

Suomi Frankfurtin kirjamesujen teemamaana 2014:  
selvitys teemamaahankkeen hallinnosta,  
johtamisjärjestelmästä ja toimijayhteistyöstä

Loppuraportti

Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö (Cupore)

Pasi Saukkonen ja Outi Sivonen

1.6.2015

## Sisällys

Sisällys.....	2
Tiivistelmä.....	4
1 Johdanto .....	5
2 Hankkeen kulku ja hankeorganisaation kuvaus .....	7
Ensimmäinen hakukierros ja esiselvitys .....	7
Päätös teemamaastatuksesta ja keskeiset taustasopimukset .....	9
Hankkeen organisoituminen ja strategia.....	11
Satelliittiohjelma ja muu yhteistyö.....	14
Hankkeen rahoitus ja taloudellinen toteutuma .....	20
Yhteenvedo hankkeen kulusta ja organisoitumisesta.....	22
3 Hankkeen hallinnon ja johtamisjärjestelmän toimivuus .....	23
Omistajuus.....	25
Hankkeen organisatorinen toteutus.....	27
Yleinen organisoituminen.....	27
Yhteistyöryhmä ja ohjausryhmä.....	28
FILLn rooli ja toiminta.....	29
Hankkeen rahoitus ja sen järjestäminen .....	30
Hankeorganisaation sisäinen viestintä .....	31
Yhteenvedo hankkeen hallinnon ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta.....	32
4 Toimijayhteistyön onnistuminen.....	33
Yleistä yhteistyöstä ja hankkeen toimijaverkostosta .....	33
Käsityksiä toimijayhteistyöstä .....	37
Yleiskäsitys ja erityisiä ongelmakohtia .....	37
Yhteistyökumppaneiden rooli ja FILLn toiminta .....	38
Viestintä osana toimijayhteistyötä.....	40
Yhteistyö Suomen Saksan-instituutin kanssa .....	40
Yhteenvedo toimijayhteistyön onnistumisesta.....	43

5 Päätelmät ja suositukset.....	44
Hankkeen strategian toteutuminen .....	44
Hankeorganisaation ongelmakohdat ja niiden ratkaiseminen.....	45
Lähteet.....	47
Liitteet.....	48
Liite 1. Hankkeen asiakirja-aineisto .....	48
Liite 2. Aineistona käytetyt kokouspöytäkirjat .....	50
Liite 3. Kyselyiden vastaanottajat.....	52
Kysely 1 Hankkeen keskeiset suomalaiset yhteistyökumppanit sekä ne hankkeen yhteistyöryhmän jäsenet, joita ei haastateltu .....	52
Kysely 2 Otokseen valikoidut kustantajien edustajat.....	52
Kysely 3 Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran hallituksen jäsenet hankkeen aikana .....	53
Liite 4. Yhteistyökumppaneille ja osalle yhteistyöryhmän jäsenistä lähetetty kysely 1 .....	54
Liite 5. Selvityksessä haastatellut henkilöt .....	57
Liite 6. Selvityksen haastattelurunko.....	58

## Tiivistelmä

Suomi oli Frankfurtin kirjamesseujen teemamaa vuonna 2014. Tätä tarkoitusta varten aloitettiin Suomen valtion taloudellisesti tukema ja opetus- ja kulttuuriministeriön valtionhallinnon tasolla koordinoima yhteistyöhanke. Hankkeen käytännön toteutusta ohjasi Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, joka teki sopimuksen saksalaisen messuorganisaation kanssa. Varsinainen toteuttamistehtävä osoitettiin SKS:n organisaatioon kuuluvalla FILI – Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskukselle ja sen johtajalle Iris Schwanckille.

Selvityksessä on arvioitu kyseisen hankkeen hallintoa, johtamisjärjestelmää ja toimijayhteistyötä. Teemamaahanketta on käytetty tapausanalyysikohteena ulkomaille suuntautuvasta suomalaisesta laajaan verkostoyhteistyöhön nojaavasta kulttuurialan hankkeesta. Selvityksen on tilannut Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämistätiöltä (Cupore) Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Selvityksen aineistona on käytetty hankkeen toteutuksen kannalta olennaisia asiakirjoja ja eri toimielinten kokouspöytäkirjoja, hankkeen keskeisille yhteistyökumppaneille, kustantajien edustajille, SKS:n hallituksen jäsenille sekä osalle yhteistyöryhmän jäsenistä lähetetyn kyselyn tuloksia sekä hankkeen ohjausryhmään ja yhteistyöryhmään kuuluneiden henkilöiden haastatteluja.

Selvityksen informanttien keskuudessa vallitsee vahva ja laajalti jaettu näkemys siitä, että teemamaahanke onnistui yleisesti ottaen hyvin tai jopa erinomaisesti. Myös hankeorganisaatiota pidettiin monin osin tarkoituksenmukaisena. Hankkeen hallinnossa, johtamisjärjestelmässä ja toimijayhteistyössä esiintyi kuitenkin myös joitain vaikeuksia ja ongelmia, jotka kannattaa ottaa huomioon tulevaisuuden vastaavia hankkeita suunniteltaessa.

Hankkeen omistajuus jäi epäselväksi ja hahmottomaksi. Toimijoilla oli suuresti toisistaan poikkeavia käsityksiä hankkeen omistajuudesta ja siihen liittyvistä vastuista ja velvoitteista. Lisäksi hankkeen ohjaus, tuki ja valvonta jakautuivat kahteen keskenään heikosti kytkeytyneeseen linjaan, OKM:n asettamaan yhteistyöryhmään ja SKS:n asettamaan ohjausryhmään. Tämä johtamisjärjestelmän ”kaksiraiteisuus” heikensi monin tavoin hankehallinnon läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta.

Hankkeen alkuperäinen arvio yritysyritys yhteistyönä saatavasta rahoituksesta osoittautui epärealistiseksi. Tämän johdosta hankkeesta viime kädessä vastanneelle Suomalaisen Kirjallisuuden Seuralle lankesi huomattavasti ennakoitua enemmän kuluja hankkeesta. Tieto rahoitusjärjestelyjen epäonnistumisesta tuli keskeisille toimijoille liian myöhään, eikä sen varalle ollut luotu täsmällistä toimintasuunnitelmaa. Hanke paljasti siten riskin, joka sisältyy kansalaisjärjestön toimimiseen suurhankkeen vastuullisena sopimusosapuolena.

Useimpien kumppanien kanssa FILIn yhteistyö onnistui hyvin. Osa toimijoista koki silti viestinnän hankkeessa epätydyttäväksi, ja sen katsottiin heijastavan avoimen sijaan kontrolloivaa hallinto- ja johtamiskulttuuria. FILIn ja satelliittiohjelmasta vastanneen Suomen Saksan-instituutin välillä oli vakavia jännitteitä ja ristiriitoja. Hankkeen hallinto ja ohjausjärjestelmä eivät kyenneet tarttumaan näihin ongelmiin ajoissa ja päättäväisesti.

Tulevissa hankkeissa onkin syytä käydä jo sen alkuvaiheessa perusteellinen keskustelu hankkeen omistajuudesta sekä varmistaa erilaisten omistajuuksien ja niihin liittyvien vastuiden näkyminen hankeorganisaation rakenteessa. Yritysrahoituksen hankintaan tarvitaan riittävä asiantuntemus, ja rahoituksen epäonnistumiseen sisältyvät riskit on syytä huomioida jo hankkeen alussa.

Panostuksen avoimeen ja vuorovaikutukselliseen viestintään täytyy puolestaan olla sitä suurempi ja suunnitelmallisempi, mitä monimutkaisempi hankeorganisaatio on. Lisäksi hankkeessa tulee olla selvät pelisäännöt ja kaikkien tiedossa olevat institutionaaliset ratkaisut hanketoimijoiden keskinäisten ristiriitojen käsittelylle. Verkostoyhteistyöstä kannattaa etsiä yhteisiä hyötyjä ja pyrkiä eroon päällekkäisyyksistä.

## 1 Johdanto

Suomi oli Frankfurtin kirjamesseujen teemamaa vuonna 2014. Tätä tarkoitusta varten käynnistettiin opetus- ja kulttuuriministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä ulkoasiainministeriön toimesta yhteistyöhanke. Hankkeen käytännön toteutusta ohjasi Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, joka puolestaan osoitti toteuttamistehtävän SKS:n organisaatioon kuuluvan FILI – Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskuksen johtajalle Iris Schwanckille. Suomen valtio osallistui hankkeen kustannuksiin nojaten valtioneuvoston 17.6.2010 tekemään periaatepäätökseen.

Tämän selvityksen tarkoituksena on arvioida kyseisen hankkeen hallintoa, johtamisjärjestelmää ja toimijayhteistyötä. Teemamaahanketta käytetään tapausanalyysikohteena ulkomaille suuntautuvasta suomalaisesta laajaan verkostoyhteistyöhön nojaavasta kulttuurialan hankkeesta. Hankkeen organisoinnin kuvauksen ja analyysin lisäksi selvityksessä nostetaan esille hankkeessa hyödynnettyjä ja muissa vastaavissa hankkeissa sovellettavissa olevia hyviä käytäntöjä. Lisäksi siinä tuodaan esiin eri toimijoiden sekä tutkijoiden havaitsemia ongelmakohtia ja esitetään niiden ratkaisumahdollisuuksia. Selvitys kohdistuu nimenomaan FILIn toteuttamaan osuuteen teemamaahankkeessa.<sup>1</sup>

Selvityksen on tilannut Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisyhtiöiltä (Cupore) Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Sen ovat toteuttaneet Cuporen johtaja, dosentti Pasi Saukkonen ja tutkija Outi Sivonen. Selvityksen työsuunnitelman täsmentämiseksi ja hankkeen etenemisen seuraamista varten asetettiin ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat ylijohtaja Riitta Kaivosoja opetus- ja kulttuuriministeriöstä, johtaja Mikko Fritze Goethe-instituutista, johtaja Sakari Laiho Suomen kustannusyhdistyksestä sekä pääsihteeri Tuomas M. S. Lehtonen Suomalaisen Kirjallisuuden Seurasta. Ohjausryhmä kokoontui 14.1., 15.3. ja 13.5. Ohjausryhmän kokouksiin osallistuivat myös FILIn johtaja Iris Schwanck sekä FILIn tiedottaja Silja Hakulinen.

Selvityksessä etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hankkeen hallinto ja johtamisjärjestelmä oli järjestetty?
- Toimivatko hankkeen hallinto ja johtamisjärjestelmä hankkeen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja läpinäkyvästi?
- Kuinka hyvin hankkeen strategisessa johtamisessa kokonaisuudessaan onnistuttiin?
- Ilmenikö hankkeen hallinnossa ja johtamisjärjestelmässä sellaisia hyviä käytäntöjä, joita myös tulevaisuuden vastaavissa hankkeissa olisi syytä soveltaa?
- Ilmenikö hankkeen hallinnossa ja johtamisjärjestelmässä vaikeuksia tai ongelmia, etenkin sellaisia, jotka olisi hyvä tiedostaa tulevaisuuden vastaavia hankkeita suunniteltaessa?
- Mitkä tahot olivat hankkeen yhteistyökumppaneita?
- Minkälaisissa rooleissa yhteistyökumppanit olivat hankkeessa?

---

<sup>1</sup> Suomen Saksan-instituutin koordinoiman ns. satelliittiohjelman toteutusta tarkastellaan ainoastaan FILIn ja instituutin välisen toimijayhteistyön kautta.

- Miten yhteistyö (ml. viestintä hankkeen etenemisestä) partnereiden kanssa järjestettiin?
- Ilmenikö hankkeen partnerisuhteissa sellaisia hyviä käytäntöjä, joita kannattaa soveltaa tulevaisuuden vastaavissa hankkeissa?
- Ilmenikö hankkeen partnerisuhteissa ongelmia tai vaikeuksia, etenkin sellaisia, jotka olisi hyvä tiedostaa tulevaisuuden vastaavia hankkeita suunniteltaessa?
- Missä hankkeen hallintoa, johtamisjärjestelmää ja toimijayhteistyötä koskevissa asioissa onnistuttiin hyvin, missä asioissa olisi puolestaan ollut parantamisen varaa?
- Minkälaisia ratkaisumahdollisuuksia on olemassa hankkeessa mahdollisesti ilmenneisiin vaikeuksiin ja ongelmiin?

Selvityksen aineistona on käytetty ensinnäkin hankkeen toteutuksen kannalta olennaisia asiakirjoja (ks. tarkemmin liite 1, liite 2):

- hankkeen esiselvitys ja strategia
- hankkeen rahoitussuunnitelmat ja talouden toteutumisen tuloslaskelma 2010–2014
- hanketta koskevat keskeiset sopimukset ja pöytäkirjat
- hankkeen yhteistyöryhmän ja ohjausryhmän kokouspöytäkirjat, FILIn, Suomen Saksan-instituutin ja Suomen Saksan suurlähetystön yhteistyökokousten pöytäkirjat sekä SKS:n hallituksen kokousten pöytäkirjat hanketta koskevilta osilta.

Lisäksi hankkeessa on toteutettu kyselyjä, joiden kohteena (ks. tarkemmin liite 3) ovat olleet:

- hankkeen keskeiset suomalaiset yhteistyökumppanit (kysely 1)
- ne hankkeen yhteistyöryhmän jäsenet, joita ei haastateltu (kysely 1)
- otokseen valikoidut kustantajien edustajat (kysely 2)
- SKS:n hallituksen jäsenet hankkeen aikana (kysely 3)
- hankkeen keskeisimmät saksalaiset yhteistyökumppanit (kysely 4).

Kyselyt poikkeavat kohderyhmittäin hieman toisistaan. Kyselyjen rungon muodostavat kysymykset, jotka koskivat hankkeeseen osallistumista, FILIn toimintaa hankkeen aikana, tiedonkulkua ja viestintää hankkeessa, hankkeen organisointia ja tavoitteiden saavuttamista (ks. liite 4). Yhteistyökumppaneille ja yhteistyöryhmän jäsenille menneisiin kyselyihin vastasi 18 (18/24)<sup>2</sup> organisaatiota tai henkilöä, kustantajien edustajilta saatiin neljä vastausta (4/9) ja SKS:n hallituksessa hankkeen aikana toimineista jäsenistä kyselyyn vastasi viisi henkilöä (5/9). Kyselyjen tuottamaa aineistoa hyödynnetään selvityksessä anonyymisti.

Aineistoa täydennettiin haastatteluilla, joiden kohteena olivat hankkeen ohjausryhmän jäsenet, osa hankkeen yhteistyöryhmän jäsenistä, hankkeessa työskennelleitä FILIn henkilökunnan edustajia sekä FILIn neuvottelukunnan puheenjohtaja. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 16 kappaletta (ks. liite 5). Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua pohjaa (ks. liite 6), joka oli pääpiirteissään kaikille haastateltaville sama, mutta joka mahdollisti erilaisten painotusten tekemisen haastateltavien kohdalla. Haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat haastateltavan rooli hankkeessa, hankkeen tavoitteet ja niiden onnistuminen, hankkeen

---

<sup>2</sup> Tähän on laskettu myös hankkeen keskeisimmät saksalaiset yhteistyökumppanit (kysely 4).

organisointi, hankkeen omistajuus, yhteistyöryhmän toiminta, FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välinen yhteistyö, yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa, hankkeen rahoitus, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä hankkeen onnistuminen kokonaisuutena. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen tuottamaa aineistoa hyödynnetään selvityksessä anonyymisti.

Selvitys toteutettiin joulukuun 2014 ja toukokuun 2015 välisenä aikana. Selvityksen valmistelu aloitettiin joulukuussa 2014. Tammikuu 2015 käytettiin tausta-aineiston keräämiseen ja analysoimiseen. Myös selvityksen ohjausryhmä kokoontui ensimmäistä kertaa tammikuussa. Helmikuussa valmisteltiin ja lähetettiin kysely hankkeen yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille (kysely 1). Samalla valmisteltiin suppeampaa ensimmäiseen kyselyyn pohjautunutta kyselyä hankkeeseen osallistuneille kustannusalan toimijoille (kysely 2). Tämä kysely lähetettiin kustantajien edustajille 2.3. Helmikuun ja maaliskuun aikana haastateltiin myös hankkeen keskeisiä toimijoita. Huhtikuu ja toukokuu käytettiin kerättyjen aineistojen analyysiin ja raportin kirjoittamiseen sekä jäljelle jääneiden haastattelujen tekemiseen. Huhtikuussa lähetettiin lisäksi erillinen kysely SKS:n hallituksessa hankkeen aikana toimineille hallituksen jäsenille (kysely 3) sekä saksalaisille yhteistyökumppaneille (kysely 4). Raportti luovutettiin SKS:lle toukokuun lopussa.

Selvitysraportin rakenne on seuraava. Johdantoluvun jälkeen esitellään hankkeen kulku ja hankeorganisaation kuvaus (luku 2). Luvussa 3 arvioidaan hankkeen hallinnon ja organisaatiojärjestelmän toimivuutta kiinnittäen erityistä huomiota hankkeen omistajuuteen, organisatoriseen toteutukseen yleisesti ja sen eri osa-alueisiin, hankkeen rahoituksen järjestämiseen sekä hankkeen sisäiseen viestintään. Luvussa 4 tarkastellaan hankkeen toimijayhteistyötä sekä viestintää hankkeen toteuttajan ja sen kumppaneiden välillä. Lopuksi (luku 5) tehdään yhteenveto arvioinnin eri osa-alueista, esitellään hankkeessa ilmenneitä erityisiä ongelmakohtia ja niiden ratkaisuvaihtoehtoja sekä hankkeessa sovellettuja hyviä käytäntöjä. Yhteenvedon päätteeksi kootaan yhteen ne havainnot, jotka ovat erityisen merkityksellisiä tulevaisuuden vastaavia hankkeita suunniteltaessa.

## 2 Hankkeen kulku ja hankeorganisaation kuvaus

Tässä luvussa käydään läpi teemamaahankkeen eteneminen etenkin organisatoristen ratkaisujen, johtamisjärjestelmän kehittymisen ja yhteistyösuhteiden rakentumisen näkökulmasta. Luvun päätteeksi tarkastellaan myös hankkeen rahoitussuunnitelmia ja niiden toteutumista.

### Ensimmäinen hakukierros ja esiselvitys

Suomen esiintymistä Frankfurtin kirjamesseilla valmisteltiin vuosia ennen varsinaisen teemamaasopimuksen allekirjoittamista. FILI ja Suomen Kustannusyhdistys aloittivat työskentelyn teemamaastatuksen (englanniksi Guest of Honour) saamiseksi jo vuonna 2005. Taustalla oli toive suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyden lisääntymisestä sekä Saksassa että globaaleilla kirjamarkkinoilla.

Tarkoituksena oli, että Suomesta olisi tullut kirjamessejen teemamaa vuonna 2011. Kustannus- ja media-alan asiantuntija Jaakko Tapaninen laati keväällä 2007 FILIn tilauksesta hanketta valmistelleen esiselvityksen (Tapaninen 2007). Esiselvitys tilattiin rahoittajien vakuuttamiseksi hankkeen tarpeellisuudesta. Esiselvitys sisälsi luonnoksen hankkeen hallinnon ja johtamisjärjestelmän muodostamiseksi.

Esiselvityksessä todettiin, että alalla vallitsee yleinen optimismi kirjallisuusviennin kehitystä kohtaan. Kirjallisuusviennin potentiaalisiksi hyötyjiksi mainittiin kirjailijat, kustantajat, muut kulttuurin alat, matkailuala, teknologia-ala, oppimisala sekä Suomea edustavat kansainväliset poliittiset toimijat. (Tapaninen 2007, 6.) Hankkeen avainorganisaatioksi nostettiin opetusministeriö, ja sen mahdollisiksi omistajiksi luettiin OPM:n lisäksi työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, FILI ja Suomen kustannusyhdistys (mt., 19–20). Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään:

- omistajat, joilta tulee suurin osa hankkeen perusrahoituksesta
- sisällölliset yhteistyökumppanit, jotka vastaavat siitä miten teemamaa tulee messuilla esiin
- sponsorit, jotka rahoittavat hanketta joko suoraan tai luontoissuorituksina. (Mt., 19.)

Hankkeen sisällöllisiksi yhteistyökumppaneiksi nostettiin kustantajat, Opetushallitus, tieto- ja viestintätekniikkayritykset, kirjapainot ja paperiteollisuus sekä muut kulttuurialan toimijat, kuten taiteen tiedotuskeskukset, kirjastolaitos sekä Suomen Saksan-instituutti. Hankkeen mahdollisiksi sponsoreiksi esitettiin puolestaan säätiöitä, lento- ja laivayhtiöitä, kuljetusyrityksiä, matkailualaa, Finprota, Saksalais-Suomalaista Kauppakamaria, tieto- ja viestintätekniikkayrityksiä sekä suomalaisia kirjakauppoja (mt., 20–22).

