

Pekka Laasonen

TUOTTAJATEATTERIA ITÄRAJALLA

Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n toiminta vuosina 1998 – 2006

Tampereen yliopisto
Taideaineiden laitos
Teatterin ja draaman tutkimuksen
pro gradu –tutkielma 2007

TAMPEREEN YLIOPISTO, TAIDEAINEIDEN LAITOS

Laasonen, Pekka: TUOTTAJATEATTERIA ITÄRAJALLA. Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n toiminta vuosina 1998 – 2006

Pro gradu –tutkielma, 97 S. + 1 liite

Teatterin ja draaman tutkimus

Huhtikuu 2007

Tutkielma käsittelee Teatteri Imatran yhdeksää ensimmäistä toimintavuotta, jolloin sitä hallinnoi Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry. Tutkimuksen ydinkysymys on: miksi tuottajateatterimallia ei saatu taloudellisesti kannattavaksi vuosina 1998-2001?

Tutkielma on kronologisesti etenevä tapaustutkimus, jossa lähestytään yhdistyspohjaisen Teatteri Imatran historiaa myös itsereflektion keinoin. Toimin Imatralla teatterinjohtajana vuosina 2002-2005.

Keskeisen osan tutkielmaa muodostaa SWOT-analyysi. Pääasiallisina lähteinä käytän Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirjoja ja Teatteri Imatran toimintakertomuksia, Imatran kaupungin teatterin toimintaan liittyviä asiakirjoja ja teatteritilastoja vuosilta 1998-2002.

Pyrkimykseni on ollut tarkastella Teatteri Imatraa toimintaympäristönä ennen sinne siirtymistäni, johtajakautenani ja lähtöni jälkeisenä aikana. Teatteri Imatran kehitys täyskunnallisesta yhdistysvetoiseksi ja takaisin on erikoisuudessaan niin ainutlaatuinen, että uskon tästä tutkimuksesta olevan hyötyä tulevaisuudessa uusia rahoitus- ja hallintomalleja hakeville ammattiteattereille.

Asiasanat: Teatteri Imatra, tuottajateatterimalli, Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry, SWOT-analyysi

Sisällys

1. JOHDANTO	1
2. ALKUVERRYTTELY; TAUSTOJA JA TAVOITTEITA	5
2.1. IMATRAN KAUPUNGINTEATTERI TEATTERI IMATRAKSI	7
2.2. MUUTOS; TEKIJÄT JA KESKEISET TAVOITTEET	8
3. ALKUERÄT; ROSSIN / KEKARAISEN VUODET 1998 – 2001	10
3.1. TALOUS JA RAHOITUS	11
3.1.1. Tilinpäätökset ja toiminnallinen tulos	13
3.2. ORGANISAATIO JA TOIMINTASTRATEGIA	16
3.2.1. Sisäinen toimintaympäristö	16
3.2.2. Ulkoinen toimintaympäristö	23
3.2.3. Toimintastrategia	25
3.3. OHJELMISTO JA ESITYSMÄÄRÄT	28
3.3.1. Vuosi 1998	28
3.3.2. Vuosi 1999	30
3.3.3. Vuosi 2000	30
3.3.4. Viimeinen Kekaraisen vuosi	31
3.4. TIEDOTUS JA MARKKINOINTI	32
3.4.1. Sisäinen tiedottaminen	33
3.4.2. Ulkoinen tiedottaminen	34
3.4.3. Markkinointi	35
3.5. LOPPUTULOS	36
3.5.1. Ohjelmisto ja vierailijat	37
3.5.2. Organisaatio	40
3.5.3. Talous	41
4. VÄLIERÄT; LAASOSEN VUODET 2002 – 2005	42
4.1. VUOSI 2002; STARTTI JA ALKUKIIHHDYTYKSI	43
4.1.1. Organisaatio	43
4.1.2. Ohjelmistorakenne	44
4.1.3. Tiedottaminen, markkinointi ja sponsoritoiminta	44
4.1.4. Taloushallinto	46
4.1.5. Lopputulokset	48
4.2. VUOSI 2003; VAUHDIN TASAUSTA JA ASEMIEN HAKUA	49
4.2.1. Lähtötilanne toiseen Laasosen vuoteen	50
4.2.2. SWOT-analyysi	50
4.2.3. Missio ja visio	52
4.2.4. Sisäiset arvot ja sisäinen toimintaympäristö	53
4.2.5. Ulkoiset arvot ja ulkoinen toimintaympäristö	55
4.2.6. Toimintastrategia	56
4.2.6.1. <i>Ohjelmisto, vierailijat ja oheistoiminta</i>	56
4.2.6.2. <i>Talous ja yhteistyökumppanit</i>	58
4.2.6.3. <i>Brändi</i>	59

4.2.7. Vuoden 2003 kuntotesti	59
4.2.7.1. <i>Organisaatio</i>	60
4.2.7.2. <i>Ohjelmistorakenne</i>	61
4.2.7.3. <i>Tiedottaminen ja markkinointi</i>	63
4.2.7.4. <i>Talous</i>	64
4.2.7.5. <i>Vuoden 2003 lopputulokset</i>	65
4.3. VUOSI 2004; VAUHTISOKEUTTA JA UHKAAVAA HYYTYMISTÄ	66
4.3.1. Organisaatio	66
4.3.2. Ohjelmistorakenne	67
4.3.3. Muut operatiiviset muutokset	69
4.3.4. Vuoden 2004 lopputulokset	70
4.4. VUOSI 2005; LOPPUKIRI JA LOPULLINEN SIJOITUS	71
4.4.1. Laasosen viimeinen puoliaika; lähtötilanne	71
4.4.2. Organisaatio	72
4.4.3. Ohjelmistorakenne	72
4.4.4. Muita toimintaan vaikuttaneita tekijöitä	74
4.4.5. Vuoden 2005 lopputulokset	74
4.4.6. Tulokunto välierien jälkeen	75
5. FINAALI; VARTIALAN AIKA 2005 – 2006	84
5.1. LOPPUVUOSI 2005	84
5.1.1. Organisaatio	85
5.1.2. Ohjelmistorakenne	85
5.1.3. Muita toimintaan vaikuttaneita tekijöitä	86
5.1.4. Vuoden 2005 lopputulokset	87
5.2. VUOSI 2006	88
5.2.1. Organisaatio	88
5.2.2. Ohjelmistorakenne	88
5.2.3. Muita toimintaan vaikuttaneita tekijöitä	90
5.2.4. Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n viimeisen vuoden lopputulokset	90
5.3. GAME OVER JA LOPULLINEN SIJOITUS	91
6. LOPPUVERRYTTELY JA KATSAUS TULEVAAN KILPAILUKALENTERIIN	92
KIRJALLISUUS JA LÄHTEET	97
LIITTEET	98

1. Johdanto

1990-luvun lopussa koettiin suomalaisessa ammattiteatterikentässä erikoislaatuinen ja valitettava episodi, kun imatralainen ammattiteatteritoiminta aiottiin lakkauttaa Imatran kaupunginteatterin ajauduttua taloudelliseen ahdinkoon. Imatran kaupunginteatterin menorakenne oli kasvanut niin voimakkaasti, ettei kaupungilla ollut enää halua / kykyä ylläpitää raskaasti sen kokonaistaloutta rasittavaa organisaatiota. Niinpä kaupungin päättäjien keskusteluissa erääksi vaihtoehdoksi esitettiin jopa ammattiteatteritoiminnan alasajoa ja ostopalveluihin siirtymistä. Tällainen päätös olisi ollut merkittävä ennakkotapaus maassamme ja sillä olisi varmasti ollut osaltaan tuhoisa vaikutus koko suomalaiselle ammattiteatteriverkostolle ja varsinkin sen reuna-alueiden toimijoille. Onneksi lakkauttamispäätös jäi toteutumatta ja ratkaisu haettiin toista kautta, organisaatiomuutoksella, ja teatterin hallintomallin muuttamisella yhdistyspohjaiseksi. Syntyi Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n ylläpitämä Teatteri Imatra, minkä elinkaari kesti aina vuoden 2006 loppuun saakka, jolloin imatralainen ammattiteatteritoiminta, monien suureksi ihmetykseksi ja täysin ajan hengen vastaisesti, kunnallistettiin uudestaan; nimi Teatteri Imatra säilyi, mutta hallinnollinen vastuu palautui Imatran kaupungille.

Analysoin lopputyössäni entisen työnantajani, Teatteri Imatran, hieman yli kahdeksanvuotista elinkaarta Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n alaisuudessa. Keskeisinä tavoitteinani on selvittää mistä teatterin lähes katastrofaaliseen tilaan alkuvuosina syöksynyt talous johtui ja kuinka onnistuin tasapainottamaan toimintaa taloudellisesti ja taiteellisesti terveeseen tilaan, siirryttyäni sinne teatterinjohtajaksi alkuvuodesta 2002. Työni lopussa teen selvityksen siitä, millaiseen kuntoon teatteri jäi, kun siirryin uuteen työhöni syksyllä 2005 ja kartoitan hieman niitä tekijöitä, mitkä ajoivat Imatran kaupungin tekemään päätöksen teatterin kunnallistamisesta uudestaan kesällä 2006¹. Lopuksi käänän lyhyesti katseeni tulevaan.

¹ Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirja 19.6.2006

Suhteeni tutkimuskohteeseen on hieman erikoinen, sillä ensimmäiset neljä toimintavuottaan Teatteri Imatra oli minulle käytännöllisesti katsoen merkityksetön pikkuteatteri itärajallamme, eikä sen toiminta kiinnostanut minua juurikaan. Vuosina 2002 - 2005 tilanne oli aivan päinvastainen, kun toimin Imatralla teatterinjohtajana. Silloin Teatteri Imatran hengissä pitäminen ja toiminnan elvyttäminen muodostui lähes elämäntehtäväkseni, ja se vei käytännöllisesti katsoen kaiken aikani. Vuoden 2005 elokuusta lähtien olen seurannut Teatteri Imatran toimintaa taas hieman uudesta näkökulmasta, ulkopuolisena kilpailevan teatterin johtajana, ja se on antanut perspektiiviä tutkimuskohteeseeni ihan uudella tavalla. Erityisen lisävärin tähän tutkimukseen tuo se, että aloitin tämän työn tekemisen jo vuonna 2002, opiskellessani Sibelius Akatemian Arts Management PD-koulutusohjelmassa. Keskeisimmät tilastot, analyysit ja tapahtumien kuvaukset tutkimuksen alkuosasta, alkaen kappaleesta Kaupunginteatterista Teatteri Imatraan ja jatkuen aina vuoden 2002 loppuun, olivat mukana myös sinne jättämässäni työssä², missä keskityin vain Teatteri Imatran ensimmäisten vuosien toiminnallisiin virhearviointeihin. On siis ollut erittäin mielenkiintoista tarkastella omia johtopäätöksiään ja analyysejään muutaman vuoden viiveellä.

Ajan kuluminen on mahdollistanut sen, että olen päässyt tutkimaan jälkikäteen Imatran aikaisia päätelmiäni ja niiden aiheuttamia käytännön toimenpiteitäni uudesta näkökulmasta; toiminko itsekään niiden analyysieni ja päätelmiäni pohjalta, joita erittäin kokemattomana teatterinjohtajana tein intuitiivisesti ja vailla käytännön työn tuomaa rutiinia, vai unohtuivatko teoreettiset mietelmät nuoren johtajan tekemisen intoon ja näyttämisen haluun. Tämä vertailu oli yksi mielenkiintoisimmista vaiheista tutkimusta tehdessäni ja se paljastaa varsin yllättäviäkin yksityiskohtia tavoistani toteuttaa näkemystäni taidelaitoksen johtajana. Aina ei ollut helppoa todeta kiistatta omaa jääräpäisyyttään, mutta uskoakseni osasin olla varsin rehellinen arvioidessani myös omia virheitäni.

Tutkimukseni tavoitteena on myös selvittää imatralaisen tuottajateatterimallin toimintaa sen operatiivisesta johtamisesta käsin; kuinka uusi toimintamalli olisi

² Pekka Laasosen lopputyö *Tapaus Teatteri Imatra* Sibelius Akatemian Arts Management PD -koulutusohjelmaan 2003

ollut mahdollista saada toimivaksi ja miksi malli hylättiin reilun kahdeksan vuoden kokeilun jälkeen, kun tulosta alkoi syntyä myös taloudellisilla mittareilla mitattuna. Tutkimukseni on mielestäni varsin ajankohtainen, ja sitä kautta perusteltu, sillä arvioni mukaan suomalaisessa ammattiteatterikentässä tapahtuu lähivuosina merkittäviä rakenteellisia muutoksia, jolloin organisaatioiltaan kevyet toimintamallit tulevat varmasti esille useammankin ammattiteatterin tulevaisuutta suunniteltaessa. Lisäksi Imatran kaupungin päätös hallintomallin palauttamisesta täyskunnalliseksi on täydellisessä ristiriidassa maassamme vallitsevaan trendiin yksityistää ammattiteattereita, joten uskoakseni tämä tutkimus avaa hyödyllisiä näkökulmia suurten teatterikeskukseemme ulkopuolella toimiville ammattiteattereille esimerkiksi siitä, millaisissa toimintaympäristöissä toiminta on tulevaisuudessa mahdollista ja kannattavaa.

Pyrin myös osoittamaan varsin käytännöllisin esimerkein ja tilastoin sen, miten ratkaisevia virheitä Teatteri Imatran alkuvuosina tehtiin ja millaisiin toimenpiteisiin itse ryhdyin aloittaessani teatterin peräsimessä vuoden 2002 helmikuussa.

Olen jakanut työni viiteen aikakauteen:

- 1) vuotta 1998 edeltäviin tapahtumiin Imatran kaupunginteatterina,
- 2) Teatteri Imatran neljään ensimmäiseen toimintavuoteen Pentti Rossin ja Risto Kekaraisen johdossa,
- 3) vuosiin 2002 - 2005 Pekka Laasosen johdossa
- 4) Antti Vartialan aikaan yhdistysvetoisella hallintomallilla ja
- 5) nykyhetkeen / tulevaisuuteen, jolloin Teatteri Imatra toimii taas täyskunnallisena Imatran kaupungin organisaatiossa.

Yksityiskohtaisesti eriteltynä tutkimukseni etenee seuraavasti: aluksi käyn hieman läpi niitä syitä, miksi Imatran kaupunginteatterin toimintamalli päätettiin muuttaa yhdistyspohjaiseksi tuottajateatteriksi. Samassa yhteydessä listaan myös ne tavoitteet, mihin muutoksella pyrittiin. Seuraavaksi arvioin Teatteri Imatraksi ristityn organisaation ensimmäiset neljä toimintavuotta keskeisimpien aihealueiden osalta ja tässä kappaleessa harrastan myös hieman komparatiivista tutkimusta verraten Teatteri Imatraa tilastojen valossa muutama muuhun

pienehköön suomalaiseen ammattiteatteriin. Kerrattuani ensimmäisten vuosien tapahtumat ja lopputuloksen, siirryn siihen hetkeen, kun aloitin työskentelyn teatterinjohtajana Imatralla. Käyn läpi ne toimenpiteet, mihin ryhdyin tilanteen oikaisemiseksi ja pyrin analysoimaan objektiivisesti millaisia tuloksia niillä saavutettiin operatiivisen toiminnan kannalta. Tutkimukseni pääpaino on juuri näissä kahdessa kappaleessa, sillä ilman perusteellista analyysiä ongelmiin johtaneista syistä, koko työni Imatralla olisi ollut mahdotonta ja turhaa. Lisäksi varsin tarkka analyysini mahdollisti sen, että pääsin vaikuttamaan nopeasti ja perustellusti koko Teatteri Imatran toimintamalliin, tehden myös muutamia varsin keskeisiä rakenteellisia muutoksia sen toimintaympäristöön.

Tutkimukseni lopuksi teen hieman pintapuolisemman, lähinnä tilastoihin perustuvan, katsauksen lähtöäni seuranneeseen aikaan. Käytännössä tämä tarkoittaa reilun vuoden mittaista jaksoa nykyisen teatterinjohtajan alaisuudessa, jolloin Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n toiminta päätettiin lakkauttaa. Tuottajateatterimallihan loppui Imatralla käytännössä kesään 2006, jolloin se ajettiin alas operatiivisella tasolla. Virallisesti Vuoksenlaakson teatteriyhdistys lopetti toimintansa vuoden 2006 lopussa ja Teatteri Imatra palautettiin täyskunnalliseksi 1.1.2007 alkaen³. Tästä ajasta olen kirjannut ylös tilastojen lisäksi lähinnä muutaman keskeisen toimintaan, ja toimitapoihin, tulleen muutoksen, sekä pohtinut hieman uuden johtajan tapaa hoitaa aikaisempaa tehtävääni.

Keskeisinä kirjallisina lähteinä käytän teatterin tiedotuskeskuksen vuosittain julkaisemia *Teatteritilastot* -kirjoja vuosilta 1998 - 2006, Lotta Rossin historiikka *Imatran kaupunginteatterista Teatteri Imatraan 1984-2002*, Imatran kaupungin sisäisen tarkastuksen tekemää raporttia Teatteri Imatran taloushallinnosta, Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tilinpäätös- ja toimintakertomuksia, sekä Imatran kaupungin Teatteri Imatraa koskevia kokouspöytäkirjoja ja muistioita.

Koska tutkimukseni perustuu erittäin merkittävältä osin omiin havaintoihini tutkittavasta organisaatiosta ja se tilasta, sekä niistä tekemiini johtopäätöksiin,

³ Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirja 19.6.2006

toivon sen olevan riittävä peruste tämän työn pohjaksi. Suurin osa Teatteri Imatran elvyttämiseen valitsemistani toimenpiteistä syntyi preesensissä, siinä hetkessä kun varsin omaperäisilläkin tavoilla sain ongittu ongelman toisensa jälkeen esiin ja pyrin keksimään niille ratkaisun.

Tämä on siis tietynlainen ”ohjausgradu”, mitä voisi lähestyä hyvin samoista lähtökohdista, kuin ohjausprosessiakin kuvaavaa kirjallista työtä, missä näytelmä työryhmineen analysoidaan, tutkimuskohteen ongelmat kartoitetaan ja pyritään ratkaisemaan teoriassa, sitten prosessi viedään käytännön tasolle ja toteutetaan konkreettisesti näyttämöllä, minkä jälkeen tehdään johtopäätökset prosessiin liittyvistä onnistumisista ja virheistä. Lopuksi katsotaan mitä tapahtui. Tässä ”ohjausgradussa” ei vaan analysoida ja ohjata yksittäistä näytelmää, vaan kokonaista teatteria.

2. Alkuverryttely; taustoja ja tavoitteita

Nyt jo hieman yli satavuotias imatralainen teatteritoiminta eli kovia aikoja 1990 -luvun puolenvälin jälkeen. Vain reilut kymmenen vuotta aikaisemmin kannatusyhdistyksen hallinnasta mm. taloudellisiin syihin vedoten kunnallistettu⁴ kaupunginteatteri oli ajautunut melkoisiin taloudellisiin vaikeuksiin. Teatterin operatiivinen toimintakyky oli lähes olematon, sillä kiinteät menot söivät pahimmillaan yli 90 prosenttia teatterin vuotuisista määrärahoista⁵, jolloin itse näytelmien valmistamiselle jäi kohtuuttoman niukat puitteet. Ammattiteatteritoiminta eli lähinnä tekohengityksellä ongelmien jatkuvasti kasaantuessa. Myös katsojamäärät olivat romahtaneet tultaessa 1990-luvun puoleen väliin ja jotain oli tehtävä nopeasti.

Vuoden 1996 aikana nähtiin ensimmäisiä merkkejä uudesta toimintatavasta. Imatran Kaupunginteatterissa päätettiin siirtyä vuosien tauon jälkeen ympärivuotiseen toimintaan, eli kesäteatterista haettiin pelastajaa romuttuneeseen talouteen⁶. Henkilökunnan vastustus oli tietenkin suurta, mutta vaihtoehtona olisi

⁴ Rossi 2003, 11

⁵ Rossi 2003, 60

⁶ Rossi 2003, 64

ollut toiminnan loppuminen kokonaan, joten uuteen vuosirytmiiin oli mukauduttava.

Kesäteatterin mukaan otto vuosiohjelmistoon piristi toimintaa selvästi ja varsinkin katsojatilastoa saatiin monta piirua ammattimaisempaan suuntaan. Silti vuoden 1996 menestys ei ollut kuin kosmetiikkaa vanhojen syntien kulkiessa rasiiteena repussa, ja kaiken kruunasi seuraavalle vuodelle ilmoitettu, uskomaton miljoonan markan, leikkaus teatterin kaupungilta tulevaan avustukseen. Leikkauksen rajuus noteerattiin jopa Helsingin sanomissa, jonka mukaan ”juustohöylä oli muuttunut kirveeksi”⁷. Kohtuuttomalta tuntuva säästökuuri ratkaisi sen, että silloin aloitettiin ensimmäiset vakavasti ongelmien rakenteisiin puuttuvat keskustelut hallinnollisesta muutoksesta teatterin suhteen. Kaupunginteatterin työntekijät olivat taas varpaillaan ja pelkäsivät henkilökunnan vähentämispainetta vastustaen hallintomalliin puuttumista. Prosessi aloitettiin pikkuhiljaa ja henkilöstön aavistukset osoittautuivat pikkuhiljaa oikeiksi; vähennyksiä tuli ja huomattavasti enemmän kuin aavistettiinkaan.

Muutosprosessille löytyi poliittista tahtoa Imatralla 1997, sillä nyt viimeistään kaupunginteatterin tilanne oli tajuttu mahdolliseksi ja kaupunkiin lanseerattu tuottajateatterimalli nousi vahvasti esiin keskusteluissa. Vuosi jäi vajaaksi esitystoiminnan suhteen, sillä kesäteatterin jälkeen teatterin henkilökunta oli lomautettuna loppuvuoden, kun uutta hallintomallia ammattiteatteritoiminnan pelastamiseksi paikkakunnalla suunniteltiin. Teatterin epävarma tulevaisuus oli aiheuttanut sen, että suuri osa taiteellisesta henkilökunnasta jätti Imatran jo ennen uuden hallintomallin esittelyä, aavistaen tulevat henkilöstövähennykset ja resurssien leikkaukset⁸.

Imatran kaupungin päättäjät valitsivat siis ratkaisuksi järjestellä uudelleen paikallisen teatterin toimintamallin. Niinpä he asettivat työryhmän arvioimaan imatralaisen ammattiteatterin tulevaisuutta. Arviointi tehtiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäinen oli valmistunut jo 1995. Projektin päättänyt uudelleenarviointiraportti valmistui elokuussa 1997 ja kaupunginhallitus hyväksyi

⁷ Rossi 2003, 66

⁸ Rossi 2003, 67

sen ehdotuksineen samana syksynä, päätyen toimintamalliin C⁹. Teatteri päätettiin muuttaa täyskunnallisesta kaupunginteatterista tuottajateatteri-mallilla toimivaksi, ja yhdistyspohjaiseksi, kaupunkikonsernin jäseneksi. Tämä päätös saneli imatralaisen ammattiteatterin uuden suunnan vajaan kymmeneksi vuodeksi eteenpäin.

2.1. Imatran Kaupunginteatteri Teatteri Imatraksi

Imatran kaupunginvaltuuston kesäkuussa 1997 tekemällä päätöksellä sen kuntakonserniin, ja sitä kautta omistukseen, liitettiin 1.1.1998 alkaen uusi yksikkö, nimeltään Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry. jonka jäseniksi tuli Imatran kaupungin lisäksi Imatran Kansainvälinen Semiotiikan Instituutti ja Imatran koskenparrassäätiö. Samalla päätöksellä Imatran kaupunginteatterin toiminta lakkautettiin vuoden 1997 viimeiseen päivään. Uusi yhdistys vietiin yhdistysrekisteriin marraskuussa 1997 ja se ryhtyi pyörittämään imatralaista ammattiteatteritoimintaa Teatteri Imatran nimellä¹⁰.

Uuden yhdistyksen toimintaa tulivat säätelemään yhdistyslaki, yhdistyksen säännöt¹¹ ja Imatran kuntakonsernin toimintaohjeet. Samalla Imatran kaupunki ja Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry. solmivat viisivuotisen tulos- ja tavoitesopimuksen, jossa määriteltiin Teatteri Imatran toiminnan raamit koskien mm. tulostavoitteita ja vuotuisten ensi-iltojen määrää, sekä kaupungin taloudellista apua uudelle teatterille¹².

Teatterin uusiin sääntöihin kirjattiin myös ohjelmiston sisällöllistä laatua määrittelevä pykälä, missä musiikkiteatterituotantojen erikoisasemaa korostettiin. Tämä linjaus perusteltiin mm. sillä, että kuuluisana musiikkikaupunkina tunnetun Imatran katsottiin tarjoavan paljon osaavia ja edullisia muusikoita teatterin käyttöön ja toisaalta Teatteri Imatrasta toivottiin hyvää yhteistyökumppania suunnitteilla olleelle Imatran Musiikki-instituutille.

⁹ Imatran kaupunginhallituksen pöytäkirja 10.3.1997

¹⁰ Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirja 16.6.1997

¹¹ Vuoksenlaakson teatteriyhdistyksen säännöt 1997

¹² Teatterin toiminnan uudelleenarvioinnin 2. vaiheen loppuraportti 1997

Lähinnä tämänkaltaisen ohjelmistopolitiikan valinnan vuoksi tehtiin muutoksia myös itse teatteritaloon. Usean kymmenen istumapaikan menetyksen hinnallakin salista muokattiin mm. Kotkassa sijaitsevan ravintola Kairon henkeä hakeva ravintolateatterimiljöön plyysisohva-aitioineen. Aitioiden uskottiin houkuttelevan yrityksiä ja yhteisöjä teatterin asiakkaiksi mm. suunnitteilla olevien klubi-iltojen pariin.

Uusissa säännöissä vahvistettiin myös vuonna 1996 tehty päätös henkilökunnan uudeksi vuosirytmiksi. Teatteri Imatran toiminnan keskeiseksi osaksi kirjattiin jokavuotinen kesäteatteriesitys, minkä valmistamiseen talon vakituinen henkilökunta veloitettiin osallistumaan. Näin ollen esimerkiksi teatterin henkilökunnan vuotuiset vapaat oli sijoitettava normaalin esityskauden sisään ja se vaikutti luonnollisestikin esityskalenteriin varsin radikaalisti.

2.2. Muutos; tekijät ja keskeiset tavoitteet

Elokuussa 1997 Imatran kaupunginhallitukselle jätetyssä Teatterin toiminnan uudelleenarvioinnin 2. vaiheen loppuraportissa määriteltiin teatterin organisaatiomuutoksen tavoitteiksi seuraavaa:

Projektin tavoitteeksi asetettiin teatterin toiminnan muuttaminen siten, että nykyiseen verrattuna saavutetaan merkittävät kustannussäästöt.

Toisaalta teatteritoiminnan uudistamisessa lähtökohtana on ollut luoda Imatralla omaleimainen teatterimalli, joka tukee kaupungin kokonaisimagoa.

Uudistuksen tärkein motiivi oli siis raha, ja tarkemmin ottaen sen säästö. Säästötavoitteeksi oli asetettu seuraavalle vuodelle 1,1 mmk. Myös kiinteät kulut pyrittiin saamaan 50-55% vuotuiselle tasolle käyttötaloudesta. Tällä pyrittiin ”parantamaan erityisesti ohjelmatuotantoa”, mitä se sitten lopulta tarkoittikin.

Päätös uudentyyppisestä ammattiteatterimallista oli valtakunnallisesti merkittävä lähinnä teatterin uuden organisaatiomallin takia, sillä vastaavanlaista oli yritetty aikaisemmin vain Espoossa, mikä oli maantieteellisesti aivan eri asemassa tuottajateatteritoiminnalle, kuin syrjäinen Imatra. Kaupunginteatterin loppuaikojen suurimmaksi ongelmaksi muodostunut, ja lopullisesti kaupunginteatterin kaatanut, kiinteiden kulujen paisuminen pyrittiin lopettamaan uudennlaisella henkilöstörakenteella. Käytännössä vakituisen taiteellisen

henkilöstön määrää karsittiin rajusti niin, että esimerkiksi vakituisten näyttelijöiden määrä tiputettiin kahdeksasta kahteen¹³. Myös mm. lavastuksen suunnittelu jäi joko ohjaajan tai ostopalvelun varaan lavastajan toimen lakkauttamisen myötä.

Teatterinjohtajan nimikkeeksi tuli nyt toiminnanjohtaja ja taiteellisesta sisällöstä tuli vastaamaan tuottaja, joka rakensi jokaisen esityksen omana kokonaisuutenaan, mutta osana Teatteri Imatran esityskalenteria, keräten työryhmän teatterin minimaalisen henkilökunnan ympärille. Siitä nimi tuottajateatteri.

Uuden yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaksi valittiin kaupunginhallituksen varapuheenjohtaja Heikki S. von Hertzen ja ensimmäisenä toiminnanjohtajana aloitti kulttuuritoimenjohtaja Pentti Rossi. Hertzen oli tunnettu kulttuurin ystävä ja poliittisesti vaikutusvaltainen persoona Imatralla ja se puolsi hänen valintaansa. Rossin mukana ololla pyrittiin puolestaan takaamaan uuden teatterin kytkökset Imatran kaupungin yleiseen kulttuuripoliittiseen linjaukseen ja kaupungin hallintoon¹⁴. Heidän lisäksi teatterin ”johtoryhmään” jäi tuottaja-nimikkeellä aikaisemmin teatterinjohtajana toiminut Pekka Lara.

Vuoden 1998 kesällä tapahtuneissa henkilövaihdoissa Rossi kuitenkin korvattiin Pieksämäen kulttuurikeskus Poleenin toiminnanjohtajana aikaisemmin työskennelleellä Risto Kekaraisella. Vaihdoon ei liittynyt mitään dramatiikkaa, sillä Rossin asema toiminnanjohtajana oli alun pitäenkin suunniteltu vain väliaikaiseksi ratkaisuksi Teatteri Imatran toiminnan saamiseksi käyntiin. Samassa yhteydessä talon mm. ohjelmapolitiisiin erimielisyyksiin vedoten jättänyt Pekka Lara lähti sitä vastoin ns. ovet paukkuen, sillä hän oli erittäin pettynyt uuteen toimintamalliin ja varsinkin Teatteri Imatran ja kaupungin väliseen epäselvään suhteeseen¹⁵.

Tuottajateatteri-malliin siirtymisen yhteydessä tehdyillä henkilöstöpoliittisilla uudelleenjärjestelyillä pyrittiin myös useampien, ja ehkä nimekkäimpienkin,

¹³ Rossi 2003, 69

¹⁴ Rossi 2003, 68

¹⁵ Rossi 2003, 73

taiteilijavieraiden saamiseksi taloon, kun kiinteitä menoja saatiin leikattua selvästi taiteellista henkilökuntaa pienentämällä. Samoin tavoitteena oli entistä kiinteämpi yhteistyö paikallisten harrastajanäyttelijöiden, yritysten, kansalaisjärjestöjen ja valtakunnallisten taidekorkeakoulujen kanssa. Myös taide- ja kulttuurikasvatustyöhön, sekä lähempiin suhteisiin Venäjän lähialueiden kulttuuritoimijoiden kanssa haluttiin satsata¹⁶.

3. Alkuerät; Rossin / Kekaraisen vuodet 1998 - 2001

Toiminta aloitettiin intoa uhkuen ja johdon osalta täysin uusin voimin. Uuden uljaan teatterimallin ensimmäiseksi tuotannoksi päätettiin tehdä paikkakuntaan liittyvä tilaustyö ja sen nimeksi tuli kaupunginjohtaja Tauno Moilasen muutaman vuoden takaisen lehtikommentin¹⁷ pohjalta *Kivenkääntäjien kylä*. Imatra-revyyksikin kutsutun musiikinäytelmän kirjoitti aikaisemmin Kouvolaan rautatieaiheisen menestyskappaleen kirjoittanut Armas Ketonen. Näytelmän ohjaajaksi kutsuttiin Vesa Nuotio.

Teatteri Imatran historian ensimmäinen tuotanto oli erittäin kunnianhimoinen yritys nostaa pahasti ryvettyneen teatteritoiminnan mainetta. Paikalliset aiheet oikeine esikuvineen ovat olleet usein hyvin suosittuja ympäri Suomea, mutta Imatran kohdalla ongelmia aiheuttivat lähihistorian tapahtumat ja muutokset teatterin organisaatiossa; revyy vaati erittäin suuren työryhmän taiteellista henkilöstöä, joten vierastyövoiman tarve oli valtava johtuen mm. muusikoista, tanssijoista ja skenograafikoista. Lisäksi teatterin vakituisten näyttelijöiden minimaaliseksi leikattu määrä aiheutti sen, että näytelmä suorastaan vilisi Imatran ulkopuolisia vierailevia näyttelijöitä, joille oli hankittava asunnot, maksettava päivärahat jne. Lisäksi näytelmän muuhunkin ylöspanoon satsattiin selvästi enemmän kuin lähivuosina ja siitä aiheutui huomattavia lisäkustannuksia.

On tavallaan aivan luonnollista, että uusi teatterimalli haluttiin lanseerata näyttävästi, sillä olihan tarkoituksena uudistaa tietyllä tavalla koko suomalaisen ammattiteatterin tuotantomallia. Silti noin massiivisen tuotannon tekeminen heti

¹⁶ Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirja 16.6.1997

alkuun oli erikoiselta tuntuva päätös uudelle teatterille, minkä hallinnollinen uudistaminen oli perustettu vetoamalla toiminnan kustannustehokkuuteen. Mielestäni voikin perustellusti sanoa, että jo *Kivenkääntäjien kylän* valmistamiseen valitussa toimintamallissa kylvettiin Teatteri Imatran näyttämölle ensimmäinen taloudellisen epäonnistumisen siemen, mikä sai valitettavaa jatkoa samaisen vuoden kesäteatterin *Tuntematon sotilas* –opperasta.

Seuraavaksi tutkailen Teatteri Imatran alkuvuosia tilastojen valossa. Sen jälkeen pyrin analysoimaan uuden teatterimallin käytännön toimia; toimintastrategiaa, ohjelmistoa ja tiedottamista. Lopuksi teen yhteenvedon, ikään kuin neljän ensimmäisen vuoden tilinpäätöksen, niistä operatiivisista virheistä mitä mielestäni tehtiin.

