna utilitaristiska bemärkelse. Enligt Jansson (2016, 40) fungerar teater och drama ypperligt till exempel i coaching för uppträdanden. Med teaterövningar, improvisation, publika uppträdanden och feedback från dessa kan man bekräfta deltagarnas styrkor som uppträdare, diskutera öppet utvecklingsbehov och erbjuda konkreta verktyg för den egna utvecklingen (Jansson 2016, 40). Hur man framträder, färdigheter i växelverkan och samarbete kommer att bli organisationers och arbetstagares framgångsfaktorer i allt högre grad. För att påverka dessa bör alla typer av utbildningar innehålla sätt att lära sig som baserar sig på deltagarens egen aktivitet vid sidan om sakinnehållet. Teater och drama erbjuder metoder där deltagarna tar del helhetsmässigt och använder sin kropp, sitt sinne, sina känslor och sin motivation. (Jansson 2016, 36.) Ordlös och verbal samverkan, flexibilitet och empati kan man också öva på med hjälp av teater och drama. Exempelvis maskteater, improvisationsövningar och clownteaterarbete har använts för detta ändamål i utvecklingen av lärarutbildning för att hitta metoder som kan svara på undervisningens behov i framtiden och förhållandet mellan elever och lärare. (Toivanen 2016, 27.) Övningarna kan användas inom företagsvärlden för samma syfte.

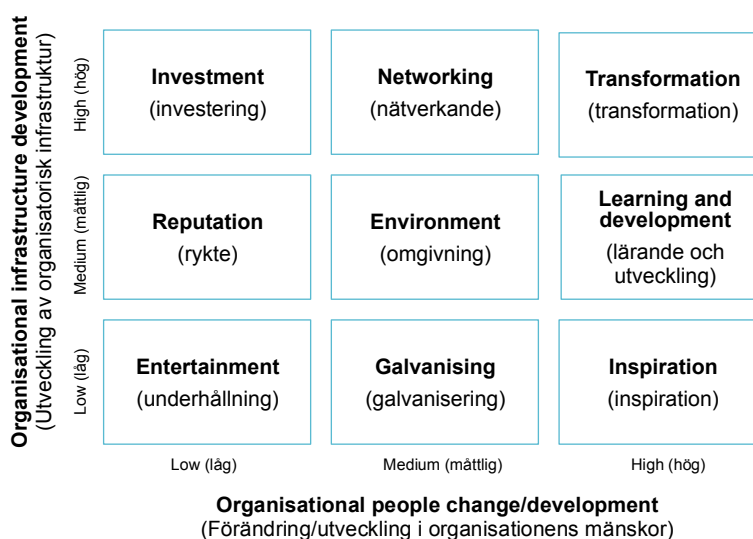
Detta utilitaristiska eller instrumentella förhållningssätt är också nyttigt både för businessen och för konstfältet men representerar inte det ultimata förhållandet mellan konst och business. Vi måste ännu arbeta för att öka förståelsen om vad allt konsten kan ge företag och hur konsten verkligen kan påverka en organisation och hela samhället. Den största potentialen finns i så kallade transformativa partnerskap. Det handlar om företag eller organisationer som jobbar för att integrera konst och kultur i företagets eller organisationens DNA. De integrerar konsten i all sin verksamhet. (Schiuma 2015.) Också



**Figur 4:** På basen av Darsø (2009, 14-15). Översättning: Riikka Wallin

Darsø (2009, 14-15) lyfter fram *transformativa strategiska processer* i sin beskrivning med fyra sätt som konsten kan användas inom business (se figur 4). Transformativa strategiska processer involverar personlig utveckling och ledarskap, kultur och identitet, kreativitet och innovation samt kundrelation och marknadsföring (Darsø 2009, 14-15).

Det här handlar om att bygga levande organisationer istället för organisationer som fungerar på samma sätt som maskiner, vilket de flesta företag fortfarande gör idag. Konsten kan ge företagen kunskap och verktyg för att leda företaget och människorna inom det från ett mera människocentriskt perspektiv. Det behövs i dagens samhälle. Vi vill inte endast ha människor som kan använda sin kompetens för att utföra arbetsuppgifter i dagens arbetsliv och samhälle. Den egentliga utmaningen ligger i att vi i våra organisationer vill ha både kompetenta människor och sådana som är känsliga. Vi vill ha människor som kan använda sin emotionella intelligens, som kan vara flexibla, uthålliga, kreativa i att uppfatta samhällets utmaningar som en helhet. Vi vill använda oss av människans hela potential för att skapa värde och förmögenhet på ett hållbart sätt. (Schiuma 2015.)

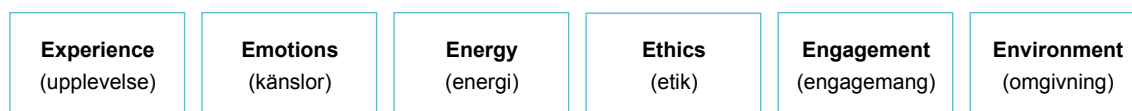


**Figur 5:** Arts Value Matrix av Schiuma (2011, 100). Översättning: Riikka Wallin

Schiuma (2011, 100) har beskrivit mer specifikt hur man kan integrera konsten i organisationer med hjälp av sin matris för konstens värde (Arts Value Matrix, se figur 5). Konsten kan direkt påverka två olika dimensioner i en organisation: 1) människorna i organisationen och potentiellt andra intressenter, och 2) den organisatoriska infrastrukturen, dvs. mekanismerna och organisationsmodellen som styr arbetet inom organisationen. För att förstå vilket värde konsten kan ha för en organisation måste man ta båda

dessa dimensioner i beaktande och när man arbetar för att integrera konsten helhetsmässigt på detta sätt kan man uppnå transformation och målet med en levande och lärande organisation. Matrisen fungerar som en holistisk modell och med hjälp av den kan man kartlägga konstens värde för organisationer. (Schiuma 2011, 97, 100.)

När vi talar om konstens potential, oberoende av konstform, för företag och organisationer måste vi erkänna att konstens styrka ligger i att tala direkt till vår emotionella hjärna. Konsten kan engagera oss och alla våra sinnen. Konsten är alltså inte ett sätt göra världen vackrare utan blir istället ett sätt att engagera människor. (Schiuma 2015.) Schiuma (2015) sammanfattar områdena där konsten påverkar och potentiellt har den största inverkan i sex E:n (se figur 6), som översätts till upplevelse, känslor, energi, etik, engagemang och omgivning på svenska.



**Figur 6:** Six E:s by Schiuma (Schiumas Sex E:n) baserad på Schiuma 2015. Översättning: Riikka Wallin.

Enligt Lewandowska (2015, 34) har väldigt lite gjorts för att analysera vilken effekt den här nya typen av partnerskap mellan konstorganisationer och företag har på företagen. De undersökningar som har gjorts har främst varit beskrivande till sin karaktär och har inte gett betydande empiriskt belägg för den affärsmässiga nyttan, men i sin undersökning testade Lewandowska (2015, 34) effekterna av sponsring jämfört med denna nya typ av partnerskap främst i förhållande till företagets kreativa utveckling. I undersökningen deltog 239 polska företag som antingen sponsrar eller har ingått mera djupgående partnerskap med konstorganisationer. Resultatet visade att de här nya partnerskapen påverkar företagets kreativitet och lärande och bygger företagets relationer till omgivningen, intressenter och samhället. Partnerskapen har en mer betydande roll än sponsring i att bygga positiva relationer inom organisationen och externt. Sponsring förstärker inte företags relationer till den gemenskap eller det samhälle som företaget verkar i fast den kan förstärka brandkännedom. (Lewandowska 2015, 39, 46.)

Företagens värde för konsten ligger främst i det ekonomiska kapitalet de medför (Schiuma 2015). Raatikainen (2016) betonar att det är viktigt att komma ihåg att partnerskapen mellan företag och konstnärer, festivaler eller konstinstitutioner möjliggör förverkligandet av konstverk som annars antagligen inte skulle bli till. På Svenska

Teatern har man till exempel enligt marknadsförings- och försäljningschef Thomas Forsström täckt en del av initialkostnaderna för att förverkliga stora och dyra projekt med hjälp av medel från sponsring (Ingves 2016). Det ekonomiska kapitalet kan också vara i form av tjänster som kulturinstitutionen eller den enskilda konstnären naturligt har användning för. Många konstnärer har dessutom upptäckt att businessvärlden kan komma med nytt material för det konstnärliga skapandet, för att fördjupa det egna konstnärskapet (Schiuma 2015).

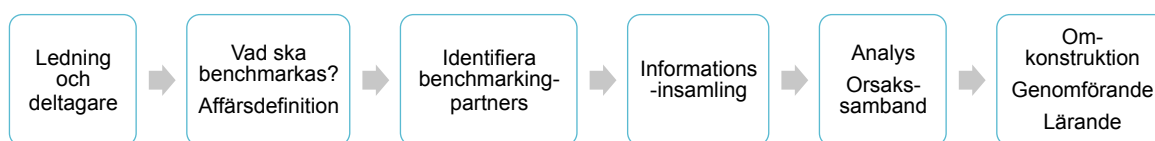
## **5 Benchmarking av partnerskap med företag**

I det här kapitlet ger jag exempel på hur andra kulturinstitutioner samarbetar med företag. Vad kan vi lära oss av andra? Hur kan vi hitta och anpassa dessa lösningar till Svenska Teatern och samarbetet med de fria teatergrupperna? Benchmarking är den rätta metoden för att svara på denna fråga helt i enlighet med Karlöf (2009, 13).

Användandet av benchmarking-metoden kan utvecklas till ett sätt som man arbetar på inom den egna organisationen. Då frågar man sig alltid vem som redan har erfarenhet av detta och vad man kan lära sig av dem. Och vidare hur det är relevant för den egna organisationen och hur det kan appliceras i den egna verksamheten. Som strategiskt instrument kan man med hjälp av benchmarking identifiera nya affärsmöjligheter, ta del av andras erfarenheter eller söka efter språng i affärsutvecklingen. Oftast fokuserar benchmarking på den operativa verksamheten. Hur kan man förbättra processerna där? Benchmarking förenar teori och praktik på ett sätt som gör det lätt för människan att lära sig, det känns meningsfullt. Då man lär sig på detta plan leder det också till förändrat beteende, man agerar annorlunda. De goda lösningarna som man hittar via benchmarking måste praktiskt taget alltid anpassas till den egna verkligheten. (Karlöf 2009, 14, 30, 55, 64.)

Jag har utfört benchmarkingen i enlighet med Karlöfs metod "Benchmarking i sex steg" (se Figur 6). Först definierar man vem som leder benchmarkingen i den egna organisationen och vilka andra som deltar. Sedan definierar man vad som ska "benchmarkas", dvs. jämföras. I detta fall har jag varit den som lett och deltagit i benchmarkingen från Svenska Teaterns sida eftersom jag initierat utvecklingen av partnerskap med företag för att finansiera fortsatt samproduktionsverksamhet med fria teatergrupper på Svenska Teaterns NICKEN-scen efter att det nuvarande projektet är slut. Detta definie-

rade också vad som skulle benchmarkas: hur jobbar andra kulturinstitutioner tillsammans med företag?



**Figur 6:** Benchmarking i sex steg enligt Karlöf (2009, 68).

Som benchmarkingobjekt har jag valt Nationaloperan och -baletten som anställt en fundraisingchef i början av 2016 (Kauppalehti 2016), EMMA – Esbo moderna konstmuseum som har företagsklubben och -nätverket "Emma PRO" och Royal Court Theatre i London, Storbritannien som är en teater för ny dramatik och jobbar framgångsrikt med företag. Av alla dessa institutioner kan Svenska Teatern och de fria grupperna lära sig för att utveckla den egna verksamheten. I detta kapitel ger jag också ett exempel på ett företag som aktivt jobbar med kulturinstitutioner. Aktia som är en av Svenska Teaterns nuvarande samarbetspartners har en tydlig strategi för samhällsansvar. Denna strategi påverkar vilka organisationer och verksamheter företaget knyter partnerskap med.

I följande fyra underkapitel beskriver jag benchmarkingobjekten, hur jag samlat in informationen om dem. I det femte underkapitlet utvärderar jag hur det vi kan lära oss är relevant för ett partnerskap mellan Svenska Teatern, företag och fria teatergrupper samt hur det kunde appliceras på detta fall.