Esiselvityksessä tehtiin myös strategiaehdotus. Esiselvitys suositti suomalaisen kirjallisuuden käännoisoikeuksien ulkomaanmyynnin lisäämisen pitämistä hankkeen ytimessä sekä huomion kohdistamista laajan yleisön sijaan kustannuspäätöksiä tekeviin ammattilaisiin. Tämän lisäksi esiselvityksessä ehdotettiin suomalaisen oppimisoosaamisen ja oppimisteknologian (suomalainen malli) sekä suomalaisen kirjallisuuteen ja oppimiseen liittyvän tieto- ja viestintäteknologian (suomalainen menestystarina) sisällyttämistä hankkeen strategiaan valintavaihtoehtoihin. (Mt., 23–24.)

Hankkeen organisoiminnin osalta esiselvityksessä ehdotettiin ohjausryhmää tai hallitusta, joka koostuisi ainakin opetusministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön, ulkoasiainministeriön, kustantajien, FILIn ja mahdollisesti myös Suomen kirjailijaliiton edustajista. Lisäksi Tapaninen ehdotti teemamaatoimiston perustamista FILIn yhteyteen omaksi yksikökseen, jolla olisi ohjausryhmän alainen oma johto, oma budjetti ja oma päätösvalta. (Tapaninen 2007, 27.)



Silloisen kulttuuriasioista vastaavan ministerin Stefan Wallinin allekirjoittama hakemus jätettiin lokakuussa 2007. Suomea ei kuitenkaan valittu tuolloin kirjamesujen teemamaaksi, vaan valinta kohdistui Islantiin. Yhteistyötä saksalaisten toimijoiden kanssa harjoiteltiin kuitenkin jo vuonna 2010 Kaksinkertainen – Dubbelt – Dobbelt -hankkeessa. Suomi osallistui lisäksi vuoden 2011 pohjoismaateemaisille Pariisin Salon du livre -kirjamesuille, ja sai näin arvokasta kokemusta laaja-alaisesta kirjallisuusalan messuosallistumisesta. FILIn johtaja Iris Schwanck toimi tämän yhteispohjoismaisen hankkeen johtajana.

### Päätös teemamaastatuksesta ja keskeiset taustasopimukset

Ensimmäisen kierroksen hakemus jäi voimaan ja Suomi huomioitiin uudelleen teemamaahaussa vuoden 2014 kirjamesuille. Päätös asiasta tehtiin vuonna 2009. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura ja Frankfurtin kirjamesujen taustaorganisaatio (Ausstellung und Messe GmbH des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, AuM) allekirjoittivat sopimuksen 16. kesäkuuta 2009. SKS:sta tuli sopimuskumppani, koska opetusministeriössä todettiin, että valtio ei voi toimia yksityisoikeudellisen saksalaisen tahon sopimusosapuolena. Samalle päivälle on päivätty opetusministeriön ja SKS:n välinen aiempöytäkirja. Sen mukaan SKS on osallistumisen järjestäjä ja valtio osallistuu hankkeen kustannuksiin.<sup>3</sup>

Frankfurtin kirjamesuorganisaation ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran sopimuksessa molemmat osapuolet sitoutuvat tekemään kaikkensa, jotta Suomen esiintyminen teemamaana onnistuisi vuoden 2014 messuilla. Sopimuksen mukaan AuM tarjoaa ilmaiseksi teemamaesitystä (*Guest of Honour presentation*) varten messujen paviljonkialueen, laatii kansainvälisen ”Books on Finland” -näyttelyn sekä lupaa antaa neuvoja ja apua yhteydenpidossa paikallisten toimijoiden kanssa. (Agreement 16.6.2009, 2.)

SKS sitoutuu puolestaan tuottamaan monipuolisen ja moniäänisen sekä teemamaan erilaisia identiteettejä tunnistavan ohjelman kirjamesuille. Teemamaesiintyminen sisältää varsinaisen kirjallisuusohjelman lisäksi yleisölle ja medialle suunnatun suomalaisen nykykulttuurin esittelyn. Sopimuksessa painotetaan myös, että tarkoitus on heijastaa suomalaista kulttuuria ja sivistystä osana laajempaa kulttuurien kanssakäymistä. Varsinaisen messuohjelman lisäksi sopimuksessa mainitaan erillinen kulttuuriohjelma (*cultural programme*), joka sijoittuu Frankfurtiin ja sen lähialueille ja joka sisältää mm. elokuvia, konsertteja ja näyttämötaiteen vierailuesityksiä.<sup>4</sup> (Mt., 2–3.)

Sopimus sisältää myös organisatorisia velvoitteita. Suomalaisen sopimusosapuolen tulee perustaa neuvottelukunta (*advisory council*), johon tulee ottaa mukaan kustannusyhdistykset sekä laaja joukko sekä valtiollisia että ei-valtiollisia edustajia. Lisäksi SKS:n tulee asettaa vähintään puolitoista vuotta ennen

---

<sup>3</sup> Esiselvityksessä mainitaan myös, että teemamaaksi haluavan maan on laadittava maan virallisten edustajien allekirjoittama *Letter of Intent* (Tapaninen 2007, 19).

<sup>4</sup> Sopimus mahdollisti myös ulkopuolisen toimijan valtuuttamisen kulttuuriohjelman järjestämiseen. Sopimuksessa mainitaan myös maiden väliset toimittajavierailut.

teemamaana esittäytymistä erillinen toimikunta (*organisation committee*), joka ottaa vastuun hankkeen toteutuksesta. Teemamaasopimus velvoitti myös avaamaan Frankfurtiin teemamaatoimiston sekä palkkaamaan frankfurtilaisen viestintätoimiston. (Mt., 4.)

Opetusministeriön ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran allekirjoittaman aiepöytäkirjan tarkoituksena oli tukea Suomen osallistumista Frankfurtin kirjamessuille. Kyseisessä pöytäkirjassa valtio sitoutuu rahoittamaan hanketta siten, että opetusministeriön valtionavustus määritellään pöytäkirjassa korkeintaan 1,3 miljoonaksi euroksi. Hankkeen kokonaiskustannuksiksi arvioidaan noin 3,4 miljoonaa euroa vuoden 2009 kustannustasossa. SKS puolestaan sitoutuu aiepöytäkirjassa ohjaamaan hanketta sekä suunnittelemaan hankkeen taloutta niin, että se on aiepöytäkirjan voimassaoloaikana tasapainossa. (Aiepöytäkirja 16.6.2009.)

Vuotta myöhemmin, kesäkuussa 2010, tehtiin aiesopimuksen linjauksia myötäilevä valtioneuvoston periaatepäätös valtion osallistumisesta Suomi Frankfurtin kirjamessujen teemamaana -hankkeen toteutukseen ja rahoitukseen. Periaatepäätös valmisteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön<sup>5</sup>, työ- ja elinkeinoministeriön sekä ulkoasiainministeriön kesken. Periaatepäätöksessä todetaan, että opetus- ja kulttuuriministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö ovat yhteistyössä ulkoasiainministeriön kanssa käynnistäneet teemamaaesintymisen valmistelua varten yhteistyöhankkeen, johon on kustannusmaailman lisäksi tarkoitus sitouttaa oppimisala sekä tieto- ja kommunikaatioalan toimijoita.<sup>6</sup>

Hankkeen koordinoinnista vastaa periaatepäätöksen liitteenä olevan muistion mukaan valtionhallinnon tasolla opetus- ja kulttuuriministeriö, joka myös asettaa hankkeen ohjausryhmän ja vastaa sen työn organisoinnista. Teemamaahankkeen käytännön toteutuksesta vastaa Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran yhteydessä toimiva FILI – Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskus. Muistiossa korostetaan edelleen, että Suomen teemamaastatus edellyttää perusteellista ja huolellista valmistelua ja yhteistyötä eri hallinnonalojen ja kirja-alan toimijoiden kesken. Yhteistyöllä tähdätään Suomen kiinnostavuuden maksimoimiseen sekä Suomen kulttuurin kansainvälisen tunnettuuden lisäämiseen. (Valtioneuvoston periaatepäätös 17.6.2010.)

Valtion tuki hankkeelle koostuu suorasta rahallisesta tuesta ja muista luontoissuorituksina (*in kind*) tarjottavista tukitoimista. Hankkeen kokonaiskustannuksiksi arvioidaan noin neljä miljoonaa euroa vuosille 2010–2015. Tästä opetus- ja kulttuuriministeriön osuus olisi 1 280 000 euroa ja työ- ja elinkeinoministeriön osuus 720 000 euroa. Periaatepäätöksen mukaan ulkoasiainministeriö päättää omasta rahoituspanoksestaan vuosittain erikseen käytettävissä olevia määrärahoja priorisoimalla. Periaatepäätöksen muistion mukaan työ- ja elinkeinoministeriön rooli on lähinnä rahoittaa hanketta, kun

---

<sup>5</sup> Nimi muutettiin vuoden 2009 aikana opetus- ja kulttuuriministeriöksi.

<sup>6</sup> Ministeriöt pitivät kolme keskinäistä valmistelukokousta aikavälillä 27.10.2009–22.10.2010.

taas ulkoasiainministeriö tukee hanketta ennen muuta julkisuusdiplomatian eli viestinnän, kulttuuriviennin ja muun promootion keinoin.<sup>7</sup> Hankkeen muun rahoituksen katsotaan koostuvan toimialan säätiöiltä ja rahastoilta, kustantajilta ja kustantajien säätiöiltä haettavista avustuksista, SKS:n omasta osuudesta sekä yritysyhteistyökumppaneiden rahoitusosuudesta. (Mt.)

Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran ja opetus- ja kulttuuriministeriön välinen yhteistyösopimus allekirjoitettiin periaatepäätöksen allekirjoittamista seuraavana päivänä (18.6.2010). Aiepöytäkirjan muotoilun mukaisesti siinä todetaan, että SKS ohjaa hankkeen toteutusta ja osoittaa tehtävän FILLn johtajalle. Lisäksi siinä esitetään hankkeen toteuttamiseen osallistuvan henkilökunnan kokonaiskustannusten jakaminen valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti.<sup>8</sup> SKS hakee avustusta vuosittain hankkeen kulujen kattamiseen sekä raportoi OKM:lle niin ikään vuosittain määrärahan käytöstä. (Yhteistyösopimus 18.6.2010.)

### Hankkeen organisoituminen ja strategia

Edellä mainitut sopimukset loivat pohjan hankkeen toteutus- ja ohjausorganisaation rakentamiselle. Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 15.12.2010 lähinnä julkisen vallan ja sidosryhmien edustajista koostuvan yhteistyöryhmän, jonka tehtäväksi määriteltiin FILLn tukeminen teemavuoden valmisteluissa. Tämä yhteistyöryhmä vastaa valtion periaatepäätöksessä mainittua ohjausryhmää sekä SKS:n ja messuorganisaation kanssa tehdyn sopimuksen mukaista neuvottelukuntaa (*advisory council*).<sup>9</sup> (Opetus- ja kulttuuriministeriö 15.12.2010.)

Yhteistyöryhmä kokoontui ensimmäisen kerran 6. kesäkuuta 2011. Sen puheenjohtajaksi kutsuttiin OKM:n ylijohtaja Riitta Kaivosoja ja jäseniksi seuraavat henkilöt<sup>10</sup>:

- puheenjohtaja Anna Baijars, Suomen Kustannusyhdistys ry<sup>11</sup>
- styrelseordförande Max Engman, Svenska litteratursällskapet i Finland rtf<sup>12</sup>
- johtaja Mikko Fritze, Goethe-instituutti
- suurlähettiläs Harry Helenius, Suomen Saksan suurlähetystö<sup>13</sup>
- yksikön päällikkö Timo Heino, Ulkoasiainministeriö

<sup>7</sup> Ulkoasiainministeriön tehtäviin kuuluivat myös mm. messuihin liittyvien valtiavierailujen järjestelyt ym. diplomatiatehtävät.

<sup>8</sup> Tuen edellytyksenä on lisäksi, että eduskunta osoittaa vuosittain OKM:n käyttöön tarvittavat määrärahat.

<sup>9</sup> Periaatepäätöksessä tähän ”ohjausryhmään” oli tarkoitus kutsua mm. ministeriöiden, kustantajien, kirjailijoiden ja kääntäjien sekä keskeisten rahoittajatahojen edustajia. (Valtioneuvoston periaatepäätös 17.6.2010.)

<sup>10</sup> Yhteistyöryhmän kokoonpano muuttui henkilövaihdosten vuoksi jonkin verran hankkeen aikana, minkä lisäksi kokouksiin osallistui usein käytännössä joku muu edustaja kuin ryhmään asettamisvaiheessa nimetty henkilö.

<sup>11</sup> Lokakuusta 2011 eteenpäin Leena Majander.

<sup>12</sup> Viimeisen vuoden ajan Liisa Hakamies-Blomqvist.

<sup>13</sup> Tehtävä siirtyi kesäkuussa 2011 Berliinin lähetystössä aloittaneelle suurlähettiläs Päivi Luostarille. Kokouksiin osallistui käytännössä kulttuuriasiainneuvos Mikko Missi Berliinin lähetystöstä.

- puheenjohtaja Pirjo Hiidenmaa, Suomen Tietokirjailijat ry
- neuvotteleva virkamies Raila Kehälinna, Työ- ja elinkeinoministeriö
- pääjohtaja Timo Lankinen, Opetushallitus<sup>14</sup>
- kulttuuriasianneuvos Anna-Maija Marttinen, Opetus- ja kulttuuriministeriö<sup>15</sup>
- johtaja Anna-Maija Mertens, Suomen Saksan-instituutti
- kääntäjä Stefan Moster
- lakimies Annaliina Rintala, Suomen Kirjailijaliitto ry<sup>16</sup>
- hallituksen puheenjohtaja, pääsihteeri Lassi Saressalo, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura
- ordförande Mikaela Strömberg, Finlands svenska författareforening rf<sup>17</sup>.

Yhteistyöryhmän kokousten valmistelua varten asetettiin projektiryhmä, johon kuuluivat johtaja Iris Schwanck FILListä, hankkeen projektipäällikkö (alkuvuoteen 2013 asti Nina Paavolainen) sekä kulttuuriasianneuvos Mervi Tiensuu-Nylund OKM:sta.<sup>18</sup>

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura asetti puolestaan hankkeelle vuoden 2011 alussa SKS:n sisäisen (operatiivisen) ohjausryhmän, jonka tehtävänä oli ohjata hankkeen käytännön työtä sekä tukea FILLä, joka johtaa ja koordinoi hanketta (Esitys 2011). Ohjausryhmän toimintasäännön mukaan tehtävänä oli 1) osallistua hankkeen suunnitteluun ja sisällön ideointiin; 2) tukea hankkeen toteutusta; 3) seurata hankkeen taloutta ja keskeisiä hankintoja; ja 4) käsitellä hankkeen väli- ja loppuraportit sekä toimittaa ne SKS:n hallitukselle. (Ohjausryhmän toimintasääntö 11.4.2011.) Ohjausryhmän toimikaudeksi määriteltiin 1.1.2011–15.4.2015, ja sen puheenjohtajaksi nimitettiin Tuomas M. S. Lehtonen ja muiksi jäseniksi Iris Schwanck sekä kaksi SKS:n hallituksen nimeämää asiantuntijaa.

SKS:n pääsihteeri Tuomas M. S. Lehtonen esitteli SKS:n hallituksen kokouksessa 16.1.2012 hankkeen organisaatiota. Kokouspöytäkirjan mukaan hankkeen valta- ja vastuusuhteita selkeytettiin niin, että yhteistyöryhmä toimii hanketta tukevana neuvottelukunnan kaltaisena elimenä.<sup>19</sup> Hankkeesta vastaa ja siitä päättää SKS:n hallitus tukenaan sen asettama ohjausryhmä, joka ohjaa ja valvoo hankkeen toteutusta sekä hyväksyy sen toiminta- ja taloussuunnitelman ja talousraportit esitettäväksi SKS:n hallitukselle. Ohjausryhmän kokoonpanoa muutettiin siten, että sen puheenjohtajaksi nimettiin Lasse Saressalo ja muiksi

<sup>14</sup> Myöhemmin johtaja Jorma Kauppinen. Käytännössä kokouksiin osallistui Pirjo Sinko.

<sup>15</sup> Vuodesta 2012 eteenpäin johtaja Marjo Mäenpää. Kokouksiin osallistui käytännössä Hannele Lehto.

<sup>16</sup> Syyskuusta 2013 eteenpäin Jaana Tamminen.

<sup>17</sup> Marraskuusta 2012 eteenpäin Tove Appelgren.

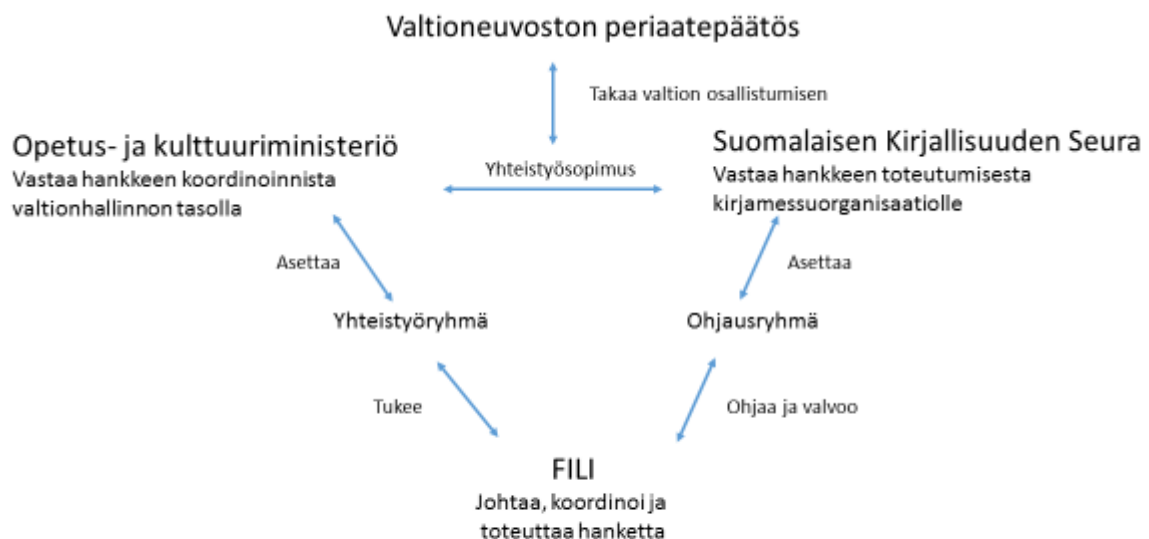
<sup>18</sup> Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriössä pidettiin joitain epävirallisia kokouksia, joissa oli mukana myös ylijohtaja Riitta Kaivosoja.

<sup>19</sup> Esitys sisältää viittauksen Riitta Kaivosojan kanssa aiheesta 19.12.2011 käytyihin keskusteluihin.

jäseniksi Tuomas M. S. Lehtonen ja Jaakko Tapaninen<sup>20</sup>. Tämä ohjausryhmä alkoi kokoontua tammikuussa 2012. (Esiteitys 2012.)

Vastuu hankkeen koordinoinnista ja käytännön toteutuksesta oli siis FILillä ja sen johtajalla Iris Schwanckilla. Häntä tuki hankkeeseen palkattu projektipäällikkö Nina Paavolainen. Paavolainen työskenteli hankkeessa helmikuusta 2011 kaksi vuotta alkuvuoteen 2013 asti, jolloin hän irtisanoutui tehtävästään. Tämän jälkeen hankkeessa työskenteli vuonna 2013 lyhyen aikaa tuottaja, mutta hänen työsuhteensa päättyi koeajan puitteissa vuoden 2013 syksyllä. Lisäksi hankkeessa työskentelivät FILin henkilökuntaan kuuluvat projektikoordinaattori Päivi Haarala sekä tiedottaja Silja Hakulinen sekä muuta FILin henkilökuntaa. Vuoden 2014 aikana koko FILin henkilökunta työskenteli hankkeen parissa. FILin Frankfurtiin perustamassa teemamaatoimistossa työskenteli lokakuusta 2013 syksyyn 2014 asti projektikoordinaattori Kirsti Pärssinen. Hankkeen ydinorganisaatio näkyy kokonaisuudessaan kuviossa 1.

**Kuvio 1. Hankkeen ydinorganisaatio**



Teemamaahankkeen strategian eri versioita käsiteltiin sekä yhteistyöryhmässä että ohjausryhmässä vuosien 2011 ja 2012 aikana. Yhteistyöryhmässä järjestettiin syksyllä 2011 Jaakko Tapanisen vetämiä strategiatyöpajoja. Strategia hyväksyttiin kokouspöytäkirjojen perusteella vuonna 2012. Tarkkaa tietoa strategian lopullisesta hyväksymisestä ei kuitenkaan ole saatavilla.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Tapaninen erosi tehtävästä vuoden 2013 lopussa. Ohjausryhmällä oli oikeus kutsua kokouksiin myös muita asiantuntijoita.

<sup>21</sup> Strategiasta puuttuu päiväys.

Strategiassa todetaan, että hankkeen keskiössä ovat kirjallisuus ja käännoisoikeuksien myynti. Strategiassa visioidaankin, että hankkeen myötä Suomen kirjallisuuden kansainvälinen ostaminen ja lukeminen kasvaisivat pysyvästi. Lisäksi lukemista, kirjastolaitosta, suomalaista koulutusosaamista ja erityisesti suomalaisten PISA-menestystä pidetään tärkeinä esiin nostettavina teemoina. Hanke antaa mahdollisuuden esitellä suomalaista koulutus- ja oppimateriaaliosaamista laajasti. (Strategia 2012, 1.)