3.1. Talous ja rahoitus

Pyrin analysoimaan Teatteri Imatran neljää ensimmäistä vuotta mahdollisimman monesta, operatiiviseen toimintaan suoraan tai välillisesti liittyvästä, näkökulmasta. Aloitan Teatteri Imatran taloudenhoidosta ja rahoituksesta siitä syystä, että juuri tämän sektorin toimimattomuuteen Imatran kaupungin edustajat vetosivat päättyessään muuttamaan teatterinsa organisaatiota. Käytän apunani sekä tilastoja, että käytännön työssäni saamia havaintoja.

Saadakseni väitteilleni edes hieman tilastollista pohjaa, vertailen seuraavaksi Teatteri Imatran vuosien 1998-2001 tulo- ja menorakennetta neljään muuhun ammattiteatteriimme: Varkauden teatteriin, Kokkolan kaupunginteatteriin, Mikkelin teatteriin ja Riihimäen teatteriin. Päädyin kyseisiin teatteritaloihin lähinnä niiden saamien vuosiavustusten suuruuden, ja kaupunkien koon mukaan, pyrkien myös maantieteelliseen leveyteen. Vertailun avulla pyrin osaltaan osoittamaan, ettei uusi teatterimalli toiminut, tai ettei sitä ainakaan osattu käyttää neljän ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kaikki seuraavissa taulukoissa esitetyt summat on saatu *Teatteritilastot* -teoksista vuosilta 1999-2002.

Valtionosuuksia em. teatterit saivat seuraavasti (markkoina):

teatteri	v. 1998	1999	2000	2001
Imatra	1 418500	1 248400	1 287400	1 182800
Varkaus	1 911900	1 935000	1 866200	1 841100
Kokkola	1 850300	1 872500	1 930600	1 971300
Mikkeli	2 220300	2 184600	2 252400	2 299800
Riihimäki	1 418500	1 310800	1 351400	1 379900

Kunnallisen tuen määrä oli seuraavanlainen:

teatteri	v. 1998	1999	2000	2001
Imatra	3 870000	3 650000	3 639000	3 650000
Varkaus	3 000000	3 000000	3 000000	3 000000
Kokkola	3 486600	2 785200	3 631400	3 960000
Mikkeli	4 900000	5 150000	5 150000	5 400000
Riihimäki	2 300000	2 300000	2 900000	3 002100

Pääsylipputulot:

teatteri	v. 1998	1999	2000	2001
Imatra	567000	785200	655100	856200
Varkaus	753600	1 102000	1 021700	902400
Kokkola	1 200000	966400	1 223700	1 089700
Mikkeli	1 515600	1 702900	1 966500	1 865800
Riihimäki	1 118200	1 129200	841300	988800

Menot:

teatteri	v. 1998	1999	2000	2001
Imatra	6 629100	5 539100	6 207900	5 987900
Varkaus	5 227300	5 915400	6 488100	6 401400
Kokkola	6 802500	6 262900	6 950300	7 174200
Mikkeli	8 455100	9 172800	9 498400	9 841200
Riihimäki	4 852600	5 170800	5 102100	5 292800

Yllä olevat tilastot kertovat korutonta kieltään Teatteri Imatran toiminnan kustannustehokkuudesta: avustuksia se sai joka vuosi kolmanneksi eniten, mutta lipputuloja vähiten. Menot olivat puolestaan vuosittain joko kolmanneksi tai neljänneksi suurimmat, huolimatta uudesta, kevyestä organisaatiosta. Katsottaessa vaikkapa vuotuisten tukien ja niillä saavutettujen lipputulojen suhdetta verrattuna muihin teattereihin, Teatteri Imatran tulos on suorastaan surkea. Esimerkiksi ensimmäisenä toimintavuonaan Teatteri Imatran saaman avustussumman ja sillä saavutettujen lipputulojen suhdeluku oli todella vaatimaton, 0,107. Samana vuonna esimerkiksi Riihimäellä vastaava oli 0,3! Riihimäellä saatiin siis jokaisella tukimarkalla kolmekymmentä penniä tuloja, kun Imatralla jäätiin vajaaseen yhteentoista. Tämä ei tietenkään kerro koko totuutta, mutta ainakin sen edellä mainitut luvut todistavat, että esimerkiksi uuden teatterin säännöissä määritelty esityskertojen supistus ja ravintolateatteriksi muuttamisesta aiheutunut katsomopaikkojen vähennys osoittautuivat virhearvioinneiksi. Toisaalta perustellusti voi sanoa, että ensimmäisen vuoden ohjelmistovalinnat menivät aivan pieleen; katsojia ei yksinkertaisesti tullut, vaikka vuoteen satsattiin rajusti.

3.1.1. Tilinpäätökset ja toiminnallinen tulos

Mihin taloudenpidon selkeät virhearvioinnit sitten käytännössä johtivat? Jo ensimmäisen toimintavuoden talousluvut osoittivat, ettei valittu malli voinut olla oikea, sillä alijäämää kertyi peräti -354.447,35 mk¹⁸, vaikka tuotantojen ja esitysten lukumäärä oli erittäin alhainen. Huomionarvoista, ja vaikutuksiltaan kohtalokkaasti kertautuvaa oli se, että jo tässä vaiheessa tehtiin ensimmäisen kerran se kohtalokas virhe, ettei edellisvuoden tappiota huomioitu seuraavan vuoden taloutta suunniteltaessa, vaan se jäi rasittamaan tulevaa toimintaa ilman konkreettisia korjausliikkeitä.

Teatteri Imatran toiselle toimintavuodelle kasautui siis aikalailla menestyspaineita. Vuoden 1998 vahvasti alijäämäinen tulos annettiin ehkä vielä anteeksi ja laitettiin käynnistysvaikeuksien piikkiin, mutta toisena toimintavuonna oli jo onnistuttava.

¹⁸ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 1998

Ja niin myös tietyllä tavalla kävikin. Vuoden 1999 saldo oli tilinpäätöksessä noin 92.000 mk ylijäämäinen. Säästö oli syntynyt mm. siitä, että henkilöstömenojen osuus oli lähes puoli miljoonaa markkaa alhaisempi kuin edellisvuonna. Esitysten lukumäärää oli nostettu yli sataanviiteenkymmeneen ja vierailuesitysten valinta osui nappiin. Avustusten ja niillä hankittujen lipputulojen suhdekin oli paljon terveempi, eli 0,16, ja menot huomattavasti kohtuullisemmat¹⁹.

Silti kahden ensimmäisen vuoden saldo oli vielä todella pahasti pakkasella. Oma pääoma oli vuoden lopussa yli 260.000 mk tappiolla ja vierasta pääomaa oli kertynyt lähes miljoona vanhaa markkaa. Toisen toimintavuoden ylijäämäinen tilinpäätös toki osoitti, että suunta oli oikea. Harmi vaan, ettei nousujohteinen kehitys jatkunut tulevina kahtena vuotena.

Tietyin varauksin voi sanoa, että vuosi 2000 romutti lopullisesti unelman Teatteri Imatran taloudellisesti terveestä toiminnasta. Vuoden tilinpäätös oli masentava; -585.000 mk. Menot olivat paisuneet lähes puolella miljoonalla edellisvuodesta ja lipputulot jäivät alle 700.000 markan. Menopuolen kasvun aiheutti pääasiallisesti paisuneet henkilöstömenot. Vieraan pääoman määrä oli kasvanut tilikauden loppuun mennessä jo 1.6 miljoonaan markkaan ja oma pääoma oli painunut lähes 850.000 markkaa miinukselle²⁰.

Viimeistään tässä vaiheessa teatterin johdon ja hallituksen olisi mielestäni pitänyt reagoida ongelmaan voimakkaasti ja analysoida raskaasti tappiollisen toiminnan syyt perinpohjaisesti. Teatterin perustoiminnoissa oli selkeitä ongelmia ja tilanne olisi vaatinut rajujakin rakenteellisia muutoksia. Jostain syystä näihin ongelmiin ei kuitenkaan puututtu ja toimintakykyä murentava meno sai jatkua.

Viimeinen Risto Kekaraisen johdossa menty vuosi oli sitten jo vanhan kertausta. Velkataakka oli jo niin suuri, että erääntyneiden laskujen maksuyritykset ja suoranainen karhukirjetulva veivät kaikki mahdollisuudet onnistumiselta. Kun heti alkuvuodesta suuri osa yhteiskunnan avustuksista haihtui vanhojen laskujen hoitoon, jäi itse teatteritoiminnalle mahdottomat elinmahdollisuudet.

¹⁹ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 1999

²⁰ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2000

Tulonmuodostus kasvoi edellisestä katastrofivuodesta selvästi, mutta menot paisuivat taas lähelle 6.000.000 markkaa ja tilinpäätös painui yli 300.000 mk alijäämäiseksi²¹. Kulurakenteen vääristymä oli jo niin suuri, että koko toiminnan jatkuminen oli pahasti vaakalaudalla.

Jos oli ongelmia tulo- ja menorakenteen kanssa, niin myös pääsylippujen kohdalla tilasto kertoo varsin erikoisista ilmiöistä Teatteri Imatrassa. Lippuja meni vuosittain varsin vaihteleva määrä ja niiden menekin skaala on uskomaton; vuonna 1998 noin 9000 myytyä lippua ja vuonna 2001 yli 23.000 lippua. Suuren vaihtelun vuoksi talousarvioon laskettavien lipputulosten määrä olikin aika mahdoton tehtävä ja se näkyi myös vertaillessa arviota ja lopputulosta.

Myynnin suuri vaihtelu ei ole suinkaan ainoa erikoisuus. Toinen huomiota herättävä asia on lipun keskihinta. Teatteri Imatra sai neljänä ensimmäisenä toimintavuonaan 68.000 katsojalla lipputulosta yhteensä noin 2.860.000 markkaa. Keskimääräiseksi lipun hinnaksi tulee siis vain noin 42 markkaa ja sitä nostaa melkoisesti *Tuntematon sotilas* -oopperan lipun korkea keskihinta (kallein lippu peräti 160 mk). Pääsylipusta keskimäärin saatu summa on aivan käsittämättömän pieni ja kertoo ainakin taitamattomasta hinnoittelusta ja suoranaisestä pääsylipun inflaatiosta. Herääkin ajatus siitä, onko pääsylippuja esimerkiksi annettu suurissa erissä ja harkitsemattomasti yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille, miettimättä mitä se tekee teatterin kokonaistaloudelle? Tällainen toimintahan on suoraan verrattavissa siihen, että jos vaikkapa valtiolta loppuu raha, sitä yksinkertaisesti painetaan lisää välittämättä seurauksista.

Edellä mainitun kaltaisen toiminnan haitallista vaikutusta voimistaa entisestään Teatteri Imatran näyttämöiden vähäinen katsojapaikkojen lukumäärä ja sitä kautta laskennallisesti pieni liikkeelle saatava lippumäärä, jolloin yksittäisen lipun arvo korostuu; harkitsemattomasti jaellut vapaaliput kun vievät viimeisetkin mahdollisuudet pyörittää voitollisia esityksiä.

²¹ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2001

Selkeimmin pääsylipun arvonalennuksen voi nähdä vuoden 2001 kohdalla, jolloin yli 23.000 myydylle lipulla saatiin aikaiseksi vain 856.200 markan tulot²² (lipun keskihinta vain noin 36,50 markkaa). Jos pääsylipun keskihinta olisi ollut vaikka Varkauden tasolla (46,00 markkaa / lippu) olisi vuoden taloudellinen tulos ollut yli 200.000 markkaa parempi.

3.2. Organisaatio ja toimintastrategia

Käyn seuraavaksi läpi uuden imatralaisen ammattiteatterimallin toimintaympäristöä ja -tapaa, missä se aloitti toimintaansa vuoden 1998 alussa. Olen jakanut toimintaympäristöt luonteensa mukaisesti sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisessa toimintaympäristössä ei ole juurikaan eroa Teatteri Imatran edeltäneeseen aikaan, mutta sisäinen koki suuria muutoksia uudistuksen myötä. Toimintastrategia -osuudessa kartoitan hieman uuden toimintamallin sääntöihin kirjattuja yksityiskohtia ja niiden vaikutuksia.

3.2.1. Sisäinen toimintaympäristö

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, uuden teatterimallin merkittävimmät organisaatiomuutokset koskivat taiteellista henkilökuntaa. Uskomaton 80 prosentin leikkaus näyttelijäkaartiin tuli tekijöille sellaisena yllätyksenä, ettei sen vaikutuksia teatterin operatiiviseen toimintaan pystytty hallitsemaan. Jo *Kivenkääntäjien kylä* -revyy osoitti, ettei kahden vakituisen näyttelijän varaan voi rakentaa järjestelmällisesti, eikä varsinkaan kustannustehokkaasti, toimivaa teatteri-yksikköä. Tai ainakaan se ei onnistu toimittaessa suomalaisen ammattiteatterin reuna-alueilla, missä ammattitaitoisen freelance-henkilöstön saatavuus on erittäin rajallista. Taiteellisen henkilökunnan ostopalveluitahan ei pysty hinnoittelemaan pelkästään heistä aiheutuvien palkkakustannusten perusteella, vaan majoitus-, päiväraha-, yms. kulut nostavat jokaisen muualta tulevan taiteilijan yksikköhinnan pilviin; siinä yksi keskeisimmistä syistä menopuolen kontrolloimattomaan kasvuun Teatteri Imatran alkuvuosina.

²² Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2001

Syitä uuden mallin toimimattomuuteen onkin etsittävä niin teatterin johdosta, kuin sen hallituksestakin. On toki luonnollista, ettei valtakunnallisestikin uudentyypinen kokeilu lähde hetkessä toimimaan, mutta silti tietyt päätökset ihmetyttävät. Miksei kukaan laskenut todellista kulurakennetta huolellisesti etukäteen? Miksi heti aloitusvuonna oltiin valmiita ottamaan niinkin uskomaton riski, minkä *Tuntematon sotilas* -ooppera piti sisällään? Olisi voinut olettaa, että uusi sisäisen toimintaympäristön malli opetellaan ja opitaan ensin pienimuotoisilla tuotannoilla ja vasta toiminnan mahdollisesti vakauduttua siirrytään vaativimpiin tuotantoihin. Nyt lähdettiin ohjaamaan valtamerialusta sisävesikapteenin kokemuksella ja valmiuksilla, ja karille mentiin pahan kerran. Valtava halu tehdä teatteria tuoreella tavalla ei kohdannut uuden organisaation kyvyllisiä valmiuksia.

Teknisen henkilökunnan ja toimistossa työskentelevän väen suhteen muutoksia ei juurikaan tapahtunut. Teknisellä puolella ongelmia oli havaittavissa lähinnä työaikojen suhteen. Uuden toimintamallin mukana käyttöön otettu kokonaispalkkajärjestelmä aiheutti jossain vaiheessa melkoista painetta esimerkiksi ylitöiden ja lomien suhteen. Välillä suorastaan mahdottomaksi paisunut omien tuotantojen määrä kasasi osalle väestä niin suuren työtaakan, että rästiin jääneet lomat ja vapaat heikensivät koko talon toimintakykyä teknisen henkilökunnan väsyessä ja lomien kasaantuessa.

Toimistohenkilökunnan puolella ongelmia tuli lähinnä työnjaossa ja siksi esimerkiksi tiedotus ja markkinointi ontuivat pahasti. Tämä näkyi käytännössä markkinoinnin suunnittelemattomuudessa koskien niin markkinointimateriaalien sisältöjä kuin aikataulutustakin. Selvä markkinoinnin kohderyhmä jäi usein hämäräksi ja mainontaan kului turhan paljon rahaa sen saavuttamaan näkyvyyteen verrattuna. Lisäksi suhde mediaan oli muutenkin ongelmallinen, sillä oma aktiivisuus ja kyvykyys esimerkiksi tiedotteiden valmistamisessa ja jakelussa puuttui lähes kokonaan.

Eräs Teatteri Imatran sisäisen toimintaympäristön tärkeimmistä elimistä oli sen hallitus. Niinpä onkin todettava, että sen toiminta ensimmäisen neljän vuoden aikana herättää useita kysymyksiä. Miksei kukaan hallituksessa istuneista jäsenistä puuttunut syöksykierteeseen ajautuneeseen teatterin taloustilanteeseen?

En löytänyt mistään Teatteri Imatraa koskevista asiakirjoista merkintöjä tai mainintoja yhdenkään hallituksen jäsenen vaatimuksista penkoa teatterin toiminnallis-taloudellisia asioita, vaikka jokaisen heistä olisi pitänyt vähintäänkin aavistaa asioiden todellinen tila. Myöskään toiminnanjohtajaa ei veloitettu tekemään selvitystä talouden ajautumisesta aina vaan huonompaan suuntaan. Olisikin mielenkiintoista tietää, kuinka kauan totuuden väistely olisi jatkunut, ellei Teatteri Imatran johdossa olisi tapahtunut muutoksia Kekaraisen lähdettyä, sillä hänen tahtotilansa asioiden saattamiseksi hallittuun tilaan on pakko todeta varsin rajalliseksi.

Teatteri Imatran neljän ensimmäisen toimintavuoden aikana sen toimintaa ohjasi kaksi eri hallitusta, joiden keskeisin ero oli puheenjohtajan vaihtuminen. Teatteri Imatran hallituksen ensimmäinen puheenjohtaja oli jo aikaisemmin mainitsemani, sen aikainen Imatran kaupunginhallituksen puheenjohtaja, Heikki S. von Hertzen. Hän toimi teatteri uudistuksen pääarkkitehtina yhdessä kulttuuritoimenjohtaja Pentti Rossin kanssa, ja oli mm. omalta osaltaan ajamassa teatterisalin arkkitehtuurista uudistusta ravintolateatterin suuntaan. Ymmärtääkseni Rossia toiminnanjohtajana seurannut Kekarainen ja von Hertzen olivat varsin läheisiä ystäviä vuosien takaa ja se saattoi omalta osaltaan vaikuttaa toiminnanjohtajan ja teatterin hallituksen väliseen kommunikaatioon niin, että Teatteri Imatran operatiivisen johdon ja hallituksen välillä oli vielä tässä vaiheessa ainakin jatkuva ja aktiivinen keskusteluyhteys. Siitä, miten informaatio liikkui puheenjohtajalta hallitukselle, minulla ei ole tietoa, mutta mikäli koko hallitus oli tietoinen teatterin talouden todellisesta tilasta, voin vain ihmetellä miksei mitään konkreettista tapahtunut asioiden korjaamiseksi.

Von Hertzenin seuraaja oli puolestaan Heikki Luukkanen, paikallinen radiotoimittaja ja kunnallispoliitikko. Hänen ja Kekaraisen suhde ajautui tietojeni mukaan puolestaan sellaiseen tilaan, etteivät he loppuaikoina olleet edes kunnan puheväleissä. Tämän ovat molemmat minulle itse kertoneet, kun pohdimme aikoinaan teatterin taloudellista tilaa ja toimintaympäristöä. Tämän kaltaiseen välirikoon vedoten voikin ainakin teoriassa uskoa niitä Teatteri Imatran hallituksen jäseniä, jotka olivat mukana Luukkasen puheenjohtajakaudella, kun he kertoivat olleensa täysin tietämättömiä Teatteri Imatran talouden todellisesta

tilanteesta, sillä ellei toiminnanjohtaja informoinut hallituksen puheenjohtajaa mistään asiasta, ei tietoja tullut myöskään hallituksen korviin ja sitä kautta myös kaupungin päättäjät jäivät tiedotuskatveeseen Teatteri Imatran asioiden todellisesta tilasta. Hallituksessa siis ilmeisesti elettiin pää pusikossa; kun mitään ei kuulu, niin oletetaan kaiken olevan hyvin. Tavallaan oli palattu samaan tilanteeseen, mistä Imatran Teatterin kannatusyhdistystä moitittiin jo vuonna 1984, jolloin paikallinen lehti kritisoi voimakkaasti teatterin kykyä tiedottaa asioistaan päärahoittajansa suuntaan²³.

Silti tämä informaatiopula ei mielestäni poista yhdenkään hallituksen jäsenen vastuuta oma-aloitteisesta perehtymisestä asioiden laatuun. Heillä olisi ollut siihen täysi oikeus ja suorastaan velvollisuus. Vierailu tilitoimistossa, tai toiminnanjohtajan velvoittaminen raportoimaan asiasta säännöllisesti ja asianmukaisin dokumentein olisi riittänyt.

Erääksi Teatteri Imatran sisäisen toimintaympäristön heikkoudeksi havaitsin myös lipunmyynnin ontuvuuden. Itse teatteritalossa ei ollut lipunmyyntipalvelua esityspäiviä lukuun ottamatta, jolloin lipunmyynti aukesi tuntia ennen näytöksen alkua. Ennakkomyynti tapahtui valtakunnallisesti toimivan Lippupalvelun kautta, jonka ainoa myyntipiste Imatralla oli Mansikkalan kaupunginosassa sijaitsevalla kulttuurikeskuksella. Hankalaksi, ja teatterin toimintaa vaikeuttavaksi, tämän teki se, että kulttuurikeskus on yli kolmen kilometrin päässä teatterista. Oman lipunmyynnin puuttumisen johdosta teatteritalon kaikki ulko-ovet olivat lukossa esityspäiviä lukuun ottamatta ja mahdollisesti lippua ostamaan tulleet, tai muuten teatteritalosta kiinnostuneet, joutuivat kääntymään pois. Niinpä potentiaalisten katsojien käynnit itse teatteritilassa rajoittuivat vain esitystapahtumaan ja teatterirakennuksesta muodostui ”suljettu”, mihin pääsi vain tullessaan esitykseen. Väitänkin, että teatteritalon saaminen ”avoimeksi” olisi näkynyt positiivisena kehityksenä myös lipunmyynnissä, sillä onhan lippujen helppo saatavuus yksi keskeisimpiä myyntivolyymia kasvattavia tekijöitä tehokkaan markkinoinnin lisäksi. Päivittäin tietyn ajan avoimena olevan Lippupalvelun myyntipisteen saaminen teatterille olisikin mielestäni ollut ensiarvoisen tärkeää.

²³ Uutis-Vuoksi 6.1.1984

Vähimmäisvaatimus olisi ollut, että Teatteri Imatran lippuja olisi saanut edes teatterin välittömästä läheisyydestä, kuten vaikkapa matkailupalvelun toimipisteestä, mutta resurssi- yms. pulaan viitaten sellainen ei onnistunut. Kaiken lisäksi jo Imatran maantieteellinen rakenne pitkänä ”nauhakaupunkina” Vuoksen rannalla vaikeutti teatteriin hakeutumista aivan liiaksi, ilman hankalaa lipunsaantiakin.

Myös teatterin ravintolapalveluissa oli mielestäni kehittämisen varaa. Teatteri Imatran ravintolatoiminnasta vastasi alusta asti valtakunnallinen Amica. Heidän työnsä oli sinänsä ammattitaitoista, mutta tietty mielenkiinto toiminnan kehittämiseen puuttui ja sitä kautta palvelu oli turhan usein kovin kliinistä ja kaavamaisista. Ison ketjun osana Amican toimintaa rajoitti myös heidän liikeideansa joustamattomuus. Henkilökunnan lukumäärä esityksissä, myynnissä olevien tuotteiden tarjonta ja työajat perustuivat puhtaasti voiton maksimoinnin periaatteelle. Niinpä esimerkiksi näytelmäkohtaisten erikoistuotteiden profiloiminen heidän kanssaan oli lähes mahdotonta. Samoin heidän reagointikykynsä esimerkiksi loppuunmyytyihin esityksiin osoittautui erittäin hitaaksi tai suorastaan mahdottomaksi, ja käytännössä se tarkoitti turhan usein aivan liian alimitoitettua henkilökuntaa väliaikatarjoilun hoitamisessa. Erityisesti tämä korostui sellaisissa esityksissä, missä ennakkolippuja ei ollut juurikaan mennyt, mutta lippujen ovimyynä oli runsasta. Kun Amican arvioima katsojamäärä yllättäen ylittyikin huomattavasti, oli edessä suoranainen työvoimapula. Tästä johtuen jonot, ja sitä kautta väliajat venyivät usein lähes kohtuuttomiksi aiheuttaen mielipahaa ja arvostelua, minkä kärki suuntautui teatteriin ja sen henkilökuntaan, vaikka ongelmien todellinen syy olikin jossain ihan muualla. Katsoisinkin, että paras vaihtoehto Teatteri Imatran ravintolapalvelujen tarjoajaksi olisi ollut yksityinen ravintoloitsija, jonka tärkein päämäärä olisi ollut mahdollisimman tehokas ja runsas esityskohtainen myynti, nopea ja joustava asiakaspalvelu ja teatterin tarpeiden huomioonottaminen. Kärjistetysti voi sanoa, että Teatteri Imatran ravintolatoiminnan tason saneli Amican, ei teatterin etu.

Eräs Teatteri Imatran sisäisen toimintaympäristön ongelmista muodostui itse teatteritalosta. Jo mainitun lipunmyynnin puutteen lisäksi talon rakenteessa oli

huomattavia puutteita, joista ehdottomasti suurimpana katsomopaikkojen vähyys. Jo ennen salin muuttamista ravintolateatterimiljöökseksi istumapaikkoja oli vähänlaisesti ammattiteatterin suureksi näyttämöksi. Remontin jälkeen tilanne muuttui entistä huonommaksi ja suuressa osassa maamme ammattiteattereita onkin katsojakapasiteetiltaan suurempi pieni näyttämö kuin Teatteri Imatran pääsali (173 istumapaikkaa). Paikkaluvun pienuus vaikuttikin sitten jo merkittävästi tuotantojen kokoon, esityspäiviin ja esityskertoihin; tuotantojen oli oltava palkkakustannuksiltaan niin pieniä, etteivät muuttuvat henkilöstömenot syöneet esityskohtaisia tuloja. Kun sunnuntait ja pyhät oli taloudellisista syistä tiputettava esityskalenterista, niin Imatran kaupungin määrittelemään vuotuiseen katsojaminimiin päästäkseen viikolle sijoituvia esityksiä oli oltava huomattavan paljon.

Lisäksi uuden toimintamallin säännöissä ja salin rakenteessa oli erikoinen ristiriita: toiminnan erääksi tärkeäksi osaksi määriteltiin vierailuesitykset, mutta näyttämölle ei yksinkertaisesti pystynyt kuljettamaan vierailuryhmien lähes poikkeuksetta tarvitsemaa lavastusta, koska pienet oviaukot tekivät sen mahdottomaksi. Niinpä Teatteri Imatrassa nähtävien vierailijoiden skaala kapeni aika lailla, sillä jo keskisuuria lavasteita mukanaan tuovat ryhmät oli jätettävä pois laskuista. Sama koski tietysti myös omien tuotantojen lavasteiden poiskuljetusta vierailujen ajaksi. Niinpä aktiivista vierailutoimintaa rajoitti ratkaisevasti sellainen rakenteellinen ongelma, mihin ei ollut lainkaan ratkaisua.

Näyttämötekniikan puutteet ja tilan vähyys aiheuttivatkin melkoisia ongelmia myös Teatteri Imatran oman ohjelmiston suhteen. Lavasteet oli rakennettava pääasiallisesti suoraan paikoilleen ja niiden siirtäminen sivuun muiden esitysten tieltä oli erittäin vaikeaa. Tämä aiheutti ohjelmistollisia ongelmia lähinnä siksi, että Teatteri Imatra pystyi esittämään päänäyttämöllään pääsääntöisesti vain yhtä näytelmää kerrallaan. Näin ollen ohjelmisto yksipuolistui ja esityskaudet jäivät usein turhan lyhyiksi, kun aikaisemmin ensi-illassa ollut esitys oli raivattava uuden tieltä. Ongelmaa pyrittiin lieventämään kepeillä lavastusratkaisuilla, mutta tällaiset keinot toimivat vain ajoittain. Vaihtoehtoisen ja vähintään sata istumapaikkaa vetävän varanäyttämön löytäminen olisikin ollut erittäin

tervetullutta, sillä teatterin pienen puolen katsojakapasiteetti oli vain noin viisikymmentä, eikä sillä saatu usein katettua edes esityskohtaisia menoja.

Muita rakenteellisia puutteita löytyi lisäksi teatteritalon viemäröinnistä ilmastoinnista, ikkunoiden tiiviystä, työskentelytilojen ahtaudesta ja huonejaosta johtuneesta työpisteiden rauhattomuudesta. Nämä tekijät vaikuttivat omalta osaltaan henkilökunnan työssä jaksamiseen ja muodostivat ajoittain jopa terveydellistä haittaa. Talon julkisista tiloista parannettavaa olisi ollut mm. yleisö- / saniteettitilojen suhteen, sillä varsinkin suosituimmissa esityksissä kärsittiin em. tilojen suoranaista riittämättömyydestä..

Kiteytetysti voidaan sanoa, että useat sisäisen toimintaympäristön funktiot aiheuttivat suoranaisten paradoksin suhteessa teatterin uuteen toimintamalliin. Menoja olisi pitänyt leikata, mutta nyt oli palkattava useita vierailijoita, joille maksettiin palkan lisäksi päivärahat ja matkat, sekä vuokrattiin asunnot. Asuntokustannukset puolestaan nousivat melkoisiksi, sillä katsomon paikkaluvun pienennyksestä johtuen esityskertojen määrää oli nostettava melkoisesti ja sitä kautta myös esityksiperiodit venyivät entisestään. Ja kun seuraavan tuotannon harjoitukset oli aloitettava edellisen vielä pyöriessä, niin uudet vieraat tarvitsivat myös asunnon jne. Lisäksi sunnuntaiesitysten kannattamattomuus pidensi esityskautta omalta osaltaan. Esityksiä oli kuitenkin oltava todella paljon, sillä kaupungin kanssa tehty sopimus määräytti vuotuisiksi katsojaminimiksi peräti 16.000 katsojaa / vuosi (93 loppuunmyytyä esitystä suurella näyttämöllä).

Teatteritalon rakenteelliset muutokset olivat siis syvässä ristiriidassa uuden ohjelmistopainotuksen kanssa. Istumapaikkojen hävittäminen katsomopaikoiksi lähes kelpaamattomien loosien tieltä johti mm. sellaiseen paradoksiin, ettei edes loppuunmyyty esitys välttämättä kattanut esityksestä aiheutuneita kokonaiskuluja. Teatteri Imatrassa oltiin siis siinä loukussa heti alusta asti, että itse teatteritalossa järjestetyt esitykset pyörivät turhan usein tappiolla, oli katsomossa ihmisiä tai ei. Myös kesäteatteri oli nostettu takaisin keskiöön ja kaupunki toivoi siitä piristystä niin katsojavolyymiin kuin talouteenkin. Silti Imatran kaupunki oli erittäin haluton kehittämään hallinnoimaansa kesäteatterialuetta, ja esimerkiksi sen puhtaanapitoon ja yleiseen siisteyteen koskevissa vastuukysymyksissä oli

ongelmia vuosittain. Katsomon kattamisesta ei minun aikanani haluttu edes keskustella, mutta siihen tuli onneksi muutos heti lähtöni jälkeisenä kesänä.

Mitä Teatteri Imatran johdossa ja hallinnossa siis tehtiin korjaavina toimenpiteinä, kun alijäämää alkoi kertyä kiihtyvällä vauhdilla? Romahdutettiin lipun keskihinta ja jaettiin vapaalippuja harkitsemattomasti ympäriinsä, jotta katsojia tulisi. Lopputulos: Imatran kaupungin kanssa tehdyn sopimuksen tilastot olivat kunnossa, mielestäni kohtuuttoman suureksi määritellyn, katsojamäärän suhteen joka vuosi ja lipputulominimi (n. 85.000 € / vuosi) ylittyi selvästi joka kerta. Ongelma? Menot paisuivat huonon ennakkosuunnittelun ja suoranaisten keinottelun johdosta ja koko sisäinen toimintaympäristö voi pahoin.

3.2.2. Ulkoinen toimintaympäristö

Teatteri Imatran ulkoinen toimintaympäristö muodostui luonnollisestikin hyvin samankaltaiseksi edeltäjänsä Imatran kaupunginteatterin kanssa. Lähimmät ammattiteatterisektorin kilpailijat löytyivät Lappeenrannasta, Kouvola, Savonlinnasta, Kotkasta ja Mikkelistä. Useista katsojatutkimuksista (mm. vuonna 2002 tehty kyselytutkimus²⁴) saattoi tosin lukea, että juuri Lappeenranta oli se paikka, millä on suurin vetovoima imatralaiseen yleisöön, eikä muissa lähiseutujen ammattiteattereissa juurikaan vieraila.

Imatran muu teatteritarjonta ei ollut mielestäni kilpailun kannalta mitenkään merkittävää, vaan se tarjosi esityksiä lähinnä marginaaliyleisöille. Poikkeuksena oli kesä, sillä Imatran seudulla on useita kesäteatteriryhmiä, jotka kilpailivat Teatteri Imatran kanssa katsojista. Suurimpana valttinaan harrastajaryhmillä oli erittäin edullinen pääsylipun hinta ja se aiheutti usein melko ankaraakin palautetta Teatteri Imatran suuntaan, sillä kaikki eivät halunneet ymmärtää kuinka suuri ero on harrastajaryhmän ja ammattikesäteatterin tuotantokustannuksissa ja sitä kautta myös pääsylipun hinnassa. Toisaalta Teatteri Imatra teki varsin kiinteää yhteistyötä paikallisten harrastajaryhmien kanssa ja se lievensi kilpailutilannetta.

²⁴ Tukkijoella –näytelmän yhteydessä tehty kysely helmikuussa 2002

Suurempi kilpailu asiakkaista muodostui muiden taiteenlajien suunnalta, joista merkittävin oli kaupungin aktiivinen ja monipuolinen konsertti- ja muu musiikkitoiminta. Varsinkin kesä-, heinäkuun taitteeseen sijoittunut Big Band –festivaali vei katsojat kesäteatterista erittäin tehokkaasti.