### 5.1 Finlands Nationalopera och -balett

Finlands Nationalopera och -balett erbjuder opera- och balettföreställningar samt andra evenemang för personer i alla åldrar (Finlands Nationalopera och -balett a). Nationaloperan och -baletten hör till de institutioner som lyder direkt under undervisningsministeriet (Statsrådets förordning om undervisnings- och kulturministeriet 310/2010 § 2) och är ett medelstort opera- och baletthus med en fastanställd personal på ca 530 personer (Finlands Nationalopera och -balett a). Denna benchmarking är gjort på basen av en intervju med Finlands Nationalopera och -baletts Development Manager Heidi Lehmuskumpu som arbetar med institutionens fundraising under ett besök på

operan i november 2016 och en genomgång av Nationaloperans och -balettens hemsida och tryckmaterial om partnerskap med företag samt artiklar om Nationaloperans och -balettens fundraising publicerade i media.

Nationaloperan och -baletten anställde Heidi Lehmuskumpu som Development Manager, dvs. fundraisingchef i början av 2016 och i samband med det bildades ett fundraisingteam som förutom Lehmuskumpu består av External Relations Manager Heidi Almi och chefdirektör Päivi Kärkkäinen. Fundraisingteamet jobbar direkt under chefdirektören, men är inte en del av Nationaloperans och -balettens ledningsgrupp. Teamets uppgift är att skapa en ny fundraisingkultur på Nationaloperan och -baletten och jobba långsiktigt för donationer och partnerskap. Nationaloperan och -baletten har redan tidigare ingått partnerskap med företag och Nationaloperans och nationalbalettens ledning har ansvarat för dessa. Medelsanskaffningen har till stor del grundat sig på ledningens personliga kontakter. Nu ville man påbörja ett systematiskt och strategiskt arbete för att utveckla fundraisingen. Fundraisingteamet arbetar med donationer från privatpersoner, fonder och stiftelser och företag samt med strategiska partnerskap med företag. (Kauppalehti 2016; Lehmuskumpu 2016).

För tillfället har Nationaloperan och -baletten två huvudpartners: pensionsförsäkringsbolaget Varma och dagstidningen Helsingin Sanomat. Dessutom har Nationalbaletten ingått partnerskap med flygbolaget Finnair kring sin Japanturné våren 2017 och Nationaloperan och -baletten med smyckesföretaget Kalevala Koru (Kalevala Jewellery) kring verket Kalevalalandet, Nationaloperans och -balettens satsning inom Finland 100-festligheterna. (Finlands Nationalopera och -balett b.) Partnerskapen med företag skräddarsys och kan delas in i tre olika kategorier: huvudpartners, innehållspartners samt marknadsförings- och kommunikationspartners (Lehmuskumpu 2016). Nationaloperan och -baletten fokuserar på brandsynlighet, unika kundupplevelser, välmående för barn och seniorer, arbetstagarengagemang, program för företagsevenemang och utrymmen för dem i sin kommunikation om partnerskap med företag (Finlands Nationalopera och -balett c).

För framtiden är Nationaloperan och -balettens monetära målsättningar för inkomster från donationer och strategiska partnerskap med företag måttliga, men de ligger på en stigande kurva. Målsättningarna justeras an efter erfarenheterna. Konstformen är dyr och den kommer aldrig att kunna finansieras med endast privata medel i Finland. Det



statliga och kommunala understödet kommer också i framtiden att behövas. (Lehmuskumpu 2016.)

Under intervjun betonar Lehmuskumpu (2016) flera gånger vikten i att sköta om sina partnerskap. Enligt henne är det en fördel att det finns en person som jobbar på Nationaloperan och -baletten som har upprätthållandet av kontakten som sin arbetsuppgift. Hon menar att en organisation kan köpa konsultering och till och med försäljning av en utomstående part, men att denna inte bör ansvara för det långsiktiga arbetet mellan parterna. Det är viktigt att förhållandet knyts mellan företaget och konstorganisationen och partnerskapet bör involvera flera människor både inom företaget och inom konstorganisationen, så att det finns personer som arbetar för partnerskapets kontinuitet också om nyckelpersoner inom organisationerna byts ut. (Lehmuskumpu 2016.)

## 5.2 EMMA – Esbo moderna konstmuseum

EMMA – Esbo moderna konstmuseum profilerar sig som ett museum för inhemsk och internationell modern och nutida konst och design. Museet befinner sig i WeeGee-utställningscentret i Hagalund i Esbo. (EMMA – Esbo moderna konstmuseum a.) I samma byggnad finns bland annat Esbo stadsmuseum KAMU, Finlands Leksaksmuseum Hevosenkenkä och Finlands urmuseum (WeeGee-utställningscentret). Benchmarkingen av EMMA – Esbo moderna konstmuseum fokuserar på museets företagsklubb. Benchmarkingen består av en intervju med Esa Takala, museets marknadsföringschef 15.10.2016, genomgång av material riktat till företag (print och webb) samt genomgång av museets Facebook-, Twitter- och Instagram-konton.

EMMA – Esbo moderna konstmuseum har börjat utveckla sina partnerskap med företag genom att starta en klubb, Emma PRO-klubben. Arbetet startade under våren 2015 och genomfördes tillsammans med Seedi Oy, ett konsultbolag inom produkt- och serviceutveckling, påverkan och digitalisering. Emma PRO-klubben utformades på basen av tjänster som EMMA redan hade att erbjuda. Tillsammans med Seedi Oy utarbetade EMMA paket som sedan testades på ett tjugotal företag av olika storlek. På basen av feedbacken från pilotföretagen och de tjänster som museet redan hade att erbjuda skapades i slutändan två olika medlemskap. Företagsklubben lanserades i årsskiftet 2015-2016. (Takala 2016.) Det ena medlemskapet, *Emma Pro Associate*, riktar sig främst till små och medelstora företag och det andra, *Emma Pro Partner*, till för stora företag eller företag med stort intresse för EMMA (EMMA – Esbo moderna

konstmuseum b). Med detta ville museet vara tillgängligt för företag av olika storlek (Takala 2015).

Med Emma Pro Associate-medlemskapet får företaget två Emma PRO-kort som berättigar till museiinträde för en grupp på fem personer, en VIP-rundtur i en valbar utställning för max fem personer, inbjudningar till vernissager och företagsklubbens träffar, rabatter på utrymmeshyror och programtjänster, varierande rabatter till EMMA Shopen samt synlighet i utställningsutrymmena och på EMMA:s webbsida. Priset för paketet är 1 950 euro/år. (EMMA – Esbo moderna konstmuseum b.)

Med Emma Pro Partner-medlemskapet som kostar 20 000 euro/år får företaget ett skräddarsytt utställnings- eller konstprojekt som förverkligas i samarbete. Dessutom innehåller medlemskapet fem Emma PRO-kort som berättigar till museiinträde för en grupp på fem personer, förhandsvisningar till kommande utställningar och en VIP-rundtur i valbar utställning för max fem personer. Företaget får tillgång till ett av museets konferensutrymmen gratis/år och rabatter på övriga utrymmeshyror och programtjänster. Varierande rabatter till EMMA Shopen gäller också. Dessutom får företaget inbjudningar till vernissager och företagsklubbens evenemang, samt synlighet i utställningsutrymmena och på museets webbsida. (EMMA – Esbo moderna konstmuseum b.)

Företagsklubben har startats småskaligt. För tillfället har EMMA sex medlemmar i företagsklubben, två av dem kom från pilotprojektet. De övriga har kommit via Seedi Oy som har skött den aktiva försäljningen mot provision, men också via museets egen kundservice som erbjuder medlemskapet när företag kontaktar dem för utrymmes- eller programtjänster. Eftersom museet har små resurser har det varit viktigt att få in försäljningen i redan existerande processer. Förhandlingarna om Emma Pro Partner-medlemskapen sköter EMMA tillsammans med Seedi Oy eller helt på egen hand eftersom det förhandlas om skräddarsydda samarbeten<sup>1</sup>. För förhandlingarna om dessa samarbeten måste man reservera ca 1-2 år. (Takala 2016.)

EMMA har budgeterat med ett visst antal små och stora medlemskap, men målsättningarna har varit ganska sansade. I starten har museet velat få igång verksamheten och feedback på den. De egentliga pengamässiga målsättningarna finns i budgeterna

---

<sup>1</sup> Sedan intervjun med Takala under hösten 2016 har EMMA tagit över hela försäljningen.

för de närmaste åren. De mindre medlemskapen påverkar inte inkomsterna i stor grad, även om mängden medlemmar skulle vara stor, men tanken är att de uppmuntrar till mer användning av EMMA:s utrymmes- och programtjänster och kan på det sättet ge mer inkomster. Tjänsterna i det mindre medlemskapet är också knutna till redan existerande program och service som museet ordnar och kräver inte mycket extra arbete. Hittills har EMMA Pro-klubbens medlemmar varit inbjudna till vernissagen av Rut Bryks utställning och EMMA:s 10 årsfesttillställning. Detta lägre medlemskap öppnar också för förhandlingar om större samarbete. Från företagets sida kommer finansieringen för medlemskapet oftast ur marknadsföringsbudgeten. I det högre medlemskapet behövs ca 1-2 år för förhandlingar eftersom det måste finnas med i företagets budgetering. Det sätter också en press på museets innehållsplanering som borde vara så långt hunna att man kan erbjuda olika innehållsmässiga samarbeten till företagen. (Takala 2016.)

I EMMA:s kommunikation på sociala medier syns Emma PRO-klubben inte. I en genomgång av EMMA:s kanaler på Twitter, Instagram och Facebook för tiden 1.1–17.9.2016 nämndes endast tre företagssamarbeten: en kväll för tidskriften Eevas läsare, en konstklubb i samarbete med ett litet företag och produkter i EMMA Shopen som utvecklats tillsammans med företag. Takala (2016) framhäver att museets kommunikation måste handla om verksamheten på museet, det innehållsmässiga. Partnerskapen med företagen kan komma fram om det känns naturligt, så som när man delar bilder från gemensamma evenemang eller dylikt, men fokus ska ligga på konsten och utställningsverksamheten (Takala 2016).

EMMA kan följa upp användningen av medlemskapet genom att se vilka som anmält sig till tillställningarna som de blivit inbjudna till, hur ofta Emma PRO-kortet använts och hur många som kommit in till museet med kortet och hur många som använt utrymmes- och programtjänster rabatterat. Dessutom får de kvalitativ feedback på tjänsterna via ett automatiskt frågeformulär som skickas med fakturan efter varje tillställning som företaget ordnat på museet. Feedbacken gällande de erbjudna tjänsterna har varit bra. (Takala 2016.) Det som enligt Takala (2016) ännu kunde utvecklas inom Emma PRO-klubben är utbudet av programtjänster. Nu har de bestått av guidningar och workshops, men innehållen i dessa kunde ännu utvecklas och optimeras enligt vad företagen är intresserade av. Viktigt är ändå att komma ihåg att EMMA är ett konstmuseum och att tjänsterna ska vara anslutna till det konstnärliga innehållet. (Takala 2016.)

Emma PRO-klubben är endast en tillägg till partnerskap som museet redan har haft sen tidigare. EMMA:s sponsorer är Clear Channel<sup>2</sup>, A-lehdet och Lönnberg. Det är företag som EMMA har ett naturligt förhållande till och vars tjänster museet använder sig av. Företagsklubben riktar sig dessutom till sådana företag vars tjänster EMMA inte naturligt har användning för. Bland medlemmarna finns t.ex. Novartis, ett företag inom hälsovården. Dessutom knyter EMMA ofta partnerskap med företag i samband med specifika utställningar. (Takala 2016.)

### 5.3 Royal Court Theatre

Royal Court Theatre i London är en teater för ny dramatik. Den grundades 1956 och har sedan dess fokuserat på dramatiker och utvecklingen av deras yrkeskompetens. Den kallas för skribentens teater och har alltid åtminstone 50 pjäser på beställning. På två scener har de årligen 530 föreställningar och i den mindre studion ger man utrymme för unga dramatiker. Royal Court Theatre har årligen över 120 000 besökare. (Royal Court Theatre a.)

Jag har valt Royal Court Theatre som benchmarkingpartner eftersom teatern fokuserar på ny dramatik precis som Nicken NU-projektet på Svenska Teatern gör. Royal Court Theatre har lyckats profilera hela teatern genom ny dramatik. Dessutom har man i Storbritannien överlag och också på Royal Court Theatre lyckats diversifiera sin finansieringsgrund och skapa partnerskap med företag.

Benchmarkingen av Royal Court Theatre består av ett besök på teatern 15.12.2015. Då gjorde jag iakttagelser i teaterns publika utrymmen, såg föreställningen *Linda* av Penelope Skinner och träffade Luciana Lawlor, Royal Court Theatres fundraisingchef med ansvar för företagssamarbete, för en intervju. Jag har också bekantat mig med teaterns material gällande företagssamarbete (print och webb) samt programbladet för Linda.