Teemamaahanke tarjoaa strategian mukaan vuoden mittaisen kehyyksen esitellä suomalaista kulttuuria paitsi itse messuilla, myös laajemmin saksankielisellä kulttuurikentällä. Hanke avaa siten kansainvälistymisen mahdollisuuksia koko suomalaiselle kulttuurin kentälle ja se tukee Suomen tunnettuuden lisäämistä laajasti yhteiskunnan eri sektoreilla. (Mt., 1.)

Strategisiksi painopisteiksi nimetään käännoisoikeuksien myynti, suomalaisten kirjailijoiden markkinointi, Suomen kulttuurin kasvava tunnettuus, taide- ja kulttuurilaitosten yhteistyö, muu kulttuuriohjelma saksankielisessä Euroopassa, hankkeen viestintä Suomessa sekä strateginen konsepti ja slogan. Strategian pääkohdat seuraavat kaikkineen vuonna 2007 tehdyn esiselvityksen linjauksia (vrt. Tapaninen 2007, 22).<sup>22</sup> Strategisiksi tavoitteiksi määritellään:

- käännoisoikeuksien myynnin pysyvä kasvu<sup>23</sup>
- taide- ja kulttuurilaitosten verkostoitumisen tiivistyminen
- Suomen tunnettuuden vahvistaminen muun kulttuuriohjelman avulla.

Hankkeen organisoimisen osalta strategia ei sisällä paljon mainintoja. Siinä todetaan, että FILIn toiminnot keskittyvät enenevässä määrin hankkeeseen yhteistyössä strategisten partnereiden kanssa. Ns. fringe- eli vapaiden kulttuuritoimijoiden ohjelmaa Saksassa koordinoi Suomen Saksan-instituutti yhdessä paikallisen suurlähetystön ja FILIn kanssa. Näiden tahojen tulee strategian mukaan laatia keskinäisestä yhteistyöstään teemamaahankkeen puitteissa yhteistyöasiakirjat vuosille 2012–2014. (Mt., 4.)

### Satelliittiohjelma ja muu yhteistyö

Hankkeen liikkeelle lähdön myötä alkoi myös hankkeen yhteistyökumppanien kartoittaminen. Näistä partnereista merkittävin on Frankfurtin kirjamesuorganisaation ohella Suomen Saksan-instituutti, jonka tehtäväksi tuli koordinoida ja hallinnoida teemamaahankkeen ns. satelliittiohjelmaa, jota aluksi kutsuttiin nimillä fringe-ohjelma, oheisohjelma tai vapaiden kulttuuritoimijoiden ohjelma. FILIn ja instituutin (osin

---

<sup>22</sup> Poikkeuksena esiselvityksen strategialuonnoksessa esiin nostettu tieto- ja viestintäteknologian liittäminen osaksi messujen teemamaaesittelyä, joka ei toteutunut (vrt. Tapaninen 2007, 25).

<sup>23</sup> Täsmällisemmäksi tavoitteeksi asetettiin, että vuonna 2014 Saksassa ilmestyy toistasataa nimikettä, minkä jälkeen taso asettuu noin seitsemäänkymmeneen. Lisäksi nimikkeitä tulisi ilmestyä huomattavasti enemmän myös muissa Euroopan maissa sekä Euroopan ulkopuolella. Tässä tarkastelussa ovat mukana kaikki kirjallisuuden lajityypit.

myös Suomen Saksan suurlähetystön) väliset sopimukset avaavat samalla FILIn roolia hankkeessa aikaisemmin mainittuja sopimuksia tarkemmin.

FILI ja Suomen Saksan-instituutti laativat syksyllä 2011<sup>24</sup> yhteistyöasiakirjan, joka suunnattiin vuosille 2012–2015. Tässä sopimuksessa todetaan, että koko hankkeen virallisen osuuden vastuullinen toimija on FILI, joka vastaa hankkeen hallinnoimisesta, rahoituksen hankkimisesta, yritys yhteistyöstä, viestinnästä ja tiedottamisesta sekä taidelaitosten välisen yhteistyön aloittamisesta Frankfurtissa toimivien ns. virallisten yhteistyökumppaneiden ja suomalaisten toimijoiden välillä. (Yhteistyöasiakirja 2012–2015, 1.)

Kaikki kirjallisuuteen liittyvä toiminta, eli kustantaja- ja kääntäjäyhteistyö sekä kirjallisuusohjelma Frankfurtin messuilla ja muualla Saksassa on FILIn vastuulla. Leipzigin kirjamessut pysyvät kuitenkin instituutin vastuulla. Lisäksi instituutti järjestää perinteiseen tapaan kirjailijoiden lukumatkoja, joista sovitaan ajoissa FILIn kanssa. Instituutti voi myös aikaisemman käytännön mukaisesti järjestää tietokirjojen esittelytilaisuuksia omassa ohjelmistosarjassaan sekä edistää lastenkirjallisuutta esimerkiksi kiertonäyttelytoimintansa kautta. (Mt., 1–2.)

Vapaan kentän yhteistyöhankkeiden organisoinnin ja rahoituksen osalta yhteistyöasiakirjassa todetaan, että ”Suomen Saksan-instituutti koordinoi ja hallinnoi yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa kehitettäviä kokonaisuus hanketta tukevia kokonaisuuksia, joista keskustellaan säännöllisesti FILIn kanssa”. Lisäksi instituutti verkottaa ja neuvoo suomalaisia ja saksalaisia toimijoita laaja-alaisesti maksimoidakseen hankkeen kokonaisvaikuttavuutta kulttuurin, tieteen ja yhteiskunnan aloilla. Kulttuuriyhteistyöhankkeiden muodostama ns. fringe-kokonaisuus (myöhemmin satelliittiohjelman nimellä) muodostaa hankkeessa keskeisen elementin. Suomen Saksan-instituutin tehtävänä on kutsua varsinaisen kirjallisuuskentän ulkopuolelta mahdollisimman laajasti saksalaisia ja suomalaisia toimijoita kirjallisuuskärkeä tukevaan yhteistyöhön. (Mt., 2.)

Yhteistyöasiakirjan mukaan hankkeen työnjako on selvä ja tarkoituksenmukainen. Instituutti asettaa hankkeen käyttöön saksankielisen Euroopan paikallistuntemuksensa itsenäisenä kansalaisyhteiskunnan toimijana ja kulttuurienvälisenä ”tulkkina”.<sup>25</sup> FILI keskittyy puolestaan kirjamessuhankkeen johtamiseen ja koordinoimiseen sekä yhteistyöhön messujen ulkopuolella. Hankkeen onnistumisen kannalta pidetään tärkeänä, että tiedonkulku toimii sopimusosapuolten välillä moitteettomasti. Tätä edistetään kahdenvälisillä tapaamisilla Helsingissä ja Berliinissä. Suunnitteilla olevista osahankkeista tulee keskustella jo suunnittelun alkuvaiheessa ja toista osapuolta tulee informoida jatkuvasti ja tarkoituksenmukaisesti osahankkeiden edistymisestä. (Mt., 2–3.)

---

<sup>24</sup> Päivämäärä puuttuu.

<sup>25</sup> Lainausmerkit alkuperäislähteestä.

Tässä yhteistyöasiakirjassa teemamaahanke näyttäytyy yhtenä kokonaisuutena, jossa sopimusosapuolten vastuulla on tämän suurhankkeen osahankkeet. Instituutin tehtävänä on vahvistaa hankkeen kokonaisvaikuttavuutta. Toisaalta osahankkeet eriytyvät toisistaan siinä mielessä, että asiakirjan mukaan sekä FILI että Suomen Saksan-instituutti hankkivat itse rahoituksensa oman osuutensa toteuttamiseen (mt., 3.) Instituutin kustannukset eivät myöskään sisälly FILIn johtaman hankkeen talousarvioihin.

FILI, Suomen Saksan-instituutti ja Suomen Berliinin suurlähetystö allekirjoittivat toimijoiden välistä yhteistyötä tarkentavan ja täydentävän yhteistyöasiakirjan vuonna 2012<sup>26</sup> koskien vuoden 2012 toimintoja. Tässä asiakirjassa näiden kolmen toimijan roolit määritellään seuraavasti:

- FILI johtaa teemamaahanketta ja vastaa yhteistyöstä messuorganisaation kanssa.
- Suomen Saksan-instituutti vastaa messuorganisaatiosta riippumattomasta koordinoitusta oheishjelmasta sekä tukee suomalaisten ja saksalaisten ammattilaisten välistä verkottumista ja dialogia hankkeen puitteissa.
- Suurlähetystön tavoitteena on hyödyntää hankkeen saamaa näkyvyyttä laajasti kulttuurin ohella myös yhteiskunnan ja talouselämän kannalta, jotta mahdollisimman moni taho hyötyy sen myönteisistä vaikutuksista. (Yhteistyöasiakirja 2012, 1.)

Muotoilu ilmentää aikaisempaa eriytyneempää työnjakoa FILIn ja instituutin välillä ja siten virallisen messu- tai kirjallisuusohjelman ja oheis- tai satelliittiohjelman itsenäistymistä. Toisaalta kyse on yhä yhdestä teemamaahankkeesta. Vuonna 2012 instituutti esimerkiksi ”identifioi kokonaishankkeen ja pitkäjänteisen kulttuuriyhteistyön kannalta relevantteja aiheita, alueita ja yhteistyökumppaneita” (mt., 2). Lisäksi täsmennetyssä yhteistyöasiakirjassa todetaan, että slogan ”Finland. Cool.” toimii kokonaishankkeen viestinnällisenä pohjana, jota voidaan täydentää temaattisilla alaotsikoilla. Kaiken kirjallisuusohjelman yhteydessä on tarkoitus käyttää mahdollisuuksien mukaan vuonna 2012 valmistuvaa hankkeen logoa ja muita sen visuaaliseen ilmeeseen kuuluvia elementtejä. Näihin viestinnällisiin välineisiin instituutti ja suurlähetystö saavat käyttöoikeudet.<sup>27</sup>

Kuten edellä mainittiin, tarkoituksena oli tehdä jokaiselle vuodelle oma yhteistyöasiakirjansa, joissa tarkennetaan osapuolten tehtäviä. Muita yhteisesti allekirjoitettuja yhteistyöasiakirjoja ei kuitenkaan ole. FILI, Suomen Saksan-instituutti ja Berliinin suurlähetystö kokoontuivat kuitenkin muutaman kuukauden välein ja keskustelivat eri ohjelmakokonaisuuksien tilanteesta ja suunnitelmista sekä muista hankkeeseen liittyvistä asioista.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Päiväys puuttuu.

<sup>27</sup> Yhteistyöasiakirja sisältää myös luettelomaisen selvityksen osapuolten tehtävistä hankkeen aikana.

<sup>28</sup> Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriössä pidettiin erillinen kokous FILIn ja instituutin teemamaahankkeeseen liittyvästä yhteistyöstä 24.1.2014.



Yritysrahoituksen keräämiseksi SKS solmi kesällä 2012 yhteistyösopimuksen Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin kanssa. Kauppakamarin päätehtävänä oli ”luoda yritys yhteistyöverkosto SKS:n ja yritysten välille ja toimia yritys yhteistyöverkoston hallinnoijana”. Kauppakamari sai yksinoikeuden kaupallisten yhteistyökumppanien etsimiseen ja sopimusten solmimiseen niiden kanssa. Lisäksi sopimuksessa mainitaan esimerkiksi suomalaisen kirja-alan toimijoiden markkinointi saksankielisille kirja-alan toimijoille. (Yhteistyösopimus 9.7.2012.)

Koska yritysrahoitusta ei kertynyt vuosien 2012 ja 2013 aikana hankkeen tavoitteiden mukaisesti, sopimusta päivitettiin joulukuussa 2013 niin, että kauppakamarin yksinoikeus yritysrahoituksen keräämiseen poistettiin. (Neuvottelupyynnö 12.12.2013; Yhteistyösopimus 23.12.2013.) Tämän jälkeen hankkeen operatiivinen johto ryhtyi toimiin täydentävän yritysrahoituksen keräämiseksi.

Tärkeä yhteistyökumppani oli myös Aalto-yliopisto. Teemamaahankkeen visuaalisesta ilmeestä vastasi tarjouskilpailun jälkeen kolme Aalto-yliopiston graafisen suunnittelun opiskelijaa, ja myös Suomen messupaviljonki toteutettiin niin ikään tarjouskilpailun jälkeen yhteistyössä yliopiston kanssa opiskelijatyönä. Opiskelijat tekivät työnsä professoreiden ohjauksessa. Yhteistyö Aalto-yliopiston kanssa alkoi jo vuoden 2011 puolella, ja sopimus yliopiston kanssa allekirjoitettiin vuoden 2013 alussa. Frankfurtissa paviljongin rakentamista hoitamaan palkattiin Messe Frankfurtin osana toimiva Fair Construction -yritys. Suomalaisen Messeforumin toimitusjohtaja Arto Varanki toimi paviljonkirakentamisen konsulttina. Viestintäpalveluista Saksassa Suomalaisen Kirjallisuuden Seura teki puolestaan sopimuksen frankfurtilaisen WBCO GmbH:n kanssa.

Hankkeen sloganiksi valikoitui toimittaja Roman Schatzin ideasta syntynyt Finland. Cool., ja sen logo (kuva 1) annettiin vapaasti kaikkien kotimaisten kustantajien ja hankkeen yhteistyökumppaneiden käyttöön. Logossa leikitellään aakkosilla suomen, ruotsin, englannin ja saksan kielellä (kuva 2) hyödyntäen sanoja mm. suomalaisuudesta, suomen kielestä ja suomalaisesta kulttuurista sekä teemamaan strategiasta. Visuaalisen suunnittelun konsepti perustui ajatukseen, että Suomi on paljon muutakin kuin COOL.<sup>29</sup>

Kuva 1.

**FINNLAND. COOL.  
FRANKFURT BOOK FAIR.  
GUEST OF HONOUR 2014.**

---

<sup>29</sup> Lähde: <http://www.finlit.fi/fili/frankfurt2014/materiaalit/logo/>.

Kuva 2.

FINNLAND. AAMU.  
FINNLAND. BIBLIOTHEK.  
**FINNLAND. COOL.**  
FINNLAND. DRÖM.  
**FRANKFURT BOOK FAIR.**  
**GUEST OF HONOUR 2014.**

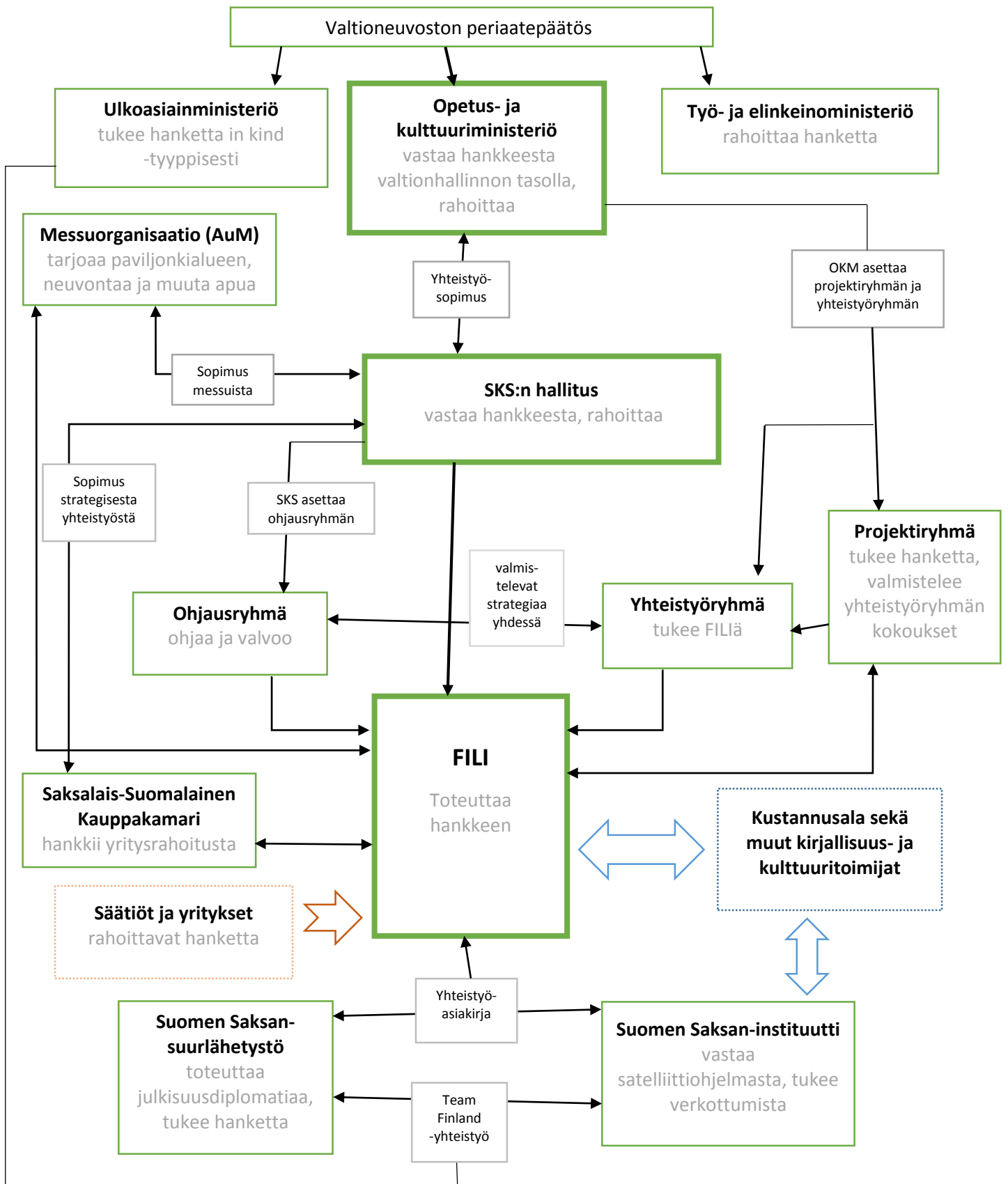
Edellä mainittujen lisäksi FILillä oli hankkeessa myös lukuisia muita yhteistyökumppaneita Suomessa ja Saksassa. Hanketta tukivat useat suomalaiset säätiöt ja rahastot<sup>30</sup> sekä suomalaiset yritykset joko taloudellisesti tai muilla lahjoituksilla.<sup>31</sup> Tärkeitä yhteistyökumppaneita olivat myös taiteen tiedotuskeskuksiin kuuluvat Design Forum Finland, Visuaalisen taiteen keskus FRAME, Music Finland, Suomen elokuvasäätiö, Tanssin tiedotuskeskus ja Teatterin tiedotuskeskus. Hankkeeseen osallistuivat eri tavoin myös esimerkiksi Ateneumin ystävät ry, Helsingin kaupunki, Nuoren Voiman liitto sekä Suomen Valokuvataiteen museo. Hankkeen ydinorganisaatio ja tärkeimmät yhteistyötahot näkyvät kuviossa 2.

---

<sup>30</sup> Koneen Säätiö, Kordelinin yleinen sivistysrahasto, Otavan kirjallisuussäätiö, Saara ja Björn Wahlroosin säätiö, Suomen Kulttuurirahasto, Svenska kulturfonden, WSOYn kirjallisuussäätiö.

<sup>31</sup> ARTEK, Fazer, Kalevalakorju, Lundia, Lähi-Tapiola, Marimekko, Sini-Tuote, StoraEnso.

Kuvio 2. Hankkeen organisaatio tärkeimpien toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden osalta



## Hankkeen rahoitus ja taloudellinen toteutuma

Esiselvityksessä tehtiin budjettiluonnos mahdollisia vuoden 2011 messuja varten. Talousarvion tulopuolella opetusministeriön osuus oli 2,1 miljoonaa euroa, kauppa- ja teollisuusministeriön 500 000 € ja ulkoasianministeriön osuus 100 000 €. Säätiöiden ja sponsoreiden osuudeksi arvioitiin yhteensä 700 000 euroa (350 000 + 350 000). Kustantajilta puolestaan odotettiin 60 000 euron panosta. Hankkeen kokonaisbudjetiksi muodostui noin 3,5 miljoonaa euroa. (Tapaninen 2007, 18.)

Vuonna 2010 allekirjoitetussa valtioneuvoston periaatepäätöksessä hankkeen kokonaiskustannuksiksi arvioitiin neljä miljoonaa euroa. Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön rahoitukseksi kaavailtiin yhteensä enintään kaksi miljoonaa euroa, joista 1,28 miljoonaa tulisi opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja 720 000 työ- ja elinkeinoministeriöltä. Muun rahoituksen kaavailtiin koostuvan muun muassa toimialan säätiöiltä ja rahastoilta, kustantajien säätiöiltä ja muilta yrityksiltä koostuvasta rahoituksesta. (Valtioneuvoston periaatepäätös 17.6.2010.)