Imatran ulkopuolinen toimintaympäristö tarjosi Lappeenrannan läheisyydestä huolimatta kuitenkin myös paljon positiivisia tekijöitä. Konkreettisimpana esimerkkinä voisin nostaa Kaakon teattereiden (Imatra, LPR, Kouvola ja Kotka) välisen erittäin tiiviin yhteistyön. Esimerkiksi teattereiden johto oli jatkuvassa yhteydessä toisiinsa mahdollisten ensi-iltojen ja muiden merkkitapausten päällekkäisyyksien, sekä samankaltaisen ohjelmiston välttämiseksi. Lisäksi Kaakon teatterit julkaisivat, ja julkaisevat edelleenkin, kaksi kertaa vuodessa ilmestyvää yhteistä mainoslehteä, joka jaetaan yli 150.000 talouteen koko Kaakkois-Suomen alueelle. Kaakon teatteriväen yhteistyön kruunasi kerran vuodessa kaikkien neljän teatterin koko henkilökunnalle järjestettävät Kaakon teatteripäivät, joita kukin teatteri isännöi vuorovuosin vastaten myös kuluista. Kaakon päivillä teatterin eri ammattiryhmien edustajat saivat vaihtaa ajatuksiaan ja usein niihin liittyi myös yhteisluentoja, paneelikeskusteluja ja hieman vapaampaakin yhdessäoloa.

Erääksi ulkoisen toimintaympäristön erikoispiirteeksi määrittelin ja aikaisemmin Imatran maantieteellisen sijainnin ja yhteiskuntarakenteen, jotka mielestäni oli jätetty ainakin osittain huomioimatta Teatteri Imatran aloittaessa. On päivän selvää, että rajan läheisyys ja vankka, pitkän historian omaava teollisuudelle perustuva yhteiskuntarakenne, vaikuttivat voimakkaasti siihen, millaista ohjelmistoa teatterissa kannatti tarjota. Se mikä menestyy Punavuorella tai Lahdessa, ei välttämättä saa mitään vastakaikua Imatralla, tai Riihimäellä. Ohjelmistopolitiikka, ja sen suunnittelun liika taiteellinen kunnianhimo, olikin mielestäni eräs suurimpia ongelmia Teatteri Imatran ulkoisen toimintaympäristön alueella neljän ensimmäisen toimintavuoden aikana. Maantieteellinen sijainti olisi pitänyt ottaa huomioon myös siinä, ettei Imatra ja sen lähiympäristön alue pystynyt tarjoamaan tarpeeksi ammattitaitoista työvoimaa tuottajateatterimallille. Niinpä vaihtoehtoina olivat joko voimakkaasti lisääntyvä harrastajien käyttö tai kauempaa tuotetut vierailijat, joista aiheutui melkoisesti kuluja.

Ulkoinen toimintaympäristö tarjosikin Teatteri Imatralle varsin erikoiset menestymisen edellytykset, sillä suoranaisia saman alan kilpailijoita, tai muita toimintaa ratkaisevasti vaikeuttavia rakenteellisia tekijöitä ei juurikaan ollut, mutta työvoiman saatavuus tai vaihtoehtoisesti sen kalleus aiheuttivat päänvaivaa ja venyttivät liiaksi menopuolta.

3.2.3. Toimintastrategia

Teatteri Imatran toimintastrategia määriteltiin pääpiirteittäin jo teatterin toiminnan uudelleenarvioinnin toisessa vaiheessa²⁵. Sen kohdassa 3.2. mainitaan painotusalueiksi kesäteatteri- ja musiikkiteatterituotannot. Esityksiä tuli tuottaa vuodessa 90-120, joista 70 omina tuotantoina ja loput vierailuina. Lisäksi toimintamalliin oli tarkoitus kuulua erityyppistä vuokraustoimintaa. Teatterin katsottiin tarpeelliseksi myös organisoitua erikoisosaamisen mukaan erityyppisiin tiimeihin. Vierailuesitysten ja taiteilijoiden käyttö suunniteltiin korostetun runsaaksi. Uusi ravintolateatterimiljöö haluttiin myös ohjailemaan ohjelmistoa estraditaiteen ja klubi-iltojen suuntaan.

Näistä määritelmistä on jo luettavissa muutamia korkean riskin sisältäviä tekijöitä uudeksi toimintastrategiaksi. Ensinnäkin painotus musiikkiteatteriin ja kesäteatteritoimintaan kuormittivat ohuen langan varassa roikkuvaa, ja herkästi haavoittuvaa toimintamallia. Musiikkiteatteri ensinnäkin siksi, että se sitoo toimintaan näyttelijöiden ja skenografien lisäksi myös muusikoita ja mahdollisesti myös tanssijoita, mikä nostaa henkilöstömenoja erittäin merkittävästi.

Kesäteatteripainotus tuntuu aluksi erinomaiselta ajatukselta, mahtuuhan Imatran kesäteatterin katsomoon lähes viisisataa katsojaa. Ongelmiakin kuitenkin löytyy. Teatteritoiminta Suomen kesässä ei nimittäin ole ihan niitä riskittömämpiä toiminta-aloja, sillä jo pelkästään sääolosuhteet tekevät kesäteatteritoiminnasta täysin ennalta arvaamatonta liiketoimintaa ja kilpailu on juuri kesäaikaan kaikkein kiivainta, kun erilaiset tapahtumat yrittävät saada lomalaiset asiakkaikseen. Imatran kohdalla asiaa vaikeutti vielä sekin, ettei katsomoa ollut katettu ja niinpä

²⁵ Teatterin toiminnan uudelleenarvioinnin 2. vaiheen loppuraportti 1997

ennakkomyynti jäi aina melko vaatimattomaksi. Pahiten tähän kesäteatterin sudenkuoppaan pudottiin tietenkin aloitusvuonna, mistä kerron tarkemmin ohjelmisto-osuudessa. Lisäksi kesäteatterin mukanaolo normaalissa vuosirytmissä rasitti melkoisesti lukumäärältään pientä henkilökuntaa, sillä ympärivuotinen toiminta asetti suuria haasteita mm. lomajärjestelyjen suhteen ja se sotki myös perinteisen esitysrytmin touko- ja elokuiden ollessa näyttelijöiden lomakuukausia.

Pikkuhiljaa teatterin johto ymmärsi järkeistää taiteellista toimintaa edes hieman. Jo toisena toimintavuonna näyttelijöiden määrä havaittiin aivan liian riittämättömäksi ja määräaikaista väkeä palkattiin apuun. Tilanteen teki hankalaksi vain se, että näyttelijäliiton työehtosopimuksessa on pykälä missä vakituisten ja määräaikaisten näyttelijöiden suhde määritellään maksimissaan yhden suhteeksi viiteen. Toisin sanoen, teatterissa on oltava vähintään viisi toistaiseksi voimassaolevaa näyttelijätyösopimusta, yhtä määräaikaista sopimusta kohti²⁶. Vaan kun nyt vakituksia näyttelijöitä ei ollut kuin kaksi! Taas kerran teatterin säännöt oli tehty ilman parempaa tietoa. Onneksi Suomesta löytyi ennakkotapaus, missä näyttelijäliitto oli antanut luvan säännön paikalliseen soveltamiseen. Niinpä näyttelijöiden määrän lisäys onnistui. Toisaalta tuottaja-ohjaaja Pekka Lara jätti talon ja nyt piti palkata tuotantokohtaiset ohjaajat, sillä toiminnanjohtajalla ei ollut valmiuksia toimia ohjaajana.

Seuraavana vuonna tahti kiihtyi entisestään. Teatteriinkin palkattiin määräaikainen ohjaaja ja lisäksi palvelukseen otettiin yksi näyttelijä lisää. Näyttelijäliiton kanssa paikallisesti neuvoteltava erityiskriteeri näyttelijäkiintiöstä (yhden suhde yhteen vakinaisten ja määräaikaisten kanssa)²⁷. kierrettiin sillä, että uusi näyttelijä palkattiin vierailusopimuksella. Vierailusopimuksen haittapuolena määräaikaiseen kiinnitykseen verrattuna on hinta. Vierailusopimuksella työskentelevä näyttelijäliiton jäsen on oikeutettu uskomattoman kalliiksi tuleviin etuihin ja se myös näkyi teatterin henkilöstömenoissa. Palkkataakkaa rasitti lisäksi peräti neljän vierailevan ohjaajan käyttäminen saman vuoden aikana.

²⁶ Näyttelijöiden teatterityöehtosopimus, 9

²⁷ Näyttelijöiden teatterityöehtosopimus, 11

2001 oli sitten hieman toisella tavalla runsas vierailuvuosi. Ohjaajavieraita oli edellisvuoden neljän sijaan vain yksi, mutta näyttelijäpuolella oli vilkkaampaa. Teatteri palkkasi jo toisen vierailusopimusnäyttelijän koko vuodeksi ja sekä *Kummallinen talo* -näytelmässä että *Mustalaisleiri muuttaa taivaaseen* -musikaalissa oli ammattivieraita; näyttelijöitä, muusikoita ja skenografi. Loppuvuodesta mukaan tuli vielä kaksi näyttelijäharjoittelijaa. Lisäksi Teatteri Imatraan tuotettiin jälleen kerran tilaustyönä valmistettu kantaesitys, ja se rasitti osaltaan menopuolta melkoisesti. Vuosi oli taas raskaasti tappiollinen, huolimatta parista menestyskappaleesta²⁸.

Teatterin henkilöstö kasvoi siis aikalailla neljän ensimmäisen vuoden aikana, vaikkei vakituisia sopimuksia tehtykään. Samoin tuotantojen koko oli hieman päässyt karkaamaan käsistä ja lähes poikkeuksetta suurin osa rooleista piti miehittää harrastajilla. Raja ammattiteatterin ja ammattijohtoisen harrastajateatterin välillä alkoi hämärtyä uhkaavasti.

Kärjistetysti voi siis sanoa, että uuden teatterimallin suunnittelijoilla ei ollut tarpeeksi käytännön teatterituntemusta hankkeensa tueksi. Fyysisesti sen pystyi kokemaan esimerkiksi katsomossa; hittipaikoiksi mielletyt loosit teatterisalin takaosassa ammottivat tyhjyyttään, koska esityksen seuraaminen niistä oli suorastaan tuskallista huonon istuma-asennon takia. Arkkitehti siis piirsi kauniin, mutta todella epäkäytännöllisen uudistuksen vanhan ja toimivan tilalle.

Henkilöstöpuolella taiteellisen henkilökunnan raju vähentäminen Espoon esimerkkiä noudattaen kirpasi vielä pahemmin ja osoitti uuden mallin ongelmat; Espoo ja sen lähiympäristö on täynnä ammattitaitoisia freelance-taiteilijoita, joita saa palkattua huomattavasti kustannustehokkaammin kuin Imatralla, missä lähes kaikki ammattivierailijat on etsittävä muualta ja näin heistä aiheutuvat kulut ovat huomattavasti korkeammat kuin vaikkapa pääkaupunkiseudulla. Teatterin säännöt ja toimintastrategia olivat siis paikoittain vahvasti ristiriidassa keskenään ja käytännöllisesti katsoen tuottajateatterimallin yhteydessä laadittuja kaavailuja ja

²⁸ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2001

toimintaohjeita oli pakko rikkoa jatkuvasti, jotta toiminta pysyisi taloudellisessa raamissaan.

3.3. Ohjelmisto ja esitysmäärät

Säännöt siis sanelivat osaltaan alkumetreillä olevan Teatteri Imatran ohjelmistorakennetta. Toisaalta säännöt määrittivät myös esitysmääriä, ja on yhtä perusteltua sanoa, että niitä ei pitkässä juoksussa edes suuntaa antavasti noudatettu, kuten seuraavista osioista ilmenee.

Keskityn seuraavissa kappaleissa vain Teatteri Imatran päänäyttämön ja kesäteatterin tuotantoihin, koska mielestäni pienen näyttämön toiminta ei vaikuttanut ratkaisevasti talouden alamäkeen. Kaikki ohjelmistoa koskevat tiedot ovat peräisin Vuoksenlaakson teatteriyhdistyksen toimintakertomuksista vuosilta 1998 – 2001.

3.3.1. Vuosi 1998

Vuonna 1998 Teatteri Imatra tuotti viisi eri näytelmää ja näistä kolme oli musiikkiteatteria, joista yksi peräti ooppera. Jo aikaisemmin mainitsemani, ja taloudellisesti varsin raskaaksi muodostuneen, *Kivenkääntäjien kylän* lisäksi ohjelmistossa oli Teatteri Imatran historian suurin taloudellinen takaisku, kesäteatteriin valmistettu *Tuntemattoman sotilaan* oopperaversio, sekä pienoismusikaali *Tahdon, tahdon*. Kaksi muuta tuotantoa olivat kovin pienimuotoisia ja siksi tämän tutkimuksen kannalta merkityksettömiä, joten en puhu niistä enempää.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, *Tuntematon sotilas*-oopperasta muodostui kaikkien vastoinkäymisten ja virhearviointien summana totaalinen katastrofi. Hurjan alkukiinnostuksen ja lippuvarausten riemun vei Venäjältä hankitun sinfoniaorkesterin, varsin nimekkäiden solistien ja näyttävän pyrotekniikan aiheuttamat kulut, mitkä saivat vielä lisäpotkua kesän sateista, perutuista esityksistä ja sitä kautta totaalisesta yleisökadosta; lopullinen yleisömäärä jäi alle kahdentuhannen. Määrä on aivan mahdoton kesäteatteriin, minkä tuloilla oli

suunniteltu kattaa vuoden muuta toimintaa varsin merkittävästi. Vertauskuvallisesti voisi kai sanoa, että valtakunnallista kiinnostustakin ihan myönteisessä mielessä herättänyt Teatteri Imatran *Tuntematon sotilas* kaatui urheasti taistellen sadeveden mukana kesäteatterin takana virtaavaan Vuokseen, jättäen jälkensä koko Teatteri Imatran tulevaan toimintaan. Taloudellinen isku oli niin raju, ettei siitä käytännöllisesti katsoen toivuttu koskaan Teatteri Imatran historiassa.

Tahdon, tahdon oli sitä vastoin erinomainen valinta Teatteri Imatralle; kaksi laulavaa näyttelijää ja paikallisista muusikoista koottu pieni yhtye näyttämöllä. Lisäksi musikaali on tematiikaltaan varsin kepeä ja viihdyttävä, siis sopiva Imatran kaltaiseen kaupunkiin. *Tahdon, tahdon* kiinnosti imatralaisia kohtalaisesti, saavuttaen noin 2000 katsojaa. Keskinertaisesta menestyksestään huolimatta *Tahdon, tahdon* ei kuitenkaan saanut vuoden kokonaisilmettä positiiviseksi, sen verran raskaan iskun teatteri, ja varsinkin sen talous, olivat saaneet vuoden aikaisempien tuotantojen vaikutuksesta.

Idealistinen usko uuteen toimintamalliin ja ehdottomasti liian nopeassa aikataulussa sisään ajettu uusi organisaatio olivat mahdollottoman tilanteen edessä, kun ohjelmistorakenne suunniteltiin niin raskaaksi. Päätöksistä kärsi kaikki sektorit, eikä vähiten myyntiosasto, mikä konkretisoitui erityisesti *Tuntemattomassa sotilaassa* ryhmämyynnin puutteena.

Vuonna 1998 Teatteri Imatralle tuli esityskertoja yhteensä vaatimattomat 69 ja ne keräsivät vajaat 9000 katsojaa. Täysin mahdollottomia lukuja millekään ammattiteatterille, eikä niitä voi mielestäni perustella millään. Uuden tuottajateatterimallin olisi pikemminkin odottanut kiinnostavan yleisöä tuoreiden näyttelijöiden kautta, mutta nyt viimeisetkin katsojat tuntuivat kadonneen.

Teatteri Imatran taival alkoi siis kovin tahmeasti. Vaikka kaupunginteatterin aikaiset ongelmat oli ollut tarkoitus lakaista syrjään ja aloittaa puhtaalta pöydältä, niin sama negatiivinen ilmapiiri tuntui vaikeuttavan toimintaa edelleenkin. Kiire ja huolimaton suunnittelu näkyi siis myös pr-työssä ja Teatteri Imatran lanseeraamisessa uutena ja monipuolisena kulttuuritoimijana.

3.3.2. Vuosi 1999

Seuraavana vuonna oli jo otettu hieman opiksi. Toimintaa ei pelattu niin vahvasti muutaman kortin varaan, vaan tuotantojen määrä lisättiin kuuteen. Lisäksi apuun kutsuttiin erinomainen vierailu, vanhoilla Imatran kävijöillä miehitetty Tuokiteatteri. Vuosi oli suoranainen menestystarina edelliseen verrattuna.

Teatteri Imatran toinen toimintavuosi alkoi komeasti Ulla-Maija von Hertzeniltä tilatulla *Hyvää päivää ruhtinas Obolenski* epookkidraamalla, joka sijoittui seudun historialliseen kontekstiin. Jatkoa seurasi Liisa-Maija Laaksosen *Lumikit* -näytelmällä, jossa vieraili useita pieksämäkeläisiä harrastajanäyttelijöitä. Itse asiassa koko näytelmä oli paria roolinvaihdosta lukuun ottamatta sama, minkä pieksämäkeläinen harrastajaryhmä Poleenin teatteri oli tehnyt aikaisemmin. Sitten tuli Dario Fon *Mysterio Buffo* -monologi ja kesäteatterissa esiintyi Hiski Salomaa *Lännen lokari* -musiikkinäytelmän puitteissa. Syksyyn sijoittui kaksi kohtalaisen hyvän menestyksen saanutta näytelmää: Leo Lastumäen tähdittämä *Mies kun tulee tiettyyn ikään* ja Sisko Istanmäen *Liian paksu perhoseksi*.

Vuonna 1999 musiikkituotantojen määrä oli siis jo vähemmistönä Teatteri Imatran ohjelmistossa ja tulosta syntyi: reilut 90.000 markkaa ylijäämää 99 omalla esityksellä ja yli 17.000 myydyllä lipulla²⁹.

3.3.3. Vuosi 2000

Vuonna 2000 oltiin ilmeisesti sitten vielä edellisvuoden hybriksessä. Omien tuotantojen lukumäärä kasvoi uskomattomaan yhdeksään, minkä lisäksi talossa kävi vielä kaksi vierailevaa esitystä.

Valtakunnallistakin julkisuutta saatiin Ilari Nummen kirjoittaman ja ohjaaman *Vastaatko sanoistasi?* -teoksen myötä; olihan kyseinen tuotanto taiteellinen osa hänen kohuttua väitöskirjaansa. Yleisöään se ei vaan löytänyt Imatralla ja sen kustannukset nousivat pilviin. Muina tuotantoina nähtiin uskomattoman paljon

²⁹ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 1999

näyttelijöitä ja muusikoita sitonut *Myrskyluodon Maija*, joka tehtiin Imatran kulttuurikeskuksen tiloihin, vierailevien ohjaajien tekemät *Katu*, *Lulu*, *Saatana saapuu Moskovaan* ja *Yhä Pimenevä talo*, sekä, taas kerran, täysin karille mennyt kesäteatteriesitys *Sven Tuuva*. Vuoden päätti *Naisten sauna*. Lisäksi muutama vierailuesitys oli suunnattu lapsille.

Vuoden 2000 esityksistä vain *Myrskyluodon Maija* ja *Naisten sauna* löysivät yleisönsä. Kaikki muut jäivät kauas katsojatavoitteistaan ja se näkyi myös teatterin tuloksessa. Uuden strategian mukaista musiikkiteatteria edusti kaksi esitystä yhdeksästä.

Vuoden kvantitatiivinen saldo: 131 itse tuotettua esitystä plus vierailut ja 18.500 myytyä lippua³⁰. Lähes 600.000 markan tappion olisi viimeistään pitänyt herättää niin teatterin hallituksen kuin Imatran kaupunginkin päättäjät. Teatterin hallituksen ainoa esitys yhdistyksen alijäämää koskeviksi toimenpiteiksi oli kuitenkin se, että vuoden 2000 toimintakertomukseen kirjattiin jo surullisen kuuluisaksi tullut toteamus: Hallitus esittää, että tilikauden 1.1.2000 – 31.12.2000 alijäämä katetaan tulevina vuosina syntyvällä ylijäämällä³¹. Sitä ylijäämää vaan ei koskaan tullut.

3.3.4. Viimeinen Kekaraisen vuosi

Teatteri Imatra lähti neljänteen toimintavuoteensa käytännöllisesti katsoen vailla menestymisen mahdollisuuksia. Taloudellisten rasitteiden realiteetteja ei tajuttu, tai ainakaan niitä ei tunnustettu. Kaiken kukkuraksi vuosi 2001 toi mukanaan myös imagollisen takaiskun, minkä uskon vaikuttaneen varsinkin vanhemman väestön negatiiviseen suhtautumiseen Teatteri Imatraa kohtaan vuosiksi eteenpäin, mutta siitä tarkemmin hieman myöhemmin.

Vuosi avattiin, kuten jo aikaisemmin mainitsin, kantaesityksellä. Taas kerran Ulla-Maija von Hertzen kirjoitti ja Teatteri Imatra tuotti. Lopputuloksena oli Vladimir Vysotskin elämään perustuva laulunäytelmä *Kummallinen talo*.

³⁰ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2000

³¹ Teatteri Imatran toimintakertomus 2000

Lieneekö syynä ollut imatralaisten karttama neuvosto-venäläinen aihe, vai mikä, mutta menestystä Vysotski ei saavuttanut katsojamäärän jäädessä alle yhdeksänsadan. Tilanne synkkeni entisestään, kun Hilja Valtosen *Vaimoke* pääsi ensi-iltaan. Kovasti Imatralle odotetusta, kaupungin oman kirjailijakuuluisuuden, näytelmästä oli tehty erikoinen, pitkitettyä Pirkka-Pekka Petelius –vitsiä muistuttava ”hömppäily”, ja se aiheutti uskomattoman vastareaktion paikallisessa väestössä. Puhuttiin jopa Valtosen häpäisemisestä. Suuri määrä jo varatuista lipuista peruttiin ja kauden päänäytelmän epäonnistuminen oli lähes täydellinen; katsojakeskiarvo 59 ja lopullinen myynti 1888 lippua. Tässä oli se mainitsemani imagomenetyks, minkä paikkaaminen kesti turhan pitkän ajan.

Kesäteatteri oli puolestaan menestys, ainakin katsojalukujen perusteella, mutta *Mustalaisleiri muuttaa taivaaseen* –musikaalin kulutkin olivat hirmuiset. Jo pelkästään orkesterista aiheutuvat kustannukset nousivat pilviin, puhumattakaan yhteensä lähes kuudestakymmenestä muusta mukana olevasta henkilöstä. Vain syyskauden menestyshupailu *Ladies´ Night* piti toiminnan irti totaalaisesta tuhosta. Liput vietiin käsistä ja vuosi sentään päättyi iloisissa merkeissä.

Rieha tosin loppui, kun teatterin uusi hallitus teki tilinpäätöksen: käsittämätön, yli 300.000 markan alijäämä 186 omalla esityksellä ja peräti 23.400 katsojalla³².

Tässä vaiheessa astuin itse mukaan Teatteri Imatran toimintaan, tosin aluksi vasta ohjaajan roolissa.

3.4. Tiedotus ja markkinointi

Seuraavaksi kartoitan hieman Teatteri Imatran tiedotus- ja markkinointistrategiaa. Keskeiseksi kysymykseksi nousevat ne mahdolliset vajaavaisuudet, mitkä olivat omalta osaltaan lisäämässä operatiivisen toiminnan heikkoa menestystä. Käyn läpi sekä talon ulkoista tiedotustapaa että organisaation sisäistä tiedonkulkua.

³² Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2001

Termit sisäinen ja ulkoinen tiedotus olen ottanut Sibelius Akatemiassa saamistani opintomateriaaleista.

3.4.1. Sisäinen tiedottaminen

Vuoden 1998 alussa aloittaneen toimintamallin perusajatus oli, että Teatteri Imatran operatiivisesta johdosta vastaa toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan tehtävät ja valtuudet oli määritelty Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n säännöissä ja niistä mainittiin mm. seuraavaa:

Toiminnanjohtaja hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.

Toiminnanjohtajan tehtävänä on /.../ valmistella ja esitellä hallituksen kokouksissa esille tulevat asiat, /.../ suorittaa muutkin hallituksen määräämät tehtävät³³.

Käytännöllisesti katsoen toiminnanjohtajalla oli sääntöjen mukaan suorastaan velvollisuus tiedottaa teatterin hallitukselle esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta jokaisen kokouksen yhteydessä, koska hänen vastuullaan oli juoksevan hallinnon hoito. Toisaalta hallituksen velvollisuus oli sääntöjen mukaan asiaa myös aktiivisesti tiedustella, koska sen tehtäviin kuului niin taloudellisen, kuin muunkin operatiivisen toiminnan valvonta. Hallitus laati toiminnanjohtajan kanssa yhteistyössä toimintasuunnitelman ja talousarvion ja mikäli niissä raameissa olisi pysytty, olisi teatteri tehnyt automaattisesti vähintäänkin nollatuloksen ja saavuttanut kaupungin kanssa solmitun sopimuksen ehdot.

Mikä siis meni pieleen, kun neljästä ensimmäisestä toimintavuodesta vain yhtenä näin tapahtui? Jos hallitus oli tilanteesta tietoinen, niin silloin se rikkoi teatterin sääntöjä ja näin ollen se olisi pitänyt saattaa vastuuseen teatterin surkeasta tilasta. Jos taas toiminnanjohtaja jätti kertomatta hallitukselle asioiden todellisen tilan, niin silloin hän laiminlöi määräyksiään. Mikä lienee totta, mikä epäselvää. Asiaa tiedusteltuani, sain odotetun vastauksen molemmilta osapuolilta, kummankin siirtäen vastuuta toiselle.

Totuus on varmaankin se, että kumpikin taho teki työnsä hieman laiskasti ja suuripiirteisesti. Olkoonkin sitten vaikka niin, että jos tiedonkulku toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä takerteli, joskus jopa varsin

³³ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n säännöt 1997

ratkaisevastikin, niin siitä huolimatta teatterin hallituksen olisi pitänyt ehdottomasti reagoida jatkuvasti alijäämäisiin tilinpäätöksiin konkreettisin toimenpitein. Selitykset siitä, että hallitus sai vain osan teatterin toiminnallisesta informaatiosta, ovat kyllä melkoista vastuun väistelyä. Jokaisella hallituksen jäsenellä, ja varsinkin sen puheenjohtajistolla, oli oikeus ja velvollisuus vaatia tilitoimistolta tarkat taloustiedot. Sama koskee kävijämääriä, työaikoja, teatterin solmimia yhteistyösopimuksia jne. Jos näin olisi tehty, niin hallituksella olisi ollut velvollisuus pyytää toiminnanjohtajalta selvitys tiedotusvajeesta ja oikeus vaikka erottaa hänet vedoten salailuun, epäluottamukseen ja kykenemättömyyteen hoitaa työnsä. Teatterin hallitus ei vaan tehnyt tietojeni mukaan jatkuvasti huononevan toimintakyvyn korjaamiseksi yhtään konkreettista tekoa.

Sisäisen tiedottamisen ongelmat eivät olleet vain hallituksen ja toiminnanjohtajan välisiä, vaan tilanteen jatkuvasti pahentuessa se levisi myös teatterin organisaatioon. Syntyi epävarmuutta, erimielisyyksiä ja henkilökunnan sisälle muodostui eri leirejä, kun teatterin toimintaa leimasi salamyhkäisyys. Toiminnanjohtajaa lukuun ottamatta kukaan ei talon sisälläkään oikein tiennyt esimerkiksi talouden todellista tilaa ja tälle pohjalle rakentui erittäin otollinen maaperä huhuille ja erilaiselle spekuloinnille. Lopulta tilanne meni niin pitkälle, että jatkuva epätietoisuus koko teatteritoiminnan tulevaisuudesta ja sitä kautta työpaikoista johti jopa sairauslomiin ja suoranaisiin mielenterveysongelmiin. Uskomattoman surullinen saavutus niin nopeasti ja niin pienessä työyhteisössä, mitä Teatteri Imatra oli. Tavallaan oltiin tilanteessa, jossa kukaan ei uskaltanut sanoa ääneen jokaisen tiedostamaa tosiasiaa lähestyvistä kaaoksesta.

3.4.2. Ulkoinen tiedottaminen

Hyvään teatteritoimintaan kuuluu keskeisesti se, että toiminnasta tiedotetaan avoimesti mediassa. Aktiivinen tiedotustoiminta ei ole tärkeää pelkästään hyvän tavan vuoksi, vaan suoranainen velvollisuus yhteiskunnan ylläpitämälle taideorganisaatiolle.

Teatteri Imatran kohdalla tilanne ei kuitenkaan mennyt ihan näin. Ongelmien kasautuessa tiedottamisen määrä väheni jatkuvasti ja usein ulos annettiin myös

hieman paranneltua informaatiota. Tämä koski lähinnä kävijämääriä ja siitähän oli suoraan luettavissa myös tietoa taloudellisesta tilanteesta. Rehellisyyden nimissä on sanottava, että alueen lehdistö kohteli Teatteri Imatraa varsin ystävällisesti ja pitkäpinnaisesti. Tutkivaa journalismia ei juurikaan tehty, vaan haluttiin uskoa siihen, mitä teatterin suunnalta kerrottiin julkisuuteen. Pientä vaivaa näkemällä ja esimerkiksi Teatteritilastot –kirjaa tutkimalla Teatteri Imatran taloudellinen ahdinko olisi voitu selvittää jo aikoja sitten. Kuitenkin vasta vuoden 2002 lopulla lehdistö alkoi tosissaan tivata tietoja teatterin taloudenhoidosta ja tilasta. Niinpä pidimmekin joulukuussa 2002 tiedotustilaisuuden, missä kerroin medialle täysin avoimesti missä Teatteri Imatra menee niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin. Luvut yllättivät negatiivisuudellaan median edustajat, sillä kukaan ei osannut kuvitella esimerkiksi talouden alijäämää niin syväksi.

Alkushokin jälkeen asetelma kääntyi kuitenkin Teatteri Imatran eduksi, ja uutta avointa linjaamme kehuttiin suoraselkäiseksi. Lisäksi pöydän puhdistaminen näkyi selkeänä työilmapiirin paranemisena teatterissa; ongelmat oli myönnetty julkisesti ja toimenpide-ehdotuksia kurssin parantamiseksi esitelty. Teatteri Imatran henkilökunta pääsi keskittymään työntekoon jatkuvan spekuloinnin ja selittelyn sijaan.

Tiedottamisen heikko laatu ja suoranainen salailu johtuivat tietenkin useasta eri tekijästä. Toisaalta ihan oikeaa ammattitaitoa tiedottamisen suunnittelusta ja toteuttamisesta ei teatterin organisaatiosta löytynyt. Tiedottamisessa, niin kuin monessa muussakin toiminnassa, mentiin melkoisella tunnepohjalla. Etukäteissuunnittelu puuttui lähes kokonaan, eikä työnjakokaan ollut aivan selvä. Ei osattu hehkuttaa silloin kuin sen aika olisi ollut ja huonoina hetkinä vaiettiin tyystin. Aloite tiedon välittämisestä ja annettiin suosiolla hevosten tietotoimistolle ja se heijastui koko teatterin imagoon.

3.4.3. Markkinointi

Teatteri Imatran markkinoinnin suurimmaksi ongelmaksi paljastui ensimmäisten vuosien osalta sen ennakkosuunnittelun puute ja jatkuva takapainoinen aikataulut. Suunnittelematon mainonta johti markkinointikulujen kasvuun ja

sirpaleisuuteen. Hetken mielihoiteista sijoitetut lehtimainokset ja selkeästi kohdentamattomat markkinointikirjeet jäivät kauaksi hyvästä hinta- / laatusuhteesta. Esimerkiksi toistoalennukset ja paikallislehtipakettien suomat taloudelliset edut jäivät hyödyntämättä, koska oli jämähdetty joskus hyväksi koettuihin toimintamalleihin. Liian myöhäiset ulostulot puolestaan veivät paljon potentiaalisia ennakkovarauksia ja ryhmämatkoja. Varsinkin kesäteatterin kohdalla vasta keväällä alkanut aktiivinen myynti kostautui, sillä paljon teatterimatkoja tekevät tahot, kuten eläkeläisjärjestöt, päättävät usein kesäretkensä matkakohteen jo alkuvuodesta.

Lisäksi esimerkiksi julisteiden ja muiden mainostuotteiden ulkoasuun ja sisältöön olisi mielestäni pitänyt satsata alusta asti huomattavasti enemmän. Palvelun ulkoistaminen lähes kaikilta osin olisi käsittääkseni ollut hyvä vaihtoehto, sillä laadukkaan mainosmateriaalin suunnitteluun ja valmistamiseen Teatteri Imatralla ei ollut tarpeeksi mielenkiintoa ja ammattitaitoa. Niinpä kuvallisen mainonnan taso oli ajoittain suorastaan ala-arvoista ja se vahvisti osaltaan Teatteri Imatran harrastelijamaista mielikuvaa.

Suoramarkkinoinnin osalta tilanne oli samankaltainen. Puhelinmyynti oli olematonta, eikä kenelläkään ollut selkeää kuvaa siitä, miten esimerkiksi yrityksiä tulisi lähestyä. Aika useassa tapauksessa heitä ei lähestytty lainkaan. Tämä selvisi minulle vuoden 2002 aikana kun itse aloitin varsin aktiivisen paikallisen liike-elämän lähestymisen. Sain ihan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kuulla, ettei heitä oltu lähestytty aikaisemmin lainkaan teatterin taholta. Paljon käyttämätöntä resurssia oli siis jäänyt hyödyntämättä.

3.5. Lopputulos

Mikä oli sitten ensimmäisen neljän toimintavuoden saldo uudella toimintamallilla? Yleisesti ottaen voi sanoa, että koko toimintaa leimasi tietynlainen linjattomuus ja suunnitelmallisuuden puute. Mieleeni tulee väistämättä ajatus, että teatterin johto ja hallitus eivät yksinkertaisesti omanneet tarpeeksi suurta tietoa käytännön ammattiteatteritoiminnasta ja kiireellä aloitettu

tuottajateatterimalli toimi jatkuvasti itseään vastaan, koska sen hyötyjä ei osattu kaivaa esiin.