På Royal Court Theatre samarbetar man med företag på olika sätt. Det lättaste sättet för företaget är en privattillställning för en kväll där företaget underhåller sina kunder eller arrangerar program för den egna personalen. Royal Court Theatre har tre olika utrymmen där kapaciteten varierar mellan 20 och 200. Med privattillställningarna

---

<sup>2</sup> Från början av 2017 har EMMA JCDecaux som sponsor istället för Clear Channel.

kombinerar man en träff med dramatikern, regissören eller en skådespelare från kvällens föreställning eller en rundtur backstage. Privattillställningarnas pris är från 5000 £ (ca 5900 €). (Royal Court Theatre b.)

Royal Court Theatre har också ett medlemsprogram för företag. Via programmet förbinder sig företaget starkare till teatern. Medlemskapet kostar 5000 £/år och med det får man ett biljettpaket inklusive programblad, inbjudningar till gemensamma evenemang för företagen samt synlighet på teatern och i markandsföringsmaterial. Med de gemensamma evenemangen faciliterar man nätverkande mellan företagen samt ger företagen möjlighet att bekanta sig med den kommande repertoaren, teaterproffs och den övriga personalen. Företagen kan enligt intresse och behov köpa tilläggs paket för att underhålla sina kunder eller som har att göra med samhällsansvar, nationell tillgänglighet eller personalens välmående. Tilläggs paketen kostar 2500 £. (Royal Court Theatre b.)

Långvarigare och större strategiska partnerskap förhandlar Royal Court Theatre om separat. Företagens samhällsansvar är fokuset i dessa. Här är företagen med och finansierar publikarbete för unga, samtals- eller evenemangsserier som fördjupar teaterupplevelsen och riktar sig till en vuxenpublik, teaterns digitala verksamhet (live-streaming av föreställningar och digikampanjer) eller större enskilda evenemang. Under 2016 har teatern firat sitt 60 års jubileum och företag är bland annat med och sponsrar jubileumsårets evenemang. (Lawlor 2015.)

Jag träffade Royal Court Theatres fundraisingchef Luciana Lawlor i december 2015 under en arbetsresa i London. Syftet var att bekanta mig med Royal Court Theatres verksamhet och företagssamarbeten. Redan innan detta arbete initierades hade vi talat om att vi måste undersöka företagssamarbete som en möjlighet för framtida finansiering. Under besöket var jag specifikt intresserad av vad företagen är speciellt intresserade av på Royal Court Theatre och ifall de er intresserade av ny experimentell verksamhet.

Enligt Lawlor (2015) är företagen intresserade av biljetter till annars redan slutsålda föreställningar. Teatern har en egen kvot med biljetter för företagspartners till varje föreställning och kan därför erbjuda företagen möjlighet att se en annars slutsåld föreställning. De har också en egen kontaktperson i biljettförsäljningen. Företagen vill också få tillgång till annat som den gemene teaterbesökaren inte har tillgång till. De

uppskattar exklusivitet. Möjligheten att träffa och mingla med skådespelare efter föreställningen är viktigt, men Royal Court Theatres styrka ligger också i att dramatikererna är nutida och företagen har möjligheten att möta och diskutera med dem. (Lawlor 2015.)

Den lilla Studio-scenens verksamhet är speciellt intressant för vissa företag. Studio-scenen grundades 1966 för unga dramatiker. Där utvecklades och producerades under 25-åriga dramatikers verk. Nuförtiden arbetar man tillsammans med dramatiker i alla åldrar och från olika sorters bakgrund på den scenen. Enligt Lawlor (2015) är företagens representanter intresserade av att upptäcka nya talanger. De vill kunna säga att de sett dramatikerens första uppsatta verk.

Sponsorernas synlighet hade förverkligats väl. I teaterbyggnaden rullade sponsorerna på restaurangens och i foajéns ljustavlor. Dessa var förverkligade stiligt. Ljustavlorna fungerade väl med den övriga inredningen och bidrog till stämningen i teaterns olika utrymmen. De kändes inte påklistrade så som sponsorers roll-ups eller ljustavlor ofta känns. Sponsorerna fanns också med i programbladen som på Royal Court Theatre också innehåller hela pjäsmanuset. Allt kändes utfört i enlighet med den egna teaterns profil i tanke.

Royal Court Theatre har tydligt lyckats skapa en teater "dit alla vill komma". De håller fast vid sin profil om dramatikerens teater och ger företagen en möjlighet att vara en del av denna hype. Företagen vill vara med om att hitta nya förmågor och möta teatermakare på olika tillställningar dit inte andra åskådare har möjlighet att komma.

Under samtalet framkom också att banker och försäkringsbolag nuförtiden enligt lagen måste använda en procentandel av sin omsättning på samhällsansvarsprojekt. Detta berättar om hur man kommit betydligt längre i att styra företag i denna fråga i lagstiftningen i Stor-Britannien än i Finland. Detta är en intressant detalj då företag i Finland fortfarande endast kan dra av donationer på upp till 50 000 euro i sin beskattning, då mottagaren till donationen en förening, stiftelse eller fond som arbetar för att främja vetenskap eller konst eller bevara kulturarvet i Finland och som Skatteverket namngett (Skatteförvaltningen).

#### 5.4 Ett företags synvinkel: Aktia Abp

Aktia Abp har en strategi för samhällsansvar som styr företagets sponsring. **Samhällsansvar** (CSR från engelskans *corporate social responsibility*) hänvisar till ett företags ansvarsfulla och socialt nyttiga aktiviteter. Företag uppmuntras till exempel till välgörenhet och till att ta samhällsligt ansvar när staten inte gör det, eftersom det är nyttigt för företagsverksamheten. Samhällsansvar utgår från företagets eget initiativ och beslutsfattande, och styrs inte med hjälp av lagstiftning. Samhällsansvaret har delvis utvecklats från en tanke om ett etiskt företag som inte endast tar sina intressenter och arbetstagare i beaktande vad gäller ansvar. (Ramasastry 2015, 237, 239.)

I detta kapitel beskriver jag Aktias sponsringsarbete utgående från samhällsansvarsrapporter för 2012-2015 publicerade på företagets hemsida och en intervju med Jenny Björklund utförd i Aktias utrymmen 20.9.2016. Björklund är Customer Insight & Experience Manager och ansvarar bland annat för företagets sponsring.

Organisationer, projekt eller personer som Aktia sponsrar ska passa in med företagets värderingar och fysiskt verka på Aktias verksamhetsområde. De ska bringa kommersiell nytta till företaget. Motprestationerna som Aktia förväntar sig ska gynna företagets kundrelationer eller bringa fler och nya kunder till företaget. Trots en uttalad personalansvarsstrategi som ingår i samhällsansvarsrapporterna utnyttjas de strategiska partnerskapen som görs inom ramen för företagets sponsring enligt Björklund (2016) sällan inom personalens kompetensutveckling eller personalvården. Björklund (2016) nämner kundtillställningar, tillgång till partners kundregister och en synlighet som en större partner kan ge som intressanta motprestationer i partnerskapen. Björklund (2016) förväntar sig att den som kontaktar Aktia har tänkt ut färdigt hur samarbete specifikt med dem kunde se ut och hur samarbetet främjar Aktias verksamhet. Själv har Aktia inga specifika mätare i bruk för att utvärdera nyttan av partnerskapen, men tar beslut från fall till fall utgående vad nyttan för partnerskapet är. Utvecklingen går mot att sponsra färre aktörer, göra större avtal och utnyttja dem till fullo.

De partnerskap som Aktia lyfter fram i samhällsansvarsrapporten för 2015 är det mångåriga samarbetet med Svenska Teatern, Stafettkarnevalen som årligen samlar finlandssvenska ungdomar runtom Finland, föreningen Finlands Svenska Idrott och seglarparet Rosemarie Hartman och Rosa Lindqvist (Aktia b). Förutom dessa nämner Björklund (2016) HIFK vars fotbolls- och ishockeylag Aktia sponsrar och ishockeylagen

på företagets verksamhetsområden utanför huvudstadsregionen, dvs. Kärpät, Tappara, Vasa Sport och TPS.

Under intervjun betonar Björklund (2016) flera gånger samarbete. Hon ser på helheten och vill fokusera på det som bringar mest nytta för företaget. Det kan också handla om partnerskap med andra företag där båda parter drar nytta av samarbetet. Till exempel har Aktia ingått ett samarbetsavtal med Moomin Characters som bland annat ger Aktia tillgång till mumindräcker för kundtillställningar och rätten att använda muminfigurerna i sitt marknadsföringsmaterial.

Den lokala verksamheten, främst lokala sport- och kulturevenemang samt föreningar, understöds av de lokala kontoren och via Sparbanksstiftelserna och Stiftelsen Tre Smeder (Aktia a). I samhällsansvarsrapporterna framhävs Aktia som välgörare, en filantrop som understöder samhället och som vill vara med och skapa ett fungerande samhälle framom den kommersiella nyttan som de olika partnerskapen ska tillföra företaget.

## 5.5 Benchmarkingens lärdomar

Från Nationaloperan och -baletten är den största lärdomen att det finns ett skilt fundraisingteam i organisationen som lyder direkt under chefdirektören, och en fundraisingchef som har medelanskaffning som sin enda och huvudsakliga arbetsuppgift. Att fundraisingteamet inte är en del av marknadsförings- och försäljningsavdelningen ger möjlighet till att se på partnerskapen bredare och djupare. Alla teaterns avdelningar och arbetstagarnas kompetenser kunde användas i att bygga upp partnerskapen. Jag skulle rekommendera att det skulle finnas konstnärlig personal, och personal från marknadsförings- och försäljnings- samt produktionsavdelningarna i ett fundraisingteam av den här typen på Svenska Teatern. Då kan man skapa transformativa partnerskap som har en betydelsefull inverkan på alla involverade parter – Svenska Teatern, de fria teatergrupperna och företaget, som lärande organisationer.

Att det finns en person som dessutom har fundraising som sin huvudsakliga arbetsuppgift betyder att det finns arbetsresurser för att utveckla verksamheten och för kontinuerlig kontakt med alla företagspartners, och övriga finansiärer. Också intervjun med Björklund på Aktia Abp bekräftar att det är viktigt att det finns en kontaktperson från teatern som aktivt utvecklar och håller uppe kontakten samt påminner om alla



möjligheter som samarbetet medför. Att en sådan person på Svenska Teatern skulle ha fortsättningen av Nicken NU-projektet i form av samarbete med fria grupper och företag som enda och huvudsakliga arbetsuppgift är inte realistiskt, men det kunde ingå i en arbetsbild som innefattar alla typer av medelanskaffning, så som det ser ut på Nationaloperan och -baletten. Att anställa en ny person för detta på Svenska Teatern verkar i nuvarande ekonomiska läge orealistiskt utan utomstående finansiering om Svenska Teatern inte är beredda att ta en ekonomisk risk för utvecklingen av medelanskaffningen. Ett alternativ är att omstrukturera verksamheten, så att någon som nu är fastanställd får den här fundraisingrollen.

Innan Nicken NU-projektet började på Svenska Teaterns användes NICKEN-scenen mångsidigt för teaterns egna repetitioner och småskaliga produktioner, men också för teaterpedagogisk verksamhet och teaterns egna evenemang. Utrymmet har hyrts ut till utomstående aktörer för deras egna evenemang och fester. NICKEN-scenen är det utrymme på teatern som passar för den här typen av verksamhet och om man skulle starta en företagsklubb i stil med EMMA Pro på EMMA – Esbo moderna konstmuseum eller företagsmedlemskapen på Royal Court Theatre, borde utrymmet stå till förfogande för företagsevenemang, uthyrningar och teaterpedagogisk verksamhet. Det förutsätter att NICKEN inte är i repetitions- och spelanvändning året om som nu och antalet teaterproduktioner som förverkligas på scenen borde minskas. För tillfället är utrymmet ledigt endast sommartid då personalen är på semester.

Svenska Teatern har under det senaste året lyft sin konstnärliga profil. Många av föreställningarna har varit nyskriven inhemsk eller utländsk dramatik eller nya dramatiseringar av kända verk. Hufvudstadsbladets teaterredaktör Isabella Rothberg (2016) uppmärksammade också det konstnärliga lyftet i en kolumn om Svenska Teaterns nya chefsval. Nicken NU-projektet har bidragit till detta, och teatern verkar ha blivit intressantare både för den allmänna publiken och i det professionella på teater- och konstfältets ögon. Detta tillsammans med den status som en långvarig institution så som Svenska Teatern har, ger möjlighet att bygga upp ett liknande intresse som Royal Court Theatre har i London. Svenska Teatern är inte där ännu, men med att aktivt jobba vidare både med det konstnärliga innehållet och med att öppna dörrarna för olika typer av intressanta samarbeten, kan man nå dit. Svenska Teatern kan bli en teater som har en "hype" kring sig och som blir en plats där man gärna är, träffar sina kunder och andra intressenter osv.