Alla näkyvät hankkeen kaksi alkuvaiheen rahoitussuunnitelmaa (taulukko 1; taulukko 2).<sup>32</sup> Hankkeen käynnistyttyä kokonaisrahoitussuunnitelma on pysynyt suurin piirtein samana. Päivitetystä rahoitussuunnitelmassa (taulukko 2) säätiöiden ja rahastojen rahoitusosuus on kuitenkin kasvanut merkittävästi (ml. kustantajien säätiöt). Ulkoasiainministeriön rahoitusosuus on puolestaan poistettu. Hankkeen kustannukset painottuvat vuosille 2013–2014 siten, että noin kolme neljäsosaa oletetuista kustannuksista on ajateltu toteutuvan näiden vuosien aikana. Kaikkineen noin puolet kustannuksista kohdistui varsinaiselle teemamaavuodelle.

---

<sup>32</sup> Kyseessä eivät siis ole varsinaiset hankkeen talousarviot, jotka on laadittu sen tulojen että menojen osalta jokaiselle vuodelle osana Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toiminnan ja talouden suunnittelua. Rahoitussuunnitelmia tarkastellessa on hyvä huomata myös se, että varsinaisen taloudellisen panoksen lisäksi ne sisältävät myös *in kind* - osuuksia rahaksi muutettuna. Ensimmäisen taulukon FILI-osuus (jälkimmäisessä taulukossa SKS/FILI) tarkoittaa SKS:n osuutta FILIn toiminnan rahoituksessa.

Taulukko 1. Teemamaahankkeen rahoitussuunnitelma vuosille 2010–2015, päivätty 14.4.2010. Lähde: SKS.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	<b>YHTEENSÄ</b>
Opetus- ja kulttuuriministeriö	150 000	150 000	270 000	343 750	350 000	10 000	<b>1 273 750</b>
Ulkoasiainministeriö	10 000	10 000	50 000	100 000	200 000		<b>370 000</b>
Työ- ja elinkeinoministeriö	50 000	50 000	50 000	200 000	360 000	10 000	<b>720 000</b>
FILI	40 000	40 000	50 000	50 000	50 000	5 000	<b>235 000</b>
Taiteen tiedotuskeskukset				50 000	100 000		<b>150 000</b>
Säätiöt ja rahastot	60 000	30 000	30 000	60 000	200 000		<b>380 000</b>
Yritysyhteistyö				100 000	500 000		<b>600 000</b>
Kustantajien suora panos	5 000	10 000	10 000	30 000	110 000		<b>165 000</b>
Kustantajien säätiöt	5 000		10 000	15 000	50 000		<b>80 000</b>
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>320 000</b>	<b>290 000</b>	<b>470 000</b>	<b>948 750</b>	<b>1 920 000</b>	<b>25 000</b>	<b>3 973 750</b>

Taulukko 2. Teemamaahankkeen rahoitussuunnitelma vuosille 2012–2015, päivätty 8.12.2011. Lähde: SKS.

	2012	2013	2014	2015	<b>YHTEENSÄ</b>
Opetus- ja kulttuuriministeriö	270 000	340 000	350 000	10 000	<b>970 000</b>
Työ- ja elinkeinoministeriö	50 000	200 000	360 000	10 000	<b>620 000</b>
SKS/FILI	50 000	60 000	60 000	5 000	<b>175 000</b>
Taiteen tiedotuskeskukset		50 000	100 000		<b>150 000</b>
Säätiöt ja rahastot	270 000	270 000	250 000		<b>790 000</b>
Yritysyhteistyö	50 000	100 000	500 000		<b>650 000</b>
Kustantajien suora panos	10 000	30 000	110 000		<b>150 000</b>
Kustantajien säätiöt	70 000	70 000	60 000		<b>200 000</b>
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>770 000</b>	<b>1 120 000</b>	<b>1 790 000</b>	<b>25 000</b>	<b>3 705 000</b>

Hankkeen lopullisiksi kustannuksiksi muodostui noin 3,7 miljoonaa euroa (taulukko 3) eli kutakuinkin saman verran kuin vuoden 2011 rahoitussuunnitelmassa arvioitiin. Yritysrahoituksen volyyymi jäi kuitenkin huomattavasti suunniteltua pienemmäksi. Tilannetta onnistuttiin jonkin verran paikkaamaan säätiöiltä ja rahastoilta saaduilla avustuksilla. Erityisesti vuoden 2013 toteutunut tulorahoitus jäi silti huomattavasti suunniteltua alemmalle tasolle. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran rahoitusosuudeksi jäi lähes 750 000 euroa (sisältää oletuksen vuoden 2015 kustannuksista).

Taulukko 3. Teemamaahankkeen tiivistetty tuloslaskelma 2010–2015. Lähde SKS.

	2010	2011	2012	2013	2014	toteutunut 2010 -2014	2015 budjetoitu	2010-2015 arvio
<b>TUOTOT</b>								
Valtionapu (yleinen, pysyvä toiminta)	0	0	27 981	53 090	0	81 071	0	81 071
Valtionavustukset (kehityshankkeet)	139 172	130 000	240 000	397 229	843 664	1 750 065		1 750 065
Yksityiset avustukset	64 630	114 084	275 600	136 608	466 433	1 057 355		1 057 355
Projektiavustukset yhteensä	203 801	244 084	515 600	533 837	1 310 097	2 807 419	0	2 807 419
Avustukset yhteensä	203 801	244 084	543 581	586 927	1 310 097	2 888 490	0	2 888 490
Varsinaisen toiminnan muut tuotot					70 000	70 000		70 000
<b>TUOTOT YHTEENSÄ</b>	<b>203 801</b>	<b>244 084</b>	<b>543 581</b>	<b>586 927</b>	<b>1 380 097</b>	<b>2 958 490</b>	<b>0</b>	<b>2 958 490</b>
<b>KULUT</b>								
Toiminnan kulut yhteensä	-233 840	-301 497	-649 196	-597 536	-1 891 303	-3 673 372	-30 000	-3 703 372
<b>TILIKAUDEN YLI/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>-30 039</b>	<b>-57 412</b>	<b>-105 615</b>	<b>-10 609</b>	<b>-511 206</b>	<b>-714 881</b>	<b>-30 000</b>	<b>-744 881</b>

SKS:lle suuntautuneen suoran rahoituksen lisäksi teemamaahankkeiden kokonaisuus sai opetus- ja kulttuuriministeriöltä muulla tavoin kanavoitua rahoitusta. Suurin varsinaisen FILIn johtaman hankkeen ulkopuolinen opetus- ja kulttuuriministeriön tukea saanut hanke oli Suomen Saksan-instituutin koordinoima satelliittiohjelma. Instituutti sai opetus- ja kulttuuriministeriöltä yhteensä 287 000 euroa erillisrahoitusta teemamaavuoteen liittyvän ohjelman järjestämiseen vuosille 2012–2014 (Backman 2015, 49).<sup>33</sup> Lisäksi useat muut teemamaahankkeissa toimineet yhteistyökumppanit saivat opetus- ja kulttuuriministeriöltä suoraa tukea saksankielisellä alueella järjestämälleen kirjallisuus- ja kulttuuriohjelmalle. Hanketta tukeakseen ministeriö korotti muun muassa taiteen tiedotuskeskusten kulttuuriviennin avustuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 4.3.2014.)

### Yhteenveto hankkeen kulusta ja organisoitumisesta

Suomen osallistuminen teemamaana Frankfurtin kirjamesseilla on kaikkiaan ollut pitkä hanke, joka kesti ensimmäisen hakemuksen valmisteluista vuonna 2014 toteutuneeseen esittäytymiseen liki kymmenen vuotta. Ensimmäisen haun yhteydessä tehdyn esiselvityksen linjaukset ja ehdotukset heijastuvat toteutuneessa hankkeessa melko paljon, joskaan eivät ihan kokonaan. Merkittävimmät erot koskevat Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran roolia sekä hankkeen ohjaus- ja valvontajärjestelmää.

Messuorganisaatio asettaa teemamaalle joitain enimmäkseen suhteellisen väljästi muotoiltuja ehtoja toiminnan organisoinnin osalta. Teemamaahankkeesta Suomessa tehdyt sopimukset ja organisatoriset ratkaisut istuvat näihin puitteisiin. Valtioneuvoston periaatepäätöksestä ja sen liitteenä olevasta muistiosta välittyy käsitys, jonka mukaan hankkeen vetovastuu, päätäntävalta ja sitä myötä myös omistajuus hankkeessa olisivat valtionhallinnossa, käytännössä etenkin opetus- ja kulttuuriministeriössä. Hankkeen

<sup>33</sup> Tämä rahoitus oli tarkoitettu projektikoordinaattorin palkkaamiseen, Finland. Cool -satelliittiohjelmaan sekä satelliittiohjelman suomalaisten taiteilijoiden ja tutkijoiden matkakustannuksiin ja palkkioihin. Lisäksi Suomen Saksan-instituutti sai ulkoasiainministeriöltä hankkeeseen 20 000 euroa vuonna 2013.

toteuttajaksi määritellään kirjallisuuden tiedotuskeskus FILI ja sen johtaja. Hankkeen oikeudellinen vastuu lankesi teemamaasopimuksessa kuitenkin Suomalaisen Kirjallisuuden Seuralle. Esiselvityksessä SKS:aa ei mainita käytännössä lainkaan.<sup>34</sup> Tämä ratkaisu ei haastattelujen perusteella ollut kovinkaan tarkasti suunniteltu teemamaastatusta haettaessa.

Esiselvityksessä ehdotettiin, että hankkeelle perustettaisiin yksi ohjausryhmä tai hallitus. Käytännössä hankkeen organisoituminen jakoi kuitenkin asioiden käsittelyn kahteen keskenään heikosti kytkeytyneeseen linjaan. Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamassa yhteistyöryhmässä, jossa ministeriön ylijohtaja toimi puheenjohtajana, käsiteltiin ennen muuta hankkeen sisällöllisiä asioita, joista tärkein oli hankkeen strategian valmistelu. Siinä ei kuitenkaan tehty päätöksiä hankkeesta. Hankkeen varsinainen ohjaus ja valvonta tapahtuivat Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran asettamassa ohjausryhmässä. Hankkeen päärahoittajalla, opetus- ja kulttuuriministeriöllä ei kuitenkaan ollut edustusta tässä ohjausryhmässä, kun taas SKS:n pääsihteeri ei kuulunut hankkeen yhteistyöryhmään.

Hankkeen rahoitus toteutui melko suunnitellusti teemamaaprojektin kokonaiskustannusten osalta. Hankkeen rahoittamisessa yritys yhteistyörahoitusta onnistuttiin kuitenkin hankkimaan selvästi oletettua vähemmän. Vaikka suomalaisten säätiöiden ja rahastojen panostus paikkasi jonkin verran tästä syntyneitä puutteita hankkeen taloudessa, Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran oma rahoitusosuus muodostui selvästi ennakoitua suuremmaksi.

Teemamaahankkeessa on ollut suuri määrä suomalaisia ja saksalaisia yhteistyökumppaneita, jotka jakautuvat esimerkiksi hankkeen rahoittajiin ja muihin tukijoihin, käytännön järjestelyissä kuten messupaviljongin rakentamisessa ja hankkeen viestinnässä avustaneisiin toimijoihin sekä kirjallisuuden ja kulttuurin alan partnereihin, jotka ovat osallistuneet hankkeeseen omaan alaansa liittyvällä panoksella. Hankeorganisaation kannalta merkittävin yhteistyökumppani on ollut Suomen Saksan-instituutti, jonka vastuulla oli oheis- eli satelliittiohjelman koordinointi. Hankkeen aikana ei kuitenkaan ollut täysin selvää, onko kyse yhden FILIn johtaman teemamaahankkeen kahdesta osahankkeesta vai kahdesta varsin itsenäisestä joskin toisiinsa kytkeytyvästä hankekokonaisuudesta.

### 3 Hankkeen hallinnon ja johtamisjärjestelmän toimivuus

Tässä luvussa arvioidaan teemamaahankkeen hallinnon ja johtamisjärjestelmän toimivuutta, etenkin sen tarkoituksenmukaisuutta suhteessa hankkeen tavoitteisiin ja strategiaan sekä tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Arvioinnin tärkeimmän aineiston muodostavat selvityksen yhteydessä tehdyt kyselyt ja

---

<sup>34</sup> Ainoa maininta koskee sitä, että FILI on muodollisesti SKS:n osasto.

haastattelut, minkä lisäksi päätelmien tekemisessä on hyödynnetty muuta selvityksen aikana kerättyä aineistoa kuten kokouspöytäkirjoja ja muita asiakirjoja.

Teemamaahanke on laaja kokonaisuus, jossa on ollut eri tavoin mukana paljon toimijoita. Näillä toimijoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mistä hankkeesta on ollut tai olisi pitänyt olla kysymys. Eri tahoja edustavilla henkilöillä on myös hankkeesta erilaisia tulkintoja ja kokemuksia. Tässä yhteydessä huomio kiinnitetään erityisesti niihin havaintoihin ja siihen palautteeseen, joita voi pitää selvityksen tavoitteiden kannalta perusteltuina ja jotka perustuvat useampaan kuin yhteen lähteeseen.

Ennen analyysiin siirtymistä on syytä hieman tarkentaa selvityksessä käytettävää johtamisjärjestelmän käsitettä. Johtamisjärjestelmällä viitataan toisinaan varsin suppeassa mielessä sellaiseen johtamisen työvälineistöön, joka auttaa organisaatiota asettamaan tavoitteita, organisoitumaan niiden saavuttamiseksi sekä seuraamaan niiden toteutumista (esim. Balanced Scorecard), rytmittämään ja suunnittelemaan omaa toimintaansa (esim. vuosikello) tai arvioimaan henkilökunnan suorituksia (esim. erilaiset palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmät).

Tässä selvityksessä johtamisjärjestelmä viittaa laajassa mielessä siihen kokonaisuuteen, jonka avulla organisaatiossa pyritään saavuttamaan strategisia sekä muita sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti ja määrätietoisesti käytettävissä olevilla resursseilla. Johtamisjärjestelmä toimii siis linkkinä toiminnan strategisen suunnittelun ja ohjauksen sekä operatiivisen toiminnan välillä, ja se sisältää esimerkiksi seuraavia rakenteellisia ja toiminnallisia osa-alueita:

- ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen
- toimijoiden roolit ja asioiden käsittelemisen foorumit
- tietojen keruu ja analysointi
- suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
- toiminnan ja toimintojen suorittaminen ja ohjaus
- organisaation ja johtamisen kulttuuri
- viestinnän kanavat ja viestintätavat
- seuranta ja seurantatiedon käsittely.<sup>35</sup>

Hyvän johtamisjärjestelmän piirteitä ovat aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa esimerkiksi vain yksi johtamisjärjestelmä per organisaatio, johtamisjärjestelmän yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys, vastuiden, velvoitteiden ja toimintojen selkeä työnjako, valmistelu- ja päätöksentekojärjestelmän läpinäkyvyys sekä avoin ja vuorovaikutuksellinen viestintä.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ks. esim. Niemelä 2008; Salminen 2008.

<sup>36</sup> Karlöf & Lövingsson 2004; ks. myös Garland, 2009.



Raportin tässä luvussa tarkastellaan selvityksen tavoitteita, organisatorisia perusratkaisuja ja edellä mainittuja johtamisjärjestelmän osa-alueita ja näkökulmia seuraten erikseen seuraavia osa-alueita:

- hankkeen omistajuus
- hankkeen organisatorinen toteutus
- hankkeen rahoitus ja sen järjestäminen
- hankkeen sisäinen viestintä.

## Omistajuus

Tarkastelu on hyvä aloittaa hankkeen omistajuudesta eli keitä tai mitä instituutioita voidaan pitää Frankfurtin kirjamessujen teemamaahankkeen omistajina: kenen hankkeesta tässä on viime kädessä kysymys? Vastaus kysymykseen ei ole täysin yksinkertainen, koska omistajuudella voidaan tarkoittaa eri asioita. Finland. Cool. -hankkeella voi siten olla monia omistajia riippuen siitä, mistä näkökulmasta käsin asiaa tarkastellaan. Omistajuus voi viitata esimerkiksi:

- hankkeen keksimiseen ja aloittamiseen (idean omistaminen)
- hankkeen rahoittamiseen ja muuhun tukemiseen (resurssiomistaminen)
- hankkeen juridisen vastuun kantamiseen ja sopimusosapuolena toimiseen (vastuuomistaminen)
- hankkeen käytännön toimeenpanoon (operatiivinen omistaminen)
- hankkeesta hyötymiseen (intressiomistaminen).<sup>37</sup>

Hankkeen **ideaomistaminen** sijoittuu lähinnä FILIn, jonka piirissä ajatus teemamaastatuksen hakemisesta konkretisoitui jo silloin, kun kirjamessuille jätettiin ensimmäinen hakemus. FILIn johtajalla Iris Schwanckilla oli alusta lähtien hankkeen ideoinnissa keskeinen rooli. Kuitenkin jo tässä vaiheessa hankkeeseen kytkeytyi myös muita toimijoita, kuten suomalaisen kustannusalan edustajia, ulkoasiainhallintoa sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Ideaomistaminen jakautuu siten useammalle taholle, mutta FILIä ja sen johtoa voi pitää hankkeen keskeisenä aloitteentekijänä.

Hankkeen **resurssiomistaminen** on toteutunutta teemamaahanketta käynnistettäessä ollut Suomen valtiolla, joka teki Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran kanssa hankkeen rahoitusta koskevan aiesopimuksen samalla kun SKS allekirjoitti sopimuksen Frankfurtin messuorganisaation kanssa. Valtion osalta rahoituksellinen päävastuu on opetus- ja kulttuuriministeriöllä, minkä lisäksi myös työ- ja elinkeinoministeriön sekä ulkoasiainministeriön odotettiin osallistuvan hankkeen kustannuksiin taloudellisilla panostuksilla ja *in kind* -osuudella. Käytännössä hanketta rahoittivat suuremmilla ja pienemmillä summilla myös muut tahot, etenkin suomalaiset säätiöt ja rahastot. Koska suunniteltu yritysrahoitus ei toteutunut odotetusti, hankkeen käytännön toteutuksesta vastasi merkittävällä

---

<sup>37</sup> Vrt. esim. Haukka & Petäinen 2006.

taloudellisella panoksella SKS, jolle siirtyi hankkeen aikana hankkeen taloudellista omistajuutta selvästi ennakoitua enemmän.

**Juridinen vastuu ja virallisen sopimusosapuolen rooli** on hankkeessa yksiselitteisesti Suomalaisen Kirjallisuuden Seuralla. Allekirjoittaessaan sopimuksen SKS sitoutui toteuttamaan hankkeen sopimuksen edellyttämällä tavalla ja vastaamaan viime kädessä sen onnistumisesta ja taloudellisista velvoitteista.

FILI oli teemamaahankkeen toteuttajana sen **operatiivinen omistaja**, joka valmisteli yksin tai yhdessä muiden kanssa hankkeen keskeiset ratkaisut ja pani suuren osan niistä myös toimeen. Käytävissä olevan aineiston perusteella FILI on käytännössä toiminut hankkeen eri vaiheissa monilla sen osa-alueilla melko itsenäisesti. Teemamaahankkeen yhteydessä laaditun satelliittiohjelman operatiivisena omistajana on ollut Suomen Saksan-instituutti, joka on toteuttanut puolestaan tämän ohjelmakokonaisuuden varsin itsenäisesti.

Hankkeen **intressiomistaminen** sisältää eri tahoja riippuen siitä, mitä hankkeen tuotoksiin ja niistä koituihin hyötyihin lasketaan mukaan. Hankkeen ydintavoite oli suomalaisen kirjallisuuden viennin edistäminen, jolloin intressiomistajuus kuuluu ennen muuta kustannuslalle ja suomalaiselle kirjallisuudelle. Toisaalta hankkeeseen kytkeytyi myös muuta taide- ja kulttuuritoimintaa, jonka edustajille Finland. Cool. tarjosi mahdollisuuden kansainvälistyä ja luoda uusia kontakteja. Tältä osin suomalaista kulttuurikenttää ja erityisesti siihen yhteistyökumppaneina osallistuneita tahoja voi pitää hankkeen intressiomistajina, edellä mainittujen ohella.

Lisäksi teemavuoden aikana Suomi näkyi Saksassa ja muualla saksankielisessä maailmassa myös laajemmin kuin vain kirjallisuutena ja muuna kulttuurina. Tässä mielessä ei ole liioiteltua kutsua Finland. Cool. - projektia kansalliseksi hankkeeksi, joka vaikutti Suomi-kuvaan erityisesti Saksassa. Tämä vaikutus kytkee hankkeen ulkoasiainhallinnon julkisuusdiplomatia- ja maakuvaohjelmien yhteyteen. Unohtaa ei pidä myöskään sitä, että hankkeesta hyötyi myös Frankfurtin kirjamessejen organisaatio, jolle teemamaan onnistuminen on tärkeä tekijä arvioitaessa messuja kokonaisuudessaan.<sup>38</sup>

Haastatteluissa kysymykseen hankkeen omistamisesta annettiin erilaisia vastauksia, jotka heijastavat sitä, millä tavalla omistajuus ymmärrettiin ja minkälaisesta näkökulmasta hanketta tarkasteltiin. Joidenkin haastateltavien mielestä todellinen omistajuus oli opetus- ja kulttuuriministeriössä. Tämä näkemys perustuu etenkin ajatukseen OKM:stä hankkeen suurimpana rahoittajana, mutta myös siihen, että kyseessä oli nimenomaan teemamaaesiintyminen, jolloin omistajana tässä mielessä oli Suomen valtio, jota puolestaan edusti tässä yhteydessä ensisijaisesti opetus- ja kulttuuriministeriö.