Teen kappaleen 3. loppuksi lyhyen yhteenvedon vuosien 1998 - 2001 saldosta, aloittaen ohjelmistovalinnoista ja vierailevan taiteellisen henkilökunnan palkkaamisesta, päätyen vuoden 2001 lopun taloudelliseen tilanteeseen.

3.5.1. Ohjelmisto ja vierailijat

Ensimmäiselle neljälle vuodelle ei sattunut kovinkaan monta menestyskappaletta ja niiden harvojen ”hittienkin” kohdalla tuotantokulut söivät mahdollisen talouskertymän lähes poikkeuksetta. Karkeimpina esimerkkeinä epäedullisesta tuotantorakenteesta voi mainita *Kivenkääntäjien kylän*, *Tuntematon sotilas* - oopperan ja *Vastaatko sanoistasi* -monologin. Näistä ensimmäinen kaatui katsomopaikkoihin nähden aivan liian suuriin esityskohtaisiin kuluihin, toinen tuotantokulujen ja esitysmäärän vähyydestä aiheutuneiden riskitekijöiden väliseen epäsuhtaan, sekä sateisen kesän aiheuttamiin perumisiin ja kolmas näytelmän temaattiseen vaikeuteen. Myös esimerkiksi *Sven Tuuva* -näytelmää vaivasi aihepiirin kiinnostamattomuus ja ehkä myös pääosaan valitun Juha Turkan varsin kulmikas maine.

Toinen tuotannollinen ongelma muodostui, ensimmäistä toimintavuotta lukuun ottamatta, ensi-iltojen ja esityskertojen korkeasta määrästä. Teatteri Imatran hurja, pahimmillaan jopa yhdeksän omaa ensi-iltaa vuodessa sisältänyt tahti, rasitti toimintaa aivan liiaksi. Taloudellisesti rasitus kertautui niin ylimääräisestä palkkakertymästä (vieraat ja ylityöt) kuin myös jatkuvasti tappiolla pyörineistä sunnuntaesityksistäkin. Toinen merkittävä suuresta esitysmäärästä johtunut rasite kohdistui talon henkilökunnan henkiseen hyvinvointiin. Töitä tehtiin niin hirveästi, että väsymys näkyi jopa sairauslomina. Lisäksi yli kahdensadan esityksen vuositahti söi jo itse itseään, sillä Imatran talousalueen katsojavolyymi oli kerta kaikkiaan liian pieni niin suurelle esitysmäärälle, eikä ryvettyneestä maineestaan kärsinyt imatralainen teatteri saanut pitkämatkalaisia liikkeelle.

Myös näytelmävalinnat herättävät hieman ihmetystä. Kun teatterin sääntöihin on kirjattuna maininta estraditaiteesta, niin minä ainakin ymmärrän sen varsin viihteellisenä ja kepeänä linjauksena. Nyt kuitenkin Teatteri Imatrasta tuli enemmän ja enemmän taidetalo, missä ohjelmisto sisälsi hyvinkin syvällisiä ja jopa vaikeita näytelmiä. Ajatus on kunnioitettava ja hieno yritys nostaa paikkakunnan teatterin taiteellista uskottavuutta, mutta paikkana Imatra oli moiselle linjaukselle aivan väärä. Esimerkiksi tästä käy vaikkapa *Kummallinen talo*, joka oli taiteellisesti erittäin korkeatasoinen esitys, mutta sen saavuttama yleisö jäi alle tuhanteen. Juuri ohjelmistopoliittiset linjaukset olivat mielestäni keskeisin tekijä siihen, miksi Teatteri Imatran talous vajosi alkuvuosina pahasti alijäämäiseksi.

Toisaalta teatterin säännöt ja uusi organisaatiomalli olivat osaltaan myös ohjaamassa toimintaa väärään suuntaan ja sisälsivät jopa tietynlaisen paradoksin. Painotus musiikki- ja kesäteatteriin sisältää melkoisen suuria tuotannollis-taloudellisia riskejä. Musiikkiteatterituotannot kun ovat usein niitä kaikkein eniten vierailevaa henkilöstöä sitovia (muusikot, tanssijat, laulavat näyttelijät) ja sitä kautta kalleimpia. Kesällä riskitekijä tulee sitten taivaalta.

Mainitsemani paradoksi tulee puolestaan tästä: ensin vakituinen näyttelijäkaarti supistetaan uudessa toimintamallissa vain kahteen ja päätetään satsata nimekkäisiin vierailijoihin. Seuraavaksi teatterisalista hävitetään runsaasti (yli 80) istumapaikkoja toimimattoman ravintolateatterimiljöön ehdoilla. Nyt on siis mahdollisuus saada entistä vähemmän katsojia samalla esitysmäärällä kuin ennen. Esitysmäärän lisääntyessä nousevat myös vierailijoista aiheutuvat kulut, sillä näyttelijäliiton vierailusopimukset määrittelevät vierailevan näyttelijän palkan pääsääntöisesti esityskertojen mukaan. Kun tähän vielä lisätään se, että tuotannot jotka sitovat keskimäärin kahdeksan ihmistä (eli kolmen teknisen henkilön lisäksi viisi taiteelliseen henkilöstöön kuuluvaa) tulevat niin kalliiksi, ettei niitä kannata esittää uudessa vähäpaikkaisessa salissa perinteisesti hyvänä esityspäivänä sunnuntaina, niin taloudellisesti kannattavien esityspäivien määrä vähenee ratkaisevasti ja se taas nostaa vierailijoiden paikkakunnalla olon pituutta, mikä puolestaan heijastuu korottuneina asumis- yms. vierailukuluja jne. Usea asia siis vaikutti siihen, että taloudellisesti kannattava toiminta ilman huomattavaa

pääsylipun hinnankorotusta tehtiin uudella toiminta-ajatuksella erittäin vaikeaksi. Jostain syystä näitä tekijöitä ei vaan osattu ottaa organisaatiouudistusta tehtäessä huomioon.

Kaikesta tästä huolimatta teatteri kuitenkin tarjosi jatkuvasti esityksiä myös sunnuntaisin vuoden 2001 loppuun saakka ja osittain vielä myös vuoden 2002 kevätkaudella. Turhan usein oltiin siis sellaisessa tilanteessa, että olisi ollut edullisempaa jättää esitys kokonaan pois, kuin esittää se täydelle katsomolle. Sunnuntaiesitysten jatkamista puolsi ainoastaan se, että teatteri tarjosi palvelujaan läpi viikon. Moiseen palveluun ei Teatteri Imatrassa kuitenkaan olisi ollut varaa.

Neljältä ensimmäiseltä vuodelta löytyy vielä eräs ohjelmistollinenkin erikoisuus; kantaesitysten suuri määrä. Tämän kaltainen toimintahan jos mikä on suurta kunnioitusta herättävää, tukeehan se suuresti uuden suomalaisen draaman syntymistä, mutta entä ne haitat? Ongelma tulee kantaesitysten kustannuspuolelta. Tilattu näytelmä on aina erittäin kallis, sisältäähän se kirjailijan palkkion työstään. Kun tämä palkkio lasketaan taas kerran ylimääräiseksi lisäksi tuotantokustannuksiin verrattuna ja aikaisemmin jossain esitettyyn näytelmään, päästäänkin takaisin jo aiemmin mainittuihin ongelmakohtiin esitysmääristä ja katsomopaikoista. Lisäksi kantaesitykseltä puuttuu sen aikaisempaan tunnettavuuteen liittyvä markkinointietu, mikä taas on usealla, suomalaisissa teattereissa aikaisemmin esiteltyillä, näytelmällä ja se vaikeuttaa mm. niiden ennakkomyyntiä.

Teatteri Imatra teki siis paljon sellaista hyvää ja teatteria taidemuotona edistävää, mihin sillä ei todellakaan olisi ollut varaa. Sen ohjelmistossa oli vuosina 1998 - 2001 peräti viisi kotimaista kantaesitystä, esityksiä tarjottiin myös sunnuntaisin ja ohjelmistovalintoja tehdessä lähtökohta oli usein korkeassa taiteellisessa tasossa. Hienoja periaatteita vaikkapa pääkaupunkiseudulla, muttei 30.000:n asukkaan työläiskaupungissa itärajalta.

Ohjelmiston ja vieraiden suhteen voi siis sanoa, että teatterin johdolta puuttui tietynlainen kiinteä kontakti teatterikenttään ja siksi niin ohjelmiston, kuin vierailevien taiteilijoidenkin valinnoissa tehtiin kohtalokkaita virheitä.

Esimerkiksi vierailevien näyttelijöiden kohdalla muutamat valinnat menivät aika metsään puhuttaessa heidän palkkansa suhteesta vaikkapa imagolliseen, tai myyntiä edistävään hyötyyn. Asioista päätettiin liikaa tunteella, kun ratkaisujen pohjalla olisi pitänyt olla järki, maltti ja tietämys aiheesta. Ohjelmiston ja vierailijoiden valinta on niin keskeisessä roolissa missä tahansa maakuntateatterissa, että katson tämän sektorin virhearviointien olleen suurin tekijä taloudelliseen ahdinkoon. Anteeksiantamattomia päätöksiä niin määrän, kuin sisällönkin suhteen tehtiin liian monta kertaa.

3.5.2. Organisaatio

Toiminnallisen organisaation rakenteen suhteen teatterin johdon ja hallituksen kädet olivat varsin sidotut, määriteltiinhan esimerkiksi henkilöstön määrä aika tarkastikin uuden toimintamallin hyväksynnällä. Kun käytännön toimet kuitenkin osoittivat, ettei kahden vakituisen näyttelijän ja jatkuvasti tuotantokohtaisesti vaihtuvien vierailijoiden varaan rakennettu malli ollut toimiva, oli organisaatiota hieman, jopa kiertoteitsekin, muokattava. Mielestäni siinä toimittiin periaatteessa aivan oikein, sillä pidän neljää omaa näyttelijää ehdottomana miniminä järkevän ammattiteatteritoiminnan pyörittämiseksi Teatteri Imatran kokoisessa yksikössä. Harrastajaryhmiin liiaksi sitoutuminen on haitaksi kaikelle; taiteelliselle tasolle, imagolle ja työn tehokkuudelle. Lisäksi opetusministeriön vuotuisen valtiosuuden piiriin kuulumisen edellyttää ammattilaisten käyttöä tietyissä minimipuitteissa. Imatralla vaihtoehdot vaan olivat vähissä, kun ammattilaisvierailijoihin ei ollut liiemmin resursseja.

Ongelmia oli sitten havaittavissa enemmänkin tuottajateatterimallin operatiivisella sektorilla. Jo mainittu informaatio- ja luottamuspuola oli niistä keskeisimpiä. On mahdotonta ajatella minkään taideorganisaation toimivan hyvin, jos johtajan ja hallituksen - tai teatterin johdon ja päärahoittajan - välillä on havaittavissa näin mittava informaatio-ongelma. Ihmettelenkin suuresti, kuinka näin pääsi käymään Imatralla ja miksei kukaan puuttunut tilanteeseen. Jatkuvat alijäämät ja vauhdilla mureneva toimintakyky olivat varmasti useammankin teatteritoimintaa lähellä olleen ihmisen tiedossa, mutta yhtään konkreettista muutosehdotusta ei tehty.

Tämä siitäkin huolimatta, että ensimmäisen neljän toimintavuoden aikana teatterin hallituskin vaihtui kertaalleen. Silti toiminnan suunta jatkui entisen kaltaisena.

Myös toiminnanjohtajan ja teatterilla toimivan henkilöstön välillä oli selkeästi havaittavissa epäselvyyksiä. Omienkin kokemusteni mukaan (olin vierailemassa Teatteri Imatrassa jo vuosina 1999 ja 2000 sekä ohjaajana että näyttelijänä) esimerkiksi toimenkuvat eivät olleet aivan selviä kaikilla talossa työskentelevillä. Tämä johti esimerkiksi tiedotuspuolella selkeisiin aikatauluongelmiin ja myöhästymisiin. Samoin työyhteisön ilmapiiri pääsi suotta kiristymään niin taiteellisen kuin teknisenkin henkilökunnan keskuudessa, toiminnanjohtajan puuttumatta suuremmin asiaan. Tästä selkein esimerkki oli *Sven Tuuva* -näytelmä, missä tilanne karkasi täysin teatterin johdon käsistä, aiheuttaen ihan konkreettisia vaaratekijöitä ja työsuojelurikkomuksia.

Niinpä koko Teatteri Imatran työilmapiiri oli varsin lukossa, kun helmikuussa 2002 otin vetovastuun ja siirryin hieman turhan pikaisella aikataululla ohjaajasta myös johtajaksi. Asioista ei yksinkertaisesti uskallettu puhua niiden oikeilla nimillä mahdollisten sanktioiden pelossa. Niinpä vaikeudet eivät hävinneetkään hetkessä.

3.5.3. Talous

Teatteri Imatran vuosien 1998 - 2001 taloudellinen lopputulos on varsin tylyä luettavaa. Tässä tilanne 31.12.2001³⁴:

OMA PÄÄOMA

Ed. tilikausien yli-/alijäämä	-847.643,30 mk
Tilikauden yli-/alijäämä	-303.593,95 mk
Oma pääoma yhteensä:	-1.151.237,25 mk

VIERAS PÄÄOMA

Ostovelat	618.879,56 mk
-----------	---------------

³⁴ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2001

Rahoitusvekselit	60.000 mk
Muut velat	900.000 mk
Siirtovelat	269.298,45 mk

Vierasta pääomaa oli kertynyt neljässä vuodessa siis huikeat 1,94 miljoonaa markkaa! Tulos on aivan uskomaton, kun ajatellaan mitä tarkoitusta varten uusi teatterimalli alun perin haluttiin synnyttää. En käy enää analysoimaan niitä syitä, miksi tähän tulokseen päädyttiin, vaan uskon sen käyvän ilmi kappaleen 3. aikaisemmista osioista.

Lyhyesti haluan todeta vain sen, että vaikka uusi teatterin toimintamalli oli suurilta osin ammattitaidottomasti tehty, niin suurin ongelma oli se, ettei sitä osattu vähimmäskään määrin käyttää.

4. Välierät; Laasosen vuodet 2002 - 2005

Vuoden 2001 loppuun tultaessa tilanne teatterin ympärillä oli jo suorastaan kriittinen. Jotain oli tehtävä, jotta talon tuleva toiminta olisi turvattu.

Itse siirryin Teatteri Imatran palvelukseen vuoden 2002 alussa. Ensimmäisen kuukauden toimin ohjaajana, mutta toiminnanjohtaja Kekaraisen siirryttyä muihin tehtäviin, otin vastaan myös johtajan tehtävät 1.2.2002 alkaen. Vuoden 2002 aikana teatterissa tapahtui muitakin suuria muutoksia, joita erittelen seuraavassa. Irrotan vuoden 2002 sen erikoislaatuisuuden vuoksi erilliseksi tarkasteluajanjaksokseen, sillä ensimmäisen toimintavuoteni aikana keskityin lähinnä arvioimaan edeltänyttä aikaani ja niitä toimenpiteitä, millä toimintaa saisi mahdollisesti tasapainotettua, sekä pääsemään sisälle lähes katastrofaalisessa tilassa olevaan toimintaympäristöön.

Vasta tämän osion lopussa käsittelen myös vuosia 2003 – 2005, jolloin pääsen keskittymään tekemiini uudistuksiin mm. laatimani SWOT-analyysin pohjalta ja kirjaan niitä käytännön toimenpiteitä, joihin ryhdyin. Kappaleen 4. muissa osiossa käyn läpi uudistusteni vaikutuksia vuosi kerrallaan aina kesään 2005 saakka, jolloin jätin Teatteri Imatran ja siirryin muihin tehtäviin.

4.1. Vuosi 2002; startti ja alkukiihdytys

4.1.1. Organisaatio

Toiminnanjohtajan vaihtumisen lisäksi Teatteri Imatran organisaatiossa tapahtui melkoisen suuria muutoksia vuoden 2002 aikana. Merkittävimmän muutoksen koki teatterin hallitus. Sekä varsinainen puheenjohtaja Heikki Luukkanen että hänen varanaisensa Anu Urpalainen jättivät tehtävänsä. Heidän lisäksi myös muutama jäsen vaihtui. Uudeksi puheenjohtajaksi valittiin Pentti Tuononen ja hänen varapuheenjohtajakseen tuli Pia Rantanen³⁵.

Uuden puheenjohtajiston myötä Teatteri Imatran organisaation toiminta tehostui melkoisesti. Työvaliokunnan (toiminnanjohtaja + puheenjohtajisto) tapaamisia järjestettiin viikoittain. Näin informaation välittyminen operatiivisen johdon ja hallituksen välillä oli aktiivista ja avointa. Myös tilitoimistossa vierailtiin useamman kerran vuodessa ja taloustilanteesta pysyttiin näin lähes reaaliajassa. Lisäksi pyrimme hieman jopa ennakoimaan tulevaa talouskehitystä ja mahdollisia rahoitusongelmia.

Henkilöstöpuolella toiminnanjohtajan ja ohjaajan toimet siis yhdistettiin ja sitä kautta teatterin organisaatio keventyi melkoisesti. Lisäksi kaksi määräaikaista näyttelijää jäi pois teatterin palkkalistoilta.

Muutokset olivat siis todella radikaaleja ja vaikuttivat erittäin voimakkaasti teatterin menorakenteeseen; kiinteiden kulujen osuus laski edellisvuoteen nähden merkittävästi ja vastaavasti vierailijoita oli käytettävä hieman enemmän. Teatterin operatiivinen organisaatio oli siis muuttunut edellisvuoteen verrattuna niin, että näyttelijöiden lukumäärä oli laskenut kuudesta neljään, pelkästään ohjauksesta vastaavaa henkilöä ei ollut ollenkaan ja toiminnanjohtaja oli uusi. Vastapainoksi toimistosihteri palasi takaisin äitiyslomaltaan, joten vuosi 2002 starttasi käyntiin hieman erityyppisellä henkilöstöllä kuin edeltäjänsä. Sisäisen toimintaympäristön myllerryksen vastapainoksi ulkoisessa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia.

³⁵ Teatteri Imatran toimintakertomus 2002

4.1.2. Ohjelmistorakenne

Ohjelmistollisesti vuosi 2002 näytti erittäinkin turvalliselta. Vuosi avattiin jo ennen valintaani päätetyllä, kaikkien aikojen esitetyimmällä suomalaisnäytelmällä, *Tukkijoella*. Sitä seurasi azerbaidzanilaisen Kamran Shahmardanin ohjaama ja visualisoima *Pikku Prinssi*. Kesäteatterissa velmuili Heikki Turusen esikoinen *Simpauttaja* ja vuosi päätettiin *Ladies' Night* -näytelmän kakkososalla. Lisäksi talossa vieraili joitain ryhmiä ja yksittäisiä taiteilijoita. Huhtikuussa esitettiin vielä muutaman kerran *Ladies' Nightin* ykkösosaa.

Vuoden ohjelmistovalinnat osoittautuivat varsin onnistuneiksi. Ainoastaan *Tukkijoella* jäi tavoitteestaan jonkin verran. Lisäksi siihen kohdistuneet kustannukset karkasivat käsistä lähinnä taitamattoman sopimusten teon johdosta; sekä henkilöstö- että vuokramenot ylittyivät selvästi ja ne painoivat koko tuotannon taloudellisesti miinukselle. *Simpauttaja* ja *Ladies' Night 2* pääsivät sen sijaan tavoitteeseensa ja *Pikku Prinssistä* muodostui suoranainen yllätyshitti. Sen kaikki liput myytiin hetkessä loppuun ja myös kritiikki oli suorastaan ylistävää. Itse asiassa *Pikku Prinssi* eli ohjelmistossa vielä varsin pitkään, sillä se kutsuttiin kansainvälisille nukketeatterifestivaaleille Itävallan Mistelbachiin, missä vierailimme lokakuussa 2003.

Kokonaisuutena voisi sanoa, että vuoden 2002 alusta lähtien ohjelmistovalinnoissa pyrittiin hakemaan nimenomaan yleisön tarpeita vastaavia näytelmiä; kotimaisia tekstejä, klassikoita ja anglo-amerikkalaista komediaa. Liika taiteilu oli pakko siirtää hamaan tulevaisuuteen, sillä sen varaan rakentamalla sitä tulevaisuutta ei Teatteri Imatranssa olisi ollut lainkaan.

4.1.3. Tiedottaminen, markkinointi ja sponsoritoiminta

Kuten aikaisemmin olen jo todennut, havaitsin Teatteri Imatraan tullessani muutamia heikkouksia sen tiedottamisstrategiassa ja markkinointimateriaalien sisällöissä. Niinpä eräs keskeisimpiä tavoitteitani oli saattaa tiedottamisen taso ammattiteatterin vaatimukset täyttävälle tasolle. Sain tähän avukseni jo edellisessä

työpaikassani minua konsultoineen evp. päätoimittaja Ilkka Sepän. Ilkka Sepällä on kymmenien vuosien kokemus suomalaisen mediaelämän palveluksessa ja tätä nykyä hän toimii mm. Päätoimittajien yhdistys PTY:n pääsihteerinä.

Ihan ensimmäiseksi aikataulutimme karkeasti koko vuoden ja teimme alustavan suunnitelman siitä, milloin, miten ja missä tulemme ulos mediassa. Seuraavaksi kartoitimme ne kanavat joissa haluamme näkyä ja kuulua läpi vuoden ja opastimme paikallisen ammattivalokuvaajan teatterikuvauksen erikoispiirteisiin. Lopuksi kertosimme pääkohdat talon tiedotusväelle.

Keskeisimpinä muutoksina aikaisempaan tiedottamiseen ja markkinointiin voin listata seuraavat muutokset: suunnitelmallisuus, linjakkuus, kohderyhmähakuisuus, suorien kontaktien lisääminen, paikallislehtipakettien käyttö ja markkinoinnin tulosten aktiivinen seuranta.

Suunnitelmallisuus auttoi ennen kaikkea markkinointibudjetin seuraamisessa. Linjakkuudella saavutimme toistosta aiheutuvan tehokkuuden; esimerkiksi tietty slogan tai visuaalinen elementti liittyi kaikkeen tietyn näytelmän markkinointiin. Kohderyhmähakuisuudella säästimme ”turhia” kontakteja ja sitä kautta kuluja. Suorien kontaktien kautta (puhelimien ja sähköpostin käyttö, henkilökohtaiset tapaamiset jne.) pystyimme profiloimaan tuotteemme juuri asiakkaan haluamaan muotoon ja saimme paljon uusia teatteriystäviä, joiden kynnyksellä tulla asiakkaaksemme aleni huomattavasti. Paikallislehtipakettien kautta saimme huomattavan kustannussäästön aikaisempaan ”mainos siellä, toinen täällä” markkinointimalliin nähden ja mikä parasta, saimme useita uusia lehdistöosumia myös juttujen muodossa alueen pieniinkin lehtiin. Seurasimme työmme tuloksia luonnollisestikin lipunmyynnin kautta viikoittain ja jos havaitsimme ongelmaesityksiä joihin lippuja ei ollut mennyt, pyrimme keksimään erikoistoimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Ihan rehellisesti voin todeta, että nämä uudistukset osoittautuivat hyviksi.

Sponsoritoiminta oli ollut edeltäjäni aikaan käytännöllisesti katsoen olematonta, eikä sitä vielääkään termin puhtaassa merkityksessä saatu alkuun. Jotain kehitystä tosin silläkin saralla tapahtui, konkreettisten yhteistyösopimusten jäädessä

kuitenkin solmimatta. Ollessani yhteydessä paikallisiin yrityksiin kerrottiin sen usein olleen ensimmäinen yhteydenotto ja tiedustelu halukkuudesta minkään tyyppiseen yhteistyökuvioon. Ihmettelin asiaa kovin, ja luulenkin, ettei vastaaventyypisiä lähestymisiä oltu tehty aikaisemmin lainkaan. Joitain yrityskontakteja oli toki muodostunut Teatteri Imatran ja paikallisen liike-elämän välille, mutta lähinnä liikesuhteen sivutuotteena. Tällaisia olivat esimerkiksi teatterin rahaliikenteen hoitamisen, tai materiaalihankintojen kautta syntyneet pienimuotoiset alennukset jne. Syytä siihen, miksi Teatteri Imatra ei ollut aikaisemmin yrittänyt saada aktiivista ja molempia hyödyttävää suhdetta paikalliseen liike-elämään en varmuudella tiedä mutta, epäilen seuraavaa: sponsorin tai yritysyhteistyökumppanin hakeminen koetaan usein kerjuutoiminnaksi, eikä valmiuksia myös yrityspuolta hyödyttävien sopimusten laatimiseen oikein ollut. Siinä mielessä Sibelius Akatemian Arts Management PD –koulutusohjelma osoittautui erinomaisesti käytännön työtäni tukevaksi, että näistä sudenkuopista on pystynyt ainakin osittain selviytymään. Konkreettisesti se on näkynyt muutamien eri yritysyhteistyösopimusten saamisena.

4.1.4. Taloushallinto

Teatterin talouden ajautuminen pahasti miinukselle asetti suuria paineita taloushallinnon saattamiseksi uudelle pohjalle. Siksi esimerkiksi budjetoinnin merkitys korostui melkoisesti. Ensimmäisen johtajuusvuoden toiminnallisia uudistuksia vaikeutti kuitenkin se, että teatterin hallitus oli jo hyväksynyt edeltäjäni tekemän talousarvion vuodelle 2002.

Kyseisessä talousarviossa oli nimittäin paljonkin erikoisia piirteitä. Ensiksikin se oli laadittu saavuttamaan nollatulos, vaikka hallituksen lausunnon mukaan aikaisemmilta vuosilta kertynyttä alijäämää piti pyrkiä pienentämään tulevilla ylijäämällä. Lisäksi tuotantokohtaiset menot oli laskettu ottamatta selvää todellisista tarpeista. Kaiken kukkuraksi useat menokohdat oli sidottu kokonaisuudessaan kiinni tuotantoihin, vaikka menoja oli myös ns. off-seasonien aikana. Niinpä laadin itselleni ja hallituksenkin käyttöön ”varjobudjetin”, missä arvioin tuotantojen todelliset menot ja laskin tulopuolen osuutta ennemminkin

lähemmäs minimitulosta kuin hypoteettista maksimia. Varjobudjetin raameissa pysymisen ansiosta vuosi 2002 päätyikin hieman ylijäämäiseksi.

Budjetissa pysymisen mahdollisti muutama konkreettinen käytännön toimenpide. Ensiksikin otimme yhteyttä kaikkiin velkojiimme, joiden kanssa pyrimme saamaan aikaan kaikkia tyydyttävän maksusuunnitelman. Näin pääsimme eroon järjettömästä karhulasku- ja korkomenokierteestä. Tätä toimintamallia myös tilitoimisto suositteli. Nostin myös pääsylippujemme hinnan ammattiteatterimaiselle tasolle. Eräät epäilivät sen karkottavan viimeisetkin katsojat esityksistämme, mutta toisin kävi. Lippujen hinnoittelua muutettiin myös niin, että ryhmälipun hinta oli selvästi edullisin. Tällä pyrittiin aktivoimaan ihmisiä ja järjestöjä ryhmien kokoamiseen ja samalla pyrkimyksemme oli kasvattaa aikaisemmin lähes olematonta ennakkomyyntiä. Seuraavaksi poistin sunnuntain työvuorolistaltamme. Aikaisemmin mainitsemiini seikkoihin vedoten katsoin sunnuntait ja pyhät taloudellisesti mahdottomiksi työpäiviksi talossamme ja niin niistä tuli viikon lakisääteisiä vapaapäiviä. Lisäksi laadin vierailusopimukset huolellisesti ja tämä leikkasi henkilöstömenojamme huomattavasti. Produktiosta riippuen tein joko esitysmäärään sidottuja, tai kuukausipalkkaisia sopimuksia niin, että pyrin ennakoimaan esimerkiksi mahdollisten lisäesitysten tarpeen. Myös vierailevien näyttelijöiden hinta - laatu suhde arvioitiin ihan uudella tavalla. Lopuksi ohjasin kaikki mahdolliset tuotannot itse ja muutamaan suunnittelin lavastuksenkin. Näin säästimme muuttuvia henkilöstömenoja entisestään.

Taloushallinnollinen uudistus oli myös se, että käsittelimme ennakkoon kaikki suuremmat hankinnat ja muut menoerät hallituksessa. Nyt kaikilla hallituksen jäsenillä oli mahdollisuus sanoa etukäteen mielipiteensä taloudenhoidosta. Lisäksi siirryimme reaaliaikaiseen menojenseurantaan kirjaamalla kaikki teatterimme laskut myös omalle taloushallinto-ohjelmallemme. Näin pääsimme tilanteeseen, missä tiesimme varsin tarkkaan talouden todellisen tilanteen. Tilitoimistolta saamamme raportti kun on auttamatta lähes kuukauden jäljessä todellisia lukuja.

4.1.5. Lopputulokset

Ensimmäinen vuoteni Teatteri Imatrassa oli päättymässä ja nyt oli aika arvioida toimintani tuloksia. Muutamilla varsin radikaaleilla toimenpiteillä ja tiukalla budjettikurilla toivottiin olevan edes hieman toivoa antava vaikutus. Yllätyksemme oli suuri, kun lopullinen tilinpäätös ja toimintakertomus valmistuivat; lopputulos oli jopa odotettua parempi ja helpotuksen tunne antoi voimia todella tiukalle vedetylle mielelle.

Mitä sitten tapahtui vuoden 2002 aikana? Talouden suhteen muutokset olivat pelkästään positiivisia. Tulopuolella saavutimme ennätyselliset 163.000 euroa (noin 970.000 mk). Kasvua edelliseen vuoteen oli noin 16.000 euroa (noin 95.000 mk). Henkilöstömenojen osalta parannus oli vieläkin radikaalimpi; menot pienenevät peräti 63.000 euroa (yli 370.000 mk)! Muiden kulujen hieman kasvaessa edelliseen vuoteen verrattuna kokonaissäästö kasvoi 61.000 euroon (362.000 mk). Valtion- ja kaupunginavustusten pienet muutokset edellisvuoteen ja ensimmäistä kertaa koko Teatteri Imatran historiassa tehdyt täydet poistot muokkasivat lopullisen tuloksen noin 4.400 € (n. 25.000mk) ylijäämäiseksi. Parannus edelliseen vuoteen mukavat 55.000 € (327.000 mk). Vieraan pääoman määrä oli pienentynyt yli 20.000 eurolla (noin 210.000 mk). Pääsylippuja myytiin n. 17.000 ja keskilipun hinnaksi tuli reilut 53,00 markkaa. Esityksiä Teatteri Imatrassa oli vuonna 2002 143, joista vierailuesitysten osuus 19³⁶.

Kvantitatiivisen parannuksen lisäksi petrasimme myös kvalitatiivisella puolella. Kritiikit olivat pääsääntöisesti erinomaisia³⁷ ja katsojapalaute samoin. Paikkakuntalaisten usko omaan ammattiteatteriin alkoi hieman vankistua ja esimerkiksi negatiivinen yleisönosastokirjoittelu loppui tyystin. Lisäksi teatterin päärahoittaja, Imatran kaupunki, ilmaisi tyytyväisyytensä teatterin uuteen ilmeeseen, kun olin tarkastuslautakunnan kuultavana.

Vuoden 2002 aikana tapahtunut positiivinen kehitys koostui useista eri tekijöistä. Ohjelmistovalinnat onnistuivat pääsääntöisesti, toiminta järkipäristyi ja mikä

³⁶ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2002

³⁷ mm. Uutis-Vuoksi ja Etelä-Saimaa 2002

tärkeintä, teatterin kulurakenne tervehtyi tulevan toiminnan mahdollistavalle tasolle. Ja kuten kehityksellä yleensä, olkoonkin se sitten minkä suuntaista tahansa, on taipumus ruokkia suuntausta edelleen, niin näin kävi myös Teatteri Imatrassa. Positiivinen muutos rohkaisi useita eri tahoja ryhtymään yhteistyöhön kanssamme ja vuosi 2003 päästiin aloittamaan ihan eri lähtökohdista kun pari edellistä. Pöytä oli puhdistettu kertomalla rehellisesti talouden todellinen tila ja kaikki muukin teatterin ympärillä leijunut epätietoisuus hälvennettiin sanomalla ääneen se, mitä pitkään oli arvailtu kadunmiesten keskusteluissa.

Vuosi 2002 oli sekä henkisesti, että myös fyysisesti erittäin raskas, mutta työ kannatti. Toista vastaavaa vuotta tuskin olisimmekaan jaksaneet heti perään, ellei uudistuksilla olisi saavutettu konkreettista parannusta toimintakykyymme. Henkilökohtaisella tasolla voin sanoa sen, että ensimmäinen vuoteni ammattiteatterin johdossa oli todella opettavainen, mutta samalla äärimmäisen kuluttava. Viiden näytelmän ohjaaminen, opiskelu Sibelius Akatemiassa ja teatterin toimintaympäristön totaalinen remontointi kaikkine lieveilmiöineen vei sekä voimat että sotki täydellisesti teatterin ulkopuolelle jääneen elämäni. Tosin sellaista aikaa ei kyllä kauheasti jäänyt.

Joka tapauksessa tulikaste taidelaitoksen johdossa oli saatu ja valoa alkoi näkyä tunnelin päässä. Nyt oli aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen ja aloittaa suunnitelmat teatterin kehittämiseksi pelkän eloonjäämiskamppailun sijaan.

4.2. Vuosi 2003; vauhdin tasausta ja asemien hakua

Tietyt kappaleessa 4.2. esiteltävät osiot ovat ehkä eriskummallisin osa tätä tutkimusta. Materiaali näihin työni ”erikoisosiin” on koottu pääsääntöisesti Sibelius Akatemian lopputyöstäni vuodelta 2003, jolloin tein erityyppisiä analyysejä ja määritelmiä Teatteri Imatrasta. Tutkimuksen kannalta erikoiseksi nämä osiot tekee se, että tarkastelen näitä ajatuksiani nyt muutaman vuoden viiveellä, joten tutkin tavallaan omaa aikaisempaa tutkimustani. Vaikeaksi tällaisen työskentelyn tekee se, että osa näistä analyyseistäni näyttäytyy nyt suorastaan joutavanpäiväisinä, mutta olen pyrkinyt siitä huolimatta täydelliseen objektiivisuuteen ja rehellisyyteen, ilman ajatusteni kaunistelua.