## 6 Utveckling av koncept för samarbete

Under hösten 2016 och vintern 2017 utvecklades koncept för samarbete mellan Svenska Teatern, fria teatergrupper och företag i en workshopserie. Målsättningen med workshopserien var att ta fram allmängiltiga modeller för samarbete mellan Svenska Teatern, fria teatergrupper och företag. Meningen är att samarbetsmodellerna eller koncepten också kan användas i samband med samproduktioner oberoende av vilken fri teatergrupp eller vilket företag som är Svenska Teaterns samarbetsparter. Avsikten var att testa en av modellerna i samband med Nicken NU-produktionen *Raksamonologer* tillsammans med arbetsgruppen Doonarna under vintern 2017, men vi misslyckades med detta.

Vi närmade oss detta via försöksverksamhet. Inom försöksverksamhet (på finska *kokeilukulttuuri*) testar man idéer snabbt, lätt och med liten budget. På så sätt kan man snabbt konkretisera och förverkliga idéer och planer samt få feedback på dem. Försöken föder den slutliga verksamhetsmodellen. (Sitra 2012.)

### 6.1 De involverade parterna

Konceptutvecklingen involverade Svenska Teatern och den fria teatergruppen Doonarna. Målsättningen var också att få med ett företag i processen. Försöket förverkligades tillsammans med performanskonstnären och utvecklaren Krista Petäjärvi.

Från Svenska Teatern har 6 personer varit involverade i konceptutvecklingen. Inbjudan till den första workshopen, idégenereringen, skickades ut till hela den fastanställda personalen per e-post. Dessutom talade jag separat med personal från olika avdelningar för att välkomna dem till workshopen. Till den andra workshopen där vi fördjupade några konceptidéer bjöd jag specifikt in Svenska Teaterns teaterpedagog och publikarbetare Noona Leppinen. Leppinen har pedagogisk kompetens, är fastanställd på Svenska Teatern och hör till teaterns konstnärliga personal, och hon känner till teaterns produktionsförutsättningar.

Doonarna är en fri teatergrupp som skådespelaren Jan Korander samlat kring produktionen *Raksamonologer* (raksa=byggplats). Arbetsgruppen bestod av Jan Korander (idé, text och skådespelare), Peter Lüttge (text), Janne Pellinen (text, bearbetning,

regi), Roy Boswell (ljud- och ljusdesign), Mika Helin (visualisering) och Kristin Helgaker (producent). Som officiell samarbetspart fungerade Jan Koranders företag Spelrum Ab. Gruppen hade sin residensperiod i Nicken NU-projektet under januari-februari 2017. Urpremiären för *Raksamonologer* var 8.2.2017 på NICKEN. Från arbetsgruppen har tre personer varit involverade i konceptutvecklingen: Jan Korander, Janne Pellinen och Kristin Helgaker.

Två olika företag kontaktades: ett internationellt energibolag och ett finländskt servicebolag för infrastruktur och bygge. Båda företagen visade genuint intresse för att delta i försöket, men kunde inte göra det inom ramen för detta utvecklingsprojekts och examensarbets tidtabell. Vi fortsätter arbeta med båda dessa företag för att testa och skapa samarbete i framtiden.

Konceptutvecklingen förverkligades tillsammans med Krista Petäjäjärvi. Petäjäjärvi är dramainstruktör och har gått Konstuniversitetets skolning "Taiteelliset interventiot työelämässä – Taiteilija organisaation kehittäjänä" (på svenska: Konstnärliga interventioner i arbetslivet – Konstnären som utvecklare i en organisation). Hon har utvecklat fältet för tillämpad konst som verksamhetsledare för Pro Soveltavan Taiteen Tila r.f. och fungerar som mentor för konstnärer inom olika konstformer som vill arbeta med konst inom nya kontexter. Petäjäjärvi har en djup förståelse för hur konst, konstnärliga processer och konstnärer kan användas inom företag. Hon är också en professionell facilitator.

## 6.2 Utveckling av samarbetskoncept i tre workshops

Vi påbörjade konceptutvecklingen med en plan om tre workshops med följande teman: 1) **Idegenerering** tillsammans med Svenska Teaterns personal och arbetsgruppen Doonarna, 2) **Företagets behov och intressen** med representanter från det i försöket involverade företaget, Svenska Teatern och Doonarna, 3) **Finslipning av ett koncept för testning** med de från Svenska Teaterns personal och Doonarna som direkt skulle vara involverade i testningen. Ett av de utvecklade koncepten skulle testas i praktiken under januari-februari 2017.

Samtidigt som workshopserien påbörjades kontaktade jag företag för att delta i konceptutvecklingen och testandet av ett koncept. Planen presenterades för två olika företag: ett internationellt energibolag och ett finländskt servicebolag för infrastruktur och

bygge. Till energibolaget fanns en personlig kontakt på Svenska Teatern, och teaterchefen och jag träffade kontaktpersonen i ett möte där jag pitchade projektidén. Pitchningen baserade sig på Schiumas matris för konstens värde och hans sex E:n om vilka styrkor som finns i konsten samt Riksdagens framtidsutskotts publikation, gav tre olika exempel på hur samarbetet kunde se ut och inkluderade den planerade tidtabellen för försöket. Servicebolaget för infrastruktur och bygge hittades via energibolagets kontakt och pitchningen skedde per e-post och telefon.

Företagen visade intresse för innehållet, men tidtabellen för utförandet var omöjlig. Det fanns inte heller tid att kontakta fler företag och vänta på svar. Därför omformade vi planen tillsammans med Petäjjärvi och bestämde oss för att istället koncentrera oss på att utforma några utförbara koncept – både tillsammans med Doonarna specifikt för produktionen *Raksamonologer* och mera generella koncept som kan utföras på Svenska Teatern oberoende av produktion, med eller utan en involverad fri teatergrupp. Workshopserien innehöll efter detta beslut följande tre workshopträffar: 1. **Idegenerering**, 2. **Konceptför djupning** och 3. **Konceptutveckling för Doonarnas föreställning *Rasamonologer***.

### 6.2.1 Idégenerering

Den första workshopen hölls i enlighet med den ursprungliga planen fredagen den 25.11.2016 på Svenska Teatern. I workshopen deltog fem personer från Svenska Teatern, inklusive jag själv, och två personer från Doonarna. Workshopen leddes av Krista Petäjjärvi och den varade i sammanlagt två timmar.

Workshopprogrammet bestod av en presentationsrunda där varje deltagare fick berätta vad de arbetar eller har arbetat med och framför allt varför de var intresserade av samarbete med företag och sin motivation till att delta i workshopen. Petäjjärvi höll



Under idégenereringsworkshopen genererades 60 idéer. På bilden syns alla idéerna samlade. Foto: Riikka Wallin

också en kort presentation om sig själv och sitt arbete som konstnär, och om hur konstnärer och företag kan samarbeta. Sedan ordnades idégenereringen med en efterföljande diskussion.

Idégenereringen var uppdelad i tre olika kategorier: idéer som riktar sig till en liten grupp människor, idéer som kan förverkligas tillsammans med en stor grupp människor och idéer som involverar familjer. Kategorierna hade Petäjjärvi och jag fastställt på förhand för att stöda idégenereringen. Kategorierna hade med målgrupp och den tänkta deltagande gruppens storlek att göra för att fokusera och hjälpa i idégenereringen, men de var också utvalda på basen av deras relevans i i samarbetet mellan teaterarbetare och företag. Under ca 40 minuter fick deltagarna röra sig fritt mellan tre olika stationer och skriva upp sina idéer inom dessa kategorier. Sammanlagt genererade vi 65 idéer under sessionen: 23 för stora grupper, 23 för små grupper och 19 för familjer.

Efter workshopen skrev jag rent alla idéer i ett dokument så att jag kunde jobba vidare med dem tillsammans med Petäjjärvi. Under detta arbete grupperade vi idéerna på basen av gemensamma karaktärsdrag. Bland idéerna för små grupper kunde man hitta sådana som hade med utveckling av metafärdigheter som behövs inom arbetslivet att göra. Enligt Kokkonen (2012) är *metafärdigheter* de färdigheter med vilka vi utvecklar och påverkar oss själva och vår omgivning, så att en lärande process är möjlig. Exempel på metafärdigheter är informationsanskaffning och tillämpande av kunskap, självkännedom och självreflektionsförmåga, öppenhet, koncentrationsförmåga, arbets- och tidshantering och social kompetens (Kokkonen 2012). Andra idéer handlade om att skapa unika, enastående, väldigt speciella upplevelser eller om teatern som diskussionsöppnare. Programkoncepten riktade sig främst till företagets egen personal, men vissa riktade sig också till andra mindre grupper, till exempel företagets nyckelkunder, intressenter eller samarbetspartners.

Idéerna för en stor grupp människor handlade om att skapa gemenskap på arbetsplatsen genom att göra något konkret tillsammans med teaterarbetarna som facilitatorer, om att lyfta upp och lägga märke till hur man jobbar på arbetsplatsen genom att utbyta roller mellan arbetstagarna på arbetsplatsen eller med hjälp av osynlig teater. *Osynlig teater* sker i den verkliga miljön (Olofsson & Neumann 2012, 44). I det här fallet i företagets egna utrymmen. Åskådarna vet inte om att de observerar och eventuellt blir delaktiga i ett teateruppförande (Olofsson & Neumann 2012, 44). Idéer kring häftiga unika upplevelser i företagets egna utrymmen i stil med Room escape, som är ett livespelkoncept

där man genom att klura ut gåtor tillsammans ska ta sig ut ur ett utrymme på en timme, eller immersiva teaterupplevelser kom också fram. I *immersiv teater* är gränsen mellan skådespelare och åskådare otydlig. Föreställningen har ingen enskild stor dramaturgisk båge utan flera små och åskådaren kan röra sig fritt i utrymmet. Åskådaren påverkar inte föreställningen, men nog sin egen upplevelse av den. (Airola 2017.)

Konceptidéerna riktade till familjer handlade både om att involvera familjer utanför företaget (kunder eller utsatta familjer) och arbetstagarnas familjer. De handlade om att skapa gemenskap på arbetsplatsen genom att bjuda in arbetstagarnas familjer till program som ordnas av teaterskapare på arbetsplatsen eller i teaterns utrymmen, att bjuda företagets kunder på fina upplevelser tillsammans med sin familj och skapa ett starkare band mellan kunden och företaget eller att bjuda utsatta familjer på en speciell upplevelse som välgörenhet.

Följande steg i konceptualiseringen var att välja ut några av koncepten, att konkretisera och fördjupa dem samt att hitta kärnan i vad företaget som tar del i programkonceptet får ut av det. Detta gjorde vi i följande workshop.

### 6.2.2 Konceptfördjupning

De allmängiltiga koncepten för samarbete mellan Svenska Teatern, ett företag och en fri teatergrupp fördjupades av Svenska Teaterns teaterpedagog och publikarbetare Noona Leppinen, Krista Petäjärvi och Riikka Wallin under en tvåtimmars workshop 24.1.2017. Vi valde sammanlagt åtta konceptidéer som vi fördjupade. Vi diskuterade dem innehållsmässigt, tog fram värdet som deltagandet i koncepten skapar för företaget och värderade hur stor risk det kunde vara för ett företag att delta i konceptets program. Följande stora linjer hittade vi gemensamt i de valda koncepten: 1) konstens unika förändringskraft tränger in i verksamhetsätt och i vardagen, 2) beredskap för förändring, 3) mentalt välmående, 4) självuttryck, 5) ny förståelse, 6) gemenskap, 7) samverkan, 8) kreativitet & lek och 9) helhetsmässig upplevelse.

Risken för företaget att delta värderades på en skala från 1 till 5, där 1 står för en låg risk för företaget och 5 för en hög risk. Programkoncepten med låg risk är lätta för företagen att delta i och kan fungera som en inkörsport för ett längre samarbete eller kan fungera som engångsföreteelser. Ett exempel på ett sådant koncept är "Exclusive Night Out", en exklusiv teaterupplevelse för en liten grupp människor. För teaterarbetar-

nas del handlar detta om att skapa en helhetsmässig helkvällsupplevelse som kan jämföras med en teaterproduktion. Att skapa något som är av låg risk för företaget betyder alltså inte att det också är en liten arbetsinsats från teaterarbetarnas sida. Programkoncepten med en högre risk (4-5) kräver tillit mellan de deltagande parterna. Vår konceptidé med högrisk som vi fördjupade under workshopen var en immersiv teaterupplevelse i företagets utrymmen. För att konkretisera detta koncept behövs mer information om utrymmena som teaterupplevelsen förverkligas i och för vem den förverkligas. Man bör alltså känna företagspartnern.