---

<sup>38</sup> Keskustelu Juergen Boosin kanssa 16.3.2015.

Toista näkökulmaa edustavat puolestaan ne, jotka kokivat omistajuuden kuuluvan Suomalaisen Kirjallisuuden Seuralle. Perusteena tälle näkemykselle oli etenkin hankkeen oikeudellisen vastuun, ja sitä myöten myös taloudellisten ja toiminnallisten velvoitteiden, kuuluminen SKS:lle, vaikka hankkeessa myös muita rahoittajia olikin. Kolmas haastatteluissa esille tullut mahdollisuus on pitää FILIä hankkeen omistajana, koska se oli teemamaaesiintymisen toteuttaja ja koska se edusti eniten suomalaista kaunokirjallisuutta, jonka koettiin olevan hankkeen keskiössä. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että kyse oli etenkin suomalaisen kustannusalan hankkeesta, koska sen keskeinen tavoite oli edistää suomalaisen kirjallisuuden vientiä.

Merkillepantavaa on, että haastateltavien käsityksissä nousee esille paitsi erilaisia näkemyksiä omistajuudesta myös siitä, ettei omistajuus ollut hankkeen aikana täysin selvää tai että siitä käytiin sen aikana kilpailua. Joidenkin mielestä jotkut tahot pyrkivät omistamaan teemamaahankkeen liiankin vahvasti ja rajaamaan tai kontrolloimaan muiden osallistumista. Tällä viitataan ennen muuta FILIn rooliin hankkeen johtajana, mutta jonkin verran myös opetus- ja kulttuuriministeriöön. Ulkoasiainministeriön koettiin puolestaan pyrkineen saamaan hankkeessa suurempaa roolia kuin mitä se lopulta sai. Eri hallinnonalojen erilaiset näkemykset hankkeen tavoitteista ja toteutuksesta nousevatkin aineistossa jonkinlaisen reviiirikamppailun muodossa toisinaan esille.

## Hankkeen organisatorinen toteutus

### Yleinen organisoituminen

Hankkeen organisoituminen perustuu siihen, että sopimuksen kirjamesuorganisaation kanssa teki Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, joka yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa osoitti teemamaahankkeen toteuttamistehtävän FILille ja sen johtajalle. Valtio sitoutui valtioneuvoston periaatepäätöksessä rahoittamaan hanketta.

Haastateltavien näkemykset tästä ratkaisusta poikkeavat jonkin verran toisistaan. Joidenkin mielestä hankkeen organisointi oli onnistunut, ja FILI oli alan asiantuntijaorganisaationa oikea taho toteuttamaan hankkeen. Osana Suomalaisen Kirjallisuuden Seuraan toimivana epäitsenäisenä yksikkönä se ei kuitenkaan voinut olla itse vastuullinen sopimustaho, ja tämä asema lankesi siten SKS:lle, koska ministeriön ei katsottu voivan olla yksityisoikeudellisen kirjamesuorganisaation sopimusosapuoli.

Toisaalta haastatteluissa nousee esille myös arvostelua siitä, että hankkeen toteutukseen valittua asetelmaa oli vaikea ymmärtää ja että se tuotti epäselvyyttä tai jopa väärinkäsityksiä siitä, kenellä lopulta oli hankkeessa vastuu ja kuka sitä viime kädessä johti ja valvoi. Haastateltavien keskuudessa esiintyykin jonkin verran jopa virheellisiä käsityksiä hankeorganisaation keskeisistä kysymyksistä, kuten esimerkiksi siitä, mikä taho allekirjoitti teemamaasopimuksen.

Joidenkin haasteltavien mielestä olisi ollut parempi perustaa hanketta varten erillinen organisaatio. Tämä olisi voinut olla joko FILIn sisälle perustettu hankeorganisaatio tai kokonaan uusi tätä tarkoitusta varten perustettu toimija. Joissain vastauksissa tuotiin esille, että tässä erillisessä hankeorganisaatiossa olisi voinut olla myös saksalaisia toimijoita. Pääsääntöisesti valittua ratkaisua pidettiin kuitenkin ainoana käytännössä mielekkäänä vallitsevissa olosuhteissa.

### Yhteistyöryhmä ja ohjausryhmä

Hankkeen hallinto ja johtamisjärjestelmä rakentuivat edelleen siten, että opetus- ja kulttuuriministeriö asetti lähinnä julkisen vallan ja sidosryhmien edustajista koostuvan yhteistyöryhmän, jonka tehtäväksi määriteltiin FILIn tukeminen teemavuoden valmisteluissa, sekä tämän kokouksia valmistelevan projektiryhmän. Päätösvaltaa yhteistyöryhmällä ei hankkeessa ollut. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura asetti puolestaan (operatiivisen) ohjausryhmän, joka tehtävänä oli ohjata ja valvoa hanketta esimerkiksi hyväksymällä hankkeen toiminta- ja taloussuunnitelmat ja talousraportit.

Yhteistyöryhmän rooli on kyselyn ja haastattelujen perusteella ollut siinä mielessä kahtalainen, että teemamaahankkeen strategian valmistelussa sillä on ollut tärkeä hanketta ideoiva ja siitä keskusteleva rooli. Yhteistyöryhmässä siinä edustettuna olleet tahot ovat voineet tuoda esiin omia ajatuksiaan ja näkemyksiään sekä vastaanottaa muiden toimijoiden käsityksiä hankkeen tavoitteista ja toteutuksesta. Yhteistyöryhmässä käyty keskustelu on puolestaan mukana olleiden henkilöiden kautta voinut välittyä teemamaahankkeessa mukana olleille yhteistyökumppaneille. Yhteistyöryhmän kokoonpanoa pidetään tässä mielessä suhteellisen onnistuneena, joskin joidenkin mielestä kirjallisuuskentän edustajia olisi voinut olla enemmänkin.<sup>39</sup>

Myöhemmin yhteistyöryhmän rooli näyttää selvitysaineiston perusteella muuttuneen enemmän sellaiseksi elimeksi, jolle lähinnä tiedotetaan hankkeen etenemisestä. Monet yhteistyöryhmän jäsenet ovat kokeneet tästä syystä mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin vähäisiksi tai epäselviksi. Kokemukset kokouksista ovat sen suuntaisia, että FILIn on niissä raportoinut asioista yhteistyöryhmälle, joka ei kuitenkaan enää ole voinut ottaa asioihin kantaa. Haastatteluissa nousee esille myös käsitys, jonka mukaan ajan mittaan halukkuus keskustella mahdollisesti kiistaa aiheuttavista kysymyksistä tai potentiaalisista ongelmista on vähentynyt, ja hankkeen on vain toivottu toteutuvan mahdollisimman hyvin. Erään haastateltavan luonnehdinnan mukaan yhteistyöryhmä oli paikka, johon oli kerätty hankkeen keskeiset sidosryhmät ja jossa sidosryhmien edustajien mielipiteitä ja näkemyksiä haluttiin kuulla, mutta samanaikaisesti heitä pidettiin kuitenkin sivussa hankkeen operatiivisesta toteutumisesta.

---

<sup>39</sup> Eräs haastateltava katsoi myös, että jälkepäin ajateltuna Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin olisi pitänyt olla yhteistyöryhmässä läsnä.

Yhteistyöryhmässä käsiteltiin haastattelujen ja kyselyvastausten perusteella lähinnä hankkeen sisällöllisiä asioita.<sup>40</sup> Hallinnollisia ja taloudellisia asioita käsiteltiin puolestaan ohjausryhmässä, jossa taas ei juuri keskusteltu sisällöllisistä kysymyksistä.<sup>41</sup> Muodollisesti ohjausryhmä oli siis se taho, jossa joko tehtiin hanketta koskevat suuremmat päätökset tai hyväksyttiin FILIn toiminta hankkeessa.

Selvityksen informanteille ohjausryhmä on enimmäkseen jäänyt melko näkymättömäksi, eivätkä kaikki tienneet edes sen olemassaolosta. Niiden haastateltavien keskuudessa, jotka olivat perillä ohjausryhmän toiminnasta, siihen kohdistuu melko paljon kritiikkiä. Jotkut katsovat, että sen olisi pitänyt olla laajempi ja että siinä olisi pitänyt olla enemmän osaamista esimerkiksi kirjallisuusviennistä tai rahoituksen hankinnan kysymyksistä. Lisäksi aineistosta nousee esille näkemyksiä, joiden mukaan asiat yhtäältä tuotiin ohjausryhmään pitkälle valmisteltuina ja että esimerkiksi rahoitukseen liittyvistä ongelmista ei saatu riittävästi tietoa tarpeeksi aikaisin.

Hankkeen projektiryhmän rooli on ilmeisesti rajoittunut yhteistyöryhmän kokousten valmisteluun. Projektiryhmä, ja sen laajennetut kokoukset, joissa myös opetus- ja kulttuuriministeriön ylijohtaja on ollut läsnä, on tässä mielessä kuitenkin samalla ollut se paikka, jossa OKM on osallistunut FILIn toiminnan ohjaamiseen hankkeessa. Johtuen yhteistyöryhmän toiminnan luonteesta tämä ohjaaminen on kuitenkin rajoittunut tai ainakin painottunut niihin asioihin, joita on käsitelty yhteistyöryhmässä. Projektiryhmän kokouksista ei ole pöytäkirjoja.

Hankkeesta ja sen etenemisestä keskusteleminen jakautui siten Finland. Cool. -projektissa kahteen elimeen, joiden välinen kytkentä oli heikko. Henkilötasolla ainoastaan SKS:n hallituksen puheenjohtaja Lassi Saressalo oli jäsenenä sekä operatiivisessa ohjausryhmässä että yhteistyöryhmässä. Kokonaiskuva hankkeesta ei siten välttämättä välittynyt virallisen kokousohallitumisen kautta kovin monille henkilöille ja tieto hankkeen etenemisestä jakautui epätasaisesti siinä mukana oleville tahoille: SKS:n asettaman ohjausryhmän jäsenet olivat paremmin perillä hankkeen hallinnosta ja taloudesta, OKM:n asettaman yhteistyöryhmän jäsenet puolestaan sen sisällöllisestä toteutumisesta. Tämä ei välttämättä ole ongelma, mutta saadun palautteen perusteella hankkeen organisoitumisesta heijastuu kaikkineen päätöksentekorakenteen tietty hajanaisuus ja epäselvyys, ja tätä kokemusta voi sinänsä pitää kielteisenä asiana.

### FILIn rooli ja toiminta

Hankkeen käytännön toteutuksessa ratkaisuvälta sijoittui lopulta nimenomaan FILIn, jossa puolestaan johtajalla oli vahva rooli. Tämä on sopusoinnussa sen hankkeen järjestämisen periaatteen kanssa, jonka

---

<sup>40</sup> Yhteistyöryhmän kokouksissa on pöytäkirjojen mukaan kuitenkin käsitelty myös hankkeen budjettia, taloudellista tilannetta sekä rahoitusnäkyviä, toisinaan myös organisatorisia asioita.

<sup>41</sup> Ohjausryhmän kokouspöytäkirjat ovat kaikkineen melko suppeita.

mukaan hankkeen toteutuksesta vastaa nimenomaan FILI ja sen johtaja. Ongelmalliseksi asian tekee se, että FILillä ei kuitenkaan ollut itsenäistä oikeudellista asemaa tehdä sopimuksia ja kantaa niistä syntyneitä vastuita, eikä hankkeen toteutuksen vaatimia omia taloudellisia resursseja.

Haastatteluissa ja kyselyissä suhtautuminen FILin hankkeen johtamisesta vastaavana tahona vaihtelee. Palaute sisältää myönteistä suhtautumista siihen, kuinka hyvin hanke onnistuttiin viemään tehokkaasti läpi pienillä resursseilla. Erityisesti kiitellään FILin henkilökunnan asiantuntemusta ja paneutumista hankkeen läpivientiin. Aineistossa kuvastuu myös näkemys, että tällaisessa hankkeessa, johon kytkeytyy suuri määrä erilaisia intressejä ja näkemyksiä, tarvitaan määrätietoista johtajuutta, joka pystyy pitämään varsinaisen tavoitteen ja siihen tähtäävän toiminnan riittävän selkeänä edessään.

Toisaalta kyselyyn vastaajien ja selvityksessä haastateltujen keskuudessa ilmenee myös kritiikkiä sitä kohtaan, kuinka paljon hankkeessa käytännön päätösvaltaa lankesi nimenomaan FILille ja sen johtajalle. Arvostelun – tai täsmällisemmin sanottuna tässä tapauksessa huolen – yhtenä aiheena oli se, kuinka riskialttiiksi toteutus muodostui, kun langat olivat niin vahvasti niin harvoissa käsissä. Tämä huoli kasvoi erityisesti siinä vaiheessa kun hankkeen projektipäällikkö irtisanoutui, eikä hänen tilalleen palkattu uutta. Haastateltavien keskuudessa ilmenee käsityksiä, joiden mukaan tässä tilanteessa hankkeeseen osallistuneita tahoja olisi pitänyt informoida enemmän.

### Hankkeen rahoitus ja sen järjestäminen

Finnland. Cool. -hankkeen liikkeelle lähdön mahdollistava rahoitus tuli Suomen valtiolta. Rahoitus nojasi aluksi opetus- ja kulttuuriministeriön ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran väliseen aiesopimukseen sekä vuotta myöhemmin tehtyyn valtioneuvoston periaatepäätökseen. Kyseisen päätöksen mukaisesti valtion rahoituksesta vastasi ennen muuta opetus- ja kulttuuriministeriö sekä pienemmällä summalla työ- ja elinkeinoministeriö. Hankkeen muun rahoituksen katsottiin koostuvan toimialan säätiöiltä ja rahastoilta, kustantajilta ja kustantajien säätiöiltä saatavista avustuksista, SKS:n omasta osuudesta sekä yritysyhteistyökumppaneiden rahoitusosuudesta. SKS:n ja OKM:n välillä ei tehty tappiontakausopimusta, eikä sellaisesta hanketta käynnistettäessä keskusteltu.<sup>42</sup>

Hankkeen rahoitussuunnitelmaan sisältyi varsin kunnianhimoinen tavoite ulkopuolisen yritys- ja yhteisörahoituksen saamisen osalta, missä kuitenkin epäonnistuttiin. Yritysyhteistyön epäonnistumisen syiden täsmällinen selvittäminen ei ole tämän arvioinnin puitteissa mahdollista. Kuten edellä on tuotu esille, SKS otti vuoden 2013 lopussa yhteyttä Saksalais-Suomalaiseen Kauppakamariin, ja sai muutettua sopimusta siten, että SKS sai myös itse oikeuden hankkia projektille taloudellisia yhteistyökumppaneita. Säätiö- ja rahastorahoituksella onnistuttiinkin jossain määrin paikkaamaan yritysrahoituksen puutteita.

---

<sup>42</sup> Haastattelujen perusteella kulttuurihankkeiden ollessa kyseessä ei ole ollut tapana tehdä tappiontakausopimuksia.

Joidenkin haastateltavien mielestä hankkeessa olisi pitänyt hyödyntää ammattimaista sponsorihankkijaa, jolla olisi ollut vahva asiantuntemus nimenomaan kulttuurihankkeiden yritysrahoituksesta, joko konsulttina tai hankkeeseen tätä tarkoitusta varten palkattuna työntekijänä.

Toisaalta informanttien keskuudessa ilmenee myös käsityksiä, joiden mukaan alkuperäinen arvio yritysrahoituksen määrästä ja osuudesta hankkeen kokonaisbudjetissa oli epärealistinen, ottaen huomioon yritysmaailman tiukentuneen suhtautumisen tämän tyyppiseen yhteistyöhön sekä kulttuurihankkeiden rahoituksen yleiset haasteet. Lisäksi hankkeen toteutumisaikana kansainvälinen ja myös Suomen taloustilanne heikkenivät voimakkaasti, jolloin olosuhteet yritysrahoituksen keräämiseksi yleisesti ottaen heikkenivät.

Hankkeessa toimineilta henkilöiltä välittyy myös tyytymättömyyttä sitä kohtaan, kuinka myöhään eri tahot saivat riittävän täsmällistä tietoa hankkeen talouden tulopuolen odotettua heikomasta toteutumisesta. Hankkeeseen sisältynyt SKS:n taloudellinen riski on tiedostettu, mutta havahtuminen ulkopuolisen rahoituksen jäämiseen selvästi alle suunnitellun tapahtui suhteellisen myöhään.<sup>43</sup> Tämä on ilmeisesti ainakin osittain johtunut Saksalais-Suomalaiselle kauppakamarille annetusta yksinoikeudesta rahoituksen hankkimiseen sekä kauppakamarin kanssa tehdyn sopimuksen toteutuksen seurannan puutteista. Toisaalta ongelmana voi pitää sitä, että näihin puutteisiin ei kiinnitetty hankkeen alkuvaiheessa enempää huomiota, eikä tilanteen paljastuttua asioihin tartuttu ripeämmin. Tarpeettoman pitkään on luotettu siihen, että asiat lopulta kääntyvät parhain päin. Jälkeenpäin on helppo yhtyä niihin arvioihin, että ”pahan päivän” varalle valmistautuminen olisi pitänyt käydä tarkemmin läpi heti hankkeen alussa.

### Hankeorganisaation sisäinen viestintä

Viestintä on tärkeä osa-alue kaikkien organisaatioiden toiminnassa. Se on tapana jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joskin näiden välinen rajanveto ei ole aina täysin yksinkertaista.<sup>44</sup> Tässä yhteydessä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan sitä kommunikaatiota, jota on käyty hankkeen ydinorganisaation sisällä eli FIL:ssä, ohjausryhmässä ja yhteistyöryhmässä sekä näiden hanke-elinten välillä. Ulkoisesta viestinnästä eli tiedottamisesta hankkeen asioista varsinaisen hankeorganisaation ulkopuolelle tarkastellaan tässä

---

<sup>43</sup> Ohjausryhmän kokouksessa 30.9.2013 keskusteltiin yritys yhteistyön haastavuudesta ja kauppakamarin roolista kumppanuuksien hankkimisessa. 21.11.2013 ohjausryhmä oli huolissaan yritys yhteistyön toteutumisesta suunnitellusti ja 16.1.2014 todetaan kauppakamarin kanssa tehty uusi sopimus, joka mahdollistaa yritysrahoituksen hankkimisen omin keinoin. Tällöin SKS:n riskinä pidetään 240 000 euroa. SKS:n pääsihteeri informoi SKS:n hallitusta hankkeen rahoitustilanteesta 19.12.2013 sähköpostitse. 20.1.2014 SKS:n hallituksen kokouksessa selostusta täydennettiin suullisesti ja todettiin SKS:n taloudelliseksi riskiksi mainittu 240 000 euroa. Vielä yhteistyöryhmän kokouksessa 18.11.2013 todetaan, että: ”Yritys yhteistyökumppaneiden suhteen odotetaan, että on useampi sopimus allekirjoitettuna, jotta saadaan yhteinen isompi tiedotus julkisuuteen”. 5.3.2014 pidetyssä kokouksessa todetaan tavoitteeksi, että SKS:lle ei aiheutuisi taloudellista tappiota hankkeesta. Kuten edellä (sivu 22) todettiin, SKS:n rahoitusosuudeksi muodostui lähes 750 000 euroa.

<sup>44</sup> Suomen kielen termi yhteisviestintä sisältää julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin työyhteisöjen sisäisen viestinnän ja ulkoisen viestinnän. Ks. esim. Juholin 2009; Karvonen 2002.

selvityksessä sitä toimintaa, joka on kohdistunut hankkeen yhteistyökumppaneihin sekä näiden ja FILIn väliseen suhteeseen. Sitä käsitellään tarkemmin toimijayhteistyötä ylipäätään analysoivassa seuraavassa luvussa.

Sisäisen viestinnän osalta hankkeeseen kohdistuu varsin paljon kritiikkiä. Yksi osa arvostelusta liittyy edellä käsitelyyn rahoituksen toteutumiseen tai nimenomaan toteutumatta jäämiseen, mistä monet hankkeessa toimineista olisivat mielellään olleet paremmin ja aikaisemmin informoituja. Parempi tiedottaminen ajoissa sekä ulkoisen viestinnän osalta myös laajempi medianäkyvyys olisi joidenkin mielestä myös voinut edistää ulkopuolisen rahoituksen saamista.

Kokemus viestinnän epätäydellisestä toteutumisesta ulottuu kuitenkin laajemmalle kuin vain rahoituskysymyksiin. Läpinäkyvyyden puute tulee esille monissa kommentteissa, samoin tiedon saaminen ”tipoitain”. Osa haastatelluista koki, että asioita jopa salailtiin, mikä vahvisti käsitystä hankkeessa noudatetusta vanhanaikaisesta hallintokulttuurista.