4.2.1. Lähtötilanne toiseen Laasosen vuoteen

Elettiin alkuvuotta 2003. Sopimukseni Teatteri Imatrassa oli tehty vuoden 2005 elokuulle, joten edessäni oli siis vielä melkoinen työnsarka, jotta teatterin positiiviseen suuntaan lähtenyt kehitys jatkuisi ja sittemmin vakiintuisi. Seuraavaksi päätin tehdä hieman syvemmän analyysin Teatteri Imatrasta toimintaympäristönä, sekä kartoittaa hieman sen tulevaisuuteen liittyviä faktoreita, kuten visiota, missiota ja toimintastrategiaa, mistä lisää seuraavissa osioissa.

Koska ensimmäinen toimintavuoteni toiminnanjohtajana oli antanut mielestäni riittävän tuntuman Teatteri Imatraan organisaationa ja toimintaympäristönä, aloitin kartoitustyöni tekemällä Sibelius Akatemiassa minulle esitellyn, ja mielestäni tähän tutkimukseen erinomaisesti soveltuvan, SWOT-analyysin organisaation sen hetkisestä tilasta.

Tämän jälkeen määrittelin Teatteri Imatran mission, vision ja arvoperustan. Lisäksi pyrin tekemään teatterille edes jonkinlaisen operatiivisen toimintastrategian ja kirjaamaan muutamia uusia konkreettisia uudistusehdotuksia.

4.2.2. SWOT-analyysi

SWOT-analyysimalli on yhdysvaltalaisen Boston Consulting Group-nimisen konsultointiyrityksen kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä³⁸. Tämä 1970-luvulla lanseerattu tutkimustyökalu on ollut erittäin käytetty apuväline arvioitaessa esimerkiksi erilaisten liiketoimintaympäristöjen tilaa, mutta mielestäni se sopii yhtä hyvin myös kulttuuriorganisaatioiden käyttöön. SWOT on lyhenne sanojen Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat) alkukirjaimista. Tutkittavasta kohteesta listataan tekijöitä näiden otsikoiden alle niin, että vahvuuksia ja heikkouksia kuvaavat tekijät kiinnittyvät

³⁸ <http://fi.wikipedia.org/wiki/swot-analyysi>

nykyaikaan ja mahdollisuuksia ja uhkia kuvaavat tekijät tulevaisuuteen. Analyysin jälkeen prosessia tulisi jatkaa tekemällä sellaisia toimenpiteitä, millä vahvuuksia kehitettäisiin entisestään, heikkoudet poistettaisiin, mahdollisuudet hyödynnettäisiin ja uhat torjuttaisiin³⁹. Viittaan tässä tutkimuksessa useaan otteeseen kohta esittelemääni, vuonna 2002-2003 Teatteri Imatrasta laatimaani SWOT:iin, ja tarkastelen muun muassa sitä, toiminko teatteria johtaessani tekemäni analyysin mukaisesti.

Tekemäni Teatteri Imatran SWOT-analyysi rakentui seuraavista tekijöistä:

<p>vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -satavuotinen teatterin tekemisen perinne -yhteistyösopimus Imatran kaupungin kanssa -useiden vetovoimaisten vierailijoiden käytön mahdollisuus -pienen yksikön ja johtamismallin mahdollistama joustavuus ja nopea reagointikyky -erinomainen audio-visuaalinen kalusto ja henkilökunta 	<p>heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -pienen toimintayksikön haavoittuvuus esim. sairaustapauksissa -maantieteellinen sijainti -näyttämön rakenne -taiteellisen henkilökunnan koko ja kiinnostavuus -vieraan pääoman määrä -istumapaikkojen vähyys päänäyttämöllä -ravintolapalvelut -lipunmyynnin toimivuus -markkinoinnin ja tiedotuksen laatu
<p>mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -tulla alueen vetovoimaisimmaksi kesäteatteriksi -tulla taloudellisesti kannattavaksi Imatran kaupungin tytäryhtiöksi -tulla paikallisten yritysten toiminnan aktiiviseksi tukijaksi -vakiinnuttaa paikkansa valtakunnallisessa tietoudessa 	<p>uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -jäädä jalkoihin Saimaankaupungin toteutuessa -loppua kokonaan mikäli talous notkahtaa uudestaan -ajautua harrastajanäyttelijöiden varassa pyöriväksi talousahdingon pakottamana -vanhan teatteritalon aiheuttamat rakenteelliset yllätykset

³⁹ sama kuin edellä

Huomionarvoista tässä nelikentässä⁴⁰ on heikkouksien suuri määrä ja laatu: suurimmalle osalle tämän kentän tekijöitä ei voinut mitään, joten oli pakko pyrkiä satsaamaan vain tiettyjen ongelmien poistamiseen tai lieventämiseen. Lisäksi vahvuudet perustuivat teknisen kaluston ja teknisen henkilökunnan lisäksi siihen olettamukseen, että yhteiskunnalta saatava rahoituspohja pysyy vakaana ja näin ollen vahvuudet olivat jatkuvassa vaarassa; esimerkiksi pitkän perinteen merkitys olisi ollut hyvin vähäinen, mikäli Imatran kaupungin kokonaistalous olisi notkahtanut merkittävästi.

4.2.3. Missio ja visio

Teatteri Imatran **missioksi** olin määritellyt seuraavan:

”Teatteri Imatra tarjoaa läpi vuoden korkeatasoista ja monipuolista teatteritaidetta seudun asukkaille. Toimimme aktiivisesti paikallisen liike-elämän ja eri järjestöjen kanssa. Eri oppilaitosten kanssa tekemämme yhteistyön kautta toiminnassamme on myös jatkuva pedagoginen ulottuvuus. Tarjoamme myös useiden vuosittaisten vierailuesitysten kautta katsojillemme laadukkaita esityksiä niin Suomen huipulta kuin ulkomailtakin”.

Kaavailemani Teatteri Imatran **visio** kuului näin:

”Tavoitteenamme on olla vuoden 2005 loppuun mennessä teatterin ammattikentällä valtakunnallisesti arvostettu teatteri, Kaakonkulman selkeästi johtava kesäteatteri ja taloudellisesti hyvinvoiva Imatran kaupungin tytäryhtiö. Nostamme Teatteri Imatran brandin sellaiselle tasolle, että yhteistyökumppanien saaminen yrityssektorilta muodostuu vaivattomaksi ja sponsoritoiminta eri tahojen kanssa on jatkuvaa. Lisäksi *Pikku Prinssin* aloittama kansainvälinen toiminta vakiintuu vuosittaiseksi.”⁴¹

Näin jälkikäteen arvioituna määritelmäni Teatteri Imatran missioksi oli lähes banaali ja täynnä itsestänselvyyksiä: korkea taso, monipuolisuus, yhteistyö ja avunanto. Kukapa ei niihin pyrkisi. Huolimatta siitä, että olen useissa eri yhteyksissä kritisoinut tällaisia pelkäksi sananhelinäksi jääviä korulauseita, syyllistyin siis itse samaan aikoinani. Jotain kehitystä on ilmeisesti siis ajattelussani tapahtunut, sillä nykyisen kokemukseni valossa en missään tapauksessa hyväksyisi vastaavanlaisia määritelmiä, mistä puuttuu kaikki

⁴⁰ Pekka Laasosen loppuyö *Tapaus Teatteri Imatra* Sibelius Akatemian Arts Management PD-koulutusohjelmaan 2003

⁴¹ sama kuin edellä

konkreettisuus ja todelliset mittarit. Lisää missiosta ja visiosta myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Tehtyäni SWOT-analyysin ja määriteltyäni mission ja vision, olin myös hahmotellut hieman ajatuksiani koskien Teatteri Imatran sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kehitystä ja strategiaa; ohjelmistopolitiikkaa, sidosryhmiä ja taloutta.

4.2.4. Sisäiset arvot ja sisäinen toimintaympäristö

Teatteri Imatran tulevia arvoja ja sisäistä toimintaympäristöä olin kaavailullut seuraavan kaltaiseksi:

”Teatteri Imatran sisäiset arvot rakentuvat tulevaisuudessa ehdottoman luottamuksen ja avoimuuden pohjalle. Jokaisen työyhteisömme jäsenen erityisosaamista kunnioitetaan ja sitä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Luottamuksen ja avoimuuden kautta työntekijöille annetaan myös entistä suurempi vastuu oman sektorinsa hoitamisesta ja tällä pääsemme entistä joustavampaan toimintamalliin. Avoimen ja aktiivisesti toimivan keskustelun ylläpidolla pääsemme myös purkamaan mahdolliset konfliktit ennen kuin ne aiheuttavat tuhoa. Jokaisen organisaatiomme jäsenen tulee tuntea olevansa hyödyllinen ja tärkeä toiminnallemme. Tämä koskee niin vakituista henkilökuntaamme, määräaikaista työntekijöitämme kuin hallitustammekin.

Sisäinen toimintaympäristömme kehittyy jatkossa niin, että aktiivisesti toimivaa taiteellista henkilöstömääräämme tarkistetaan hieman ylöspäin. Käytännössä se tarkoittaa näyttelijöiden lukumäärän nostamista 5-7:ään. Tämän saavuttamiseksi lisäämme vakituisten näyttelijöiden määrän kolmeen, jolloin voimme käyttää samanaikaisesti kolmea määräaikaista näyttelijää ja mahdollisesti yhtä tai kahta näyttelijäharjoittelijaa. Tällä toimenpiteellä pyrin helpottamaan tulevan ohjelmiston suunnittelua ja takaamaan taiteellisesti ammattimaisen työn lopputuloksen. Teknisellä puolella en näe tarvetta muutoksiin.

Lipunmyynnin kehittämisen näen ensisijaisen tärkeäksi sisäisen toimintaympäristön kehityksen kannalta. Ideaalitalanne olisi, että pääsylippumme olisivat myynnissä teatterin ala-aulassa muulloinkin kun ennen esitystä. Uudistus ei vaatisi suuria rakenteellisia muutoksia itse teatteritaloon, sillä siihen on jo nyt tekniset valmiudet. Ongelmana on henkilöstön vähyys. Eräs malli voisi olla se, että nykyisen toimisto- tai tiedotussihteerin toimipaikka siirrettäisiin lipunmyyntipisteeseen. Näin teatterin ovet olisivat avoinna myös päiväsaikaan ja talossa käyminen lisääntyisi ennakkolippujen oston kautta. Joissain keskusteluissa esille otettuihin, Teatterin vieressä sijaitsevan terveystieteiden osaston asiakkaista mahdollisesti aiheutuviin järjestyshäiriöihin en oikein jaksa uskoa.

Ravintolapalvelujen kehittäminen olisi myös ehdottoman tärkeää. Nykyisellä toimijalla ei ole tarvittavaa kiinnostusta tai edes kykyä palvella asiakkaitamme teatterin ehdoilla, vaan heidän toimintamallinsa perustuu puhtaasti Amican kankeaan ja kustannustehokkaaseen malliin. Rärkeimmät esimerkit ovat suorastaan haitallisia meidän kannaltamme; henkilökuntaa on liian vähän, tarjolla olevien tuotteiden valikoima ei vastaa odotuksia ja reagointikyky yllätyksiin on olematonta. Toistaiseksi asiaan ei ole tulossa parannusta, sillä useista tiedusteluista huolimatta yrittäjää ravintolatoimintamme tehostamiseksi ei ole löytynyt.

Myös tuleviin teatterin hallitusten kokoonpanoihin toivoisin kiinnitettävän erityistä huomiota. Hallitusten jäsenten valinnassa olisi mielestäni otettava huomioon mm. seuraavia seikkoja: jokaisen hallituksen jäsenen olisi ehdottomasti oltava toiminnan kehittämisen aktiivisena osana. Tämä siksi, että nykyinen, erittäin pienellä henkilömäärällä pyörivä johtamis- ja toimintamalli tarvitsee jokaisen hallituksen jäsenen aktiivisen tuen esimerkiksi yhteistyökumppanien hankkimiseksi. Jos jokainen hallituksessa istuva käyttäisi suhteitaan ja oman sektorinsa erityisosaamista teatteritoimintamme kehittämisessä, uskoisin sen edesauttavan uuden ilmeemme lanseeraamista merkittävästi. Lisäksi hallituksen jäsenten kautta olisi ensisijaisen tärkeää saada suora yhteys alueen liike-elämään, sillä itse yritysmaailmassa vaikuttavan, tai sinne muuten vahvat siteet omaavan henkilön on aina helpompi saada alan ammattilaiset vakuuttuneeksi teatterin kanssa tekemän yhteistyön kannattavuudesta kuin esimerkiksi teatterin toiminnanjohtajan. Nykyisellä mallilla turhat ennakkoluulot kulttuurisponsorointia kohtaan saattavat suotta vaikeuttaa yhteistyön aloittamista. Lyhyesti tiivistettynä toivoisin, että Teatteri Imatran hallituksessa olisi tulevaisuudessa vain sellaisia jäseniä, joilla on aikaa ja mielenkiintoa innovoida toimintaamme entisestään, ja mikä tärkeintä: valmiuksia tehdä konkreettisesti toimintaamme hyödyttäviä tekoja.

Sisäisen toimintaympäristömme tilan aktiiviseksi kartoittamiseksi haluaisinkin ottaa mallia lontoolaisesta Askonas Holt manageritoimistosta: kerran vuodessa jokainen työntekijämme ja hallituksemme jäsen vastaisi yksinkertaiseen kyselyyn, missä kukin selvittäisi lyhyesti ja rehellisesti miksi on, ja haluaa jatkossakin olla, osa Teatteri Imatran organisaatiota⁴².

Olin kirjannut Teatteri Imatran tuleviksi arvoiksi hämmästyttävän paljon samoja perusasioita kuin mitä olen nostanut esiin nykyisessä työpaikassani. Erityisesti kaiken toiminnan lävistävä avoimuus on ollut keskiössä myös täällä. Samaa voi sanoa myös työntekijöiden arvostamisesta ja tasa-arvoisuudesta työyhteisössämme. Kokonaisuutena pidänkin määrittelemiäni Teatteri Imatran arvoja varsin onnistuneina ja pystyin niitä myös toteuttamaan työssäni.

⁴² sama kuin edellä

4.2.5. Ulkoiset arvot ja ulkoinen toimintaympäristö

Teatteri Imatran suhdetta sidosryhmiin ja itse teatterin organisaation ulkopuolelle maalailin seuraavasti:

”Ulkoiset arvomme pohjautuvat osittain Teatteri Imatran perustamissopimuksessa määriteltyihin seikkoihin. Tärkeimpänä arvomme pidän mahdollisimman monipuolista ohjelmistotarjontaa, joka pohjautuu eettisyyteen ja hyvään makuun ja tekee tätä kautta Teatteri Imatrasta mahdollisimman asiakaslähtöisen taideorganisaation. Seutumme jokaisella asukkaalla tulisi olla hyvä syy vieraila talossamme ainakin kerran vuodessa. Tämän tehtävän täytämme oman ohjelmistomme lisäksi tarjottavilla vierailuesityksillä, millä pyrimme tyydyttämään myös marginaalikatsojaryhmien teatterinälän. Pyrimme jatkossa myös entistä suurempaan joustavuuteen toiminnassamme. Tämä tarkoittaa esitysaikojemme, teatteripakettiemme ja esityskalenterin ulkopuolella tapahtuvan toimintamme mahdollisimman asiakaslähtöistä profilointia.

Eräs ulkoisen arvoperustamme osa on pedagoginen tehtävämme. Pyrimme jatkossakin toimimaan myös taidekasvattajana ja –kouluttajana. Yritämme laajentaa yhteistyötämme esimerkiksi koulujen kanssa resurssiemme sallimissa puitteissa ja suunnitteilla on myös alle kouluikäisten teatterikerhotoiminnan aloittaminen

Ulkoisen toimintaympäristömme laajentamiselle en näe yritys yhteistyön parantamisen lisäksi juurikaan tarvetta, mutta nykyisen toimintamallin turvaamista pidän erittäin tärkeänä. Yhteistyö paikallisten ryhmien, kulttuuritoimen ja matkailupalvelun kanssa on ensiarvoisen tärkeää, samoin Kaakon teattereiden ainutlaatuisen synergian säilyttäminen. Uudet ideat ovat toki aina tervetulleita, mutta kuten monella muullakin sektorilla, myös tässä täytyy ottaa huomioon henkilökuntamme erittäin pieni määrä ja siitä aiheutuva resurssipula. Tämä tekee mahdottomaksi esimerkiksi kiertueteatteritoiminnan aloittamisen, jota on silloin tällöin toivottu.”⁴³

Ulkoisia arvoja olin määritellyt paikoittain suorastaan maailmaa syleilevästi. Monipuolisuus, eettisyys ja hyvä maku ovat varmaankin, jälleen itsestään selvästi, kaikkien teattereiden arvolistoilla. Asiakaslähtöisyys mm. joustavuuden ja muunneltavuuden suhteen, oli puolestaan selkeä muutos johtajuuttani edeltävään aikaan, jolloin esimerkiksi ohjelmistovalinnat rakennettiin erittäin kunnianhimoisesti niin, että huomattava osa ohjelmistoon otetuista näytelmistä valittiin puhtaasti niiden taiteellisen sisällön perusteella.

⁴³ sama kuin edellä

Taidekasvatus jäi minun aikanani yksinomaan siihen, että käytimme avustajina, ikään kuin ”opissa”, paljon paikallisia harrastajia. Lisäksi pyrimme pitämään ohjelmistossa vuosittain lastennäytelmiä. Mihinkään koulutusprojekteihin tai teatterikerhotoimintaan emme kuitenkaan kaavailuistani huolimatta ryhtyneet.

Samaa voi sanoa teatterin aktiivisesta yritysyhteistyöstä. Vaikka pientä piristymistä tällä sektorilla tapahtuikin Imatran aikanani, olisi liioiteltua sanoa, että sponsoritoiminta olisi lähtenyt merkittävässä määrin käyntiin missään vaiheessa.

4.2.6. Toimintastrategia

Tehtyäni analyysin Teatteri Imatran menneestä ja sen hetkisestä tilasta, olin koonnut tulevaa toimintaa peilaavan toimintastrategian, eli ne keinot, millä mielestäni Teatteri Imatra saavuttaisi toiminnallisia parannuksia niin, että määrittelemäni visio saavutettaisiin. Strategiani keskeisimmiksi tekijöiksi olin nostanut ohjelmistopolitiikan, vierailijat, palvelujen laajentamisen ja talouskurin, joista seuraavassa:

4.2.6.1. Ohjelmisto, vierailijat ja oheistoiminta

”Jatkossa valmistettavien näytelmien valintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Keskeisimpänä valintakriteerinä käytetään yleisölähtöistä ohjelmistopolitiikkaa. Aikaisempi kokemus on osoittanut, että liian taiteellinen ja aihepiiriltään raskas ohjelmisto kuormittaa liikaa Teatteri Imatran taloutta ja vaarantaa sekä kaupungin kanssa tehdyn yhteistyösopimuksen pääsylippuminimin että koko tulevan toiminnan. Teatteri Imatralla ei yksinkertaisesti ole varaa enää yhteenkään raskaasti tappiolle kääntyvään tuotantoon.

Myös näytelmien sitoman henkilömäärän on pysyttävä kohtuullisena. Tämä karsii ohjelmistostamme esimerkiksi suuret musikaalituotannot, mutta tässä taloudellisessa tilanteessa en aio yhtään sellaista ehdottaakaan teatterimme hallitukselle seuraavaan kolmeen - neljään vuoteen. Riski niiden taloudellisesta epäonnistumisesta on liian suuri. Vakavien puhenäytelmien, eli ns. ”vaikeiden” tuotantojen suhteen suosittelen pienen puolen, tai jonkin vaihtoehdoisen tilan käyttöä, sekä vierailuesityksiä. Näin myös sisällöllisesti painottuvien näytelmien näkeminen olisi mahdollista Imatralla niitä haluaville. Myös muiden marginaaliryhmien, kuten ihan pienten lasten teatterinälkä pyritään tyydyttämään jatkossakin pääsääntöisesti vierailuesityksillä.

Vierailevien näyttelijöiden suhteen on myös tarkoitus käyttää suurta harkintaa. *Ronja Ryövärintytär* osoitti sen, että seudulla on selkeä tilaus hyvin näytteleville nimekkäille vierailijoille. Niinpä pyrkimykseni olisi saada vähintään kerran vuodessa teatterimme vieraaksi joku valtakunnallisen uutiskynnyksen ylittävä näyttelijä. Ohjaaja-, koreografi- ja lavastajapuolella en katso nimekkyyttä niinkään tärkeäksi tekijäksi. Pääasia heidän kohdallaan on, että työ on laadukasta. Näin siksi, että tiedän yleisön olevan huomattavasti kiinnostuneempi nimekkäistä näyttelijöistä kuin alan muista ”tähdistä”.

Tulevien teatterielämysten takaamiseksi haluaisin keskittää huomiota myös esitysten lisäarvoksi laskettavalle oheistoiminnalle. Tämän sektorin tärkeimmäksi kehitysalueeksi näkisin ravintolapalvelujemme pikaisen parantamisen. Teatterimme ravintolapalvelujen tulisi toimia ehdottomasti meidän, eikä ison ja kankean ravintolaketjun tarpeidemme mukaan, kuten nyt valitettavasti tapahtuu. Painotan hyvin toimivia ravintolapalveluja siitä syystä, että ne heijastuvat käytännössä kaikkeen teatterin oheistoimintaan; teatteripaketteihin, erikoistoivomuksiin, mahdollisiin teemailtoihin jne. Ravintolamme joustava profiloituminen mitä erikoisimpiin pyyntöihin ja nopea reagointikyky olisivat siksi ehdottoman hyviä valtteja toimintamme kehittämisen kannalta.

Muun oheistoiminnan suhteen ajatukseni kääntyvät lähinnä alueen ihmisten teatterikasvatuksen suuntaan. Tarkoitin tällä erilaisia toimenpiteitä joilla ihmisten kynnystä tulla seuraamaan esityksiämme saataisiin alenemaan. Keinoina voisivat olla avoimien ovien päivän kaltaiset tapahtumat, joissa seutumme asukkaat saisivat tutustua teatteritaloon ja sen henkilökuntaan. Toisaalta kouluja ja oppilaitoksia voisi pyrkiä sitouttamaan teatteritoimintaan erilaisilla tempauksilla ja projekteilla, joissa he voisivat joko suoranaisesti osallistua tuotantojen valmistukseen tai vaikka seurata näytelmän kehittymistä esityskuntoiseksi.

Toinen tapa millä teatteriamme voisi saada tunnetuksi ihan uudelle yleisöryhmälle, olisi tuoda sinne jotain ihan muuta kuin teatteriesityksiä. Käsittääkseni näin on tapahtunut ainakin taideteollisessa museossa. Alustavasti olemme jo sopineetkin mm. fitness –osakilpailun järjestämisestä teatterin tiloissa ensi syksynä. Uskoisin tämän tuovan katsomoomme paljon sellaista väkeä, jotka eivät ole aikaisemmin teatteriin uskaltaneet tai muuten vaan sen asiakkaiksi hakeutuneet. Toivon tämänkaltaisten erikoistapahtumien tuovan lisää katsojia myös omien tuotantojemme pariin.”⁴⁴

Aika vähille jäi näidenkin kehityskaavailujen toteutuminen minun aikamani. Ohjelmistopolitiikkaa tosin tarkistettiin selkeästi viihteellisempään suuntaan ja vierailijoiden valinnassa pyrittiin tarkkuuteen, mutta esimerkiksi oheistoiminnan kehittäminen oli olematonta. Osaltaan nämä yritykset kariutuivat ihan puhtaasti resurssien pienuuteen, mutta oma merkityksensä oli varmasti myös teatterin henkilökunnan asenteellakin; muutosvastarinta oli usein voimakasta ja se

⁴⁴ sama kuin edellä

tyrehdytti poikkeuksetta innon keskittyä muuhun kuin teatterin perustoiminnan turvaamiseen ja pienimuotoiseen kehittämiseen.

4.2.6.2. Talous ja yhteistyökumppanit

”Teatterin taloustilanteen ollessa erittäinkin huonossa kunnossa, tulevaisuuden taloushallinnon merkitys korostui aivan erityisellä tavalla. Vieraan pääoman määrää oli pakko saada pienemään, mikä tarkoitti vain ja ainoastaan ylijäämäisten tilinpäätösten saavuttamista. Ainoa tapa päästä tähän päämäärään oli pysyä suunnitelluissa budjeteissa. Miten se taas oli mahdollista, on jo ihan toinen asia.

Tärkeimmiksi tekijöiksi budjettiraameissa pysymiseksi nousivat jo aikaisemmin mainitsemani ohjelmistorakenne ja vierailevien näyttelijöiden valitseminen. Menopuolenhan pystyy pitämään kurissa hyvällä suunnittelulla ja kompromissittomalla linjalla kuluja valvonnan suhteen, mutta teatterin vuotuiset tulot perustuvat aina arvioon. Siksi riskien välttäminen näytelmiä valittaessa oli erittäin tärkeää. Lisäksi kesäteatteriesityksissä oli otettava huomioon säästä aiheutuva mahdollinen uhka. Tarkoitukseni olin jatkaa jo *Simpauttajan* viitoittamaa tietä siten, että kesäteatteriesitykset olivat jatkossakin sen laatuisia, ettei pieni sade tehnyt esittämistä esimerkiksi teknisistä syistä mahdottomaksi. Lisäksi pyrin valitsemaan ohjelmistoomme sellaisia näytelmiä, jotka sitoivat hieman vähemmän talon ulkopuolista henkilöstöä. Näin talousresursseja jäi nimekkäiden, ja sitä kautta yleisöä kiinnostavien, vieraiden palkkaamiseen.

Eräs teatterin talouteen positiivisesti vaikuttava tekijä olisi ollut myös tehokas yhteistyö- ja sponsorointikehitys. Tämänkaltaisen toiminnan pohjana on tosin oltava kaikkia osapuolia oikeasti hyödyttävä, ja sitä kautta mitattavissa oleva malli. Ilman rahoittavan osapuolen selkeästi saamaa hyötynäkökulmaa pidin yritysten aktivointia lyhytkatseisena, ja pitkässä juoksussa jopa toimintamme uskottavuutta heikentävänä mallina. Niinpä eri yritysten kanssa mahdollisesti solmittavat sopimukset oli laadittava huolellisesti ja siten, että pystyisimme varmuudella täyttämään lupaamamme ehdot ja mahdollisesti jopa tarjoamaan jotain ylimääräistäkin. Näkyvyyden ja pääsylippujen lisäksi meidän piti pystyä tarjoamaan yrityksille jotain sellaisia palveluja, joita esimerkiksi heidän kilpailijansa eivät pysty lainkaan ostamaan; tapaamisia näyttelijöiden kanssa, erityyppisiä teemailtoja, koulutusta, mahdollisuutta käyttää tilojamme ja tekniikkaamme jne.

Tavoitteenani olikin, että Teatteri Imatrasta muodostuisi aktiivinen toimija myös kulttuurisektorin ulkopuolella. Synergiaetuja pystyy varmasti yhdistämään mitä erilaisimpien toimijoiden kanssa, eikä kysymyksessä tarvitse aina olla pelkkä yritysten suora taloudellinen tukeminen, vaan voimia pystyy varmasti yhdistämään myös vaikkapa tiedotustoiminnassa.”⁴⁵

⁴⁵ sama kuin edellä

Niinpä. Kulut alas ja lipputulot ylös tiukan budjettikurin ja ennakkosuunnittelun raamittamana. Ei mitään mullistavia parannusehdotuksia taloudellisen syöksykierteen katkaisemiseksi, mutta muutakaan ei oikein ollut tarjota teatterin hallitukselle. Edellä kuvattu talouden korjaamiseen laatimani strategiset suunnitelmat kuvaavat hyvin sen hetkistä tilannettani; ylijäämäinen vuosi takana nuorena ammattiteatterin johtajana ja pää täynnä hienoja teorioita Sibelius Akatemian tuottajakoulutuksesta. Usko omiin kykyihin, ja luotto esimerkiksi liike-elämän mukaan saamiseksi teatterin kuntotalkoisiin oli vankkumaton. Ei liene yllätys, ettei kaikki ollutkaan ihan niin helppoa.

4.2.6.3. Brändi

”Kaikki edellä mainitsemani kaavailut ja uudistusehdotukset tähtäävät kiteytetyksi yhteen päämäärään: Teatteri Imatrasta kehittyä viiden vuoden sisällä vahva ja positiivisia konnotaatioita herättävä brändi, minkä laadullisiin kriteereihin ei tarvitse pettyä. Toisin sanoen halutessaan Teatteri Imatran esitykseen katsoja voi luottaa siihen, että lipun saaminen on vaivatonta, hän saa selkeää informaatiota haluamastaan esityksestä, itse esitys on laadukas ja ravintola- yms. oheispalvelut toimivat. Lisäksi hänen on halutessaan mahdollisuus saada juuri haluamansa kaltainen, kaikin puolin sisällöltään korkeatasoinen teatteripaketti ilman suurempaa vaivaa. Tavoite on kunniahimoinen ja vaatii suuren määrän työtä myös muilta kuin teatterimme organisaatiolta, mutta toivon yhteistä tahtoa sen saavuttamiseksi löytyvän. Hyödyttäisihän se myös toiminnassamme mukana olevia tahoja.”⁴⁶

Tavoitteet on hyvä asettaa korkealle, mutta että viidessä vuodessa totaalisesta imagollisesta ja toiminnallisesta rapakunnosta vahvaksi brändiksi? On pakko lähes ihailla sitä uskoa ja positiivisuutta, mikä itselläni on ollut teatterinjohtajuuteni alkutaipaleella. Samanlaisen energian, innon ja itseluottamuksen tason kun vielä joskus saavuttaisi, niin saattaisi saada suuria aikoja suomalaisessa teatterikentässä.

4.2.7. Vuoden 2003 kuntotesti

Kuten aikaisemmin mainitsin, kehityksellä on taipumus kehittyä edelleen. Jos Teatteri Imatran neljä ensimmäistä vuotta suuntaus olikin pääsääntöisesti heikkenevä, niin vuonna 2002 alkanut nousu sai erinomaista jatkoa vuonna 2003.

⁴⁶ sama kuin edellä

Ajoitus ei olisi voinut olla parempi, sillä imatralainen ammattiteatteritoiminta saavutti vuonna 2003 sadan vuoden iän ja juhlavuosi aiheutti tietenkin hieman lisää menestyspaineita.

Nyt oli aika katsoa, mihin suuntaan Teatteri Imatran kehitys lähtisi menemään uusilla toimintaperiaatteilla. Yritin pitää mielessäni uusia linjauksiani ja analyyseni johtaessani teatterin toimintaa, sillä liian usein käy niin, että esimerkiksi SWOT-analyysi, visio tai strategia unohdetaan kohta kirjaamisen jälkeen. Oikea tapahan on se, että erilaisten analyysien pohjalta tehtyihin määritelmiin palataan säännöllisin väliajoin, jotta niiden varaan rakennetun strategian noudattamista pystytään seuraamaan aktiivisesti.

4.2.7.1. Organisaatio

Vuoden 2003 keskeisimmät muutokset Teatteri Imatran organisaatiossa, olivat kahden naisnäyttelijän ja kahden miesnäyttelijän kiinnittämiset kuukausipalkkaisiksi työntekijöiksi määräaikaisilla sopimuksilla, eli analyysini pohjalta päätin lisätä taiteellista henkilökuntaa selvästi.

Vuoden alusta aloittaneen naisnäyttelijän kohdalla kyse ei ollut ihan perinteisestä näyttelijäkiinnityksestä, vaan halusin taloon mahdollisimman monipuolisen taiteilijan, jolla olisi valmiuksia muuhunkin kuin pelkkään näyttelijäntyöhön. Tällainen henkilö löytyi onnekseni Helsingistä, kun saimme teatteriimme Laura Huhtamaa nimisen ”moniosajaan”. Huhtamaan koulutus- ja ammattitausta oli painottunut voimakkaasti musiikkiteatterin suuntaan ja hänellä oli kokemusta myös koreografian tehtävistä ja näin ollen hän täydensi erinomaisella tavalla varsin kapea-alaista taiteellista sektoriaamme. Huhtamaan sopimus määriteltiin näyttelijä-koreografiksi, enkä tiedä onko vastaavanlaista sopimusta aikaisemmin tehty, mutta Teatteri Imatrossa se toimi täydellisesti. Erityisen kustannustehokkaaksi Huhtamaan palkkaamisen teki se, että ohjelmistoomme oli tulossa kaksi tanssinumeroita sisältävää näytelmää vuoden 2003 keväällä ja näin hän pääsi käyttämään erikoisosaamistaan heti sopimuskauden alusta lähtien. Ilman hänen tuloaan olisimme joutuneet ostamaan vastaavat palvelut talon ulkopuolelta.

Vuoden alusta aloitti kuukausipalkkaisena näyttelijänä myös pitkään Teatteri Imatrossa projektikohtaisesti työskennellyt Aki Honkatukia, kesällä mukaan toimintaamme kiinnitettiin kolmas miesnäyttelijä ja syyskauden alusta vielä yksi naisnäyttelijä. Näin vakituisen taiteellisen henkilöstön määrä oli asettunut kuuteen näyttelijään ja johtaja-ohjaajaan, joita täydensivät osan vuotta vielä kaksi näyttelijäharjoittelijaa, jotka kuitenkin jäivät pois toiminnasta kevään / kesän 2003 aikana. Lähtökohdat tasokkaalle ja ammattimaiselle teatterin tekemiselle olivat siis huomattavasti suotuisammat kuin vuotta aiemmin, sillä kasvaneen ensemblen kanssa toiminnan suunnittelu hieman pidemmälle eteenpäin oli helpompaa ja erityisesti kulujen arviointi tarkentui selvästi. Uusien ihmisen tulo myös piristi koko talon toimintaa silminnähdessä ja talon henkinen ilmapiiri parani huomattavasti.