Bland de åtta fördjupade konceptidéerna finns sex konceptidéer som kan bli en del av en större helhet där de fria teatergrupperna bidrar till innehållet. Koncepten ligger på allt från risknivå 1 till risknivå 4 för företaget. De två övriga fördjupade konceptidéerna är direkta produktioner som skulle förverkligas för ett specifikt företag, och kunde inte ingå i ett samarbete där den fria teatergruppen skapar en egen föreställning separat från samarbetet med företaget. Om dessa skulle förverkligas som ett samarbete mellan de olika parterna, skulle konceptidén bli själva samproduktionen.

### 6.2.3 Konceptutveckling för Doonarnas föreställning *Raksamonologer*

Konceptutvecklingen med arbetsgruppen Doonarna gjordes specifikt för föreställningen *Raksamonologer*. Krista Petäjärvi följde en repetition och läste föreställningens manus innan workshopen. Petäjärvi höll sedan en tvåtimmars konceptworkshop med skådespelaren Jan Korander, producenten Kristin Helgaker och regissören Janne Pellinen från arbetsgruppen Doonarna 27.1.2017. Jag hade en observerande roll under workshopen.

Under workshopen formades konceptet *Raksakahvit* (ungefär *Byggkaffe* på svenska), ett två timmars förmiddagsprogram riktad till företag inom byggvaruhandeln eller byggbranschen. Helgaker och jag skrev sedan tillsammans ut konceptet i form av ett försäljningsbrev som användes av arbetsgruppen för att provsälja konceptet. Svenska Teatern eller jag som projektledare för Nicken NU hade ingen aktiv roll i försäljningen av konceptet efter detta.

För detta examensarbete är det utvecklade konceptets innehåll inte det intressanta utan diskussionen som representanterna för den fria teatergruppen förde under workshopen. Vad är motivationen hos fria teatergrupper att ingå partnerskap med en institut-

ionsteater och ett företag? Vad vill man få ut av samarbetet och på vilka villkor vill man delta? Svaren på dessa frågor presenterar jag i utvärderingen av konceptualiseringsprocessen.

### 6.3 Testning av samarbetskoncept och utvärdering av konceptutvecklingen

Målsättningarna med testningen var, förutom att testa hur ett av de utvecklade koncepten fungerar i praktiken, att ge möjligheten för Svenska Teatern och ett företag som teatern inte tidigare samarbetat med en möjlighet att känna av hur det skulle vara att samarbeta. Fungerar Svenska Teaterns och företagets samarbete? Hur ser det ut när den tredje parten, den fria teatergruppen, kommer med? Har det betydelse vilken fri teatergrupp är med eller kunde företaget tänka sig att det är olika grupper om det handlar om ett längre samarbete? Vill Svenska Teatern och företaget gå in för ett längre samarbete?

Som tidigare nämnt, kontaktades två olika företag som Svenska Teatern tidigare inte haft samarbete med, men var intresserad av att påbörja ett samarbete med. Båda visade intresse för projektet, men kunde inte genomföra det med den för detta examensarbete givna tidtabellen. Därför har inget av programkoncepten testats inom ramen för detta utvecklingsprojekt. Svenska Teatern och jag som projektledare för Nicken NU fortsätter att jobba på samarbetet med båda företagen som kontaktades i samband med detta utvecklingsarbete eftersom de visade stort intresse. Vi har som målsättning att testa något av koncepten i ett senare skede.

Konceptualiseringen och försöket lyckades inte enligt den ursprungliga planen. Eftersom vi inte fick med något företag i konceptualiserings- och testningsprocessen lyckades vi inte heller uppnå målet med att prova på samarbete med en ny samarbetspart från företagsvärlden. Detta betyder också att företagets röst i detta examensarbete är mindre än ursprungligen planerat. Utgående från våra erfarenheter av försöksverksamhet i detta utvecklingsarbete kan man säga att försöksverksamhet fungerar bra för att göra något med redan existerande samarbetsparter. Att genomföra processen kan ske med kort varsel och både tids- och resurseffektivt då det redan finns en samverkan mellan samarbetsparterna, så som det var med Svenska Teatern och arbetsgruppen Doonarna i det här fallet. För att skapa ett nytt partnerskap behövs mer tid, dels för att alla parter ska ha tid för att involvera sin personal och dels för att man ska få de olika organisationernas tidtabeller ska fungera ihop.



Målsättningen med den reviderade planen för konceptualiseringsworkshoparna var att skapa allmängiltiga relevanta programkoncept som Svenska Teatern kan använda i framtida samarbeten med fria teatergrupper och företag. Det lyckades vi med. Vi lyckades också fördjupa en del av idéerna, konkretisera dem och utvärdera vilket värde de har för företagspartnern. Följande steg i det konkreta arbetet för Svenska Teatern är att bestämma vilket eller vilka koncept man vill konkretisera ytterligare, så att man kan förverkliga det eller dem med de redan kontaktade företagen. Man bör också förhandla med den fria teatergruppen som man vill göra det här tillsammans med eller öppna upp för fria grupper att ansöka om samarbete inom den här typen av ramar.

Som en del av konceptualiseringsprocessen lyckades vi skapa en diskussion om hur Svenska Teatern och fria teatergrupper kunde gå in för partnerskap med företag. Motivationen till att förverkliga koncept med företag ligger i de nya arbetsmöjligheterna, men också i det nya konstnärliga innehållet man kan skapa tillsammans och i att kunna påverka hur vårt samhälle fungerar. Det diskuterades också vad det enskilda företags motivation till att delta i den här typen av samarbeten är.

”Hur kan vi förändra systemet inifrån? Vi talar om mjuka värden: konst, nåd, tröst. Konsten är ett av de områden som inte underkastar sig kapitalismen, hur kan vi använda det?”

”Vi behöver en gemensam värdegrund för att vi ska kunna bygga upp något tillsammans, precis på samma sätt här som annanstans när vi väljer att göra något i samhället”

”Det är viktigt att veta vad företagen vill få ut av samarbetet”

Sammanfattningsvis kan man säga att det bland de fria teaterarbetarna som deltog i processen finns motivation till att ingå i den här typen av samarbeten. En stor motivationsfaktor är att man får förverkliga den egna konstnärliga processen och man kan utöva sitt konstnärliga yrke. Samtidigt var workshopdeltagarna medvetna om etiken i verksamheten. Hur kan konsten som i grunden är fri, förbli det också i den här typen av samarbeten? Är samarbete med företag på företagets villkor ens något man vill gå in i? I programkoncept som öppnas upp till arbetstagares familjer bör man ta familjernas mångfald i beaktande, påpekades. Man ska inte tänka att familj är samma sak som

arbetstagarens barn, utan det kan också handla om förälder, mor- eller farförälder, vän eller någon annan som arbetstagaren anser höra till familjen. Samarbetet borde vara långsiktigt, 3-5 år, för att ha en betydande effekt, poängterade en workshopdeltagare också.

## **7 Diskussion, slutsatser och rekommendationer**

I det här kapitlet samlar jag tankarna kring partnerskap mellan Svenska Teatern, fria teatergrupper och företag som väckts medan jag arbetat med detta examensarbete. Jag kommer också med konkreta förslag till examensarbetets beställare, Svenska Teatern, och presenterar min egen analys om arbetets betydelse för teaterfältet i Finland.

En av de största utmaningarna för konstinstitutioner och företag att ingå partnerskap är den stora klyftan och skepsisen som finns mellan konsten och businessen som också Schiuma (2015) beskriver. Enligt mina erfarenheter med detta arbete finns denna klyfta fortfarande, men den håller på att minska. Det finns en nyfikenhet hos konstnärer att stiga in i en ny verksamhetsmiljö och samtidigt ett intresse för vad ett samarbete med konstnärer kan ge hos en del företag. Genom att bygga upp ett långvarigt samarbete som börjar med mindre program med liten risk och utvecklas och fördjupas under en längre tid, kan man bygga upp den tillit som behövs för att förverkliga större insatser med en större inverkan för alla involverade parter. Det är viktigt att också Svenska Teatern och de fria teatergrupperna är öppna och intresserade av att se hur detta kan utveckla dem som organisationer.

Målsättningen med detta arbete var att generera ny kunskap om partnerskap med företag för projekt med en mindre publik inom en institutionsteater genom ett konkret utvecklingsprojekt. Syftet var att stöda fortsättningen av samproduktionsverksamheten mellan Svenska Teatern och fria teatergrupper och hitta ett nytt sätt att finansiera verksamheten när det Kulturfonden-understödda Nicken NU-projektet tar slut i augusti 2017. Att finansiera ett projekt som Nicken NU, som har en budget på över 500 000 euro och en publik på ca 7000 åskådare för tre år med sponsringspengar från företag är realistiskt. Projektet når inte tillräckligt många i förhållande till dess prislapp. Dessutom är oförutsägbarheten i innehållet i ett projekt som detta, där de fria teatergrupperna varierar och föreställningarna som produceras är helt nya verk där man inte kan vara säker på att innehållet är bra eller att det passar företagspartnerns brand en

verklig utmaning. Det kräver att företaget eller brandet som ingår i partnerskapet är modigt, vilket också Pohjonen (2016) betonar. Det här bestyrker min insikt om att ett samarbete mellan Svenska Teatern, fria teatergrupper och företag inte endast ska luta på värderingar som förstärkning av brandkänedom eller samhällsansvar.

Däremot kan man bygga partnerskap som delvis består av marknadsföringskommunikativa insatser, till exempel synlighet i form av reklamplats på Svenska Teaterns digitala skärmar mot Mannerheimvägen. Partnerskapets huvudsakliga innehåll skulle emellertid luta sig på andra värderingar, på konstens transformativa kraft. I partnerskapet skulle programkoncept som Svenska Teatern erbjuder företaget tillsammans med de fria teatergrupperna ingå. En del av programkoncepten är lättare att förverkliga. De ställer inte stora krav på konstnären som facilitator av en förändringsprocess utan de handlar om att öppna upp den konstnärliga processen: berätta om den, visa hur man jobbar och diskutera den med andra. Det kan också handla om att bjuda in nya människor till diskussion om konst och till gemensamma konstupplevelser som inte är direkt kopplade till konstnärens eget skapande. De inbjudna, företagets personal eller kunder, får en diskussionspartner som har ett personligt skapande förhållande till konst och tillsammans kan de föra en djupare diskussion om den gemensamma konstupplevelsen man just haft. Andra programkoncept kan utgå från den fria teatergruppens intresse och färdigheter för en djupare samverkan med företaget, dess arbetstagare och/eller kunder.

Jag kommer tillbaka till min forskningsfråga: kan ett partnerskap mellan tre parter, Svenska Teatern, en eller flera fria teatergrupper och ett företag, fungera för att möjliggöra samproduktioner på Svenska Teaterns NICKEN-scen? När jag ser på hur fältet fungerar idag, är det osannolikt att ett partnerskap av denna typ kunde generera tillräckligt stora inkomster för att finansiera en eller flera hela samproduktioner mellan Svenska Teatern och fria teatergrupper. Visionen om att all utomstående finansiering som behövs för samproduktionsverksamheten mellan Svenska Teatern och fria teatergrupper kommer från partnerskap med företag som jag uttalat tillsammans med några kollegor på Svenska Teatern kan inte uppnås på kort sikt. Däremot kunde man ta initiativ för att bygga ett system där man börjar generera den här sortens inkomster tillsammans med fria teatergrupper inom Svenska Teatern. Så småningom kunde man utvidga verksamheten och uppnå visionen på lång sikt.

Många fria teatergrupper är laglösa eller oregistrerade teatergrupper och jobbar relativt kortsiktigt, ofta från produktion till produktion. Just dessa grupper har haft mest nytta av partnerskapet med Svenska Teatern inom Nicken NU-projektet. Detta betyder att Svenska Teatern måste vara den som har huvudansvaret för att sköta partnerskapet gentemot företaget när man skapar strategiska transformativa partnerskap. Det kräver en betydande arbetsinsats från Svenska Teaterns sida, framför allt i utvecklingskedet, vilket bekräftades av misslyckandet att skapa ett partnerskap inom ramen för detta utvecklingsarbete. Dessutom krävs att Svenska Teatern fortsättningsvis förverkligar samproduktioner med fria teatergrupper, så att den nya verksamheten kan testas och utvecklas.