Tässä yhteydessä ei ole mahdollista tehdä pitkälle meneviä päätelmiä näistä asioista ja niihin johtaneista syistä, mutta subjektiivinen kokemus on joka tapauksessa olemassa. Joissain vastauksissa ja haastatteluissa mainitaan kiire ja resurssien puute viestintää hankaloittavana osatekijänä. Hankkeen organisaatiota käsitellessä esitettiin myös jo se seikka, että hankkeen tuen, ohjauksen ja valvonnan jakaminen ohjausryhmään ja yhteistyöryhmään sekä viimeksi mainitun kokouksia valmistelevaan projektiryhmään oli omiaan jakamaan hankkeeseen osallistuneita ihmisiä eri tavoin ja eri laajuudessa informoituihin henkilöihin.

### Yhteenveto hankkeen hallinnon ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta

Lopuksi voidaan tehdä joitain päätelmiä hankkeen hallinnosta ja johtamisjärjestelmästä ajatellen niiden tarkoituksenmukaisuutta suhteessa teemamaahankkeen tavoitteisiin sekä toteutuksen tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Suomi Frankfurtin kirjamesujen teemamaana -hankkeen strategisia tavoitteita olivat käännoisoikeuksien myynnin pysyvä kasvu, taide- ja kulttuurilaitosten verkostoitumisen tiivistyminen sekä Suomen tunnettuuden vahvistaminen muun kulttuuriohjelman avulla. Ottaen huomioon kirjallisuuden ja kirjallisuusviennin keskeisen aseman hankkeessa, FILIn valinta hankkeen vetovastuulliseksi toteuttajaksi sekä sisällöllisen valmistelu- ja pitkälle myös päätösvallan keskittäminen sille oli luontevaa. Tätä mieltä oli myös suurin osa haastateltavista. Muiden tavoitteiden osalta hankkeen yhteistyöryhmä vaikuttaa niin ikään elimeltä, jossa muita hankkeen kannalta tärkeitä rahoittajia, yhteistyökumppaneita ja hyötyjiä on ollut suhteellisen hyvin edustettuna.

Hankkeen yhtenä organisatorisena ongelmakohtana voidaan kuitenkin pitää hankkeen tuen, ohjauksen ja valvonnan jakautumista opetus- ja kulttuuriministeriön asettamaan yhteistyöryhmään sekä Suomalaisen



Kirjallisuuden Seuran asettamaan ohjausryhmään. Näiden hankkeen hallinnollisten elinten roolit ja keskinäinen työnjako ovat jääneet monille toimijoille epäselviksi, ja tätä epäselvyyttä paikoin epätäydelliseksi koettu informointi hankkeen edistymisestä on edelleen lisääntynyt. Hyvään hankehallintoon olennaisesti kuuluva läpinäkyvyys ei ole toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla, koskien sekä hankkeen kokonaisorganisaatiota että tiedonkulkua organisaation sisällä. Eriävät käsitykset siitä, mikä instituutio on hankkeen varsinainen omistaja, ovat ymmärrettäviä, mutta nämä näkemykset olisi niin ikään pitänyt pystyä hankkeen kuluessa sovittamaan yhteen paremmin. Lisäksi hanketoimijoiden keskuudessa olisi toivottu selkeämpää vastuunjakoa sekä tietoa siitä, kenen puoleen ongelmatilanteissa on mahdollista kääntyä.

Selvityksen informanttien keskuudessa katsotaan melko yleisesti, että loppujen lopuksi hankkeessa onnistuttiin saamaan paljon aikaisiksi ja saavuttamaan sen keskeiset lyhyen aikavälin tavoitteet varsin pienillä resursseilla. Tältä osin hankkeen toteutusta voidaan pitää tehokkaana. Sen sijaan tehottomana ratkaisuna voidaan pitää kauppakamarin kanssa solmittua sopimusta yritys yhteistyörahoituksen saamiseksi. Jonkin verran tarpeetonta tehottomuutta on sisältynyt myös edellä mainittuun hankkeen kaksiraiteiseen tuen, ohjauksen ja valvonnan organisointiin, ja osa yhteistyöryhmän jäsenistä on myös kokenut ryhmän kokoukset toisinaan hyödyttöminä, varsinkin hankkeen strategian laatimisen jälkeen.

## 4 Toimijayhteistyön onnistuminen

### Yleistä yhteistyöstä ja hankkeen toimijaverkostosta

Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin FILIn yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja tämän yhteistyön onnistumista Frankfurtin kirjamesseujen teemahankkeessa. Yhteistyöstä puhutaan usein yksikössä, mutta käytännössä varsinkin suurissa verkostomaisesti toteutetuissa hankkeissa ilmenee useita erilaisia yhteistyön muotoja. Näin on myös Finland. Cool. -hankkeen tapauksessa, ja erilaiset yhteistyösuhteet onkin syytä erottaa hankkeessa toisistaan.

Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa yhteistyön ilmentymät sijoitetaan usein muodollisen organisoitumisen, yhteistyön kiinteyden ja keskinäisen kommunikaation perusteella jatkumolle (ks. esim. Kinnunen 2007). Sen toisessa ääripäässä on itsenäisten toimijoiden löyhä verkostoituminen tietyn aihepiirin, tavoitteen tai tarkoituksen ympärille. Toisesta ääripäästä löytyy puolestaan sopimukseen nojaava tiivis ja systemaattinen yhteistyö, jossa jaetaan yhteisiä resursseja, riskejä, vastuita sekä palkintoja ja muita meriittejä. Näiden kahden yhteistyömuodon väliin sijoittuu suuri määrä erilaisia yhteistoiminnan ja kumppanuuden muotoja, joissa yhteisen tarkoituksen, strategian ja tehtävän, johtajuuden ja päätöksenteon sekä toimijoiden välisen toiminnan ja kommunikoinnin jakamisen syvyys ja laajuus vaihtelevat. Taulukossa 4 näkyy yksi tapa luokitella yhteistyötä.

Erilaisia tarkoituksia varten ja erilaisille yhteistyökumppaneille soveltuvat parhaiten erilaiset yhteistyön mallit eli mitään standardiratkaisua onnistuneelle toimijayhteistyölle ei ole olemassa. Joissain tapauksissa on parempi nojata joustaviin ja väljästi muotoiltuihin, toimijoita vähän sitoviin ratkaisuihin. Toisissa tapauksissa yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi on puolestaan syytä luoda eri osa-alueita koskevia muodollisia sopimuksia sekä yhteistyön institutionaalisia rakenteita sekä kirjata ylös menettelytapoja. Hyvin toimivan yhteistyön edellytyksinä voidaan kuitenkin yleisesti pitää esimerkiksi seuraavia näkökohtia:

- toiminnalle on olemassa yhteinen visio ja tavoite
- osapuolet kantavat vastuuta toiminnan tuloksista
- resursseista ei synny toimijoiden kesken kilpailua
- yhteistyö koetaan keskinäisenä oppimisprosessina
- valta ja vastuu on jaettu tarkoituksenmukaisesti
- yhteistyötä varten varataan riittävästi aikaa
- kaikki tarpeellinen tieto kulkee ajallaan
- yhteistyökumppanit luottavat toisiinsa
- yhteistyörakenteet joustavat tarvittaessa
- osapuolet välttävät reviirijattelua.<sup>45</sup>

---

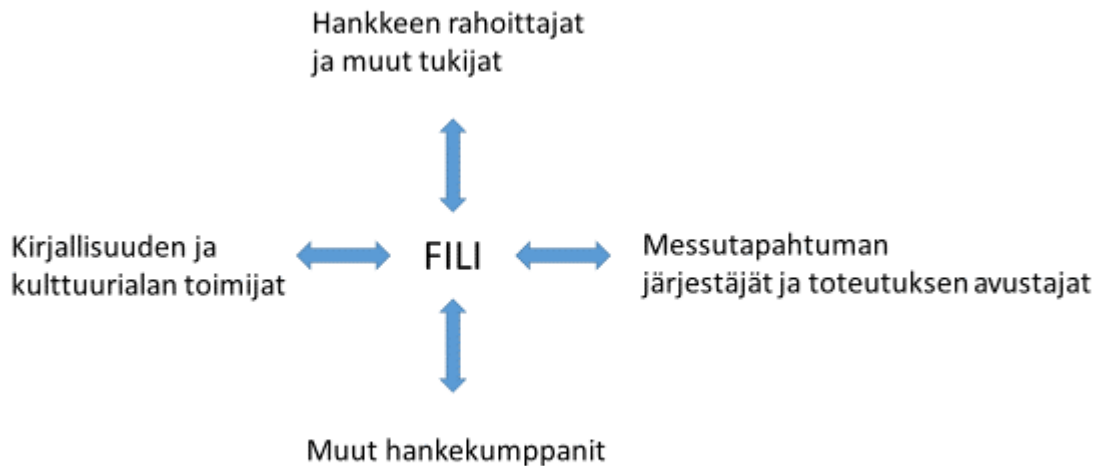
<sup>45</sup> Vrt. Kinnunen 2007, 8; Häkkinen & Tourula 2013.

Taulukko 4. Yhdessä tekemisen strategiamatriisi. Lähde: Himmelman 2002, 4.

	<b>Verkostoituminen "Networking"</b>	<b>Koordinaatio "Coordinating"</b>	<b>Yhteistoiminta "Cooperating"</b>	<b>Yhteistyö "Collaborating"</b>
<b>Yhteistyön keinot</b>	Tietojen vaihto yhteiseksi hyväksi	Tietojen vaihto yhteiseksi hyväksi, toimintoja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi	Tietojen vaihto yhteiseksi hyväksi, toimintoja ja resurssien jakamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi	Tietojen vaihto yhteiseksi hyväksi, toimintoja, resurssien jakamista ja keskinäistä kapasiteetin kohottamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
<b>Yhteistyösuhte</b>	Epämuodollista	Muodollista	Muodollista	Muodollista
<b>Yhteistyön piirteitä</b>	Vähäinen sitoutuminen ajankäyttöön, rajallinen luottamus, ei jaettua toiminta-aluetta, tietojen vaihtoon keskittyminen	Kohtalainen sitoutuminen ajankäyttöön, kohtalainen luottamustaso, ei jaettua toiminta-aluetta, keskittyminen palveluiden ja resurssien saavutettavuuteen ja käyttäjälähtöisyyteen	Huomattava sitoutuminen ajankäyttöön, korkea luottamustaso, merkittävä pääsy toisen toiminta-alueelle, keskittyminen voimavarojen jakamiseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi	Laaja sitoutuminen ajankäyttöön, erittäin korkea luottamustaso, toiminta-alueiden laaja-alainen jakaminen, keskittyminen molempien osapuolten kapasiteetin kohottamiseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
<b>Voimavarat</b>	Ei välttämättä mitään yhteistä resursointia	Ei lainkaan tai vain vähän keskinäistä voimavarojen jakamista	Kohtalaista tai laajaa voimavarojen jakamista sekä riskien, vastuiden ja palkintojen osittaista jakamista	Voimavarojen, riskien, vastuiden ja palkintojen täydellinen jakaminen

FIL:n yhteistyökumppaneita voidaan tarkastella edellä mainittuja yhteistyömuotojen luokitteluja vasten. Lisäksi voidaan erottaa toisistaan kirjallisuusalan ja kulttuurialan yhteistyökumppanit, hankkeen rahoittajat ja muut tukijat sekä ne partnerit, jotka ovat edesauttaneet hankkeen toteutumista esimerkiksi luontoissuorituksina. Yhteistyöverkosta voidaan tältä osin havainnollistaa visuaalisesti kuviolla 3.

Kuvio 3. FILIn yhteistyökumppanit luokiteltuina



Hankkeen rahoittajia ja muita tukijoita olivat opetus- ja kulttuuriministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, eräät suomalaiset kustannusalan säätiöt, eräät muut suomalaiset säätiöt sekä eräät yritykset, joista osa tuki hanketta taloudellisesti ja osa luontoissuoritusten kautta.<sup>46</sup> Messutapahtuman ja siihen liittyvän ohjelman järjestämiseen osallistuivat etenkin saksalainen messuorganisaatio (AuM) sekä Fair Construction -yritys, suomalainen Messeforum Oy, paviljongin suunnitelleet Aalto-yliopiston opiskelijat sekä muut messutapahtuman käytännön järjestäjät. Tärkeitä muita hankekumppaneita olivat esimerkiksi saksalainen viestintäyritys WBCO ja yritysrahoitusta hankkinut Saksalais-Suomalainen kauppakamari.

Kirjallisuusalan toimijoita ja muita kulttuuritoimijoita osallistui hankkeeseen monella eri tasolla ja tavalla. Osa niistä oli edustettuna hankkeen yhteistyöryhmässä, ja oli siten mukana jo hankkeen alkuvaiheessa sekä esimerkiksi strategian laadintaprosessissa. Osalla yhteistyöryhmän jäsenistä ei kuitenkaan ollut paljon muuta roolia hankkeessa, kun taas toiset olivat mukana myös hankkeen myöhemmissä vaiheissa. Satelliittiohjelman koordinoinnista vastannut Suomen Saksan-instituutti on hankekokonaisuuden kannalta hyvin tärkeä yhteistyökumppani. Teemamaaesiintymiseen liittyvään kirjallisuus- ja kulttuuriohjelmaan kytkeytyi puolestaan suuri määrä kotimaisia ja saksalaisia toimijoita, joista useimmilla ei kuitenkaan ollut hankkeessa muuta roolia kuin osallistua oman hankkeen tai ohjelmanumeron toteuttamiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi Ateneumin ystävät, Sarjakuvakeskus, Suomen valokuvataiteen museo, Design Forum

<sup>46</sup> Ks. tarkemmin sivu 18; Vuosikertomus 2014 (SKS).

Finland, Nuoren Voiman liitto ja Helsingin kaupungin elinkeino-osasto.<sup>47</sup> Eri tavoin hankkeeseen kytkeytyivät sen eri vaiheissa tietenkin myös kirjankustantajat sekä muut taiteen tiedotuskeskukset.

Finnland. Cool. -hanke muodostaa siten laajan ja monimuotoisen kokonaisuuden, johon osallistui suuri määrä suomalaisia ja saksalaisia toimijoita erilaisissa rooleissa.<sup>48</sup> Taulukon 4 strategiamatriisissa suurin osa FILIn yhteistyökumppaneista sijoittuu luokkiin ”verkostoituminen” ja ”koordinaatio”. Kaikkein syvintä yhteistyön muotoa, ”kollaboraatiota”, ei hankkeessa esiinny lainkaan. Sen sijaan yhteistoiminnan (”kooperaatio”) luokkaan on sijoitettavissa FILIn yhteistyö saksalaisen messuorganisaation sekä Suomen Saksan-instituutin kanssa, mutta tämäkin vain tietyin varauksin, joita etenkin Saksan-instituutin osalta analysoidaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Suuri osa yhteistyöverkoston jäsenistä on osallistunut hankkeeseen johonkin tapahtumaan tai tilaisuuteen kytkeytyvällä konkreettisella ja rajatulla kontribuutiolla.

## Käsityksiä toimijayhteistyöstä

### Yleiskäsitys ja erityisiä ongelmakohtia

Toimijayhteistyö oli yleisen arvion mukaan hankkeessa onnistunutta. Valtaosa messujen käytännön järjestelyistä ja itse messutapahtuman järjestelyistä yhteistyökumppanien kanssa onnistui kyselyistä ja haastatteluista saatujen tietojen mukaan erinomaisesti. Kyselyssä (kysely 4) tavoitetut saksalaiset yhteistyökumppanit olivat erittäin tyytyväisiä hankkeen toteutumiseen Saksassa. FILIn toimintaa hankkeessa kuvailtiin muun muassa selkeäksi, ammattimaiseksi, järjestelmälliseksi, joustavaksi ja tehokkaaksi. Hankkeen päätoimijoiden, Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran ja opetus- ja kulttuuriministeriön välit olivat hankkeen aikana hyvät.

Toimijayhteistyössä oli kuitenkin myös vaikeuksia. Suurimpana ongelmakohtana pidettiin usean tahon mielestä FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välisessä yhteistyössä ilmennyttä kitkaa ja keskinäistä epäluottamusta. Koska Saksan-instituutti oli samalla yksi hankkeen merkittävimmistä yhteistyökumppaneista, tätä yhteistyösuhdetta käsitellään tarkemmin omassa alaluvussa.

Toinen kyselyn informanttien keskuudessa esiin noussut tema liittyi ulkoasiainhallinnon (ml. Suomen Saksan suurlähetystö) ja FILIn yhteistyöhön hankkeessa. Tässä yhteydessä tuli usein esille ulkomaisten toimittajien matkojen järjestäminen Suomeen. Näitä matkoja järjestettiin hankkeen aikana sekä FILIn että ulkoasianministeriön ja suurlähetystön toimesta, eikä hanketoimijoiden keskinäinen koordinaatio aina

---

<sup>47</sup> Saksalaisia yhteistyökumppaneita olivat muun muassa kirjallisuuteen keskittyvät kulttuuritalot (Literaturhaus) Bonnissa, Frankfurtissa Kölnissä, Leipzigissa ja Stuttgartissa, festivaaleja kuten Europäischer Festival des Debütromans ja Literaturherbst Göttingen sekä taide- ja kulttuurilaitoksia kuten Stadtbücherei Wien ja Vitra Design Museum sekä Frankfurtissa sijaitsevat Haus am Dom ja Schirn Kunsthalle.

<sup>48</sup> FILIntä saadussa listassa (päiväys 14.1.2015) oli kaikkiaan 39 suomalaista yhteistyökumppania (pl. hankkeen rahoittajat ja muut tukijat) sekä 32 saksalaista yhteistyökumppania ja 42 saksalaista kustantamoaa.

toiminut. Jonkin verran epäilyksiä aiheuttivat myös yleisemmin ulkoasianministeriön tekemä maakuva-työ ja Team Finland -yhteistyön korostaminen. Taustalla vaikutti pelko kirjaimessujen varsinaisen sisällön eli kirjallisuuden sivuuttamisesta hankkeen keskiöstä.

Lisäksi haastatteluissa ja kyselyissä nousi esiin käsitys kustannuskentän liian heikosta edustuksesta: kustantamoille olisi toivottu hankkeessa suurempaa roolia. Alkuvaiheessa kustantajien joukossa esiintyi monenlaista epäluuloa hanketta kohtaan koskien esimerkiksi hankkeen rahoitusta ja kustantamoiden osuutta siinä. Tämä huoli osoittautui kuitenkin tarpeettomaksi, sillä suomalaista kustannuskenttää ei ollut tarkoitus laittaa hankkeen maksajaksi. Tältä osin yhteistyö muotoutui siten alun epäilysten jälkeen paremmaksi. Kustannuskentällä kritisoitiin myös Suomi-kuvatyön liiallista korostumista kirjallisuuden kustannuksella.

Vaikka varsinaisilla kustantajilla ei hankkeen suunnittelussa ollut näkyvää roolia, suomalainen kirjallisuuskenttä oli kuitenkin mukana hankkeen yhteistyöryhmässä kirjailija- ja kustannusjärjestöjen edustamana (ks. s. 11–12). Kääntäjiä ryhmässä edusti yksityishenkilönä kääntäjä Stefan Moster. Toisaalta kirjailijat, kustannusala ja kääntäjät tulivat hankkeeseen mukaan myös FILIn kautta. Suomalaisen kirjallisuuden vientiorganisaationa FILI on jatkuvasti yhteydessä niin kirjailijoihin, kääntäjiin kuin kustantamoihinkin. Hankkeen kuluessa FILI lisäsi kustantamoille kohdistettua tiedotusta muun muassa tekemällä suorita kustantamovierailuja.

Haastatteluissa nousi esille myös keskustelu tietokirjallisuuden roolista teemamaahankkeessa. Suomen tietokirjailijat ry kritisoi Helsingin Sanomissa lokakuussa 2013 ilmestyneessä haastattelussa tieto- ja oppikirjallisuuden jäämistä tyystin kaunokirjallisuuden varjoon (Lyytinen & Petäjä 2013). Tieto- ja oppikirjallisuuden roolista hankkeessa käytiin myös projektin yhteistyöryhmässä keskustelua vuoden 2013 ja 2014 kokouksissa, ja pöytäkirjojen perusteella kirjallisuuden esittely messuilla muuttui tältä osin ainakin jonkin verran tasapainoisemmaksi. Julkisuudessa käyty keskustelu sekä selvityksen yhteydessä saadut käsitykset kertovat kuitenkin siitä, että toimijoiden välillä oli erilaisia näkemyksiä tietokirjallisuuden asemasta hankkeessa. Se, että asioita ei saatu ratkaistuksi hankkeen alkuvaiheessa, viestii jonkinlaisista yhteistyön tai kommunikaation ongelmista.

#### Yhteistyökumppaneiden rooli ja FILIn toiminta

Sekä kyselyissä että haastatteluissa yhteistyökumppaneilta kysyttiin, miten he kokivat oman roolinsa hankkeessa. Valtaosa informanteista piti omaa rooliaan joko selkeänä tai melko selkeänä, mutta osalle yhteistyökumppaneista rooli oli jäänyt hieman epäselväksi. Kritiikkiä herätti esimerkiksi se, että FILI toimi paikoin tarpeettoman itsenäisesti neuvottelematta yhteistyökumppanien kanssa. Tämä aiheutti muun muassa joitain väärinkäsityksiä suomalaisten ja saksalaisten toimijoiden välillä. Lisäksi teemamaahankkeen

ohjelman rahoitusta pidettiin joiltain osin epäselvänä. Osa yhteistyökumppaneista koki, että heille ei ollut kerrottu tarpeeksi selkeästi, mistä ja kuinka paljon rahoitusta ohjelmaan tulee.