Muuten Teatteri Imatran organisaatio pysyi muuttumattomana. Vuoden 2003 lopulla tehtiin tosin päätös, koskien hallituksen tulevaa kokoonpanoa. Sääntömuutoksen jälkeen hallituksen koko määräytyi viideksi aikaisemman yhdeksän sijaan. Muutos astui voimaan vuoden 2004 alusta⁴⁷. Palaan aiheeseen vuotta 2004 käsittelevässä osiossa, organisaatiota käsittelevässä kappaleessa.

4.2.7.2. Ohjelmistorakenne

Juhlavuoden kunniaksi suunnittelin ohjelmistomme niin, että mahdollisimman monelle katsojaryhmälle löytyisi mielenkiintoista tarjottavaa. Pyrin pitämään näytelmiä valitessani mielessäni niitä keskeisiä tekijöitä, mistä uskoin löytyvän selkeää lisäpotkua Teatteri Imatran mielenkiinnon kasvattamiseksi entisestään. Tietenkin myös hyvin mennyt edellisvuosi antoi ihan toisenlaiset lähtökohdat toimintamme suunnittelussa ja halusin ottaa hyvästä myötätuulesta irti kaiken mahdollisen hyödyn.

Avasimme vuoden Venla ja Joonas Saartamon tähdittämällä Astrid Lindgrenin lastenklassikko *Ronja Ryövärintyttärellä*, mitä seurasi Jukka Virtasen *Albatrossi*

⁴⁷ Teatteri Imatran toimintakertomus vuodelta 2003

ja Heiskanen, mikä valmistettiin Imatran Kylpylän kanssa yhteistyössä. Kesäteatterin ensi-illalla juhlittiin satavuotiasta teatteritoimintaamme Heikki Salon ja Heikki Paavilaisen käsikirjoittamalla *Satunmaa*- musiikinäytelmällä ja vuoden päätti Raffy Shartin *Vaimoni Maurice* farssi. Lisäksi *Pikku prinsistä* oli kaksi esitystä Itävallassa.

Vuosi mentiin siis neljällä omalla ensi-illalla, kun määrä oli pahimmillaan ollut jopa yhdeksän. Lisäksi talossa vieraili muutama näytelmä, mutta niiden merkitys teatterin toimintavuoteen oli varsin marginaalinen, lukuun ottamatta Leo Lastumäen 50-vuotisjuhlaesitystä *Elämäni naisten palveluksessa*, ja perinteistä *Jokeri Pokeri Box* taikashowta, mitkä saavuttivat yhdessä noin 1500 katsojaa.

Vuosi alkoi erittäin hyvissä merkeissä. *Ronja Ryöväriyttäreistä* muodostui eräs Teatteri Imatran suurimmista menestyskappaleista koskaan. Saartamon sisarusten vetovoima oli huikea, sillä Venla oli jäänyt jokin aika sitten pois *Salatut Elämät* sarjasta ollessaan eräs sen suosituimpia hahmoja ja Joonas nousi kesken harjoituskaudemme täydellisestä tuntemattomuudesta Suomen suosituimmaksi nuoreksi miesnäyttelijäksi *Menolippu Mombasaan* elokuvan myötä. Voidaan siis sanoa, että näyttelijäkiinnitykset osuivat täydellisesti kohdalleen, osin jopa vahingossa, mutta kuitenkin. Näytelmää esitettiin lähes neljäkymmentä kertaa loppuunmyydylle katsomolle ja vuosi sai täydellisen alun.

Lastennäytelmän rinnakkaiskappaleeksi valitsin suuren suosion maassamme saavuttaneen *Albatrossi ja Heiskanen* revyyyn. Näytelmä myytiin ennakkoon lähes loppuun ja sitä pystyttiin esittämään yhtä aikaa *Ronjan* kanssa, sillä olimme tehneet yhteistyösopimuksen Imatran Kylpylän kanssa esityksen valmistamisesta heidän tiloihinsa. Näin meillä oli pitkästä ajasta kaksi selvästi yli 100 paikkaa vetävää näyttämöä ja se tuntui heti positiivisena ilmiönä kassavirrassamme. Esitys oli niin suosittu, että jatkoimme sen esityskautta vielä syksylläkin teatterin tiloissa ja näin meillä oli ohjelmistossamme kaksi todellista myyntimenestystä päällekkäisinä tuotantoina. Alkuvuosi 2003 osoittautuikin lopulta kaikkien aikojen parhaaksi Teatteri Imatran historiassa ja se antoi lisää uskoa tulevaan ja osoitti uudistusten olevan oikealla tiellä.

Kesäteatterin *Satumaa* osoittautui sitten pieneksi pettymykseksi. En saanut pääosaan tarpeeksi nimekästä näyttelijää, ja kesäteatterin katsojakapasiteetista ei saatu irti läheskään kaikkea sitä tehoa, mihin olisi ollut mahdollisuuksia. Esityksen täyttöaste jäi selvästi kevätkauden kahdesta menestysnäytelmästä, mutta onneksemme mistään katastrofista ei ollut kysymys. Syksyyn lähdettiin joka tapauksessa varsin hyvistä taloudellisista asemista ja vanhoja velkoja saatiin pois tasaiseen tahtiin.

Syksyllä ohjelmisto rakennettiin omien tuotantojen osalta yhden kortin varaan. Tiesin kokemuksesta, ja tilastotkin sen vahvistivat, että komediat, ja erityisesti farssit, olivat olleet hyvin suosittuja Imatralla. Niinpä valitsinkin juuri farssin syyskauden ohjelmistoomme. *Vaimoni Maurice* ei kuitenkaan osoittautunut ihan sellaiseksi hitiksi, kuin olin kaavaillut, vaan se jäi katsojatavoitteestaan jonkin verran. Syksy oli muutenkin yllättävän hiljainen katsojien suhteen, sillä edes syyskauden avannut vierailu, Leo Lastumäen 50-vuotisjuhlanäytelmä *Elämäni naisten palveluksessa*, ei saanut väkeä liikkeelle, vaan se jäi huomattavasti sille asetetusta katsojatavoitteesta.

Kokonaisuutena toinen vuoteni Teatteri Imatran johdossa oli kuitenkin ohjelmistollisesti menestys ja saimme huomattavan paljon julkisuutta jopa valtakunnallisesti muun muassa hyvin valittujen vierailijoiden kautta. Siksi vuotta 2003 voi pitää mielestäni merkittävänä virstanpylväänä imatralaisen ammattiteatterin uuden tulemisen kannalta.

4.2.7.3. Tiedottaminen ja markkinointi

Panostimme retuperällä olleeseen tiedotus- ja markkinointitoimintaan voimakkaasti vuoden 2003 aikana. Keskityimme erityisesti parantamaan mainosmateriaalien laatua ja kaikki markkinointiin ja tiedottamiseen liittyvä suunniteltiin ennakkoon ihan eri tavalla kuin aikaisemmin. Yritin myös saada markkinoinnista vastaavan henkilön ammatillisiin valmiuksiin korjausta muun muassa ulkopuolisen konsultaation kautta, mutta kaunis ajatus kaatui tiedotussihteerin vahvaan vastustukseen. Niinpä siirsin tiedottamisvastuun lähes yksinomaan itselleni. Tiedotteiden valmistamisen lisäksi tämä kattoi myös

tiedotustilaisuuksien suunnittelun ja niissä esiintymiset, sekä asiakaskäynnit. Valinta tiedotustehtävien uudelleenorganisoimiseksi oli vaikea, sillä töitä riitti muutenkin. Valitettavasti vaihtoehdot vaan olivat vähissä, sillä katsoin kunnossa olevan tiedottamisen olevan erittäin keskeisessä asemassa teatterin hyvinvoinnin kannalta.

Markkinointityötä tehostaessamme emme vaihtaneet itse markkinointikanavaa, vaan paransimme pääsääntöisesti vanhaa. Jatkossakin tärkein ulostulovälineemme oli lehtimainonta, mutta toimimme nyt huomattavasti suunnitelmallisemmin ja täsmennetympin. Lisäksi pyrimme entistä tiiviimpään yhteistyöhön paikallisten majoitusliikkeiden ja muiden palvelusektorin toimijoiden kanssa esimerkiksi yhteispostituksilla ja messunäkyvyydellä.

Aloimme myös kiinnittää teatterin ulkoasuun entistä enemmän huomiota. Niinpä päätimme panostaa ilmoitustaulujen, yleisölämpiöiden ja koko teatterin interiöörin sisustukseen entistä enemmän. Avasimme teatterin yleisötilat mm. taidenäyttelyille ja siirryimme kaikessa tiedotus- ja markkinointitoiminnassa entistä avoimempaan malliin. Teatteria piti olla helppo lähestyä miltä suunnalta tahansa ja kaikki salamyhkäisyys ja suljettujen ovien periaatteet päätettiin unohtaa. Ainoaksi sudenkuopaksi jäi edelleen lipunmyynnin hankaluus, mikä ei ole korjaantunut vielä tänäkään päivänä, vaikka pääsylipun mahdollisimman helppo saatavuus on eräs keskeisimpiä myynnin volyyymiin vaikuttavia tekijöitä

4.2.7.4. Talous

Talouden seuraamisessa jatkoimme samaa linjaa kuin edellisenäkin vuonna. Säännölliset tapaamiset tilitoimistossa jatkuivat ja työvaliokunta kokoontui vähintään kerran kuussa. Vaikka talous oli suunniteltu erittäin tarkasti ja kriittisimmiltä osin jopa turhankin negatiivisesti, meinasi vuosi kääntyä tappiolle. Syynä ei ollut oman toiminnan onnahtelu, vaan yllättäen Gramexilta ja Teostolta tullut lasku, missä he peräsivät usean tuhannen saataviaan monelta edeltäneeltä vuodelta. Teatteri Imatran alkuvuosien synnit eivät siis tuntuneet jättävän rauhaan vieläkään.

Teatterin hallitus päätti myös tilata 100-vuotisjuhlan kunniaksi jatko-osan imatralaista ammattiteatteria kuvaavalle historiikille, mikä julkaistiin kesäteatterin ensi-iltaa edeltäneessä tilaisuudessa. Historiikki rasitti osaltaan vuoden 2003 taloutta, sillä sen kustannukset olivat jääneet kirjaamatta budjettiin. Kun kirjaseen myynti jäi vielä selvästi odotettua vähäisemmäksi, oli menopuolelle tullut jo toinen taloutta rasittava yllätys, mikä sai jatkoa vielä *Pikku prinssi* näytelmän vierailusta Itävaltaan, jonka varainhankinnassa jäätettiin kauas tavoitteesta.

Onneksemme yli odotusten mennyt lipunmyynti kattoi nämä yllättävät menoerät ja vuoden kokonaissaldo jäi selvästi ylijäämäiseksi.

4.2.7.5. Vuoden 2003 lopputulokset

Juhlavuosi päättyi ja jännitys kasvoi, kun vuoden tapahtumia ynnäiltiin yhteen. Lopulta odotus palkittiin, sillä vuoden 2003 tilastoluvut olivat ilahduttavaa luettavaa. Teatteri Imatra saavutti 132 esityksellä 17.077 katsojaa, neljällä omalla ensi-illalla ja kahdeksalla vierailevalla ryhmällä. Taloudellisesti vuosi onnistui suorastaan erinomaisesti, sillä tilinpäätös näytti yli 21.000 euroa ylijäämää. Vieraan pääoman määrä oli laskenut edelliseen vuoteen verrattuna huikeat 46.000 euroa, eli vanhoja velkoja saatiin taas makseltua merkittävästi pois⁴⁸.

Toiminnallisesti vuosi oli myös menestys, sillä ohjelmistovalinnat onnistuivat erinomaisesti ja sitä kautta koko teatterin profiili nousi selvästi. Juhlavuoden ehdoton kohokohta oli kuitenkin vierailu Itävaltaan kansainvälisille nukketeatterifestivaaleille. Matka hitsasi talon henkilöstöä erittäin merkittävästi yhteen ja yhteishengen paraneminen toi ihan uutta puhtia työilmapiiriin.

Uudistukset tuntuivat siis purevan hyvin ja myös teatterin henkilökunta alkoi pikkuhiljaa itsekin uskoa, että toiminnan uudet linjaukset ovat ehkä sittenkin oikeanlaatuisia.

⁴⁸ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2003

4.3. Vuosi 2004; vauhtisokeutta ja uhkaavaa hyytymistä

Kolmas vuoteni Imatralla alkoi suurin odotuksin. Teatterin ilme ja maine olivat korkealla tasolla ja pidettiin jopa pienenä ihmeenä, kuinka nopeasti kurssi oli saatu käännettyä. Tähän ansaan astuin itsekini.

Vuoden 2004 ongelmaksi muodostuivat juuri ne tekijät, joita olin itse äänekkäästi kritisoinut aikaisemmin ja toistin samat virhearvioinnit kuin edeltäjänikin. Hienolta kuulostaneet analyysini unohtuivat ja taiteilija Laasosen sisältölähtöinen teatterisielu sai ylivallan järkeen perustuvasta johtamisesta. Tämä kostautui pahemman kerran, sillä erityisesti näytelmävalinnat osoittautuivat liian vaikeiksi Imatran ilmapiiriin. Nuori ja kokematon johtaja sai perusteltua itselleen ja teatterin hallitukselle, että nyt imatralaiset olisivat valmiita myös haastavalle ja syvälliselle ohjelmistolle, vaikka olin vain pari vuotta aikaisemmin tuominnut sellaisen toimintamallin täysin. Vuosi päättyikin hyvin synkissä merkeissä, ja olin valmis jättämään paikkani seuraavalle yrittäjälle. En voinut käsittää kuinka helposti olin ajautunut virhearviointeihin ja unohtanut kaikki ne periaatteet, joita noudattaen olin johtanut teatteria kaksi ensimmäistä vuotta.

4.3.1. Organisaatio

Vuoden 2004 aikana Teatteri Imatran organisaatio muuttui jälleen jonkin verran. Kaksi määräaikaista naisnäyttelijää jätti teatterin siirtyen muihin tehtäviin. Heidän tilalleen en palkannut korvaajia, vaan halusin keventää kiinteiden kulujen osuutta ja käyttää hieman enemmän iltanäyttelijöitä ja muita vierailijoita. Lisäksi puvustonhoitaja Marja Liukkosen pitkään määräaikaisena ollut sopimus päätettiin vakinaistaa, mutta vasta 1.1.2005 lähtien.

Suurin muutos henkilökunnan osalta oli tiedotussihteerin irtisanoutuminen. Jatkuvat näkemuserot teatterin johdon kanssa aiheuttivat sen, että tiedotussihteerini jätti paikkansa marraskuun lopussa ja hänen tehtävänsä jaettiin toistaiseksi teatterinjohtajalle ja teatterisihteerille. Tämä muutos aiheutti sen, että suunnittelemani ensiesiintyminen näyttelijänä jäi toteutumatta Teatteri Imatranssa, sillä keskittyminen myynti- ja markkinointitehtäviin vei liikaa aikaani. Niinpä

Kultaisen vasikan miespääosaan valittiin toinen mies. Sinänsä ikävä tilanne, sillä olin pitkään haaveillut paluusta näyttämölle, mutta nyt talon etu saneli työnjaon.

Kuten jo totesin aikaisemmin, hallituksen kokoonpano uusiutui vuoden 2004 alusta. Tarve hallituksen koon tarkistamiseen tuli sen sisältä, sillä yhdeksänhenkinen hallitus koettiin turhan jäykäksi ja massiiviseksi niinkin pienessä teatteritalossa. Uudella kokoonpanolla päätöksenteko helpottuikin merkitsevästi. Hallituksen koon päivittäminen sai aikaan myös sen, että puheenjohtajiston ja teatterinjohtajan (nimike muutettiin vuonna 2003 toiminnanjohtajasta teatterinjohtajaksi) yhteistyö tiivistyi entisestään ja tämän työvaliokunnaksi epävirallisesti nimetyn elimen merkitys operatiiviseen suunnitteluun kasvoi erittäin merkittäväksi.

4.3.2. Ohjelmistorakenne

Vuosi 2004 aloitettiin William Shakespearen *Hamletilla*. Tiesin tämän vanhan klassikon riskialttiiksi valinnaksi, mutta koska sen teki sama työryhmä, joka oli huikean menestyksen jopa ulkomailla saavuttaneen *Pikku prinssin* takana, uskoin myös Tanskan prinssin menestykseen. Toisin kuitenkin kävi ja historia toisti itseään. Kritiikit olivat ylistäviä ja jopa Helsingin Sanomat noteerasi esityksen erittäin positiivisessa sävyssä. Katsojat eivät vaan ottaneet esitystä omakseen. Takaisku oli kova ja näytelmän heikko menestys kiristi teatterin henkilökunnan ilmapiiriä; koko toiminnan kannalta kriittiset ajat olivat niin lähellä menneisyydessä, että reaktio oli aivan luonnollinen.

Sama kävi *Kahden maailman hotelli*-näytelmän kanssa, mitä ei nostanut jaloilleen edes kohtalaisen nimekäs näyttelijävieras. Esitystä pidettiin eräänä parhaimmista koskaan Imatralla nähdyistä, mutta katsojamäärä jäi reiluun puoleentoistatuhanteen. *Hotellille* rinnakkaiskappaleena tehty *Johanneksen evankeliumi* oli monologiesitys, eikä sille laskettu paljoakaan tuloarvoa. Niinpä sen merkitys ei kasvanut taloudellisesti kovinkaan suureksi, vaikka esitys pysyikin pienimuotoisena teatterin ohjelmistossa huomattavasti suunniteltua kauemmin. Kevään päätti näyttelijä Laura Huhtamaan 10-vuotistaiteilijajuhlaesitys *Lady Luck*, johon tein käsikirjoituksen. Esitys oli tarkoitus viedä jälleen Imatran

kylpylän tiloihin, sillä *Albatrossi ja Heiskanen* näytelmän innoittamana he halusivat jatkaa musiikkiteatteriesitysten jatkumoa. Viime hetkellä kylpylä kuitenkin vetäytyi projektista ja korvaava esityspaikka jouduttiin etsimään kiireellä, eikä siinä onnistuttu edes välttävästi. Näin ollen esityksen myynti vaikeutui huomattavasti ja esitysmäärää piti karsia kohtuuttomasti. Viime hetken muutokset aiheuttivat omalta osaltaan sen, että myöskään tämä esitys ei päässyt lähellekään katsojatavoitettaan ja kaikki kolme kevään tuotantoa osoittautuivat taloudellisesti epäonnistuneiksi.

Kesäteatterille alkoi kasautua turhan kovia paineita ja aloin itsekin viimein havahtua tilanteen vakavuuteen. Mitään ei vaan ollut enää tehtävissä, sillä syksyn näytelmät olivat jo myynnissä, eikä ohjelmistomuutoksilla olisi saavutettu merkittäviä säästöjä. Nyt oli vain uskottava kesäteatterin ja syksyn kahden tuotannon tasoittavan taloudellista tilannetta mahdollisimman paljon.

Kesäteatteri kaatoi sitten lopullisesti mahdollisuudet hyvään taloudelliseen tulokseen vuodelle 2004. Luottaen Antti Tuurin suosioon suurten ikäluokkien kirjailijana valmistimme kesäksi hänen *Pohjanmaa* teoksensa näyttämöversion, jota möimme sloganilla: ”Pohjanmaa on ny irempänä ku koskaa”. Vaan eipä tehonnut Tuuri sen enempää kuin sloganikaan; kaikkien aikojen sateisin kesä Imatralla ja seudun asukkaille selkeästi vieraaksi jäänyt aihe romahduttivat kävijämäärän alle kolmeentuhanteen ja nyt jäätiin vain odottamaan kuinka paljon alijäämää lopulta tulee.

Syksyllä valmistettiin pitkästä aikaa näytelmä myös pienelle näyttämölle. Stephen Kingin *Piina* oli kahden Teatteri Imatran näyttelijän pitkäaikainen toive ja nyt se päästiin toteuttamaan. Vierailevasta ohjaajasta huolimatta *Piina* oli varsin kustannustehokas tuotanto ja selkeästi nuorille suunnattuna sen ottaminen ohjelmistoon oli mielestäni ihan perusteltua, vaikkei se loppujen lopuksi kohonnutkaan erityisen suosituksi. Syksyn päänäytelmä oli sitten pitkästä aikaa Suomen kantaesitys, espanjan matkalta mukana tuoma *23 senttimetriä*. Komedia valmistettiin varta vasten pikkujouluaikaa silmällä pitäen, sillä sen pikkutuhman tematiikan ja kahden kohtalaisen nimekkään vierailijan arveltiin nostavan näytelmän kiinnostavuutta sen tuntemattomuudesta huolimatta. Esitys ei noussut

tasoltaan parhaimpien ohjausteni joukkoon millään mittarilla, mutta sen kohtalaisen hyvä suosio oikaisi edes hieman katastrofaalisen vuoden kokonaisilmettä.

Vierailujen osalta merkittävimmit nousivat Lappeenrannan kaupunginteatterin *Mimmi-lehmä ja varis*, Tuokioteatterin *Viiru ja Pesonen*, sekä Liittonnaiset-ryhmän *Lääkitys kohallaa* ilottelu.

4.3.3. Muut operatiiviset muutokset

Vuoden 2004 vire oli kovasti mollivoittainen myös rahoituspuolelta muutosten osalta. Imatran kaupungin kanssa solmittavaan yhteistyösopimukseen tuli erittäin merkittävästi Teatteri Imatran asemaa heikentävä leikkaus, kun neuvottelimme vuosien 2005 ja 2006 yhteistyösopimuksen ehdoista. Imatran kaupunki päätti vähentää vuotuista avustustaan peräti 40.000 eurolla, vedoten kaupungin yleiseen taloustilanteeseen. Leikkaus oli niin kova ja kohtuuttomalta tuntuva kahden menestysvuoden jälkeen, että se sai minut vakavasti harkitsemaan jatkoani Imatralla. Jätin suullisen eronpyynnön, mitä teatterin hallituksen puheenjohtaja ei kuitenkaan hyväksynyt, vaan pyysi miettimään asiaa tarkemmin. Hyvä että pyysi.

Toisaalta kaupunki oli luvannut kunnostaa omistamansa kesäteatterin ympäristöä 19.000 eurolla ja odotimme innolla parannuksia mm. lahoon katsomoon, alueen istutuksiin, huoltorakennuksiin ja kahviotiloihin. Yllätyksemme oli suuri, kun kunnostustyöt lopuivat ja meille ilmoitettiin remontin olevan valmis. Olimme koko henkilökunnan kanssa yksimielisiä siitä, ettei muutostöihin luvattua 19.000 euroa oltu missään tapauksessa laitettu kokonaan alueelle, sillä parannukset entiseen olivat hyvin vähäisiä. Asiaa tiedusteltuani teknisen osaston edustaja suorastaan suuttui minulle ja vakuutti koko summan käytetyn sovitulla tavalla. En suostunut millään uskomaan, että muutama katsomoon vaihdettu lauta ja sosiaalitulojen maalaus maksaa niin paljon, mutta uskottava kuulemma oli; kaikki kuitit löytyivät kyllä epäilijöille. Asiakkaidemme palaute oli hyvin samansuuntaista kuin meidänkin, mutta asia jäi siihen, vaikka siitä jotain keskustelua käytiinkin kaupunginvaltuustossa. Tämän episodin seurauksena välini tekniseen osastoon viilenivät aika merkittävästi ja se vaikutti jonkin verran mm.

kesäteatterialueen kunnossapitoon. Ikävä tapahtumasarja, mikä olisi kyllä saanut jäädä väliin.

4.3.4. Vuoden 2004 lopputulokset

Jos kahtena ensimmäisenä vuoteni Teatteri Imatran palveluksessa suuntaus oli ollut pääsääntöisesti positiivista kaikilla sektoreilla, niin vuonna 2004 tuli sitten ensimmäiset takaiskut, mitkä veivät pohjaa myös vuosien 2002 ja 2003 kehitykseltä. Esitysten määrä nousi 146:teen, joista omia oli 127. Katsojamäärä tippui hiukan alle 14.000:teen ja tilinpäätös jäi yli 21.000 euroa alijäämäiseksi⁴⁹. Vieraan pääoman määrä kääntyi samoin taas hienoiseen kasvuun ja epäonnistumisen tunne valtasi mieleni. Pohdin nyt jo varsin vakavasti paikkani jättämistä, vaikka kaikki epäonnistumiset eivät johtuneetkaan virheellisistä päätöksistäni. Lopulta teatterin hallitus ja Imatran kaupungin edustajat saivat valettua minuun uskoa ja päätin kuitenkin jatkaa.

Vuosi 2004 oli kaiken oheistoiminnan osalta selkeästi edeltäjänsä rauhallisempi. edellisvuodelle sattunut juhlavuosi oli niin täynnä kaikenlaisia tapahtumia, että vedimme hieman henkeä. Ainoa merkittävämpi tapahtuma oli kahden EU-projektin aloittaminen. Toinen niistä kariutui jo alkuvaiheessa, mutta Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa aloitetut kaavailut yrittäjäkasvatukseen tähtäävän projektin valmistamisesta sai niin hyvin tuulta alleen, että se toteutui viimein vuoden 2006 keväällä⁵⁰.

Lähtöhaluni loppuivat viimeistään silloin, kun sopimustani tarkistettiin kesällä 2004. Uuden linjauksen mukaan se määriteltiin jatkuvaksi vuoden 2008 heinäkuun loppuun, mutta toisin kävi. Kevät 2005 toi yllättävän muutoksen suunnitelmiini ja työni Imatralla päättyi jo kesään 2005, kuten alkuperäisessä työ sopimuksessani oli sovittu. Imatralta lähtöni syy oli se, että hain joulukuussa 2004 Mikkelissä hakuun tullutta teatterinjohtajan paikkaa ja helmikuussa 2005 minut toivotettiin tervetulleeksi takaisin kotimaakuntaani. Tosin vielä tässä vaiheessa se ei ollut minun, eikä kenenkään muunkaan, tiedossa.

⁴⁹ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2004

⁵⁰ sama kuin edellä

4.4. Vuosi 2005; loppukiri ja lopullinen sijoitus

Olen jakanut vuoden 2005 kahteen osaan; Laasosen ja Vartialan aikaan, sillä minun tehtäväni Imatralla loppui heinäkuun viimeisenä ja Antti Vartiala tuli Teatteri Imatran palvelukseen 1.7. Tilinpäätöksen ja muiden tilastojen suhteen käsittelen vuotta kuitenkin yhtenä kokonaisuutena, sillä esim. talouden tarkastelu kahdessa osassa olisi hankalaa ja osittain jopa mahdotonta.

4.4.1. Laasosen viimeinen puoliaika; lähtötilanne

Lähdimme vuoteen 2005 varsin ristiriitaisissa tunnelmissa. Edeltänyt vuosi oli antanut malliesimerkin teatteritoiminnan raadollisuudesta, sillä vaikka menopuoli oli pysynytkin suurin piirtein budjetoidussa, ei lipputulo yltänyt lähellekään kaavailtua. Toista alijäämävuotta ei ollut varaa tehdä, sillä kannustavista puheistaan huolimatta myös Imatran kaupungin suunnalta oli selvästi havaittavissa selvää painetta tilanteen korjaamiseksi.

Tiedotussihteerin jätettyä teatterin olimme sopineet, että teatterinjohtaja ottaa tehtäväkseen myydä kevään ja kesän esityksiä, sillä uuden markkinointihenkilön valinta päätettiin jättää keväälle. Tällä pyrimme turvaamaan sen, että mahdollisimman ammattitaitoiset myynnin ja tiedottamisen ammattilaiset voisivat reagoida hakuamme.

Kävin edellisvuodesta sisuuntuneena toimeen ja käytin valtavan määrän aikaani ja energiaani markkinointitehtävien hoitamiseen. Olin päättänyt panostaa käytännöllisesti katsoen kaiken kesäteatterin varaan, sillä näytelmäksi olin valinnut Olavi Virrasta kertovan *Tähti ja meripoika* musiikkinäytelmän kantaesityksen, jonka pääosaan olin kiinnittänyt Kai Hyttisen. Uskoin näytelmään todella vahvasti ja kevätkausi suunniteltiin tarkoituksella erittäin kepeäksi ja menopuoleltaan riskittömäksi. Päätös osoittautui jälkikäteen oikeaksi, mutta taas kerran se soti aikaisemmin kritisoimaani toimintatapaa vastaan; taloudellisesti raskas tuotanto kesäksi ja vielä kantaesityksenä. Kokonaisuus tuntui vain lähes liian hyvälle ja lupasin itselleni, että ellei kesäteatteri nyt menesty, niin eroan

saman tien. Ellei teatterin hallitus sitten ehdi vapauttaa minua tehtävistäni ennen kuin ehdin tehdä sen itse.

Joskus riskinotto kannattaa ja työpaikkakin vaihtui ihan muista syistä. Teatteri Imatra teki vuonna 2005 kaikkien aikojen suurimman ylijäämänsä, mistä suurin kiitos kuuluu kesäteatterin huikalle menestykselle.

4.4.2. Organisaatio

Vuosi 2005 toi siis mukanaan teatterinjohtajavaihdoksen Imatralla. Helmikuussa minut kutsuttiin Mikkelin teatterin johtajaksi ja sanoin itseni irti 1.8.2005 lähtien. Päätös Mikkeliin siirtymisestäni yllätti niin minut kuin lähes kaikki muutkin, sillä hakijoita oli paljon ja heidän joukossaan oli useita pitkän linjan suomalaisia teatterintekijöitä. Joka tapauksessa uudet tehtävät odottivat.

Ennen työsuhteeni päättymistä Teatteri Imatrassa koettiin muutama muukin henkilöstömuutos. Edellisvuonna irtisanoutuneen tiedotussihteerin jättämää aukkoa palkattiin paikkaamaan myynti- ja markkinointisihteerin nimikkeellä Susanna Laine, joka aloitti työnsä toukokuun alussa. Lisäksi teatterinjohtajan tehtävään valittiin takavuosina näyttelijänä mm. juuri Imatralla toiminut, ja ammattivetoisen kesäteatterin Lappajärvelle perustanut Antti Vartiala. Vartialan työsuhde alkoi 1.7.2005⁵¹, joten heinäkuun talo toimi kahden johtajan mallilla, minun ohjatessa seuraajaani työn alkuun.

4.4.3. Ohjelmistorakenne

Vuoden 2005 ensimmäisen puolikkaan ohjelmistorakenne poikkesi huomattavasti aikaisemmista Teatteri Imatran toimintavuosista. Edellisen vuoden alijäämä oli saatava kiinni ja niinpä kevätkaudelle ei valmistettu kuin yksi uusi ensi-ilta, Maria Jotunin *Kultainen vasikka*. Päätös aiheutti ihmetystä niin henkilökunnan kuin hallituksenkin keskuudessa, mutta edelliskauden miinustulos ja kaupungin avustuksen pieneneminen aikaisemmin mainitulla 40.000 eurolla ajoi toiminnan

⁵¹ Teatteri Imatran toimintakertomus 2005

sellaiseen tilaan, että mielestäni ainoa vaihtoehto oli jättää yksi tuotanto kokonaan tekemättä, ja paras aika siihen oli mielestäni juuri kevätkausi. Tilanne oli uusi ja henkilökunta alityöllistettyä, mutta vaihtoehdot olivat vähissä. Aikaisempina vuosina tällainen ei olisi välttämättä ollut edes mahdollista, sillä kaupungin kanssa ennen vuotta 2005 voimassa ollut sopimus määritteli katsoja- ja esitysmäärät niin korkeiksi, että näytelmiä oli pakko valmistaa vähintään viisi vuodessa.

Kevään ohjelmistoa monipuolisti edes hieman *Johanneksen evankeliumin* lisänäytökset, mutta muuten oltiin turhan paljon vierailuryhmien varassa. Nyt jälkepäin ajateltuna taloudellisesti tehokkain vaihtoehto olisi ollut lomauttaa koko henkilöstö määräajaksi, mutta se olisi saattanut olla kohtalokasta talon toimintakyvyille, työskentelyilmapiirille ja ennen kaikkea julkisuuskuvalle.

Jotunin klassikko ei imatralaisia juurikaan kiinnostanut. *Kultainen vasikka* sai ainoastaan 1725 katsojaa, mutta kevyen kulurakenteensa ansiosta se ei aiheuttanut toiminnallisia ongelmia. Lisäksi kevään vierailut tuottivat kohtalaisesti ja se helpotti hieman kassavirtaa.

Tultiin kohti kesää ja viimeistä ensi-iltaani Teatteri Imatran johdossa. Koskaan aikaisemmin en ole toivonut minkään näytelmän menestystä niin paljon, kuin Imatran kesäteatterissa 2005. Halusin jättää imatralaisille hyvässä kunnossa olevan teatterin, sillä aikani siellä oli minulle itselleni erittäin merkityksellistä. Lisäksi olin luvannut julkisesti pystyväni hoitamaan tehtäväni hyvin minua tehtävään valittaessa. Sopimukseni lähestyessä tunsin suoranaista pelkoa, jonka syy oli hyvin turhamainen: kasvojen menettäminen julkisesti ja sitä kautta lyhyen teatterinjohtajan urani katkeaminen ensimmäiseen todelliseen koitokseen. Henkilökohtaisen huoleni lisäksi mieltäni vaivasi koko imatralaisen ammattiteatteritoiminnan mahdollinen alasajo, mikäli kesäteatterivalintani osoittautuu virhearvioinniksi. Alasajon pelko ei ollut pelkästään omaa keksintöäni, sillä kaupunki ei suostunut tekemään yhteistyösopimusta edellisvuoden neuvotteluissa kuin vuoden 2006 loppuun, vaikka olimme alustavasti sopineet koko valtuustokauden mittaisesta sopimuksesta. Tämä oli mielestäni varsin selvä signaali siitä, että mikäli taloustilanne repsahtaa uudestaan teatterin osalta, niin toiminta saattaa loppua kokonaan.