Mitt förslag är att skapa ett projekt som bygger vidare på verksamheten inom Nicken NU-projektet. Samproduktionsverksamheten mellan Svenska Teatern och de fria grupperna är testad i tre år. Den fungerar och ger mervärde både för de fria teatergrupperna och Svenska Teatern. Men det strategiska transformativa partnerskapet som involverar ett eller flera företag är fortsättningsvis otestat. I det nya projektet skulle fokuset ligga på samverkan med företag och finansiering skulle sökas för att utveckla specifikt denna aspekt.

I samband med det här nya projektet skulle ett fundraisingteam bildas på Svenska Teatern. Projektledaren för det nya projektet skulle samtidigt bli teaterns fundraisingchef och utvecklingen av teamets verksamhet skulle starta från detta projekt och utvidgas till att innefatta alla typer av fundraising: donationer från privatpersoner och företag, understöd från fonder och stiftelser, sponsring för projekt med stor synlighet och strategiska transformativa partnerskap med företag. Bildandet av en företagsklubb i stil med Emma PRO på EMMA – Esbo moderna konstmuseum kunde vara en ytterligare bit i fundraisingchefens och -teamets arbete. Teamet skulle bestå av nyckelpersoner som jobbar med det konstnärliga innehållet, med produktion och med marknadsföring och försäljning på Svenska Teatern. Fundraisingchefen skulle vara direkt understående teaterchefen. Att arbeta med fundraising på detta sätt möjliggör också nya, intressanta, modiga öppningar som involverar hela teatern och Svenska Teatern skulle vara proaktiv när företag allt mer söker partnerskap av denna typ, precis som Wright (2016, 7) också beskriver utvecklingen i Storbritannien.

Detta ställer krav på den blivande projektledarens/fundraisingchefens kompetenser. Förutom den självklara marknadsförings- och försäljningskompetensen som krävs av

någon som arbetar med fundraising, bör personen känna till teaterns konstnärliga natur och intressera sig för den konstnärliga skapandeprocessen och vilka andra värden det kan erbjuda en samarbetspartner, och samtidigt ha en stark produktionsmässig kompetens. Om man jämför med Halonens forskning om kulturproducentens olika typer av roller, bör denna person samtidigt vara en förmedlare (på finska *mediaattori*) och en dubbelagent (på finska *kaksoisagentti*). Förmedlaren arbetar i korsningen mellan konsten och ekonomin, förstår sig på båda verkligheterna och kan översätta allt det konsten kan tillföra mottagaren och dess verksamhet, ett företag eller en annan samarbetsorganisation (Halonen 2011, 65). En dubbelagent jobbar marknadsdrivet, ibland inom företag för att stöda kommersiella målsättningar, ofta med marknadsföringskommunikativa åtgärder, utveckling av arbetsgemenskapen eller uppbyggandet av kundevenemang (Halonen 2011, 68). Båda dessa producentroller behövs för att utföra fundraisingchefens arbete med framgång.

Under mitt arbetes gång publicerades *Teserna och principerna för finansieringen*. Publikationen sammanfattar synen på det finländska konstfältets nuläge, behov för förändring, målsättningen för hur fältet ska se ut samt hur finansieringen borde fungera för att stöda dessa som sakkunniggruppen tillsatt av kulturminister Sanni Grahn-Laasonen i augusti 2016 har. Teserna och principerna ligger som grund för de förslag på lagändringar som kommer att göras i andra skedet av statsfinansieringsreformen. (Sitra 2017, 4.) Att utveckla samarbete med olika typer av aktörer är fortsättningsvis gynnsamt, till och med nödvändigt, för Svenska Teatern som är en av de teatrar i landet som får statligt understöd i enlighet med teater- och orkesterlagen som nu håller på att förnyas. Bland målsättningarna i teserna lyfts bland annat engagemang och växelverkan med människor och grupper samt samarbete på bred front med andra sektorer upp (Sitra 2017, 15). Strategiska transformativa partnerskap svarar på detta. Också målet att främja nya sätt att producera scenkonst (Sitra 2017, 19) svarar den här typen av partnerskap på.

Det här är inte en förändring som gäller endast Svenska Teatern utan den påverkar hela scenkonstfältet. Min förhoppning var att kunna ge ett entydigt svar på ifall företag är intresserade av samarbete med teatrar i samband med mindre produktioner eller småskaligare verksamhet. Ett klart svar på detta fick jag inte eftersom jag inte lyckades få till stånd ett konkret samarbete inom ramen för examensarbetets tidtabell, men ett hopp om att kunna skapa partnerskap som inte grundar sig på sponsringens marknadsföringskommunikativa värderingar finns. Jag har också redogjort för hur man kan

närma sig partnerskapen, vilka värderingar som kan användas som argument i förhandlingar och hur man kan bygga upp ett långsiktigt partnerskap med genomslagskraft och inverkan på samtliga samarbetspartners. Uppenbart är att det kräver en vilja av konstorganisationen att långsiktigt jobba för det här och alltså också sätta in resurserna, både pengamässiga och arbetsinsatsen, som krävs för att bygga upp långsiktiga transformativa partnerskap.

Min personliga målsättning inför detta examensarbete var att lära mig mer om sponsring i marknadsföringskommunikativ mening. Det har jag också gjort. Men tack vare Nicken NU-projektets karaktär och vart det fört mig i mitt forskningsarbete, har jag fått min största insikt, dvs. att konstens värde också här ligger i den förändringskraft som ligger i konstens grundkaraktär. Jag har fördjupat mig i vad annat samarbete mellan konstfältet och businessen kan vara och på sätt och vis återvänt "hem". Innan jag började jobba som projektledare på Svenska Teatern, arbetade jag mycket med olika tillämpade konstprojekt som frilansproducent. Människors välmående har varit ledstjärnan i mitt arbete.

## Källor

Airola, Laura 2017. Pelillisuus tekee tuloaan myös teatteriin – Immersiivisessä teatterissa draama syntyy katsojan tajunnassa. Helsingin Sanomat 9.2.2017. Tillgänglig på adressen: <http://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000005080002.html> (21.2.2017)

Aktia a. Aktia i samhället. Tillgänglig på adressen: <https://www.aktia.com/sv/aktia-yhteiskunnassa> (20.2.2017)

Aktia b. Socialt ansvar. Tillgänglig på adressen: <https://www.aktia.com/sv/aktia-yhteiskunnassa/sosiaalinen-vastuu> (20.2.2017)

Darsø, Lotte 2009. Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business. 2nd edition. Fredriksberg, Danmark: Samfundslitteratur

Ekonomistyrningsverket 2002. Sponsring som finansieringskälla – En vägledning för statliga myndigheter. Tillgänglig på adressen: <http://www.esv.se/contentassets/e75e64ac5bd445839f3d89738fb6a666/sponsring-som-finansieringskalla.pdf> (27.9.2016)

EMMA – Esbo moderna konstmuseum a. Taidemuseo Emma lyhyesti ja toimintakertomukset. Tillgänglig på adressen: <http://emma.museum/info/taidemuseo> (30.12.2016)

EMMA – Esbo moderna konstmuseum b. Emma PRO – Yritysten klubi. Tillgänglig på adressen: <http://emma.museum/emmapro> (30.12.2016)

Finlands Nationalopera och -balett a. Esittelyssä Ooppera ja Baletti. Tillgänglig på adressen: <http://oopperabaletti.fi/talo/> (4.1.2017)

Finlands Nationalopera och -balett b. Yrityksesi näköisiä kumppanuuksia. Tillgänglig på adressen: <http://oopperabaletti.fi/talo/yhteistyokumppanit/> (20.2.2017)

Finlands Nationalopera och -balett c. Enchanting Partnerships – Finnish National Opera and Ballet. Broschyr.

Frilander, Aino 2016. Vuoden professoriksi valittu Eeva Anttila: ”Taide voisi auttaa päättäjää tekemään parempia päätöksiä”. Helsingin Sanomat 15.1.2016. Tillgänglig på adressen: <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1452998281873> (18.10.2016)

Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Doktorsavhandling. Jyväskylä: Jyväskylä universitet. Tillgänglig på adressen: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27120/9789513943202.pdf> (25.2.2017)

Helavuori, Hanna 2015. R(p)ahan kosketus. Merkitöjä Hanna Helavuoren työpäiväkirjasta. Blogginlägg. 28.8.2015. Tillgänglig på adressen: [http://www.tinfo.fi/fi/Rpahan\\_kosketus](http://www.tinfo.fi/fi/Rpahan_kosketus) (18.10.2016)

Ingves, Bo 2016. Mamma Mia, vilken succé! Hufvudstadsbladet, 11.1.2016, 12-13.

Jansson, Satu-Mari 2016. Työyhteisöteatteri ja taitoalumnit – kaksi tapaa tukea työssä ja työn kehittymistä. Porokuru, Vesa & Huntus, Antti (red.): Taiteen menetelmät

kehittämisessä ja tutkimuksessa. Esiselvitys. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Helsingfors: Riksdagens framtidsutskott. 35-44. Tillgänglig på adressen: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_4+2016.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_4+2016.pdf) (23.11.2016)

Kokkonen, Juhana 2012. Metataidot. Tillgänglig på adressen: <http://juhana.org/tag/metataidot/> (21.2.2017)

Nationalteatern. Kansallisteatterin vuosi 2015. Tillgänglig på adressen: <http://magg.io/45t3sX/> (27.9.2016)

Karlöf, Bengt 2009. Benchmarking – med lärande för att utveckla företag, organisationer och människor. Malmö: Liber.

Kauppalehti 2016. Oopperan ensimmäinen varainhankkija haluaa muutoksen: yksityistä rahaa taiteelle. Kauppalehti. 11.2.2016. Tillgänglig på adressen: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/oopperan-ensimmainen-varainhankkija-haluaa-muutoksen-yksityista-rahaa-taiteelle/qx4TsBFt> (27.9.2016)

Lewandowska, Kamila 2015. From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 2015 (45), 33–50.

Mainostajien Liitto 2015. Sponsorointibarometri: Merkkejä piristymisestä. 26.5.2015. Tillgänglig på adressen: <http://mainostajat.fi/sponsorointibarometri-merkkeja-piristymisesta/> (27.9.2016)

Majander, Antti 2015. Selvitys taiteen rahoituksesta: Oman edun ajajia riittää, mutta yhteistä etua ei puolusta kukaan. Helsingin Sanomat. 13.8.2015. Tillgänglig på adressen: <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1439432597617> (17.10.2016)

Nygård-Fagerudd, Wivan & Kosk, Mikael 2016. Riktlinjer för en kulturpolitik på svenska i Finland. Magma-pamflett 1/2006. Tankesmedjan Magma.

Oinaala, Anu & Ruokolainen, Vilja 2013. Vapaan kentän jäljillä. Tutkimus teatterin, tanssin, sirkuksen sekä performanssi- ja esitystaiteen vapaasta kentästä. Helsingfors: Kulturpolitiska forskningsstiftelsen Cupore. Tillgänglig på adressen: <http://www.cupore.fi/documents/VapaanKentanJaljilla.pdf> (19.4.2016)

Olofsson, Anna & Neumann Michaela 2012. Jag är modigare nu – en kreativ handbok i drama. Göteborg: Studieförbundet Göteborg. Tillgänglig på adressen: <https://varframtid2010.files.wordpress.com/2011/06/helaboken300dpi.pdf> (21.2.2017)

Patel, Runa & Davidson, Bo 2011. Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur

Ramasastri, Anita 2015. Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability. Journal of Human Rights, 2015 (14), 237–259

Rautiainen, Pauli; Roiha, Taija & Rensujeff, Katja 2015. Taiteen ja kulttuurin barometri 2015 – Taiteen ympäristö ja rahoitus. Helsingfors: Kulturpolitiska forskningsstiftelsen Cupore. Tillgänglig på adressen: [http://www.cupore.fi/documents/Taiteenjakulttuurinbarometri\\_v10.pdf](http://www.cupore.fi/documents/Taiteenjakulttuurinbarometri_v10.pdf) (19.4.2006)



Rothberg, Isabella 2014. Oenighet om fria fältets behov av fasta scener. Hufvudstadsbladet. 18.10.2014. Tillgänglig på adressen <http://gamla.hbl.fi/kultur/2014-10-18/669941/oenighet-om-fria-faltets-behov-av-fasta-scener> (7.8.2016)

Rothberg, Isabella 2016. Vad sägs om Wallgren eller Pettersson? Hufvudstadsbladet 18.12. 2016. Tillgänglig på adressen: <https://www.hbl.fi/artikel/vad-sags-om-wallgren-eller-pettersson-2/> (24.2.2017)

Royal Court Theatre a. About us. Tillgänglig på adressen: <http://www.royalcourttheatre.com/about-us/> (22.5.2016)

Royal Court Theatre b. Corporate Membership at the Royal Court Theatre. Broschyr.