Valtaosa informanteista kuitenkin koki päässeensä osallistumaan hankkeeseen haluamallaan tavalla. Lähes kaikki haastatellut sekä kyselyiden vastaajat olivat sitä mieltä, että he olivat hyötynet hankkeesta. Useimpien kohdalla myös hankkeelle asetetut tavoitteet olivat täyttyneet. Esimerkiksi kustantamot katsoivat hyötynensä messuista näkyvyytenä, kirjailijoita kohtaan heränneenä mielenkiintona sekä kustannussopimuksina.

Yhteistyökumppanit käyttivät hankkeeseen lähinnä henkilöresursseja ja luontoissuorituksia. Myös omia taloudellisia resursseja käytettiin. Melkein kaikki kyselyvastaajat uskoivat, että yhteistyö saksalaisten kumppanien kanssa jatkuu myös messuvuoden jälkeen. Kustantamot puolestaan jatkavat yhteistyötään saksalaisten kustantamoiden kanssa totuttuun tapaan.

Kyselyvastauksista välittyi paljon positiivisia kokemuksia yhteistyöstä FILIn kanssa. Valtaosa toimijoista koki, että yhteistyö oli toiminut hyvin. Hankkeen johto oli tukenut heitä yhteistyöhön ja yhteistyö oli kaikkineen ollut mielekästä. Lähes kaikki vastaajat olivat valmiita osallistumaan myös tulevaisuudessa FILIn johtamiin hankkeisiin.

Myös eri mieltä oltiin. Osa vastaajista olisi toivonut avoimempaa tiedonvälitystä sekä toimijoiden suurempaa osallistamista itse hankkeeseen. Lisäksi FILiltä kaivattiin enemmän luottamusta hankkeen yhteistyökumppaneihin. Keskusjohtoisuus nousi sekä kyselyissä että haastatteluissa usein esiin hankkeen yhtenä ongelmana. FILIn ei aina katsottu antaneen yhteistyökumppaneilleen tarpeeksi tilaa toimia.

Joidenkin haastateltavien mukaan FILI ei ollut tarpeeksi huomioinut yhteistyökumppaneiden odotuksia ja tarpeita eli juuri niitä syitä, joiden vuoksi yhteistyökumppanit olivat lähteneet hankkeeseen mukaan. Yhteistyöhankkeissa jokainen instituutio on mukana oman tarkoituksensa vuoksi, ja tämä tarkoitus yleensä poikkeaa muiden kumppaneiden tarkoituksista. Yhteistyökumppanien tarpeiden ohittamisen katsottiin joissain tapauksissa johtaneen tilanteisiin, joissa yhteistyö jakautui useamman rinnakkaisen toimijan vain omia tarpeita palvelevaksi toiminnaksi.

Edellä mainituissa tapauksissa sitouttaminen todelliseen syvälliseen yhteistyöhön epäonnistui. Synergian puuttuminen mainittiinkin osassa haastatteluista. Näissä tapauksissa yhteistyön nähtiin muodostuneen hankkeen aikana ennemminkin ongelmaksi kuin kaikkia osapuolia hyödyttäväksi positiiviseksi voimavaraksi. Toimintojen päällekkäisyydet ja ristiriitojen aiheuttamat kustannukset nousivat näissä haastatteluissa erityisesti esiin. Yhteistyöstä olisi voitu hyötyä enemmän, mikäli siihen liittyvistä ongelmista olisi päästy ajoissa toimijoiden kesken yhteisymmärrykseen.

## Viestintä osana toimijayhteistyötä

Kyselyvastaajien hankkeen viestinnälle antama yleinen arvio painottuu positiivisiin arvosanoihin, joskin negatiivisiakin arvioita annettiin. Erityistä kiitosta keräsi Saksassa saavutettu laaja medianäkyvyys.<sup>49</sup>

Hankkeen viestinnän Suomessa olisi kuitenkin toivottu olevan selkeämpää, jotta varsinkin hankkeen alussa epätietoisuutta ja epävarmuutta tuottaneet tekijät olisi voitu kitkeä nopeasti pois.

Myös viestintä yhteistyökumppaneille sai myönteisiä arvioita. Keskeisimmille yhteistyökumppaneille välitettiin tietoa yhteistyöryhmän kautta, joka varsinkin hankkeen loppuvaiheessa muuttui suunnittelevasta elimestä tiedonvälitysfoorumiksi. Positiivisena pidettiin erityisesti sitä, että hankkeen tiedottaja oli läsnä sekä yhteistyöryhmän että ohjausryhmän kokouksissa. Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus olivat selviä lähes kaikille yhteistyökumppaneille, mikä myös kertoo tältä osin onnistuneesta viestinnästä. Valtaosa kyselyiden vastaajista koki, että tarvittava tieto oli saatu joko ajallaan tai vain hieman myöhässä.

Hankkeen viestinnän onnistuminen jakoi kuitenkin mielipiteitä. Osa kyselyvastaajista totesi, ettei ollut saanut tarvitsemaansa tietoa ollenkaan. Esimerkiksi kustantajien infotilaisuuksista katsottiin olleen hyötyä, mutta kommunikaatio oli koettu paikoin yksisuuntaiseksi. Viestinnässä ilmenneiden ongelmien syinä pidettiin etenkin vähäisiä resursseja ja FILIn tapahtuneita henkilöstövaihdoksia. Kritiikin kohteita olivat myös informaation sekavuus sekä annettujen tietojen niukkuus.

Samat teemat nousivat esiin myös haastatteluissa. Läheisimpiä yhteistyökumppaneita huolestutti hankkeen aikana erityisesti epäselvyydet yritysrahoituksen sekä FILIn henkilöstövaihdoksien ympärillä. Osa heistä oli pelännyt jopa koko hankkeen kaatuvan näiden kriisien aikana. Avoimempi viestintä olisi auttanut yhteistyökumppanien sitouttamisessa ja koko hankkeen kokemisessa kaikkien yhteisenä projektina. Hankkeen johtoa kritisoitiin paikoin johtamisen läpinäkyvyydestä, turhasta kontrolloinnista ja jopa asioiden suoranaisestä salailusta. Näitä ongelmia pidettiin merkinä vanhentuneesta hallinto- tai johtamiskulttuurista.

## Yhteistyö Suomen Saksan-instituutin kanssa

Toimijayhteistyöstä kannattaa nostaa erikseen tarkastelun kohteeksi FILIN ja Suomen Saksan-instituutin välinen suhde. Satelliittiohjelman koordinaation kautta instituutille lankesi merkittävä rooli teemamaahankekokonaisuudessa. Sekä kyselyissä ja haastatteluissa nostettiin toistuvasti esiin satelliittiohjelman merkitys yhden teemamaahankkeen keskeisen tavoitteen – suomalaisen kulttuurin näkyvyyden sekä kulttuurikentän kansainvälistymisen – täyttäjänä. Selvityksen yhteydessä kerätyn aineiston perusteella kuitenkin nimenomaan tämä yhteistyö ei hankkeessa sujunut tarkoituksenmukaisesti.

---

<sup>49</sup> Teemamaahankkeen medianäkyvyydestä Saksassa on teetetty erillinen selvitys (WBCO 2015).



Esille nousseita kysymyksiä ja ilmenneitä ongelmia on syytä tarkastella lähemmin ajatellen tulevaisuuden hankkeita.

Luvussa 2 tarkasteltiin jo alustavasti satelliittiohjelman rakentumista osaksi teemamaahanketta sekä FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välistä työnjakoa toimijoiden kesken solmittujen yhteistyöasiakirjojen perusteella. Tässä yhteydessä kiinnitettiin huomiota siihen, että vaikka aluksi korostettiin yhtä kokonaisuushanketta ja FILIn johtajuutta tässä hankkeessa, FILIN vastuulla oleva messu- tai kirjallisuusohjelma sekä instituutin vastuulla oleva oheis- tai satelliittiohjelma alkoivat jo melko varhaisessa vaiheessa eriytyä omiksi kokonaisuuksikseen. Satelliittihankkeen itsenäistymisen kulminaationa voidaan pitää sitä, että Suomen Saksan-instituutti otti omia hankkeitaan ja hanketoimijoitaan varten syksyllä 2013 käyttöön erillisen COOL2014.de-logon.

Ohjelmat olivat keskenään taloudellisesti riippumattomia, mutta koska merkittävä osa molempien rahoituksesta tuli opetus- ja kulttuuriministeriöltä, virallisen messuohjelman ja satelliittiohjelman välisen suhteen rakentuminen kytki ministeriön mukaan tähän prosessiin. Hankkeen aikana järjestettiin joitain tapaamisia, joissa oli mukana FILIn ja instituutin sekä OKM:n edustajat.

Selvityksen informanttien keskuudessa vallitsee selkeä käsitys siitä, että sekä FILI että Suomen Saksan-instituutti onnistuivat omissa tehtävissään. Haastatteluissa FILIn ja instituutin yhteistyötä tarkasteltiin kuitenkin usein nimenomaan suhteessa ilmenneiden ongelmien kautta. Vaikuttaa siltä, että toimijoiden kesken on alusta lähtien vallinnut jonkinlainen luottamuspula, jota on pyritty ratkomaan edellä mainittujen yhteistyöasiakirjojen sekä avainhenkilöiden keskinäisten kokousten ja muun yhteydenpidon avulla. Tässä ei kuitenkaan täysin onnistuttu, mistä osaltaan kertoo se, ettei yhteistyöasiakirjoja vuosille 2013 ja 2014 saatu sovituksi.

On kaikkineen vaikea sanoa, mistä sujuvan yhteistyön epäonnistuminen lopulta johtui. Selvityksen yhteydessä kerättyjen tietojen ja näkemysten perusteella syytä onkin todennäköisesti useita. Tulevia hankkeita ajatellen huomio voidaan kiinnittää niihin käsityksiin, joiden mukaan taustalla vaikuttivat epäselvyydet ja eriävät näkemykset hankkeen omistajuudesta sekä hanketoimijoiden työnjaosta ja toiminta-alueesta.

FILIn ja Suomen Saksan-instituutin ensimmäisen yhteistyöasiakirjan mukaan hankkeen työnjaon piti olla selkeä ja tarkoituksenmukainen. Jälkeenpäin on kuitenkin helppo huomata, että näin ei silti ollut. Jako FILIn toteuttamaan kirjallisuusohjelmaan ja instituutin koordinoimaan kulttuuriohjelmaan ei ollut täysin aukoton, koska viralliseen messuohjelmaan sisältyi kirjallisuuden lisäksi myös paljon muuta kulttuuritoimintaa ja koska alusta lähtien hyväksyttiin myös instituutin toiminta kirjallisuuden saralla. Myöskään jako FILI-vetoisen toiminnan rajautumisesta Frankfurtiin ja instituutin koordinoiman toiminnan sijoittumisesta muualle Saksaan ja saksankieliseen Eurooppaan ei pitänyt täysin, koska kirjallisuusohjelman tapahtumat

sijoittuivat osittain myös Frankfurtin ja sen lähialueiden ulkopuolelle ja koska jotkut instituutin koordinoimista hankkeista tapahtuivat Frankfurtissa. Erään haastateltavan mukaan tarkoituksena oli myös, että FILI keskittyisi ammattilaisyhteistyöhön ja instituutti lukevaan yleisöön. Käytännössä tämäkään rajanveto ei kuitenkaan toteutunut.

Näiden kahden kokonaishankkeen osion väliselle rajalle muodostui siten niin sanottu harmaa alue, jolla ei ollut täysin selvää, kumpi toimijoista viime kädessä vastasi tällä alueella toimimisesta. Tätä vyöhykettä ei toisaalta missään vaiheessa määritelty molemmille toimijoille yhteiseksi. Näin ollen on jälkepäin tarkasteltuna jossain määrin ymmärrettävää, että virallinen messuohjelma ja satelliittiohjelma ovat kohdanneet toisensa tällä harmaalla alueella tavalla, mikä on aiheuttanut toiminnan päällekkäisyyttä ja ristiriitoja.

Tulevaisuutta ajatellen onkin vastaavissa hankkeissa syytä pyrkiä estämään tällaisen harmaan alueen synty tai ainakin rajaamaan se mahdollisimman pieneksi. Siltä osin kun on välttämätöntä – tai joissain tapauksissa jopa mielekästä – säilyttää hanketoimijoiden kesken alue, jolla on useampia vastuullisia toimijoita, on tärkeitä määritellä riittävän selvästi ja tarkasti kunkin osapuolen omat vastuut, oikeudet ja velvollisuudet sekä se, millä taholla on viimekätinen vastuu kokonaisuuden toteutumisesta. Rinnakkaisten toimijoiden ollessa kyseessä hankeyhteistyön valmistelussa olisi hyvä olla läsnä myös niiden ”yläpuolella” oleva taho, joka kykenee tarkastelemaan yhteistä etua hankkeen kokonaistoteutuksen kannalta.

Toisena teemamaahankkeessa ilmenneenä organisatorisena heikkoutena voidaan tässä yhteydessä pitää sitä, että FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välisen suhteen huononnutta ongelmia ei kyetty ratkaisemaan. Koska kyse oli useita vuosia kestävästä hankkeesta, ajan olisi pitänyt riittää yhteistyön rakentamiseen kestäväälle pohjalle. Tässäkin tapauksessa huomio kannattaa kiinnittää vain niihin seikkoihin, jotka liittyvät tämän selvityksen toimeksiantoon ja jotka edistävät myöhempien hankkeiden selkeää toteutusta.

Kaikissa laajoissa ja monivuotisissa, useita erilaisia toimijoita sisältävissä hankekokonaisuuksissa ilmenee eriäviä näkemyksiä, ristiriitoja tai jopa konflikteja. Hyvässä hankeorganisaatiossa varaudutaan puolestaan näihin mahdollisiin vaikeuksiin siten, että kaikilla keskeisillä toimijoilla on tieto siitä, millä tavalla toimijoiden välisiä jännitteitä pyritään purkamaan. Jos ongelmia ilmenee, niihin tartutaan välittömästi ennalta tiedossa olevalla tavalla.

Frankfurtin kirjamesseujen teemamaahankkeessa näin ei ollut. Varsinaisen messu- tai kirjallisuusohjelman osalta siitä viime kädessä vastuullisen Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran ja Suomen Saksan-instituutin välinen suhde jäsentyi käytännössä ainoastaan hankkeen yhteistyöryhmän kautta, joka ei kuitenkaan luonteensa, laajuutensa ja kokoonpanonsa vuoksi ollut oikea foorumi toimijayhteistyön pulmien käsittelylle. FILIn ja instituutin välisiä suhteita käsiteltiin yhtäältä FILIn, instituutin ja lähetystön välisissä

tapaamisissa, toisaalta FILIn, instituutin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön välisissä tapaamisissa. Näistä keskusteluista SKS jäi puolestaan ulkopuolelle.

Teemamaahankkeen hallinnon ”kaksiraiteisuus” vaikutti siis kielteisellä tavalla myös tähän erityistapaukseen. Tämä samoin kuin moni muu ongelma olisi todennäköisesti saatu käsiteltyä paremmin ja nopeammin, mikäli opetus- ja kulttuuriministeriö ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seura olisivat yhdessä voineen tarttua niihin organisoidulla tavalla ja yhtäläisesti informoituina.

### Yhteenveto toimijayhteistyön onnistumisesta

Frankfurtin kirjamesseujen teemamaahankkeeseen sisältyi laajaa ja monimuotoista toimijayhteistyötä. Yhteistyökumppanit olivat monissa erilaisissa rooleissa, ja osa niistä oli mukana hankkeessa alusta loppuun saakka kun taas toiset osallistuivat vain jonkin tarkasti määritellyn ja mahdollisesti lyhytkestoisen osaprojektin toteutukseen. Pienillä resursseissa toteutetussa hankkeessa toimijayhteistyön koordinointi aiheutti epäilemättä omat haasteensa.

Yhteistyökumppaneilta selvityksen yhteydessä saatu palaute on pääsääntöisesti myönteistä. FILIn toimintaan ollaan suurelta osin tyytyväisiä. Oma rooli hankkeessa on useimmille toimijoille ollut selkeä ja valtaosa informanteista on sekä päässyt osallistumaan haluamallaan tavalla että saavuttamaan omat tavoitteensa. Myös hankkeen viestintä yhteistyötahojen suuntaan sai suurimmaksi osaksi myönteistä palautetta.

Kaikki eivät kuitenkaan olleet täysin tyytyväisiä, ja myös suoraa kritiikkiä esiintyi. Jotkut toimijat katsoivat, että heidän omia lähtökohtiaan ja intressejään ei tunnustettu tai ymmärretty tai että heillä ei ollut riittäviä vaikutusmahdollisuuksia hankkeen sisältöön. Sitouttaminen hankkeen toteutukseen oli näissä tapauksissa ainakin osittain epäonnistunut ja synergiaedut jäivät pienemmiksi kuin mitä ne olisivat voineet olla. Kaikki kumppanit eivät myöskään saaneet tarvitsemiaan tietoja, ainakaan ajoissa, ja jopa epäilyjä tietojen tietoisesta panttaamisesta esitettiin.

Selvityksen aineiston perusteella etenkin virallisesta messuohjelmasta vastanneen FILIn ja satelliittiohjelmasta vastanneen Suomen Saksan-instituutin yhteistyösuhde jäi kauas optimaalisesta. Toimijoiden kesken vallitsi luottamuspuola, jota ei yrityksistä huolimatta pystytty hankkeen aikana poistamaan. Syitä ristiriitoihin ei kyetä tässä yhteydessä perusteellisesti selvittämään. Messuohjelman ja satelliittiohjelman välinen työnjako ja keskinäinen roolitus jäivät kuitenkin yhteistyöasiakirjoissa liian epäselviksi. Ristiriitojen käsittelylle ei myöskään ollut sellaisia institutionaalisia puitteita, joissa ongelmiin olisi kyetty tarttumaan ajoissa ja tehokkaasti.

Edellä (sivu 34) esitetyistä toimivan yhteistyön edellytyksistä suurin osa täyttyy teemahankkeen tapauksessa, jos yhteistyösuhde FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välillä jätetään huomioimatta. Joidenkin

toimijoiden osalta yhteisen vision ja tavoitteen jakaminen jäi kuitenkin tarpeettoman vähiin, samoin yhteinen vastuu toiminnan tuloksista. Jälkeenpäin tarkasteltuna herää myös kysymys mahdollisten synergiaetujen valumisesta hukkaan. Olisiko hankkeen resurssipulaa voitu paikata tiiviimmällä yhteistyöllä sekä vastuiden selkeämmällä jakamisella ja siitä saaduilla eduilla? Toisaalta yhteistyön kustannukset nousivat hankkeessa paikoin osapuolille huomattavan suuriksi, kun esimerkiksi ristiriitojen selvittelyyn käytettiin hankkeelle kohdistettua työaikaa. Lisäksi tiedonkulussa olisi paikoin ollut parantamisen varaa.

## 5 Päätelmät ja suositukset

### Hankkeen strategian toteutuminen

Tämän selvityksen tavoitteena on ollut arvioida Suomi Frankfurtin kirjamessejien teemamaana -hankkeen hallintoa, johtamisjärjestelmää ja toimijayhteistyötä. Tarkoituksena ei ole siten ollut analysoida hankkeen onnistumista kokonaisuutena tai siinä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ennen selvityksen päätelmien tekoa on kuitenkin hyvä luoda katsaus hankkeen yleiseen toteutumiseen. Näin voidaan arvioida hankkeen strategisten tavoitteiden onnistumista. Sekä kyselyissä että haastatteluissa tiedusteltiin vastaajien ja haastateltavien käsityksiä siitä, miten hankkeen tavoitteet oli saavutettu ja miten onnistuneena sitä kokonaisuutena voidaan pitää.

Selvityksen informanttien keskuudessa vallitsee vahva ja laajalti jaettu näkemys siitä, että teemamaahanke onnistui yleisesti ottaen hyvin tai jopa erinomaisesti. Yksikään henkilö ei pidä hanketta epäonnistuneena.

Hankkeen strategisia tavoitteita olivat käännosoikeuksien myynnin pysyvä kasvu, taide- ja kulttuurilaitosten verkostoitumisen tiivistyminen sekä Suomen tunnettuuden vahvistaminen muun kulttuuriohjelman avulla. Ensiksi mainitun tavoitteen osalta hankkeessa aluksi asetettu tavoite käännosoikeuksien myynnistä ennen kirjamesseja ylittyi. Pidemmän aikavälin kehitystä on vielä toistaiseksi vaikea arvioida, mutta monilla informanteilla on luottamusta sitä kohtaan, että hankkeen ansiosta parannettiin suomalaisen kirjaviennin edellytyksiä herättämällä aikaisempaa suurempaa kiinnostusta Suomea ja suomalaista kirjallisuutta kohtaan sekä Saksassa että laajemmassa globaalissa kontekstissa.

Suomalaisen kulttuurikentän kansainvälisen verkostoitumisen osalta katsotaan niin ikään, että pysyvä vaikutus jää vielä nähtäväksi. Monet toteavat, että kontakteja on syntynyt ja useilla toimijoilla on ollut mahdollisuus esittäytyä saksalaiselle tai laajemmin saksankieliselle/eurooppalaiselle yleisölle.