Kesä tuli ja esitys meni. Lopputulos ylitti kaikki odotukset. Yli 12.000 katsojaa, eli hieman päälle 4000 myytyä lippua enemmän, kuin vuoden 1999 edellisessä ennätysnäytelmässä *Mustalaisleiri muuttaa taivaaseen*. Kesäteatterin täyttöaste kohosi yli yhdeksäänkymmeneen huolimatta sadekatoksen puuttumisesta, alkeellisista oheispalveluista, sekä huonokuntoisesta ja epämukavasta katsomosta. *Tähti ja meripoika* oli siis varsin esimerkillinen osoitus siitä, miten suuri merkitys Imatran kaltaisella paikkakunnalla on näytelmävalinnalla ja oikeanlaisten vierailevien näyttelijöiden kiinnittämisellä. Sain parhaan mahdollisen läksiäislahjan Etelä-Karjalasta ja se tuntui todella hyvältä.

4.4.4. Muita toimintaan vaikuttaneita tekijöitä

Keskeisin, perinteisestä Teatteri Imatran toiminnasta poikkeava, projekti vuonna 2005 oli jo vuoden 2004 puolella aloitetun yrittäjyyskasvatushankkeen kehittäminen edelleen Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja maakunnan yrittäjien kanssa. Sovimme valmistavamme keväälle 2006 esityksen nimeltä *Tarinoita yrittäjyydestä*, jonka tiimoilta oli tarkoitus käsitellä nuorten näkemyksiä yrittäjyydestä teatterin keinoin. Esityksen materiaalin päätimme kasata kirjoituskilpailun avulla, minkä sadosta piti sitten muokata lopullinen käsikirjoitus. Projektin tavoitteena oli sekä lisätä nuorten tietämystä yrittäjyydestä ylipäätään että aktivoida heitä mahdollisimman laajasti niin, että päävastuu esityksen valmistamisesta jäisi alueen nuorille, ammattiohjaajan alaisuudessa. Projekti otettiin innolla vastaan ja se sai kehittämisrahaa mm. EU:sta. Projektille saatiin statuksellista lisäarvoa, kun valtioneuvos Riitta Uosukainen lupautui sen suojelijaksi⁵².

4.4.5. Vuoden 2005 lopputulokset

Käyn tässä lyhyesti läpi muutamia vuoden 2005 kvantitatiivisia tuloksia tammikuusta heinäkuun loppuun. Koko vuoden nivon tilastolliseen pakettiin vasta seuraavissa kappaleissa.

⁵² Teatteri Imatran toimintakertomus 2005

Tammi-, heinäkuussa 2005 Teatteri Imatran katsomoissa kävi yli 16.000 katsojaa, eli selvästi enemmän kuin edellisenä vuonna yhteensä. Talous oli kuluvan vuoden osalta erittäin selvästi plussalla ja teatterin toimintakyky parempi kuin koskaan aikaisemmin⁵³. Tämä siitäkkin huolimatta, että teatterin käytössä oli yli 60.000 euroa vähemmän kuin edellisenä toimintavuonna, johtuen vuoden 2004 alijäämän huomioinnista vuoden 2005 talousarviossa ja kaupungin avustuksen pienenemisestä 40.000 eurolla edelliseen vuoteen verrattuna. Tulosta voidaan pitää mielestäni hämmästyttävän hyvänä ja henkilökohtaisesti se merkitsi minulle todella paljon; tunsin ihan rehellisesti onnistuneeni viimeisenä vuoteni Imatralla.

Ennen kuin tarkastelen seuraajani aikaa ja Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n viimeistä toimintavuotta, vedän yhteen tilastollisesti ja toiminnallisesti niitä tuloksia, mitä Teatteri Imatrassa saavutettiin vuosina 2002 – 2005 ollessani siellä johtajana. Listaan seuraavassa kappaleessa sellaisia keskeisiä tekijöitä, missä mielestämme onnistuimme ja missä tein virheitä vajaan neljän Imatran vuoteni aikana.

4.4.6. Tulokunto välierien jälkeen

Palaan tässä osiossa muutaman vuoden taaksepäin, niihin analyysihin ja strategiaan linjauksiini, joita tein vuosina 2002 ja 2003. Lisäksi tarkastelen, toiminko silloin määrittelemieni suunnitelmieni mukaan, vai unohdinko analyysini keskeisimmät työkalut jossain vaiheessa johtajakauttani. Aloitan talouden tunnusluvuista ja käyn sen jälkeen läpi myös muita, kuten ohjelmistosuunnitteluun ja henkilöstöpolitiikkaan liittyviä strategisia ratkaisujani.

Taloudellisesti lähes toivottomassa tilanteessa ollut Teatteri Imatra tarvitsi kipeästi ja nopeasti radikaaleja muutoksia toiminnan tasapainottamiseksi aloittaessani toimintani teatterin palveluksessa vuonna 2002. Analyysini mukaan suurimmat ongelmat taloudenpidossa löytyivät velkamäärän jatkuvasta

⁵³ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2005

lisääntymisestä, lipun keskihinnan pienuudesta ja kulurakenteen prosentuaalisesta raskaudesta.

Teatteri Imatran operatiivinen toiminta kehittyi johtaja-aikanani pääsääntöisesti varsin terveeseen suuntaan lukuun ottamatta vuotta 2004, jolloin koimme pahan takaiskun ohjelmistosuunnittelun pettäessä ja tämä näkyi myös talouden hetkellisenä notkahtamisena. Vieraan pääoman määrä pieneni vuoden 2002 alusta vuoden 2005 loppuun noin sadallatuhannella eurolla, sillä pääsääntöisesti ylijäämäiset vuodet mahdollistivat korkoa kasvavien laskujen hoitamisen. Reilun kahdensadantuhannen euron summasta suurin osa, 143.000 euroa, oli Imatran kaupungin myöntämää pääomalainaa⁵⁴. Maksukyky oli siis aivan eri luokkaa kuin vuonna 2002. Miten mahtavaan kuntoon Teatteri Imatran olisikin voinut jättää, jos olisin päässyt aloittamaan taloudellisesta nolatilanteesta, ilman kohtuuttomia vanhojen laskujen maksuvelvoitetta. Toisaalta olisin saattanut toimia aivan toisella tavalla, mikäli tilanne olisi ollut taloudellisesti terve aloittaessani, joten jossittelu mahdollisesta voittokulustani on turhaa. Nyt jouduimme joka tapauksessa maksamaan hurjan määrän vanhoja velkoja vuosittain, mikä nakersi jatkuvasti toimintakykyämme ja vei mahdollisuuksia itse näytelmätoiminnan pyörittämiseltä. Pakko oli siis paras muusa myös minun kohdallani, kun yritin keksiä Teatteri Imatraa elvyttäviä toimenpiteitä.

Pääsylipun keskihinta oli saatu järkeistettyä niin, että kun se vuosina 1998 – 2001 oli keskimäärin noin 7,00 euroa⁵⁵, oli se vuonna 2002 8,90 euroa⁵⁶, vuonna 2003 10,05 euroa⁵⁷, vuonna 2004 10,09 euroa⁵⁸ ja vuonna 2005, heinäkuun loppuun mennessä, noin 11,00 – 12,00 euroa (arvioni perustuu pääsääntöisesti kesäteatterin pääsylipun keskihintaan). Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, mutta vaikka niihin laskettaisiin tasoittavaksi tekijäksi keskimääräinen elintason hinnannousu, niin silti vuosien 2002 – 2005 summat osoittavat selvästi hinnoittelun ja esimerkiksi vapaalippukäytännön muuttamisen positiivisen vaikutuksen. Tämä

⁵⁴ sama kuin edellä

⁵⁵ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirjat 1998-2001

⁵⁶ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2002

⁵⁷ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2003

⁵⁸ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2004

puolestaan paransi omarahoitusosuuden määrää ja antoi hieman lisää toimintavapautta.

Eräs keskeinen ongelma vuosien 1998 - 2001 aikana oli menojen määrän suhde tulopuoleen. Esimerkiksi vuonna 2001 kulut olivat paisuneet jo 998.000 euroon tuottojen ollessa 147.000⁵⁹. Vastaavasti seuraavana vuonna kulut jäivät 957.000 ja tuloja saatiin lähes 163.000, eli vuosi 2002 oli euromääräisesti noin 55.000 kustannustehokkaampi⁶⁰. Suurin vaikuttava tekijä tähän kehitykseen oli henkilöstömuutoksilla, sillä mm. kuukausipalkkaisen ohjaajan palkkaamatta jättäminen ja teatterinjohtajan kantaminen myös ohjauksellisen päävastuun aiheutti talolle huomattavan säästön. Henkilöstökulujen ero vuosina 2001 – 2002 olikin huikeat 63.000 euroa.

Myös ensi-iltojen lukumäärän pienentämisellä ja esityskertojen rajaamisella kohtuulliselle tasolle saavutettiin suurta kustannustehokkuutta vuosina 2002 – 2005. Kun ensimmäisten neljän vuoden aikana omia ensi-iltoja valmistettiin pahimmillaan jopa yhdeksän ja esitysten lukumäärä kipusi reilusti yli kahdensadan, pyrittiin vuosina 2002 – 2005 maksimissaan kuuteen ensi-iltaan ja noin 130 – 150 esitykseen vuodessa⁶¹. Tarkoituksena oli valmistaa sellainen määrä ensi-iltoja vuodessa, etteivät teatterin omat tuotannot kilpaile epäterveesti keskenään. Esitysmäärien vähennyksellä pyrittiin saamaan katsojakeskiarvoa korkeammaksi, harjoitusaikoja inhimillisemmiksi ja muuttuvia kuluja pienemmiksi. Kaikissa näissä onnistuttiin, ainakin pääsääntöisesti, ja näin säästettiin sekä rahaa että henkisiä voimavaroja. Lisäksi sunnuntaiesitykset lopetettiin kannattamattomina kokonaan.

Katsotaanpa seuraavaksi muistinko toimia analyysini pohjalta, vai unohdinko kaiken matkan varrella. SWOT-analyysissäni keskeisiksi Teatteri Imatran vahvuuksiksi olin tunnistanut, vuoden työskentelyni jälkeen, seuraavanlaisia tekijöitä: pitkän perinteen, yhteistyösopimuksen Imatran kaupungin kanssa, mahdollisuuden käyttää vetovoimaisia vierailijoita, joustavuuden ja nopean

⁵⁹ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2001

⁶⁰ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2002

⁶¹ Teatteri Imatran toimintakertomukset 2002-2005

reagoinnin mahdollistaman yksikön koon ja tasokkaan teknisen kaluston ja henkilökunnan.

Jotta SWOT:ista olisi jotain hyötyä käytännössä, tulisi vahvuuksia pystyä käyttämään ja vahvistamaan, vaan miten kävikään? Perinteen osalta yritin tuoda sitä esille erityisesti juhluvuonna 2003 ja silloin, kun keskustelu teatterin tulevaisuudesta oli kiivaimmillaan. Koin kuitenkin aika vahvasti, etten onnistunut saamaan satavuotisesta historiasta paljoakaan lisää substanssia teatterille, eli perinteen hyödyntämisessä epäonnistuin selkeästi.

Yhteistyösopimuksen vahvuus oli mielestäni se, että Imatran kaupungin kanssa kolmeksi vuodeksi solmittu paperi varmisti teatterin saaman avustuksen, jolloin toiminnan suunnittelulle oli varsin selkeä pohja. Takaisku tuli sitten vuonna 2004, kun uutta sopimusta tehdessämme avustus laski 40.000 euroa / vuosi, joten tätäkään vahvuustekijää en onnistunut suojaamaan, puhumattakaan sen vahvistamisesta, vaikka parhaani yritinkin. Vetovoimaisia vierailijoita sain sen sijaan hankittua aika ajoin ja esimerkiksi *Ronja Ryövärintytär*-näytelmän kohdalla voin sanoa onnistuneeni täydellisesti pääosien miehittämisessä. Silti en koe täyttäneeni tässäkään kohdassa itselleni asettamiani tavoitteita, vaan varsinkin alkuaikoinani olin turhan arka lähestymään ammattinäyttelijöitä, sillä koin itseni ja Teatteri Imatran varsin mielenkiinnottomiksi nimekkäiden näyttelijöiden suunnalta; en osannut arvostaa itseäni kokemattomana johtajana ja syyllistyin vahvasti edustamani teatterin vähättelyyn. Virkaiän karttuessa uskallus kasvoi hieman ja kynnyks ottaa rohkeasti kontaktia eri alan nimekkäisiin taiteilijoihin aleni. Huoleni Imatran vetovoimasta osoittautui sitä paitsi aivan turhaksi, sillä esimerkiksi näyttelijät Matti Ristinen ja Kai Hyttinen viihtyivät erinomaisesti Imatralla.

Teatterin pienen koon mahdollistavaa joustavuutta ja reagointikykyä sain puolestani hyödynnettyä hyvin. Koska operatiivinen päätösvalta oli melko tarkkaan pelkästään teatterinjohtajalla, pystyin tekemään nopeita päätöksiä isoissakin asioissa ja muuttamaan suunnitelmia jopa päivän varoitusajalla. Tällainen ei onnistu byrokraattisessa ja kokoluokaltaan suuressa teatteritalossa,

mutta Imatralla oloni aikana onnistuin jopa lisäämään tätä vahvuustekijää koko sopimukseni ajan.

Teknisen kaluston ja henkilökunnan suhteen ei juurikaan tapahtunut muutoksia ainakaan huonompaan suuntaan, joten sen suhteen ei aiheutunut toimenpiteitä.

Kokonaisuutena voidaan kuitenkin sanoa, etten onnistunut kovinkaan hyvin hyödyntämään vahvuuksiksi määrittelemiäni tekijöitä Teatteri Imatrassa.

Teatteri Imatran heikkouksiksi olin kirjannut vuoden 2003 alussa pienen toimintayksikön haavoittuvuuden esim. sairastapauksissa, maantieteellisen sijainnin, näyttämön rakenteen, taiteellisen henkilökunnan pienuuden ja epäkiinnostavuuden, vieraan pääoman määrän, katsomon koon, ravintolapalvelut, lipunmyynnin toimivuuden ja markkinoinnin / tiedottamisen laadun. Keskityn tässä vain keskeisimpiin ongelmiin ja suljen heti aluksi pois sellaiset, mihin en yksinkertaisesti edes pystynyt vaikuttamaan, eli näyttämön rakenteen, katsomon ja maantieteellisen sijainnin.

Taiteellisen henkilökunnan kokoon ja laatuun puutuin heti aloittaessani ja mielestäni se oli yksi keskeisimpiä ratkaisuja toiminnan tasapainottamiseksi, ja samaa voitaneen sanoa vieraan pääoman hävittämisen suhteen; molempia heikkouksia päästiin pienentämään ja osittain jopa hävittämään. Näyttelijöiden määrän kasvaessa, myös teatterin kyky reagoida esim. sairastapauksiin parani selvästi, sillä nyt yhden näyttelijän sairastuminen ei automaattisesti tarkoittanut katkoa esityskalenteriin.

Myös tiedottaminen ja markkinointi saatiin ihan uudelle tasolle niin laadullisesti kuin aikataulullisestikin, joten tältäkin osin noudatin varsin onnistuneesti analyysiäni. Erityisesti painottaisin tässä yhteydessä juuri tiedottamisen laadullista paranemista niin organisaation sisällä kuin myös teatterista ulospäin; tässä oli ehkä yksi keskeisimmistä muutoksista toimintakyvyn parantumiseen.

Ainoastaan lipunmyynnin ja ravintolapalvelujen suhteen kehitystä ei tapahtunut ainakaan merkittävästi. Pyrimme kylläkin patistamaan Amicaa uudistuksiin ja

joustavuuteen niin, että väliaikatarjoilu olisi saatu edes välttäväksi ja tarjolla olevien tuotteiden laatua monipuolisemmaksi, mutta positiivinen kehitys oli varsin olematonta. Lipunmyynti sen sijaan jatkui entisellään, vaikka pidin keskustelua sen kehittämistä yllä jatkuvasti. Imatralla luotettiin siihen, että jos ihminen haluaa teatteriin tulla, niin kyllä hän lippunsa hakee vähän kauempaakin. Onhan se tietysti niinkin, mutta, mutta..

Heikkouksien poistamisessa katson onnistuneeni huomattavasti paremmin kuin vahvuuksien kehittämisessä ja vahvistamisessa. Nimenomaan keskeisten ongelmakohtien purkaminen oli varmasti yksi merkittävimmistä syistä siihen, että Teatteri Imatran yleinen tila parani huomattavasti.

Jos vahvuudet ja heikkoudet määrittävätkin imperfektissä ja preesensissä SWOT:in nelikentässä, niin miten tulevaisuuteen suuntautuvat mahdollisuudet ja uhat sitten toteutuivat?

Teatteri Imatran mahdollisuuksiksi olin listannut kehittymisen alueen johtavaksi kesäteatteriksi, taloudellisesti kannattavan toiminnan, aktiivisen yritysyritystyön ja paikan vakiinnuttamisen valtakunnallisessa tietoudessa. Kesän 2005 huippumenestys täyttää osaltaan ensimmäisen tavoitteeni, mutta yhden vuoden piikki ei vielä välttämättä tarkoita pysyvää johtoasemaa. Joka tapauksessa suunta on oikea. Taloudellinen kannattavuus on varsin hankala määritellä, mutta jos kokonaistilinpäätöstä ajastani Imatralla katsoo, niin tämäkin kriteeri täyttyy; vanhoja velkoja hävitettiin melkoisesti ja yhteenlasketut tilinpäätökset jäivät selkeästi ylijäämäisiksi.

Yritysyhteistyö ei mielestäni toteutunut siinä mittakaavassa kuin olin kuvitellut. Yhtään selkeää, vähintään kahta vuotta kattavaa, yhteistyö-, tai partnerisopimusta en saanut solmittua, vaan yritysten kanssa tehtiin lähinnä yhteismarkkinointia ja muuta ”oravannahkakauppaa”. Sama koskee valtakunnallisen tietoisuuden kasvattamista. Pientä kehitystä toki tapahtui, mutta neljä vuotta oli sittenkin liian lyhyt aika, jotta Teatteri Imatran maine esimerkiksi vartenotettavana vierailuteatterina olisi kehittynyt tarpeeksi. Tämän kriteerin kohdalla katson, että

työni jäi hieman kesken ja tilanne olisi ollut mahdollisesti ihan toinen, mikäli olisin jatkanut Imatralla vielä muutaman vuoden.

Mahdollisuuksiksi määrittelemäni päämäärät toteutuivat siis osittain hyvin ja osittain kehitystä ei tapahtunut lainkaan. Kokonaisuutena olen kohtalaisen tyytyväinen siihen, kuin pääsimme hyödyntämään määrittelemiäni positiivisia tulevaisuusnäkyviä.

Teatteri Imatran tulevaisuuden uhkakuvat olin piirtänyt seuraavilla tekijöillä: Saimaankaupungin jalkoihin jääminen, taloudellisen notkahtamisen aiheuttama toiminnan alasajo, vaipuminen liiaksi harrastajien varaan talouden pakottamana ja itse teatteritalon kunnosta tulevat yllätykset. Huomionarvoista on, että kaikki uhkatekijät liittyvät tavalla tai toisella talouteen ja se kertonee osaltaan jotain siitä ilmapiiristä, mikä Teatteri Imatrassa vallitsi vuoden 2003 alussa.

Saimaankaupunkia ei koskaan tullut, joten se uhka poistui. Toisaalta olimme kyllä käyneet jo varsin pitkälle menneitä neuvotteluja ammattiteatteritoiminnan järjestelyistä Imatran, Joutsenon ja Lappeenrannan mahdollisesti sulautuessa yhteen, mutta niitä ei tarvinnut koskaan toteuttaa. Ehdotuksemme Saimaankaupungin teatteriksi oli kolmea näyttämöä ylläpitävä malli, missä taiteellinen henkilökunta olisi työskennellyt tuotantokohtaisesti joko Lappeenrannan tai Imatran kaupunginosassa, teknisen henkilökunnan jäädessä sen aikaisiin työpisteisiinsä. Näyttämöistä kaksi olisi ollut Lappeenrannassa, ja yksi Imatralla. Talouskehityksen suhteen notkahdusta ei tullut kuin vuonna 2004 joten toiminnan loppumisen ja harrastajateatteriksi vaipumisen uhat jäivät onnekseni toteutumatta. Myöskään itse teatterirakennus ei aiheuttanut esitysten peruuntumisia tai muita operatiivisia ongelmia, mutta huolestuttavan huonossa kunnossa se kyllä oli jo minun aikanani. Henkilöstön sosiaalityilat, lähes kaikki toimisto yms. työskentelytilat ja talon kellarikerros vaatisivat, tai olisivat vaatineet jo vuosia sitten, totaalisen peruskorjauksen. Epäilen vain onko kiinteistön omistajalla halukkuutta kalliiseen ja aikaa vievään remonttiin. Tämä uhka siis jos mikä jäi leijumaan ilmaan poistumiseni jälkeenkin.

Vuonna 2003 tekemäni SWOT-analyysi auttoi minua tietyillä sektoreilla selvästikin tekemään oikeita operatiivisia päätöksi, mitkä edesauttoivat Teatteri Imatran taloudellista ja toiminnallista nousua. Erityisen hyvin koin onnistuneeni heikkouksien analysoinnissa ja niiden poistamisessa. Toisaalta kirjaamieni vahvuuksien hyödyntäminen oli suorastaan luokatonta, eli en pystynyt toimimaan tavalla, minkä olin linjannut oikeaksi.

Tässä vaiheessa olisikin varmaan hyvä kysyä, oliko tekemäni analyysi edes oikeanlainen? Oliko vuoden talossa toimineella teatterinjohtajalla vielä tarpeeksi kompetenssia määritellä edellä purettu nelikenttä, vai jäikö se pelkäksi itsestäänselvyyksien kirjaamiseksi ilman todellista paneutumista aiheeseen? Näihin kysymyksiin on varmasti mahdotonta antaa yksiselitteistä vastausta, mutta oma ajatukseni on, että osittain SWOT-analyysini oli varsin onnistunut ja sen mukaan toimiminen toi huomattavia parannuksia Teatteri Imatran toimintakykyyn, kun taas osaltaan se oli hyvinkin puutteellinen ja kapea-alainen. Tärkeää on kuitenkin se, että tiettyjä selkeitä operatiivisia päätöksiä tehtäessä tämä analyysityökalu oli ohjaamassa päätöksentekoa oikeaan suuntaan.

Määrittelemäni mission suhteen tavoitteet täytyivät myös vain osittain. Monipuolisesta, ja mielestäni varsin korkeatasoisestakin, tarjonnasta pidimme kiinni koko toimiaikani, mutta kansainvälisyysaste jäi kyllä lähes olemattomaksi. Yhteistyö oppilaitosten ja eri järjestöjen kanssa oli aktiivista, mm. vierailu- ja näyttelytoiminnan kautta. Myös vierailuesitysten määrä oli runsasta. Ainoastaan yritysyhteistyön kohdalla missio petti, kuten edellä mainitsinkin.

Vuoden 2005 loppuun ulottuvassa visiossani peräänkuulutin valtakunnallista arvostusta, alueellista johtajuutta kesäteatterisektorilla, taloudellisesti tervettä tilaa, kiinnostavuutta yrityssektorin suuntaan ja kansainvälisen toiminnan vakiinnuttamista *Pikku prinssin* viitoittamalla tiellä. Monet asiat olivat siis kuin suoraan SWOT:in mahdollisuuksista ja määrittelemässäni missiossa, enkä siksi käy kertaamaan jo aikaisemmin puituja yksityiskohtia. Ainut uusi kirjaus oli maininta kansainvälisen toiminnan lisäämiseksi. Tältä kohdin voin sanoa, että *Pikku prinssin* lisäksi kansainvälisyys rajoittui muutamiin entisen Neuvostoliiton alueelta tulleisiin vieraileviin taiteilijoihin. Esimerkiksi ulkomaalaisia ryhmiä ei

aikanani vierailut yhtään Teatteri Imatrassa, emmekä mekään vierailleet Suomen rajojen ulkopuolella. Teatteri Imatralla määrittelemäni mission ja vision voi tarkistaa kappaleesta 4.2.3. sivuilta 52-53.

Operatiivisen toiminnan kannalta ehkä kaikkein merkittävimmät linjaukseni tein kuitenkin toimintastrategiaa laatiessani. Ohjelmistopolitiikan suunnittelu ja vierailijoiden valintaan liittyvät päätökset nousivatkin keskeisimmiksi toimintaa elvytettäessä; molemmissa pyrin löytämään mahdollisimman yleisölähtöisiä ratkaisuja, vaikka usein sisällöllisistä ja taiteellisista haluista oli luovuttava. Päätös oli kuitenkin ainoa oikea. Heti kun lipsahdus tästä strategisesta linjauksesta tehtiin, näkyi se taloudellisessa tuloksessa, kuten vuoden 2004 kohdalla tapahtui.

Taloushallinnon puolella seurannan määrää lisäämällä ja ennakoivalla toiminnalla oli suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Budjetti nousi tärkeimmäksi toimintaa ohjaavaksi mittariksi ja siksi budjettikurin merkitys korostui. Menopuolen ehdottomuus takasi ainakin sen, ettei toiminta kaadu edellisvuosien tapaan kulupuolen massiivisiin ylityksiin. Omarahoituksen merkityskin kasvoi lähinnä hinnoittelun uudistamisella, mutta ilman meedion kykyjä pääsylipputuotto jää aina puhtaaksi ennustukseksi talousarviota tehtäessä.

OPM:n ja Imatran kaupungin avustuksen lisäksi Teatteri Imatra olisi tarvinnut myös muuta ulkopuolista rahaa, mutta strategiassa haaveilemani yritysysteistyö jäi lähes pelkästään suunnitelman tasolle. Suurin ongelma sponsori-, tai partner – sopimusten syntymättömyydelle oli varmasti turhan optimistisessä uskossani edellä mainitun kaltaisten sopimusten solmimiseen ja yritysten halukkuuteen kehittää omaa toimintaansa yhdessä Teatteri Imatran kanssa. Minulta puuttuivat myös kunnan työkalut, kokemus tämänkaltaisten sopimusten valmistelusta, sekä sponsori-toiminnalle elintärkeät yrityskontaktit Imatralla. Tässä toiminnassa olisin erityisesti tarvinnut teatterin hallituksen apua, mutta olin sitä huono pyytämään, eikä sitä kukaan oma-aloitteisesti tarjonnut. Tällä kohtaa strategiani petti siis pahoin, mutta silti toiminta pysyi yllättävänkin terveenä. Teatteri Imatrasta ei siis kasvanut mitään brändiä minun aikani ja nyt jälkeinpäin ajateltuna se olikin suorastaan yltiöromanttinen ajatus, ottaen huomioon määrittelemäni viiden vuoden ajan. Silloin se tuntui mahdolliselta, mutta niin tuntui moni muukin ajan

kanssa mahdolliseksi osoittautunut tehtävä. Positiivisuus ja optimismi olivat kuitenkin silloin ilmeisen välttämättömiä kavereitani, jotta alussa ollut urakka pelastaa Teatteri Imatra ylipäänsä onnistui.

Lähdin Imatralta hyvillä, mutta haikeilla mielin. Olin saavuttanut suurimman osan itselleni asettamista tavoitteista teatteritoiminnan elvyttämiseksi ja varsinkin talouslukujen suhteen kehitys oli suorastaan kiitettävää. Vain vuoden 2004 alijäämä painoi mieltäni, vaikka kokonaissaldo jäikin selvästi plussalle. Teatteri Imatra oli noussut vuoden 2001 jälkeisestä ahdingosta isompiaan vakavasti haastavaksi ammattiteatteriksi. Henkilöstön sisäinen ilmapiiri oli hyvä, hallitus toimi tehokkaasti ja välitön lopettamisuhka oli historiaa.

Laasonen siis lähti ja Vartiala tuli. Huikean kesäteatterisuosion huipulla kukaan toiminnassa mukana oleva ei aavistanutkaan, että yhdistyspohjainen Teatteri Imatra eli viimeisiä aikojaan, sillä uusi herra oli astumassa hallinnon suitsiin jo seuraavana kesänä.

5. Finaali; Vartialan aika 2005 – 2006

Antti Vartiala aloitti teatterinjohtajuutensa Imatralla 1.7.2005. Vartiala oli niittänyt mainetta erittäin hyvin menestystä saavuttaneella kesäteatterillaan Lappajärvellä, sekä Suomea aktiivisesti kiertävällä Tuokioteatterillaan. Vartialalta odotettiin nimenomaan ohjelmistopoliittista silmää, ja kuten aikaisemmin olen todennut jo useamman kerran, juuri ohjelmistopäätökset sanelevat hyvin pitkälle teatterin elinvoiman Imatralla. Lähtökohta oli siis hyvä, kun alla oli vielä nappiin mennyt kesäteatteri.

5.1. Loppuvuosi 2005

Aikaa loppuvuodesta 2005 eteenpäin tarkastelen lähes pelkästään kirjallisten dokumenttien kautta, sillä kokemukseni lähtöni jälkeiseen Teatteri Imatraan ovat rajoittuneet muutaman esityksen näkemiseen ja hyvin satunnaiseen kuulumisten vaihtoon muutamien teatterin työntekijöiden kanssa. Luen siis seuraavissa

kappaleissa lähinnä auki toimintakertomuksissa ja tilinpäätöksissä mainittuja merkintöjä.

5.1.1. Organisaatio

Vartiala muutti teatterin organisaatiota melko rajuillakin päätöksillä heti toimikautensa alussa. Määräaikaisten näyttelijöiden sopimukset vakinaistettiin ja yksi uusi näyttelijä palkattiin vielä lisää. Näin ollen 1.8.2005 alkaen Teatteri Imatrossa oli viisi vakituista näyttelijää⁶², eli vuoden 1997 lopussa olleesta kahdeksasta oltiin jäljessä enää kolme.

Eräs organisaation laadulliseen sisältöön vaikuttanut muutos tapahtui myös johtajavaihdoksen yhteydessä. Antti Vartiala ei ole samalla tavalla ohjaamiseen orientoitunut teatterinjohtaja kuin itse olen, vaan hän käyttää ainoastaan vierailevia ohjaajia. Vartialan näyttelijätausta tosin mahdollistaa sen, että hänet nähdään näyttämöllä tulevaisuudessa, mutta varmuutta hänen halukkuudestaan osallistua myös taiteelliseen toimintaan muuten kuin tuottajan roolissa ei ole. Ohjaustehtävien ulkoistaminen tuo tietenkin vaihtelua ja mielenkiintoa taiteelliseen sisältöön, mutta taloudellisesti kulurakenne rasittuu ihan eri tavalla kuin siinä tapauksessa, että johtaja joko ohjaa tai näyttelee talonsa tuotannoissa ja siihen pitää luonnollisesti pystyä reagoimaan joko katsojamäärien lisäämisellä, muiden menojen leikkaamisella, lipun hinnan nostamisella, tai rahoituspohjan laajentamisella.

5.1.2. Ohjelmistorakenne

Hyvistä ohjelmistovalinnoistaan tunnettu Vartiala rakensi syyskauden kahden näytelmän varaan. Syksyn avasi Sirkku Peltolan *Mummun saappaassa soi fox*, minkä jälkeen marraskuulle valmistui Lola Odusogan tähdittämä *Älä pukeudu päivälliselle*, mitä on esitetty myös nimellä *Ranskalainen pyjama*. Lisäksi teatterilla oli pienimuotoista vierailutoimintaa ja maakunnassa kiersi hyvällä menestyksellä *Viiru ja Pesonen*.

⁶² Teatteri Imatran toimintakertomus 2005

Risto Palmin ohjaama *Mummun saappaassa soi fox* ei kiinnostanut imatralaisia juuri lainkaan, vaan se jäi reiluun seitsemäänsataan katsojaan, mitä voidaan pitää melko täydellisenä romahduksena kesäteatterin jälkeen. Esityskertojakin sille kirjattiin ainoastaan neljätoista, mikä viittaa vahvasti esityskauden supistamiseen huonon menestyksen johdosta. Mikäli näin on menetelty, oli päätös mielestäni ihan oikea.

Teatteri Imatrassa palattiin kuitenkin pian takaisin menestyskantaan. *Älä pukeudu päivälliselle* täytti katsomot ilta toisensa jälkeen ja se keräsi huikeat 4.459 katsojaa kahdellakymmenelläyhdeksällä esityksellä.

Vuosi päättyi ohjelmistollisesti kuitenkin varsin ikävissä merkeissä, sillä ihan joulukuun lopulle suunniteltu, vierailevilla näyttelijöillä miehitetty Bengt Ahlforsin *Viimeinen sikari* täytyi vetää pois ohjelmistosta jo ennen ensi-iltaansa, sillä pääosaan kiinnitetty Ville Veikko Salminen kuoli pitkän sairauden uuvuttamana⁶³.

Vartialan ohjelmistopolitiikkaa leimasi alusta asti myös erittäin runsas vierailuesitysten käyttö, millä rikastutettiin melko suppeaa omaa tuotantoa. Sama suuntaus sai jatkoa myös tulevina aikoina ja mielestäni päätös oli varsin onnistunut. Itse en osannut ottaa tästä mahdollisuudesta kaikkea tehoa irti Imatralla toimiessani, vaikka vierailuesityksiä toki silloinkin aina aika ajoin teatterissa nähtiin.

5.1.3. Muita toimintaan vaikuttaneita tekijöitä

Vartiala uudisti toimintaa myös hieman muilla sektoreilla. Syksyllä 2005 sai alkunsa näyttelijöiden koulutustoiminta TeaK:in pitkäaikaisen lehtorin Tarja Tuulikki Tarsalan johdolla⁶⁴. Talon kuukausipalkkaisten näyttelijöiden lisäksi koulutukseen osallistuivat myös osa vakituisesti avustajina käytetyistä iltanäyttelijöistä. Päätös kouluttaa näyttelijöitä oli mielestäni erinomainen, sillä olinhan jo vuonna 2003 kirjannut erääksi Teatteri Imatran heikkouksista

⁶³ sama kuin edellä

⁶⁴ sama kuin edellä

taiteellisen henkilökunnan ammattitaidon. Jostain syystä en vain koskaan järjestänyt vastaavaa koulutusta tai muutakaan toimintaa asian parantamiseksi, eli se siitä SWOT:in tekemisen hyödyllisyydestä taas kerran. Näyttelijöille järjestetyllä koulutuksella Vartiala osoitti mielestäni erittäin tarkkaa silmää selkeän ongelman lieventämiseksi, sillä Teatteri Imatran ainakin osittain ihan ammattitaitoinen, mutta huomattavan alikoulutettu, näyttelijäkunta tarvitsi juuri tätä.