Schiuma, Giovanni 2011. The value of Arts for Business. Cambridge: Cambridge University Press.

Schiuma, Giovanni 2015. Back to the future: the arts for company value creation. Föreläsning. Uppladdad av Konstniversitet 4.2.2015. Tillgänglig på adressen: <https://vimeo.com/118676168> (24.11.2016)

Sitra 2012. Kokeilukulttuuri. Youtube-video. Tillgänglig på adressen: <https://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc> (29.8.2016)

Skatteförvaltningen. Donationsavdrag i samfundsbeskattningen. Tillgänglig på adressen: [https://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade\\_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Skattepliktig\\_inkomst\\_och\\_avdragsgill\\_utgift/Donationsavdrag\\_i\\_samfundsbeskattningen](https://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Skattepliktig_inkomst_och_avdragsgill_utgift/Donationsavdrag_i_samfundsbeskattningen) (28.12.2016)

Stara, Linnea 2013. Teaterfältets aktörer – De finlandssvenska teatrarnas förutsättningar. Helsingfors: Svenska kulturfonden

Statistikcentralen. 4.7 Vos-puheteattereiden tulot ja menot 1991–2015. Tillgänglig på adressen: [http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset\\_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0003.htm](http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0003.htm) (17.10.2016)

Suomen kulttuurirahasto. Taide<sup>2</sup>-apurahan hakuohje. Tillgänglig på adressen: <https://skr.fi/fi/apurahat/hakuohjeet/taide2-apurahan-hakuohje#Yleistä> (20.11.2016)

Suomen kulttuurirahasto 2015. Rahan kosketus. Miten taidetta Suomessa rahoitetaan? Helsingfors: Suomen kulttuurirahasto. Tillgänglig på adressen: [https://skr.fi/sites/default/files/tiedostot/Rahan\\_kosketus.pdf](https://skr.fi/sites/default/files/tiedostot/Rahan_kosketus.pdf) (17.10.2016)

Svenska kulturfonden. Specialprogram 2014-2016. Tillgänglig på adressen: <http://www.kulturfonden.fi/stipendierobidrag/specialprogram/> (20.11.2016)

Svenska Teatern 2014. Helsingfors: Garantiföreningen för Svenska Teatern rf

Svenska Teatern 2015. Helsingfors: Garantiföreningen för Svenska Teatern rf

Svenska Teatern. Svenska Teatern – I hjärtat av Helsingfors. Tillgänglig på adressen <http://www.svenskateatern.fi/sv/teatern/> (7.8.2016)

The Guardian 2012. Poll: who needs the other more – arts or business? 19.3.2012. Tillgänglig på adressen: <https://www.theguardian.com/culture-professionals->

[network/culture-professionals-blog/poll/2012/mar/19/poll-dependence-arts-business](http://www.image.fi/image-lehti/elitismen-ja-teatterin-asialla)  
(3.1.2017)

Thesslund, Niklas 2014. Elitismen ja teatterin asialla. Image-lehti 11.11.2014. Tillgänglig på adressen: <http://www.image.fi/image-lehti/elitismen-ja-teatterin-asialla> (29.12.2016)

Toivanen, Tapio 2016. Teatterilähtöiset menetelmät vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä. Porokuru, Vesa & Huntus, Antti (red.): Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa. Esiselvitys. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Helsingfors: Riksdagens framtidsutskott. 22-29. Tillgänglig på adressen: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_4+2016.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_4+2016.pdf) (23.11.2016)

Undervisnings- och kulturministeriet a. Kulttuurilaitosten valtionosuuden kehittäminen. Tillgänglig på adressen [http://okm.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset\\_ohjelmat\\_ja\\_hankkeet/Valtionosuuden\\_kehittaminen/index.html](http://okm.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/Valtionosuuden_kehittaminen/index.html) (7.8.2016)

Undervisnings- och kulturministeriet b. Kulttuurilaitosten valtionosuuden kehittäminen: valmistelun aiemmat vaiheet. Tillgänglig på adressen [http://okm.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset\\_ohjelmat\\_ja\\_hankkeet/Valtionosuuden\\_kehittaminen/aiemmatvaiheet.html](http://okm.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/Valtionosuuden_kehittaminen/aiemmatvaiheet.html) (7.8.2016)

Undervisnings- och kulturministeriet 2013. Museoiden, teattereiden ja orkestereiden valtionosuusjärjestelmän kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:11. Tillgänglig på adressen <http://okm.fi/handle404?exporturi=/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2013/liitteet/TR11.pdf&lang=fi> (7.8.2016)

Undervisnings- och kulturministeriet 2016 a. Sakkunniggrupp bereder reform av museernas, teatrarnas och orkestrarnas finansieringssystem. Pressmeddelande 31.8.2016. Tillgänglig på adressen: [http://okm.fi/OPM/Tiedotteet/2016/08/asiantuntijaryhma\\_vos\\_uudistus.html?lang=fi&extra\\_locale=sv](http://okm.fi/OPM/Tiedotteet/2016/08/asiantuntijaryhma_vos_uudistus.html?lang=fi&extra_locale=sv) (29.12.2016)

Undervisnings- och kulturministeriet 2016 b. Kulttuurilaitosten vos-järjestelmää uudistava asiantuntijaryhmä päätti teesien aihealueista. Näthyhet 29.11.2016. Tillgänglig på adressen: [http://okm.fi/OPM/Verkkouutiset/2016/11/vos\\_asiantuntijaryhma\\_paatti\\_teeseista.html?lang=fi](http://okm.fi/OPM/Verkkouutiset/2016/11/vos_asiantuntijaryhma_paatti_teeseista.html?lang=fi) (29.12.2016)

Valanko, Eero 2009. Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum

Vilke, Ulrika 2013. Nykytanssin vaihtoehtoiset rahoitusmallit yritysyhteistyön ja sponsoroinnin näkökulmasta Zodiak – Uuden tanssin keskus. Examensarbete. Helsingfors: Metropolia yrkeshögskola, utbildningsprogrammet för kulturproducentskap.

Wass, Janne 2015. Äta kakan och ha den kvar. NyTid 14.2.2015. Tillgänglig på adressen: <http://www.nytid.fi/2015/02/ata-kakan-och-ha-den-kvar/> (29.12.2016)

WeeGee-utställningscentret. Kulttuurin kohtaamispaikka Tapiolassa. Tillgänglig på adressen: <http://www.weegeenayttelykeskus.fi> (30.12.2016)

Wright, Michelle 2016. What's surprising in arts fundraising? Now, New & Next Magazine, 2/2016, 4-9. Tillgänglig på adressen:  
[https://issuu.com/artsfundraising/docs/now\\_new\\_next\\_magazine02\\_issuu/40](https://issuu.com/artsfundraising/docs/now_new_next_magazine02_issuu/40)  
 (27.9.2016)

Ylisaari, Sami 2016. Mistä puhumme, kun puhumme sponsoroinnista? Blogginlägg. Tillgänglig på: <http://pinkeminence.fi/sami-ylisaari-mista-puhumme-kun-puhumme-sponsoroinnista> (21.9.2016)

Zino, Naomi 2015. Partnerskap mellan fria teatergrupper och en institutionsteater – Case: Nicken NU. Examensarbete. Helsingfors: Haaga-Helia yrkeshögskola. Tillgänglig på adressen [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100878/Zino\\_Naomi.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100878/Zino_Naomi.pdf) (7.8.2016)

## Intervjuer

Björklund Jenny 2016. Customer Insight & Experience Manager. Aktia Abp, marknadsföring. Intervju: 20.9.2016

Forsström, Thomas 2016. Marknadsförings- och försäljningschef. Svenska Teatern. Intervju: 19.9.2016

Lawlor, Luciana 2015. Development Manager. Royal Court Theatre, London, Storbritannien. Intervju: 15.12.2015

Lehmuskumpu, Heidi 2016. Development Manager. Finlands Nationalopera och -balett. Intervju: 18.11.2016. Intervjun utförd tillsammans med Riitta Aittokallio, Glims & Gloms Dance Company.

Pohjonen, Heikki 2016. Account Director. Dingle Ab. Styrelsemedlem Sponsorointi & Tapahtumamarkkinointi r.f. Intervju: 13.9.2016. Intervjun utförd tillsammans med Riitta Aittokallio, Glims & Gloms Dance Company.

Raatikainen, Outi 2016. Verkställande direktör & partner. Pink Eminence Ab. Intervju: 16.9.2016. Intervjun utförd tillsammans med Riitta Aittokallio, Glims & Gloms Dance Company.

Storgård, Johan 2016. Teaterchef. Svenska Teatern. Intervju: 22.9.2016

Takala, Esa 2016. Marknadsförings- och kommunikationschef. Emma - Esbo moderna konstmuseum. Intervju: 15.10.2016. Intervjun utförd tillsammans med Riitta Aittokallio, Glims & Gloms Dance Company.

## Deltagare i konceptualiseringen

Deltagare i idégenereringsworkshop 25.11.2016

Heikel, Kristina. Bokförlare, Svenska Teatern

Hosia Antti. Rekvisitör, Svenska Teatern

Korander, Jan. Skådespelare. Företagare, arbetsgruppen Doonarna

Lundström, Malin. Praktikant Nicken NU, Svenska Teatern/Studerande i kulturproducentenskap vid Yrkeshögskolan Arcada

Pellinen, Janne. Regissör, arbetsgruppen Doonarna  
Trygg, Margit. Vikarierande dramaturg, Svenska Teatern  
Wallin, Riikka. Projektledare, Svenska Teatern  
Ledare: Petäjjärvi, Krista

Deltagare i konceptför djupningsworkshop 24.1.2017

Noona Leppinen, publikarbetare, Svenska Teatern  
Riikka Wallin, projektledare, Svenska Teatern  
Ledare: Krista Petäjjärvi

Deltagare i konceptualiserings workshop för Raksamonologer 27.1.2017

Jan Korander, skådespelare. Företagare, arbetsgruppen Doonarna  
Janne Pellinen, regissör, arbetsgruppen Doonarna  
Ledare: Krista Petäjjärvi  
Observatör: Riikka Wallin, projektledare, Svenska Teatern

## Förverkligade och kommande produktioner inom Nicken NU-projektet

I denna tabell finns information om produktionerna som förverkligats inom Nicken NU-projektet på Svenska Teatern till och med 31.12.2016 samt om samproduktionerna och gästspelet som ännu kommer att förverkligas under våren 2017 innan projektets slut.