Koulutuksen lisäksi vuoden 2005 syyskaudella jatkettiin aloittamani *Tarinoita yrittäjyydestä*-projektin kehittämistä. Kirjoituskilpailu oli ohi ja hankkeen taiteelliseksi vastaavaksi palkattu teatteriohjaaja Saku Heinonen muokkasi kilpailuun lähetettyjen kirjoitusten perusteella käsikirjoituksen esitettäväksi seuraavana keväänä.

Kesäteatterin huikea suosio oli varmasti osaltaan edesauttamassa myös Imatran kaupungin halukkuutta kehittää kesäteatterialuetta, sillä syksyllä kaupunki myönsi peräti 60.000 euron määrärahan kesäteatterin katsomon kattamiseksi, mikä lupauksen mukaan tehtiinkin seuraavana keväänä. Kattamisen lisäksi keskustelu mm. katsomorakenteiden, yleisötilojen ja henkilökunnan sosiaalitulojen kunnostamisesta aloitettiin uudestaan ja nämä toimenpiteet kaupunki on luvannut toteuttaa porrastetusti seuraavan kolmen – neljän vuoden aikana⁶⁵. Päätös kesäteatterialueen kunnostamisesta ja varsinkin katsomon kattamisesta olivat ainoita oikeita ratkaisuja imatralaisen ammattikesäteatterin pelastamiseksi. Jotenkin vain päätöksen ajankohta jätti itselleni hieman pahan maun suuhun, sillä olisihan noille uudistuksille ollut käyttöä jo paljon aikaisemminkin.

5.1.4. Vuoden 2005 lopputulokset

Vuonna 2005 Teatteri Imatrossa nähtiin 151 esitystä viidellä itse tuotetulla näytelmällä ja seitsemällä vierailuryhmällä, ja niillä saatiin peräti 23.616 katsojaa, eli enemmän kuin koskaan Teatteri Imatran historiassa. Tilinpäätös näytti yli

⁶⁵ sama kuin edellä

31.000 euroa ylijäämää, kiitos kesäteatterin ja loppuvuoden farssin huikean menestyksen⁶⁶.

Vartialan johtajakausi sai siis parhaan mahdollisen alun ja tulevaisuus näytti paremmalta kuin koskaan.

5.2. Vuosi 2006

Teatteri Imatra lähti ensimmäiseen pelkästään Vartialan luotsaamaan vuoteen erinomaisesta tilanteesta. Takana oli huikea kesä ja syksy, joten kaiken piti olla kunnossa. Reilusti ylijäämäinen tilinpäätös antoi varmasti myös omalta osaltaan työrauhan uudelle organisaatiolle ja kun vielä kesäteatterillekin oli luvassa kauan kaivattua lisäpanostusta kaupungilta, lähtökohdat toiminnalle olivat hyvät. Kukapa olisi osannut arvata vielä alkuvuodesta, että vuosi 2006 on viimeinen yhdistyspohjainen Teatteri Imatralle, sillä kaupungin hallinnollisen uudistuksen vaikutuksista myös ammattiteatteritoiminnan uudelleenjärjestämiseksi ei ollut vielä tietoaakaan.

5.2.1. Organisaatio

Teatteri Imatran vakinaisen henkilökunnan kohdalla ei tapahtunut muutoksia vuoden 2006 aikana ja hallituksessakin vaihtuivat vain henkilökunnan edustajat⁶⁷. Näin ollen vuosi saatiin vietyä läpi pitkästä ajasta ilman organisaatioon liittyviä muutoksia.

5.2.2. Ohjelmistorakenne

Teatteri Imatran vuosi 2006 alkoi edellissyksyn hittinäytelmän *Älä pukeudu päivälliselle* seitsemällä esityksellä, mutta farssiklassikon kiinnostus oli jo melkoisesti laimentunut, sillä vuodenvaihteen jälkeinen katsojakeskiarvo jäi alle seitsemäänkymmeneen. Kevätkauden uusina ensi-iltoina nähtiin Panu Vauhkosen sovittama ja ohjaama lastennäytelmä *Aladdinin taikalamppu*, sekä nuorille

⁶⁶ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2005

⁶⁷ Teatteri Imatran toimintakertomus 2006

suunnattu *Tarinoita yrittäjyydestä*. Lisäksi *Johanneksen evankeliumista* oli vielä yksi esitys.

Lastennäytelmillä on perinteisesti ollut kovasti kysyntää Imatralla, mutta *Aladdinin taikalampun* katsojamäärä jäi 22 esityksellä noin kahteentuhanteen, mitä voinee pitää lievänä pettymyksenä. *Johanneksen evankeliumi* oli tilausesitys ja siksi loppuunmyyty ja *Tarinoita yrittäjyydestä* nousi menestykseksi, osaltaan varmaan siksi, ettei siitä peritty pääsymaksua.

Kesäteatteriin Vartiala oli valinnut tutun näytelmän ja itselleen erittäin tutut vierailijat. *Siunattu hulluus* oli miehitetty pääosiltaan Pohjanmaan pojilla, joiden kanssa Vartiala oli työskennellyt useasti aikaisemminkin. Ohjaajana vieraili Riihimäen teatterin johtaja Aleksander Anria, joka oli ollut useampanakin kesänä Vartialan johtaman Halkosaaren kesäteatterin ohjaajana Lappajärvellä. Rummukaisen veljesten toilailut kiinnostivat imatralaisia kohtalaisen hyvin, sillä *Siunattu hulluus* sai hieman päälle 7000 katsojaa. Uudesta katoksesta huolimatta edelliskesästä jäätiin silti selvästi.

Syyskaudelle Teatteri Imatraan tehtiin kolme omaa tuotantoa. Saku Heinonen ohjasi norjalaiskomedia *Ellingin* pienelle näyttämölle, näyttelijä Ulla-Maija Järnstedt juhli 20-vuotistaiteilijajuhlaansa *Alla – elämäni miehet* laulunäytelmällä päänäyttämöllä ja Kari Kinnari ohjasi kirjoittamansa *Tanssijat*, jossa nähtiin paljon paikallisia nuoria.

Elling ei saavuttanut suurempaa suosiota, vaan sen katsojamäärä jäi reiluun kuuteensataan, vaikka esityksiä oli parisenkymmentä ja *Tanssijatkin* jäi neljäänsataan katsojaan. Arto Niemiseltä tilattu *Alla* muodostui sitä vastoin ihan menestykseksi, sillä tämä Anu Hälvä-Sallisen tähdittämän laulunäytelmän näki yli neljä ja puolituhatta katsojaa. Niinpä syyskauden kokonaissaldo kipusikin ihan hyväksi.

Omien tuotantojen lisäksi Teatteri Imatranssa vieraili vuoden 2006 aikana peräti kahdeksan eri esitystä saavuttaen hieman alle tuhat katsojaa⁶⁸.

5.2.3. Muita toimintaan vaikuttaneita tekijöitä

Suurin Teatteri Imatran toimintaan keskeisesti vaikuttanut päätös vuonna 2006 oli jo aikaisemmin mainitsemani hallinnollinen uudistus. Imatran kaupunginjohtaja nimesi 6.3.2006 teatterinjohtaja Antti Vartialan kasvatus-, opetus- ja kulttuuritoimen uudelleenorganisoinnin selvitystyöryhmään, minkä esityksen lopputuloksena Teatteri Imatra liitettiin toiminnallisesti 1.7.2006 alkaen Imatran kaupungin organisaatioon niin, että Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry jatkoi toimintaansa taloudellisena vastuunkantajana vuoden loppuun, minkä jälkeen sen toiminta lakkautettiin ja Teatteri Imatra kunnallistettiin⁶⁹.

Toinen merkittävä muutos oli kesäteatterin kattaminen. Sadekatoksen saaminen oli erittäin merkittävä parannus erityisesti ennakkomyynnin suhteen, sillä nyt sateen aiheuttamat haitat katsojille vähenivät huomattavasti ja esimerkiksi ryhmille pystyttiin lupaamaan mukavat olot sadekuuroista huolimatta. Toisaalta kate toimi myös erinomaisena aurinkosuojana iltapäiväesityksissä, sillä Imatran kesäteatteri on sijoitettu niin, että iltapäiväaurinko porottaa suoraan katsomorakenteisiin.

Vartiala jatkoi myös toisena vuotenaan teatterin taiteellisenhenkilökunnan kouluttamista, kun Jukka Keinonen ja Kari Ketonen kävivät vetämässä ”fyysinen teatteri- ilmaisu ja läsnäolo” –nimisen kurssin.

5.2.4. Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n viimeisen vuoden lopputulokset

Viimeisenä yhdistyspohjaisena vuotenaan Teatteri Imatra saavutti 136 esityksellä 17.537 katsojaa. Omien tuotantojen ja vierailevien ryhmien määrä oli sama, eli molempia oli kahdeksan, tosin kaksi omista tuotannoista oli saanut ensi-iltansa ennen vuotta 2006. Taloudellisesti vuosi oli erittäin epäonnistunut, sillä alijäämää

⁶⁸ Teatteri Imatran toimintakertomus 2006

⁶⁹ Teatteri Imatran toimintakertomus 2006

kertyi peräti 21.141,58 euroa. Tuotoissa jäätiin melko tarkkaan 40.000 euroa vuodesta 2005, mikä vaikutti tulokseen erittäin ratkaisevasti. Suurimpana menopuolen kasvattajana olivat taas kerran henkilöstömenot, sillä kasvua edelliseen toimintakauteen oli tullut yli 70.000 euroa⁷⁰.

Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n loppu oli siis hyvin samankaltainen kuin alkukin; raskaasti alijäämäinen.

5.3. Game Over ja lopullinen sijoitus

31.12.2006 kaikki oli sitten palannut lähtökuoppiinsa, kun Teatteri Imatran hallinnoinut Vuoksenniskan teatteriyhdistys ry:n toiminta lakkautettiin ja Teatteri Imatra liitettiin osaksi uutta Imatran kaupungin toimialaa, missä kulttuuritoimi, sekä kasvatus- ja opetustoimi yhdistettiin⁷¹. Teatteri Imatra jatkaa edelleen samalla nimellä kuin edelliset yhdeksän vuotta, mutta vanha isäntä kutsui lapsensa kotiin ja aika täyskunnallisena teatterina alkoi uudestaan 1.1.2007.

Se, miksi kyseinen päätös tehtiin juuri silloin, on minulle edelleen hieman hämärän peitossa. Miksi Imatran kaupunki ei reagoinut vastaavalla tavalla jo vuosia sitten, kun tajuttiin virheen tapahtuneen ja toiminta oli aivan hakoteillä? Miksei toiminta saanut jatkua yhdistyspohjaisena, kun muutama edellinen vuosi oli osoittanut, että yhdistyspohjaisenaikin teatteria pystyy pyörittämään ja toimintamalli oli viimein löytänyt muotonsa? Tiedusteltuani asiaa Imatran kaupungin edustajilta⁷², sain kovin ympäröityjä vastauksia, eikä niiden perusteella voi vetää mitään kriittistä tarkastelua kestäviä johtopäätöksiä. Ainoa konkreettinen fakta oli se, että teatterin täyskunnallistaminen uudestaan oli osa koko kaupungin kulttuuri-, sekä opetus- ja koulutoimen rakennemuutosta, mikä sai lopullisen muotonsa, kun Mirja Borgström ilmoitti jättävänsä Imatran kulttuurikeskuksen johtajan paikan keväällä 2006. Samaan saumaan sattui myös kaupunginjohtajan vaihtuminen ja ehkä silläkin oli jotain vaikutusta rakennemuutoksen erittäin kiireelliseen toteuttamisaikatauluun. Joka tapauksessa

⁷⁰ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirja 2006

⁷¹ Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirja 19.6.2006

⁷² puhelinkeskustelu Imatran kaupungin lakimies Onni Hietalahden kanssa 9.11.2006

Imatran kulttuurielämän rakenteissa tapahtui valtavasti muutoksia erittäin lyhyessä ajassa ja se aiheutti melkoista epätietoisuutta ja suoranaista pelkoa myös teatterin henkilökunnan keskuudessa.

Lähes kuusikymmentä omaa ensi-iltaa, lukemattomia vierailuesityksiä, noin 153.000 katsojaa ja 177.000 euroa alijäämää. Toimintaa suunniteltaessa ja sitä käynnistettäessä tehdyt virhearvioinnit vaikeuttivat kuitenkin ratkaisevasti uudella tuottajateatterimallilla aloittanutta teatteria ja siksi sen taloudellinen lopputulos on kovin surullista luettavaa⁷³.

Teatteri Imatran yhdeksänvuotinen tuottajateatterihistoria on täynnä paljon sellaista, mistä suomalaisen ammattiteatterin on syytä ottaa opikseen. Organisaation ja toimintamallin uudistaminen ei ole koskaan kivutonta ja tietyllä tapaa Teatteri Imatran tuottajateatterimalli joutui hieman koekaniinin asemaan. Jatkossa, kun valtion tukijärjestelmään on mitä suurimmalla todennäköisyydellä tulossa radikaalejakin rakenteellisia muutoksia, malli-Imatra nostetaan varmasti esille useammallakin teatteripaikkakunnalla. Espoossa niin tehtiin jo vuosia sitten ja siellä malli toimii, kiitos maantieteellisesti täydellisen sijainnin ja teatterinjohtaja Jussi Helmisen vahvan panoksen ja näkemyksen.

6. Loppuverryttely ja katsaus tulevaan kilpailukalenteriin

Yli sata vuotta on Imatralla teatteria tehty ja tähän on tultu. Teollistumisen myötä alkanut teatteriyhdistystoiminta on kulkenut pitkän matkan toimien milloin yhdistyspohjaisena, milloin täyskunnallisena ammattiteatterina. Paljon on vettä Vuoksessa näinä vuosina virrannut ja monentyyppistä teatteria on nähty. Johtajat ovat vaihtuneet ja jokainen heistä on jättänyt omanlaisensa jäljen imatralaisen teatterin historiaan.

Pienillä ja keskisuurilla teattereilla on mennyt maassamme varsin vaihtelevasti viime vuosina. Menestystarinoita löytyy mm. Hämeenlinnasta ja Seinäjoelta. Varkauden ja Savonlinnan suuntaus on ollut päinvastainen ja Kajaanissa on koettu

⁷³ Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirjat 1998-2006

vähän molempia. Valitettavasti myös Imatran kehitys on kulkenut lähes pohjamudissa jo reilut kymmenen vuotta. Edes radikaali toimintamallin muutos ei tuonut toivottua tulosta, sillä vuonna 1998 aloitettu kokeilu ei ollut ihan niitä onnistuneimpia. Muutamat, jo suunnitteluvaiheessa tehdyt, varsin harkitsemattomat muutokset ja valinnat ajoivat hyvin nopeasti Teatteri Imatran nimellä aloittaneen tuottajateatteriorganisaation taloudelliseen syöksykierteeseen ja sitä kautta niin toiminnalliseen kuin henkiseenkin kriisiin.

Katsomopaikkojen raju leikkaus, heppoisin perustein tehdyt henkilöstövähennykset, holtiton taloushallinto ja varsinkin ohjelmistosuunnittelun karkeat epäonnistumiset olivat ensimmäisten toimintavuosien operatiivisista virheistä keskeisimmät. Lisäksi teatterin johdon ja hallituksen välisessä toiminnassa oli alkuaikoina suuria puutteita. Kaiken tämän lisäksi ensimmäisten tuottajateatterivuosien toiminnan kannalta epäedulliset vierailusopimukset söivät viimeisetkin onnistumisen mahdollisuudet sinällään toimivantuntuiselta kokeilulta, sillä vieraileville taiteilijoille perustuva toiminta osoittautui aivan liian kalliiksi Imatralla sen maantieteellisen sijainnin vuoksi. Tuottajateatterimalli oli siis hieno ajatus väärin ihmisten käsissä ja väärässä kaupungissa.

Siirtyessäni Teatteri Imatran johtoon alkuvuodesta 2002 alussa tilanne oli käytännöllisesti katsoen mahdoton. Teatterin velkataakka oli paisunut hallitsemattomaksi, talon henkilöstö voi pahoin ja toiminnan yllä velloneen huhumylly oli vienyt kaiken uskottavuuden teatterin tulevaisuudelta. Alkuasetelma oli omalta kohdaltani yhtä aikaa epätoivoinen ja helpottava: yhtään huonommin ei juurikaan enää voinut mennä ja se antoi omille toimilleni tietynlaisen työrauhan, niin erikoiselta kun se kuulostaakin. Minulla ei siis ollut mitään hävittävää, sillä jos toiminta olisi jatkunut samansuuntaisena, olisin aina voinut vedota aloitustilanteeni mahdottomiin olosuhteisiin. Nyt oli siis vain voitettavaa ja se oli ammattiteatteriuntuvikolle lähes kieroutuneella tavalla paras mahdollinen lähtötilanne. Ei tarvinnut mitään muuta, kuin onnistua vähintäänkin hyvin.

Tartuin siis toimeen analysoimalla tilanteen ja ne mahdolliset toimenpiteet, joilla mielestäni saataisiin pelastettua se, mikä pelastettavissa oli. Osa lähivuosien

virhearvioinneista oli puhtaasti mahdottomia korjata (mm. katsomon pienentäminen), joten keskityin mielestäni muutamaan tärkeimpään ongelma-kohtaan: taloushallintoon, ohjelmistopolitiikan järjeistämiseen ja tulopuolen saattamiseen järkevälle tasolle eri keinoin. Keskeisimpänä tavoitteenani oli henkilöstömenojen tuntuva pienentäminen, mihin päästiinkin sillä, että vastasin pääohjaajan tehtävistä koko toimikauteni ajan, ja näin saavutettu taloudellinen säästö antoi tilaa muulle toiminnalle. Pääohjaajana toimiminen oli varsin raskasta talon johtamisen ja taloushallinnon lisäksi, sillä ohjasin kolmen ja puolen vuoden aikana pelkästään Teatteri Imatralla yhdeksän näytelmää, minkä lisäksi sovitin ja ohjasin vielä kolme talossa vierailuttakin esitystä, mutta säästöä syntyi. Katsojien näkökulmasta se, että kannoin myös ohjauksellisen päävastuun ei varmastikaan ollut paras mahdollinen tilanne, mutta vaihtoehdot olivat vähissä.

Haluan lisäksi mainita erään keskeisen tekijän, minkä vaikutusta Teatteri Imatran positiiviseen kehitykseen surkean alun jälkeen ei monikaan ymmärrä, eli tiedottamisen tärkeyden. Oma aikani Imatralla osoitti käytännössä, millainen merkitys tiedottamisen laadukkuudella, ja varsinkin sen avoimuudella, on hyvinvoivalle kulttuuriorganisaatiolle. En voi korostaa tätä liiaksi, sillä esimerkiksi ilman asioiden todellisen laadun kertomista julkisesti loppuvuodesta 2002, työni Teatteri Imatrassa olisi jäänyt mitä luultavimmin kovin lyhyeksi. Oli uskomatonta huomata, kuinka paljon energiaa työyhteisössä vapautui, kun päätin paljastaa kaiken ja seurauksena ei ollutkaan julkinen teurastus, vaan kannustus, tuki ja ymmärrys. Nyt teatterilaisilla oli oikeus myös hehkuttaa silloin, kun sen paikka oli. Lupasimme oppia virheistämme ja sen myös teimme.

Lyhyesti sanottuna ratkaisuni tilanteen korjaamiseksi oli keskittyminen olennaiseen; työn tekemiseen valittamisen ja olosuhteiden arvostelun sijaan, avoimuuteen ja ammattiyhdistyksen salailun ja häpeilyn jälkeen. Kokemattomuuteni teatterinjohtajana oli varsinkin alussa selkeä ongelma osalle henkilöstöä, mutta sain siitä vain lisää intoa tehdä ja jaksaa. Kun tulosta alkoi hiljalleen syntyä, hiljeni myös suurin osa arvostelijoista. En taida ihan vieläkään tajuta mistä sain uskallukseni ja voimani muutamaa hyvinkin radikaaleihin päätöksiin ja toimintatapojen uudistuksiin, mutta takaiskujenkin jälkeen jaksoin aina uskoa

Teatteri Imatran mahdollisuuksiin; pelkäsin kai epäonnistumisen häpeää enemmän kuin mitään muuta ja se auttoi venymään. Astuin joskus isoillekin varpaille ja suututin nuoren miehen kulmikkuudellani monet, mutta ei se silloin tuntunut mieltäni painavan. Mielessäni takoi vain työhaastattelussani teatterin hallitukselle tehty lupaus: kyllä minä tähän pystyn. Yksin en tosin olisi pystynyt, mutta onnekseni sain jatkuvasti tukea päätöksilleni, ja joskus hieman hurjillekin visioilleni.

Heikkojakin hetkiä tuli ja ainakin kerran olin valmis jättämään leikin kesken, mutta erityisesti teatterin hallituksen puheenjohtajisto, Pentti Tuononen ja Pia Rantanen, jaksoivat olla kannustavia. Heillä oli todellakin halu saada asiat sellaiseen kuntoon, että pystyin pitämään hallitukselle tekemäni lupauksen, ja heille molemmille kuuluu suuri kiitos.

Kun tilanne Imatralla alkoi sitten pikkuhiljaa korjaantua niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin, oli hämmästelijöiden määrä melkoinen. Ensimmäisen neljän toimintavuoden taakka oli vaan liian suuri. Ilman vanhoja syntejä Teatteri Imatra olisi ollut ihan esimerkillisesti toimiva pikkuteatteri, minkä talous oli hallinnassa ja työskentelyilmapiiri innostunut. Omasta näkökulmastani katsottuna onkin suorastaan surullista, että jos olisin päässyt aloittamaan taloudellisesta nollatilanteesta ilman kohtuutonta velkataakkaa, olisi toimikauteni Imatralla ollut mitä luultavimmin selvästi ylijäämäinen ja toiminta huomattavasti monipuolisempaa. Jossiteltavaa siis jäi sen suhteen. En silti vaihtaisi aikaani Imatralla mihinkään, sillä moista käytännön korkeakoulua teatterin johtamiseen en olisi varmasti saanut mistään muualta.

Napanuorani Imatralla katkesi vasta joku aika sitten, sen verran huikea kokemus niin hyvässä kuin pahassakin aikani siellä oli. Antti Vartiala on luotsannut Teatteri Imatraa jälkeeni uuteen suuntaan. Uuteen suuntaan sen toimintaa on vienyt myös Imatran kaupunki päätöksellään kunnallistaa toiminta muutaman vuoden tauon jälkeen osana koko Imatran kaupungin kulttuuristrategian muutosta. Kunnallistamisen ei tietenkään tarvitse merkitä mitään radikaalia Teatteri Imatran toiminnan kannalta, mutta miten käy kaupungin avustuksen, kun OPM:n henkilötyövuosikoroitus toteutuu vuosina 2008-2010? Alkaako toimintaa

hallinnoiva kaupunki nakertaa teatterin valtionapua, jos sen kokonaistalous jostain syystä notkahtaa tai mikäli teatteri tekee selkeästi ylijäämäistä tulosta? Mikä on ylipäänsä Imatran kaltaisten pikkuteattereiden tulevaisuus maassamme, missä odotellaan pelonsekaisin tuntein ennakkotapausta kunnallisen ammattiteatterin lakkauttamisesta? Mitä tapahtuu, kun nykyinen Teatteri Imatran toimitila, entinen työväentalo, vaatii miljoonaluokan remontin? Onnistuuko Imatra erikoistumaan tai profiloitumaan esimerkiksi kasvojenkohotusta tekevällä kesäteatterillaan, jolloin vaikkapa työehtosopimusta paikallisesti soveltamalla kesän esityskautta voisi jatkaa siirtämällä näyttelijöiden lomia entistä enemmän keväälle ja alkusyksyyn? Onko Imatran seuraava malli taas tuottajateatteri, mutta ankarammin kuin edellinen, jolloin mentäisiin Espoon kaltaiseen organisaatioon, missä teatterinjohtajan lisäksi palkkalistoilla on vakituisena mukana ainoastaan käyttöpäällikkö ja toimistohenkilökuntaa?

Tulevaisuus saattaa tarjota imatralaiselle ammattiteatterille todellisen haasteen myös kunnalliselta taholta. Jos kuntaliitos esim. Lappeenrannan ja Joutsenon kanssa toteutuu, on imatralaisen teatteritoiminnan oltava niin hyvässä kunnossa, ettei se sulauttamisesta Lappeenrannan yksikköön tarvitse edes keskustella. Siksi seuraavat pari kolme vuotta ovat mielestäni ehdottoman keskeisiä Teatteri Imatran tulevaisuuden kannalta. Niin epävakaa ammattiteatteritoiminta on kaupungissa kuitenkin ollut jo vuosia, että olisi vähintäänkin kohtuullista, että tulevaisuus näyttäytyisi valoisana.

KIRJALLISUUS JA LÄHTEET

Laasonen, Pekka (2003): Tapaus Teatteri Imatra, lopputyö Sibelius Akatemian Arts Management PD –koulutusohjelmaan

Rossi, Lotta (2003): Imatran kaupunginteatterista Teatteri Imatraan 1984-2002, Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry, Imatra 2003

Teatteritilastot 1998: Teatterin tiedotuskeskus ry, 1999, Helsinki

Teatteritilastot 1999: Teatterin tiedotuskeskus ry, 2000, Helsinki

Teatteritilastot 2000: Teatterin tiedotuskeskus ry, 2001, Helsinki

Teatteritilastot 2001: Teatterin tiedotuskeskus ry, 2002, Helsinki

Teatteritilastot 2002: Teatterin tiedotuskeskus ry, 2003, Helsinki

Tukkijoella –näytelmän yhteydessä tehty kyselytutkimus 02 / 2002, Teatteri Imatra

Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirjat: 10.3.1997, 16.6.1997, 19.6.2006

Näyttelijöiden teatterityöehtosopimus 2005-2007

Teatteri Imatran toimintakertomukset 2000, 2002, 2003, 2005 ja 2006

Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n tasekirjat 1998-2006

Vuoksenlaakson teatteriyhdistys ry:n säännöt 1997 ja 2004

Imatran kaupungin teatterin toiminnan uudelleenarvioinnin 2. vaiheen loppuraportti 1997

Antti Suoninen, *Miljoonavelat tuottivat yllätyksen – teatterin talous rapakunnossa*. Uutis-Vuoksi 6.1.1984

Uutis-Vuoksi ja Etelä-Saimaa lehdet v. 2002

Pekka Laasonen puhelinkeskustelu Imatran kaupungin lakimies Onni Hietalahden kanssa 9.11.2006

<http://fi.wikipedia.org/wiki/swot-analyysi>

LIITTEET

TEATTERI IMATRAN OMAT TUOTANNOT ENSI-ILTAVUOSITTAIN

VUOSI 1998

KIVENKÄÄNTÄJIEN KYLÄ

Käsikirjoitus	Armas Ketonen
Musiikki	Kari Litmanen
Ohjaus	Vesa Nuotio

TUNTEMATON SOTILAS

Käsikirjoitus	Väinö Linna
Musiikki	Tauno Pyykkänen
Ohjaus	J. Rantanen

TAHDON, TAHDON

Käsikirjoitus	Tom Jones
Musiikki	Harvey Schmidt
Ohjaus	Pekka Lara

SATUTUOKIO JA SATUJUNA

Satuesitys lapsille eri kirjailijoiden tekstien pohjalta

PAPERIKAUPUNKI

Käsikirjoitus	Paltta –kirjailijaryhmä
Musiikki	Hannu Sopenen
Ohjaus	Maija Vinho-Juutilainen

VUOSI 1999

HYVÄÄ PÄIVÄÄ RUHTINAS OBOLENSKI

Käsikirjoitus	Ulla-Maija von Hertzen
Ohjaus	Pekka Lara

LUMIKIT

Käsikirjoitus	Liisa-Maija Laaksonen
Ohjaus	Mirja Kääriäinen (nyk. Jalonen)

MYSTEERIO BUFFO

Käsikirjoitus	Dario Fo´
Ohjaus	Jarmo Hämeranta

LÄNNEN LOKARI

Käsikirjoitus Reijo Paukku
Musiikki Hiski Salomaa
Ohjaus Timo Närhinsalo

LIIAN PAKSU PERHOSEKSI

Käsikirjoitus Sisko Istanmäki
Ohjaus Sarianne Paasonen

VUOSI 2000

MYRSKYLUDON MAIJA

Käsikirjoitus Anne Blomqvist
Musiikki Matti Puurtinen
Ohjaus Jarmo Hämeranta

VASTAATKO SANOISTASI

Käsikirjoitus Ilari Nummi
Ohjaus Ilari Nummi

LULU

Käsikirjoitus Frank Wedekind
Ohjaus Sarianne Paasonen

KATU

Käsikirjoitus Jim Cartwright
Ohjaus Sarianne Paasonen

SVEN TUUVA

Käsikirjoitus Tytti Oittinen, Lauri Sipari, Timo Virkki
Ohjaus Jarmo Hämeranta

YHÄ PIMENEVÄ TALO

Käsikirjoitus Kristian Smeds
Ohjaus Tiina Laukkanen

NAISTEN SAUNA

Käsikirjoitus Ilkka Kylävaara
Ohjaus Jarmo Hämeranta

SAATANA SAAPUU MOSKOVAAN

Käsikirjoitus Mihail Bulgakov, Pekka Laasonen
Ohjaus Pekka Laasonen

ESKO RISSANEN JA MUSISOIVAT YSTÄVÄT
Musiikkiesitys ilman käsikirjoitusta yleisön pyyntöjen mukaan

VUOSI 2001

TYTTÖ JOKA NAI KALKKUNAN

Käsikirjoitus Gunilla Boethius
Ohjaus Kari Kinnari

KUMMALLINEN TALO

Käsikirjoitus Ulla-Maija von Hertzen
Musiikki Vladimir Vysotski
Ohjaus Jarmo Hämeranta

VAIMOKE

Käsikirjoitus Hilja Valtonen
Ohjaus Sarianne Paasonen

MUSTALAISLEIRI MUUTTAA TAIVAASEEN

Käsikirjoitus Maksim Gorki
Musiikki Jevgeni Dogan
Ohjaus Jarmo Hämeranta

LADIES´ NIGHT

Käsikirjoitus Antonia McCarten, Stephen Sinclair
Ohjaus Jarmo Hämeranta

VIIRU JA PESONEN

Käsikirjoitus Sven Nordqvist
Ohjaus Maarit Peltomaa

AIKA KUIN NAINEN

Runoesitys
Ohjaus Maarit Peltomaa

KUN VENUS SAMMUI

Runo- ja lauluesitys
Ohjaus Maarit Peltomaa

VUOSI 2002

TUKKIJOELLA

Käsikirjoitus Teuvo Pakkala
Musiikki Oskar Merikanto
Ohjaus Pekka Laasonen

PIKKU PRINSSI

Käsikirjoitus
Ohjaus

Antoine de Saint Exupery
Kamran Shahmardan

SIMPAUTTAJA

Käsikirjoitus
Ohjaus

Heikki Turunen
Pekka Laasonen

LADIES´ NIGHT 2

Käsikirjoitus
Ohjaus

Antonia McCarten, Stephen Sinclair
Pekka Laasonen

VUOSI 2003

RONJA RYÖVÄRINTYTÄR

Käsikirjoitus
Ohjaus

Astrid Lindgren
Pekka Laasonen

ALBATROSSI JA HEISKANEN

Käsikirjoitus
Musiikki
Ohjaus

Jukka Virtanen
Junnu Vainio
Pekka Laasonen

SATUMAA

Käsikirjoitus
Musiikki
Ohjaus

Heikki Salo, Heikki Paavilainen
Unto Mononen
Timo Kärkkäinen

VAIMONI MAURICE

Käsikirjoitus
Ohjaus

Raffy Shart
Pekka Laasonen

VUOSI 2004

HAMLET

Käsikirjoitus
Ohjaus

William Shakespeare, Kamran Shahmardan
Kamran Shahmardan

KAHDEN MAAILMAN HOTELLI

Käsikirjoitus
Ohjaus

Eric-Emmanuel Schmitt
Pekka Laasonen

JOHANNEKSEN EVANKELIUMI

Käsikirjoitus
Ohjaus

Jarmo Hämeranta
Jarmo Hämeranta

LADY LUCK

Käsikirjoitus

Ohjaus

Pekka Laasonen

Jussi Lampi

POHJANMAA

Käsikirjoitus

Ohjaus

Antti Tuuri

Pekka Laasonen

PIINA

Käsikirjoitus

Ohjaus

Simon Moore

Panu Vauhkonen

23 SENTTIMETRIÄ

Käsikirjoitus

Ohjaus

Carlos Alberola, Roberto Garcia

Pekka Laasonen

VUOSI 2005

KULTAINEN VASIKKA

Käsikirjoitus

Ohjaus

Maria Jotuni

Saku Heinonen

TÄHTI JA MERIPOIKA

Käsikirjoitus

Ohjaus

Arto Nieminen

Timo Kärkkäinen

MUMMUN SAAPPAASSA SOI FOX

Käsikirjoitus

Ohjaus

Sirkku Peltola

Risto Palm

ÄLÄ PUKEUDU PÄIVÄLLISELLE

Käsikirjoitus

Ohjaus

Marc Camolett

Saku Heinonen

VUOSI 2006

ALADDININ TAIKALAMPPU

Käsikirjoitus

Ohjaus

Sasa Lichy, Panu Vauhkonen, Pekka Laasonen

Panu Vauhkonen

TARINOITA YRITTÄJYYDESTÄ

Käsikirjoitus

Ohjaus

Saku Heinonen

Saku Heinonen

SIUNATTU HULLUUS

Käsikirjoitus

Aapeli

Ohjaus

Aleksander Anria

ELLING

Käsikirjoitus

Axel Hellstenius

Ohjaus

Saku Heinonen

ALLA – ELÄMÄNI MIEHET

Käsikirjoitus

Arto Nieminen

Ohjaus

Risto Palm

TANSSIJAT

Käsikirjoitus

Kari Kinnari

Ohjaus

Kari Kinnari