2014	<b>Grupp:</b> Ensemble Bulleribock		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> Loranga, Masarin och Dartanjang		av Barbro Lindgren, dramatisering av Otto Sandqvist	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	2.10.2014	18	945 åskådare	80%
2015	<b>Grupp:</b> Grus Grus Teater		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> Svarta rummets fjärl		dramaturg Ville Kurki	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	9.12.2014	9	191	41%
2015	<b>Grupp:</b> Teater Mestola		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> Komedin om Felix Liv		av Fabian Silén. Dramaturg: Otto Sandqvist	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	11.4.2015	10	442	88%
	<b>Grupp:</b> DuvTeatern		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Gästspel:</b> Välkommen glada släkting – IMPRO med DuvTeatern		-	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	6.5.2015	4	275	98%
	<b>Grupp:</b> Teatre Povre		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Gästspel:</b> Varför måste alltid jag diska?		av Agneta Lindroos, Julia Johansson, Karoliina Surma-Aho	
<b>Nypremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
14.8.2015	4	127	45%	
<b>Grupp:</b> Östra Nylands teater		<b>Dramatiker/dramaturg</b>		
<b>Samproduktion:</b> Den älskande		av Sofia Aminoff		
<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
15.10.2015	11	367	54%	
<b>Grupp:</b> Oblivia		<b>Dramatiker/dramaturg</b>		
<b>Samproduktion:</b> Annikas Sacre		av Annika Tudeer, Timo Fredriksson. Dramaturg Lina Teir		
<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
10.12.2015	9	181	52%	

2016	<b>Grupp:</b> Ensemble Bulleribock		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> Lilla Anna och Långa Farbrorn		av Inger och Lasse Sandberg. Dramatisering av Oskar Pöysti	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	6.2.2016	20	1395	100%
	<b>Grupp:</b> Teater Mestola		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> Bländad		av Stan Saanila. Dramaturg: Annina Enckell	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	9.4.2016	10	204	41%
	<b>Grupp:</b> DuvTeatern		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Gästspel:</b> Välkommen glada släkting! – IMPRO med DuvTeatern		-	
<b>Nypremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
7.5.2016	4	269	96%	
<b>Grupp:</b> Ingrid Söderbloms tespiskärria		<b>Dramatiker/dramaturg</b>		
<b>Samproduktion:</b> Intet är som väntans tider?		av Ingrid Söderblom		
<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
27.8.2016	10	466	66%	
<b>Grupp:</b> Dockteater Ofelia		<b>Dramatiker/dramaturg</b>		
<b>Samproduktion:</b> Reetu och Lola		av Nina-Maria Häggblom		
<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
8.10.2016	16	626	56%	
<b>Grupp:</b> Ursa Minor		<b>Dramatiker/dramaturg</b>		
<b>Samproduktion:</b> Näktergalen		av H.C. Andersen. Dramatisering av Julia Kankkonen		
<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
2.12.2016	15	503	53%	
2017	<b>Grupp:</b> Doonarna		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> Raksamonologer		av Peter Lüttge, Jan Korander & Janne Pellinen	
	<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Antal åskådare</b>	<b>Beläggningsgrad</b>
	6.2.2017	-	-	-
	<b>Grupp:</b> [sisko]		<b>Dramatiker/dramaturg</b>	
	<b>Samproduktion:</b> FESTEN		Texter och dramaturgi av Johanna Holmström	
<b>Urpremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Publikmängd</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
25.3.2017	-	-	-	
<b>Grupp:</b> Oblivia		<b>Dramatiker/dramaturg</b>		
<b>Gästspel:</b> Candide		av Harriet Abrahamsson, Timo Fredriksson & Annika Tudeer		
<b>Nypremiär</b>	<b>Antal föreställningar</b>	<b>Publikmängd</b>	<b>Beläggningsgrad</b>	
4.5.2017	-	-	-	

## Intervjufrågor

Intervjufrågorna är bifogade på det språk som intervjun förverkligats på.

### Jenny Björklund, Aktia Abp

1. Vad är din roll här på Aktia? Vad jobbar du med?
2. Hur väljer ni vem ni gör sponsringsavtal med? Har aktörens storlek eller språk en inverkan? Går alla via sponsringsansökan som ni har två ggr/år eller förhandlar ni också direkt med aktörer ni är intresserade av?
3. Förutom Svenska Teatern, vem har ni knutit sponsringsavtal med? Varför just dem?
4. Vad är Aktias målsättningar för sponsringen?
5. Mycket talas det ännu om att vi i Finland inte kommit så långt i sponsringen, vi fokuserar fortfarande mycket enbart på den synlighet som sponsringen ger. Hurdana andra tjänster får ni via sponsringsavtalen? Vad skulle ni vilja utveckla?
6. Hur mäter ni ifall era målsättningar med sponsringen uppnås, eller mäter ni dem?
7. Hur tycker du att fältet håller på att utvecklas generellt? I vilken riktning går vi?
8. Vill du ännu tillägga något?

### Thomas Forsström, Svenska Teatern

1. Hur stor del av Svenska Teaterns finansiering kommer via sponsring?
2. Svenska Teaterns sponsorer nu är HBL och Aktia. Hurdana avtal har vi med dem?
3. Hurdana saker erbjuder Svenska Teatern sponsorerna? Hurdana saker har erbjudits i tidigare?
4. Det har varit många sponsringsavtal knutna till specifika produktioner, främst stormusikalerna, har det att göra med att företagen är speciellt intresserade av den synligheten som de ger också på finskt håll? För att vi aktivt riktar dem också till en finskspråkig publik?
5. Du har jobbat här flera år med sponsring, vad är Svenska Teatern bra på när det kommer till sponsring?
6. Vad är sådant som ännu kunde utvecklas?

7. Förutom pengasumman som kommer in, vad är Svenska Teatern intresserad av att få ut av sina sponsorer?
8. Hur tycker du att fältet håller på att utvecklas generellt? I vilken riktning går vi? Är företag mer intresserade av kulturinstitutioner än tidigare? Vad är de intresserade av?
9. Vill du ännu tillägga något?

### **Heidi Lehmuskumpu, Suomen Kansallisooppera**

1. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten kanssa olevan kasvavaa?
2. Näetkö, että yritys yhteistyö on tulevaisuudessa kiinteä osa kulttuuriorganisaation rahoitusta?
3. Sinulla on käytännön kokemusta myös amerikkalaisesta varainhankinnasta. Mitä sovellettavissa olevia käytäntöjä haluat tuoda / olet tuonut Suomeen?
4. Olet varainhankintapäällikö. Mitä kaikkea työnkuvaan kuuluu? Miksi olette päätyneet varainhankintapäällikön rekrytoimiseen?
5. Onko teillä tällä hetkellä monta yritys yhteistyökumppania? Kuina monta? Minkä kokoisia yrityksiä?
6. Onko yhteistyölle asetettu rahallisia tavoitteita?
7. Ovatko kumppanuudet toimineet hyvin? Mikä on toiminut erityisen hyvin?
8. Mitä kehitettävää vielä on?
9. Miten te mittaatte tavoitteiden saavuttamista, vai mittaatteko?
10. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

### **Heikki Pohjonen, Dingle Oy**

1. Mitä Dingle tarjoaa yrityksille ja kulttuurilaitoksille (tai muille ei-kaupallisille toimijoille) liittyen yritys yhteistyöhön?
2. Voitko kertoa esimerkin yhdestä keisistä?
3. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten, urheilupuolen toimijoiden ja kolmannen sektorin muiden toimijoiden kanssa olevan kasvavaa?
4. Ovatko yritykset edelleen lähinnä kiinnostuneita suuresta näkyvyydestä vai hakevako he myös muuta hyötyä kumppanuuksista?
5. Millaisia tavoitteita sponsoroinnille asetetaan?
6. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, vai seurataanko sitä?



7. Mitä opittavaa kulttuurikentällä on urheilun puolelta liittyen sponsorointiin ja markkinointiyhteistyöhön?
8. Sinut on valittu Sponsorointi ja Tapahtumamarkkinointi ry:n hallitukseen. Mihin tarpeeseen yhdistys on perustettu ja miten itse koet hyötyväsi omassa työssäsi yhdistyksestä?
9. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

### **Outi Raatikainen, Pink Eminence Oy**

1. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten kanssa olevan kasvavaa?
2. Näetkö, että yritys yhteistyö on tulevaisuudessa kiinteä osa kulttuuriorganisaation rahoitusta?
3. Välitätte paljon erilaisia taidepalveluita yrityksille, teette suuria tapahtumia ja niiden sponsorointisopimuksia, mutta myös kulttuurilaitosten (muun muassa Kansallisteatterin) yrityskumppanuuksia. Mitä eroa koet näiden välillä olevan?
4. Ovatko yritykset edelleen lähinnä kiinnostuneita suuresta näkyvyydestä vai haavevatko he myös muuta hyötyä kumppanuuksista?
5. Millaisia tavoitteita kulttuuritoimijoilla on yhteistyöstä?
6. Miten te toimitte kun teette sopimuksia kulttuurilaitoksen puolesta? Miten saatte yrityksen ja kulttuurilaitoksen tavoitteet kohtamaan?
7. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, vai seurataanko sitä?
8. Olet myös ollut perustamassa Suomen Arts and Business Ammattilaiset ry:tä. Mikä yhdistyksen tämän hetkinen tilanne on? Onko tämän tyyppiselle yhdistykselle tarvetta? Miten SABA erosi Suomen sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry:stä, jonka jäsen Pink Eminence myös on?
9. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

### **Johan Storgård, Svenska Teatern**

1. Kultur- och undervisningsministeriet har sedan 2013 gjort provräkningar för ett nytt sätt att fördela statsunderstöd till de så kallade VOS-teatrarna, och nu i juni också startat en ny process för hur statsandelsteatrarnas finansiering skulle se ut i framtiden. Hur tror du att det kommer att utvecklas? Vad kommer att krävas av Svenska Teatern i framtiden?
2. På vilket sätt har Svenska Teatern samarbetat med fria teatergrupper innan Nicken NU. Vad tycker du att samarbetet ger Svenska Teatern?

3. Nu jobbar vi med finansieringen för Nicken NU-verksamheten efter projektets utgång och utreder ifall sponsring kunde vara en möjlig finansieringsform. Vad tycker du är sådant som Svenska Teatern kan ge ett företag? Vad är teaterns styrkor?
4. Vad tror du att en fri teatergrupp kan ge ett företag?
5. Vad tycker du Svenska Teatern kan kräva av en fri teatergrupp som kommer för att göra en produktion i form av gentjänster till en sponsor?
6. Vill du ännu tillägga något?

### **Esa Takala, EMMA – Espoon modernin taiteen museo**

1. Olette harvinaisuus Suomen kulttuurikentässä, kun nettisivullanne on kerrottu hyvinkin yksityiskohtaisesti ja avoimesti yritysohjelmasta. Koska olette alkaneet kehittämään Emma PRO -klubia?
2. Miten teitte yhteistyötä yritysten kanssa ennen ohjelmaa?
3. Onko teillä tällä hetkellä muita jäseniä kuin nettisivuilla mainitut? Jos on, niin kuinka monta yritystä Emma PRO -klubissa on? Minkä kokoisia?
4. Onko PRO-klubille asetettu rahallisia tavoitteita?
5. Onko ohjelma toiminut hyvin? Mikä siinä on toiminut erityisen hyvin?
6. Mitä kehitettävää vielä on?
7. Kuka teillä vastaa ohjelmasta? Kuka hoitaa käytännön järjestelyt? Kuka rekrytoi ohjelmaan uusia jäseniä?
8. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, vai seurataanko sitä?
9. Miten näet yleisesti kentän kehittyvän? Koetko yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön kulttuurilaitosten kanssa olevan kasvavaa?
10. Näetkö, että yritys yhteistyö on tulevaisuudessa kiinteä osa kulttuuriorganisaation rahoitusta?
11. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

## **E-postinbjudan till idégenereringsworkshop**

Inbjudan skickades ut på både svenska och finska till hela personalen.

**Bästa kollega,**

Välkommen med på en idégenereringsworkshop fredagen den 25.11 kl. 10-12!

Under workshopen skapar vi idéer för hur teatern kan jobba tillsammans med företag och skapa djupgående samarbeten. Vad kan teater erbjuda för mervärde för företagsverksamhet? Vad kan samverka med företag ge teaterproduktioner?

Workshopen dras av Krista Petäjjärvi som är performancekonstnär, utvecklare och sakkunnig inom tillämpad konst. Petäjjärvi har gått utbildningen *Taiteelliset interventiot työelämässä – Taiteilija organisaation kehittäjänä* på Konstuniversitetet.

Avsikten är att testa en idé från workshopen tillsammans med en av vårens grupper på NICKEN. Workshopen och testandet är en del av mitt examensarbete inom kulturproducentkap (högre YH).

Vi jobbar tvåspråkigt.

Utrymme: Mötesrummet Stigzelius

Anmäl dig till mig per e-post, [riikka.wallin@svenskateatern.fi](mailto:riikka.wallin@svenskateatern.fi)

Om ni har frågor kring workshopen eller mitt examensarbete går det bra att rycka mig i ärmen också.

Välkomna med!

H. Riikka

**Hyvä kollega,**

Tervetuloa mukaan ideatyöpajaan perjantaina 25.11. klo 10-12!

Työpajassa generoidaan ideoita teatterin ja yritysten väliseen syvään yhteistyöhön. Mitä lisäarvoa teatteri voi tarjota yritystoimintaan? Entä mitä yhteistyö voi antaa produktiolle?

Työpajan vetää Krista Petäjäjärvi, performanssitaiteilija, taiteilija-kehittäjä ja soveltavan taiteen erityisasiantuntija. Petäjäjärvi on valmistunut Taideyliopiston koulutuksesta *Taiteelliset interventiot työelämässä – Taiteilija organisaation kehittäjänä*.

Tarkoituksena on testata yhtä pajassa tullutta ideaa yhdessä keväällä NICKENillä työskentelevän ryhmän kanssa. Paja ja testaus on osa opinnäytetyötäni kulttuurituotannossa (YAMK)

Työpaja on kaksikielinen.

Tila: Kokoushuone Stigzelius

Ilmoittaudu mukaan suoraan minulle s-postitse.

Jos teillä on kysymyksiä työpajasta tai opinnäytetyöstäni niin minua saa vetäistä myös hihasta.

Tervetuloa mukaan!

Terkuin

Riikka