Kansainvälistymisen toteutumisessa merkittävä vastuu on taide- ja kulttuurikentän toimijoilla itsellään. Monissa vastauksissa tuodaan esille satelliittiohjelman merkitys varsinaisen kirjallisuusohjelman ohella taide- ja kulttuurilaitosten verkostoitumisen edistäjänä.

Kirjallisuusohjelman ja satelliittiohjelman yhteisvaikutus näkyy myös sillä alueella, jolla selvityksen aineistossa ilmenee kaikista selvin onnistuminen: Suomen näkyvyydessä Saksassa ja saksankielisessä

Euroopassa, osin myös laajemmin. Suomen tunnettuuden katsotaan lisääntyneen ja Suomi-kuvan parantuneen hankkeen myötä. Joissain kommentoissa tosin kritisoitiin, että suomalaisen kirjallisuuden ammattimaiset arviot jäivät jossain määrin kirjallisuutta ja Suomea yleisesti käsittelevän mediahuomion jalkoihin. Hankkeen strategisen johtamisen voidaan kuitenkin saamiemme tietojen pohjalta katsoa onnistuneen.

### Hankeorganisaation ongelmakohdat ja niiden ratkaiseminen

Mikäli hanketta pidetään kokonaisuutena menestyksellisenä, myös sen hallintoa, johtamisjärjestelmää ja toimijayhteistyötä voidaan tietyssä mielessä pitää onnistuneina. Selvityksen yhteydessä on kuitenkin noussut esille muutamia kipupisteitä ja ongelmakohtia, joita on syytä käsitellä myös näissä päätelmissä, etenkin koska selvityksen tarkoituksena on ollut saada hankkeesta kokemuksia ja opetuksia tulevaisuuden vastaavia hankkeita varten.

1. Hankkeen omistajuus jäi epäselväksi ja hahmottomaksi. Monilla toimijoilla oli suuresti toisistaan poikkeavia käsityksiä hankkeen omistajuudesta ja siihen liittyvistä vastuista ja velvoitteista.
2. Periaate yhdestä johtamisjärjestelmästä hankeorganisaatiota kohden ei toteutunut: hankkeen ohjaus, tuki ja valvonta jakautuivat kahteen keskenään heikosti kytkeytyneeseen linjaan, OKM:n asettamaan yhteistyöryhmään ja SKS:n asettamaan ohjausryhmään.
3. Kansalaisjärjestön asettuminen suuren ja monivuotisen hankkeen vastuulliseksi sopimusosapuoleksi sisältää suuria taloudellisia riskejä, joita hankkeessa ei ennakoitu riittävän hyvin eikä niiden varalle luotu ajoissa täsmällistä toimintasuunnitelmaa.
4. Arvio yksityisen rahoituksen määrästä ja osuudesta hankkeen koko rahoituksesta oli tarpeettoman optimistinen, ja rahoituksen saamiseksi luotu yhteistyö epäonnistui. SKS vastasi hankkeen riskeistä kasvattamalla omaa rahoitusosuuttaan merkittävästi.
5. Hankkeen sisäinen viestintä oli ainakin osin epätydyttävällä tasolla, ja sen katsottiin heijastavan avoimen sijaan kontrolloivaa hallinto- ja johtamiskulttuuria.
6. Hankkeessa kärsittiin samanaikaisesti resurssipulasta ja toimintojen päällekkäisyydestä. Yhteistyökumppanien tuomia mahdollisia synergiaetuja ei täysin tunnistettu ja hyödynnetty.

Hankkeesta voidaan nostaa esiin myös seuraavia hyviä käytäntöjä:

1. Hankkeessa oltiin kaikkineen ajoissa liikkeellä jo sen valmisteluvaiheessa.
2. Hankkeen strategiaa valmisteltiin etupainotteisesti. Se onnistuttiin myös työstämään sellaiseksi, että strategia ohjasi käytännön toteutusta. Hankkeen voidaan nähdä onnistuneen strategisissa tavoitteissaan.
3. Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoitti hanketta etupainotteisesti ennen kustannusten toteutumista.

4. Hankkeessa pidettiin sisältö läpi hankkeen sen keskiössä, mikä sai erityistä kiitosta.
5. Hankeen toteutusta pidettiin informanttien keskuudessa tehokkaana ja asiantuntevana.

Havaittujen ongelmakohtien osalta voidaan tulevaisuuden vastaavia hankkeita ajatellen tehdä seuraavia suosituksia:

1. Ennen hankkeen käynnistämistä sen avainorganisaatioiden kesken on hyvä käydä perusteellinen keskustelu hankkeen omistajuudesta. Näiden osapuolten välille olisi myös hyvä saada selkeä ja riittävän yksityiskohtainen keskinäinen kirjallinen yhteistyösopimus. Keskustelussa on syytä tarkastella myös niitä vaikutuksia, joita hankkeen toteutumisella alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen voi olla hankkeen omistajuuteen.
2. Omistajuuden ja siihen liittyvien vastuiden tulee näkyä selvästi hankeorganisaation rakenteessa. Varsinaisen toteuttajan yläpuolelle tarvitaan yksi keskeisten rahoittaja- ja vastuutahojen edustajat sisältävä elin, jota pidetään täydellisesti informoituna kaikista hankkeen toteutuksen kannalta tärkeistä kysymyksistä.
3. Jos kansalaisjärjestö on suuren, lähtökohtaisesti suurelta osin julkisrahoitteisen hankkeen vastuullinen sopimosapuoli, riskien minimoimiseen ja kontrollointiin tarvitaan jonkinlainen tappiontakausjärjestelmä, joka puolestaan antaa valtiolle oikeuden osaltaan valvoa hankkeen taloudellista toteutumista.
4. Rahoituksen hankinnassa on etenkin yritys yhteistyötä varten syytä varmistaa realistiset tavoitteet, riittävä osaaminen, aikainen liikkeellelähtö, toteutuksen seurantajärjestelmä ja vaihtoehtoinen toimintasuunnitelma.
5. Hankkeen viestintäsuunnitelman tulee sisältää myös hankeorganisaation sisäistä viestintää koskeva osio. Panostuksen avoimeen ja vuorovaikutukselliseen sisäiseen viestintään täytyy olla sitä suurempi ja suunnitelmallisempi, mitä monimutkaisempi organisaatio on.
6. Laajaan verkostoyhteistyöhön nojaavassa hankkeessa täytyy hakea suunnitelmallisesti oikeata tasapainoa hankkeen toteuttamisen keskittämisen sekä vastuun ja tehtävien jakamisen välillä.
7. Laaja kulttuurihanke sisältää aina erilaisia intressejä ja näkemyksiä: hankkeessa tulee olla selvät pelisäännöt ja kaikkien tiedossa olevat institutionaaliset ratkaisut ristiriitojen käsittelylle.
8. Osapuolten tulee tunnistaa ja tunnustaa yhteistyökumppanien tavoitteet ja ne syyt, miksi partnerit ovat lähteneet mukaan hankkeeseen. Yhteistyökumppaneiden sitouttaminen edellyttää mahdollisuutta vaikuttaa itse hankkeeseen ja sen toteuttamiseen.
9. Verkostoyhteistyöstä kannattaa etsiä yhteisiä hyötyjä, pyrkiä eroon tarpeettomasta päällekkäisyydestä ja välttää yhteistyön näkemistä taakkana tai ongelmien lähteenä.

## Lähteet

- Backman, Sofie. 2015. Satelliittiohjelma COOL2014: Dokumentaatio ja arviointi. Suomen Saksan-instituutti, Berliini.
- Garland, Ross. 2009. Project Governance – a practical guide to effective project decision making. Kogan Page, London & Philadelphia.
- Haukka, Matti & Petäinen, Mia. 2006. Projektitoiminta 2/2006, 16–18.
- Himmelman Arthur. 2002. Collaboration for change. Definitions, Decision-making models, Roles and Collaboration Process Guide. [http://depts.washington.edu/ccph/pdf\\_files/4achange.pdf](http://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/4achange.pdf).
- Häkkiä, Katja & Tourula, Marjo, *Monitoimijaisen yhteistyön edellytykset ja mahdollisuudet ESKON kehittämistyön kokemuksista käsin*. Teoksessa Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö–kuntayhteistyöhön. Toim. Katja Häkkiä & Marjo Tourula. SOSTE Sosiaali ja terveys ry, Helsinki.
- Juholin, Elisa. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor, Porvoo.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prima, Helsinki.
- Karvonen, Erkki. 2002. Johdatus viestintätieteisiin. [Http://viesverk.uta.fi/johdviest/johdatus.html](http://viesverk.uta.fi/johdviest/johdatus.html).
- Kinnunen, Oili. 2007. Itä-Suomen hankkeiden verkottuminen ja yhteistyö. Teknologia katsaus 199/2007. Tekes, Helsinki.
- Lyytinen, Jaakko & Petäjä, Jukka. 2013. Tietokirjailijat kritisoivat Suomen Frankfurt-hanketta. Helsingin Sanomat 11.10.2013.
- Niemelä, Mika, Pirker, Anne M. & Westerlund, Johan. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Sanoma Pro Oy, Helsinki
- Salminen, Jari. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Hankkeen asiakirja-aineisto

**Agreement** 16.6.2009. Frankfurter Buchmesse.

**Aiepöytäkirja** Suomen osallistumisesta Frankfurtin kirjamesuille vuonna 2014. 16.6.2009.

**Esitys 2011.** Ohjausryhmän asettaminen Suomi Frankfurtin teemamaana 2014 -hankkeen tueksi. Suomalaisen Kirjallisuuden seuran hallituksen kokous 1/2011.

**Esitys 2012.** Frankfurt 2014 -teemamaahankkeen ohjausryhmän täydentäminen ja tehtävän täsmentäminen. Suomalaisen Kirjallisuuden seuran hallituksen kokous 1/2012.

**Hankekuvaus.** FINNLAND. COOL. – Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamesuilla 2014.

**Hankkeen viestintä** - “vuorovaikutus, läpinäkyvyys, konkreettisuus”. Päivitetty 6.9.2013. FILI.

**Koonti hankkeelle myönnetystä rahoituksesta.** Frankfurt 2014.

**Kulttuuriviennin kärkihanketuki.** Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämät valtionavustukset kulttuuriviennin kärkihankkeisiin vuodelle 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

**Media Coverage.** Final Report. Oct 2013 - Oct 2014. WBCO Wöllstein Business Communications GmbH.

**Neuvottelupyyntö** Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran välisen yhteistyösopimuksen tarkistamiseksi. 12.12.2013.

**Ohjausryhmän toimintasääntö.** Hyväksytty SKS:n hallituksen kokouksessa 11.4.2011.

**Opetus- ja kulttuuriministeriö** 15.12.2010. Suomi Frankfurtin kirjamesujen teemamaana 2014 -hankkeen yhteistyöryhmän ja projektiryhmän asettaminen. Dnro 114/040/2010.

**Opetus ja kulttuuriministeriö** 4.3.2014. Kulttuuriohjelmalle myönnettyt avustukset.

**Strategia.** Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamesuilla 2014 FINNLAND. COOL.

**Tapaninen 2007.** Frankfurtin kirjamesut 2011 Teemamaahanke – esiselvitys. Suomen kirjallisuuden tiedotuskeskukselle. Great Point Oy.

**Tiedonvälitys sidosryhmille** Frankfurt 2014 -hankkeessa. FILI. Syyskuu 2013.

**Tuloslaskelma.** Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. FILI : Frankfurt 2014 hankkeet.

**Valtioneuvoston periaatepäätös** Suomen osallistumisesta Suomi Frankfurtin kirjamesujen teemamaana 2014 -hankkeen toteutukseen ja rahoitukseen. 17.6.2010.



**Vuosikertomus 2014.** Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

**Yhteistyöasiakirja 2012–2015.** FILI - SUOMEN SAKSAN INSTITUUTTI. Aihe: Yhteistyö Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamessuilla vuonna 2014 -suurhankkeen toteuttamisessa.

**Yhteistyöasiakirja 2012** FILIn, Suomen Saksan-instituutin ja Suomen Berliinin suurlähetystön välillä. Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamessuilla vuonna 2014.

**Yhteistyökumppanit Suomessa.** FILIn listaus. 14.1.2015.

**Yhteistyösopimus 18.6.2010.** Sopimustahot: Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

**Yhteistyösopimus 9.7.2012.** Sopimustahot: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura ry ja Saksalais-Suomalainen Kauppakamari.

**Yhteistyösopimus 23.12.2013.** Sopimustahot: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura ry ja Saksalais-Suomalainen Kauppakamari.

Liite 2. Aineistona käytetyt kokouspöytäkirjat

<b>Kokous</b>	<b>Ajankohta</b>
Yhteistyöryhmä	6.6.2011
Yhteistyöryhmä	31.8.2011
Yhteistyöryhmä	24.10.2011
Yhteistyöryhmä	22.11.2011
FILIn ja Suomen Saksan-instituutin yhteistyökokous	22.11.2011
Ohjausryhmä	31.1.2012
FILIn ja Suomen Saksan-instituutin yhteistyökokous	14.2.2012
Yhteistyöryhmä	13.2.2012
Ohjausryhmä	20.2.2012
FILIn ja Suomen Saksan-instituutin yhteistyökokous	23.4.2012
Ohjausryhmä	27.4.2012
Yhteistyöryhmä	4.6.2012
Ohjausryhmä	6.6.2012
Ohjausryhmä	10.9.2012
FILIn ja Suomen Saksan-instituutin yhteistyökokous	24.9.2012
Yhteistyöryhmä	25.9.2012
Ohjausryhmä	22.10.2012
Yhteistyöryhmä	26.11.2012
Ohjausryhmä	9.1.2013
Yhteistyöryhmä	8.3.2013
Ohjausryhmä	12.3.2013
Ohjausryhmä	12.4.2013
Yhteistyöryhmä	3.6.2013
FILIn, Suomen Saksan-instituutin ja Suomen Saksan suurlähetystön yhteistyökokous	4.6.2013
FILIn, Suomen Saksan-instituutin ja Suomen Saksan suurlähetystön yhteistyökokous	28.8.2013
Yhteistyöryhmä	19.9.2013
Ohjausryhmä	30.9.2013
Yhteistyöryhmä	18.11.2013
Ohjausryhmä	21.11.2013
Ohjausryhmä	16.1.2014
Ohjausryhmä	28.2.2014
Yhteistyöryhmä	5.3.2014
Ohjausryhmä	14.4.2014
Ohjausryhmä	2.6.2014
Yhteistyöryhmä	6.6.2014
Ohjausryhmä	29.8.2014
Yhteistyöryhmä	8.9.2014
Ohjausryhmä	4.12.2014

**Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran hallituksen kokouksien kokousasiakirjat niiltä osin kun teemamaahanketta on käsitelty**

<b>Kokoustyyppi</b>	<b>Ajankohta</b>
Hallituksen kokous	18.5.2009
Hallituksen kokous	8.6.2009
Hallituksen kokous	16.11.2009
Hallituksen kokous	23.8.2010
Hallituksen kokous	22.11.2010
Hallituksen kokous	17.1.2011
Hallituksen kokous	14.2.2011
Hallituksen kokous	16.3.2011
Hallituksen kokous	11.4.2011
Hallituksen kokous	16.5.2011
Hallituksen kokous	14.11.2011
Hallituksen kokous	16.1.2012
Hallituksen kokous	13.2.2012
Hallituksen kokous	16.3.2012
Hallituksen kokous	14.5.2012
Hallituksen kokous	15.10.2012
Hallituksen kokous	12.11.2012
Hallituksen kokous	14.1.2013
Hallituksen kokous	18.2.2013
Hallituksen kokous	15.3.2013
Hallituksen kokous	15.4.2013
Hallituksen kokous	13.5.2013
Hallituksen kokous	10.6.2013
Hallituksen kokous	27.8.2013
Hallituksen kokous	23.9.2013
Hallituksen kokous	18.11.2013
Hallituksen kokous	20.1.2014
Hallituksen kokous	14.2.2014
Hallituksen kokous	14.3.2014
Hallituksen kokous	14.4.2014
Hallituksen kokous	19.5.2014
Hallituksen kokous	16.6.2014
Hallituksen kokous	26.8.2014
Hallituksen kokous	22.9.2014
Hallituksen kokous	13.10.2014
Hallituksen kokous	17.11.2014
Hallituksen kokous	15.12.2014

### Liite 3. Kyselyiden vastaanottajat

Kysely 1. Hankkeen keskeiset suomalaiset yhteistyökumppanit sekä ne hankkeen yhteistyöryhmän jäsenet, joita ei haastateltu

<b>Nimi</b>	<b>Organisaatio</b>
Tove Appelgren	Finlands svenska författarföreningen
Anna-Maria von Bonsdorff	Ateneum / Ateneumin ystävät
Mikko Fritze	Goethe-Instituutti
Liisa Hakamies-Blomqvist	Svenska Litteratursällskapet i Finland
Kalle Hakkola	Sarjakuvakeskus
Elina Heikka	Suomen valokuvataiteen museo
Pirjo Hiidenmaa	Suomen tietokirjailijat
Mikko Härkönen	Työ- ja elinkeinoministeriö
Jouko Järvisalo	Aalto yliopisto
Jorma Kauppinen	Opetushallitus
Raija Koli	Visuaalisen taiteen keskus Frame
Leena Majander	Suomen kustannusyhdistys
Pirjetta Mulari	Tanssin tiedotuskeskus
Kristina Noor-Ilander	Design Forum Finland
Suvi Oinonen	Suomen kirjailijaliitto
Jaana Puskala	Suomen elokuvasäätiö
Vesa Ristimäki	No Fear Agency & Promotion Oy
Teuvo Sankila	Otavan oppimateriaalit
Laura Serkosalo	Nuoren Voiman Liitto
Elina Siltanen	Helsingin kaupungin elinkeino-osasto
Tiina Valpola	Arkkitehtuurin tiedotuskeskus
Arto Varanki	Messeforum oy

### Kysely 2. Otokseen valikoidut kustantajien edustajat

<b>Nimi</b>	<b>Organisaatio</b>
Elina Ahlbäck	Elina Ahlbäck Literary Agency
Emma Alftan	Kustannusosakeyhtiö Otava
Anna Baijars	Gummerus Kustannus
Outi Karema	Metsäkustannus
Hanna Kjellberg	Bonnier Foreign Rights
Mari Koli	Schildts & Söderströms
Teijo Makkonen	Osuuskunta Vastapaino
Aleksi Siltala	Kustannusosakeyhtiö Siltala
Saara Tiuraniemi	Tammi

Kysely 3. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran hallituksen jäsenet hankkeen aikana

Ilona Ervasti-Vaintola
Pekka Hakamies
Mari Hatavara
Harri Mantila
Tiina Onikki-Rantajääskö
Minna Suni
Lotte Tarkka
Kari Teräs
Risto Turunen

## Liite 4. Yhteistyökumppaneille ja osalle yhteistyöryhmän jäsenistä lähetetty kysely 1

### **Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamessuilla 2014: Hankkeen hallinnon, johtamisjärjestelmän ja toimijayhteistyön arviointi**

#### **Kysely yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille**

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura on tilannut Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiöltä (Cupore) *Finnland. Cool.* – *Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamessuilla 2014* -hanketta (lyh. *Finnland. Cool.*) koskevan selvityksen. Selvityksessä arvioidaan hankkeen organisointia erityisesti sen hallinnon ja johtamisjärjestelmän sekä hankkeessa tehdyn toimijayhteistyön näkökulmasta. Selvityksen tarkoituksena on käyttää tätä hanketta tapausanalyysikohteena ulkomaille suuntautuvasta suomalaisesta laajaan verkostoyhteistyöhön nojaavasta kulttuurialan hankkeesta. Tällä kyselyllä kerätään tietoja hankkeen toteutumisesta FILL:n (Finnish Literature Exchange) kanssa yhteistyötä tehneiltä toimijoilta sekä hankkeen sidosryhmäorganisaatioilta.

Kysely on lähetetty hankkeen yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille. Mikäli katsotte, että ette ole oikea henkilö edustamassanne organisaatiossa vastaamaan kyselyyn, voitte välittää linkin toiselle saman organisaation edustajalle vastattavaksi. Saamanne linkin kautta voi jättää kuitenkin vain yhden vastauksen.

Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta 15 minuuttia. Pakolliset kysymykset on merkitty asteriskilla.

Kyselyn vastauksia käsitellään anonyymisti.

Lisätietoja:

Pasi Saukkonen

Kulttuuripoliittisen tutkimuksen

edistämissätiö (CUPORE)

050-5860414

[pasi.saukkonen@cupore.fi](mailto:pasi.saukkonen@cupore.fi)

#### **1 Vastaajan /organisaation tiedot**

1.1 Vastaajan nimi, organisaatio ja asema\*

1.1 Miten edustamanne organisaatio osallistui *Finnland. Cool.* -hankkeeseen? Jos teillä oli oma projekti (esim. kiertue, näyttely) *Finnland. Cool.* -hankkeen sisällä, kuvaillaa sitä lyhyesti.\*

1.2 Jos teillä oli oma projekti, oliko teillä kirjallinen sopimus hankkeen toteuttajan (FILI) kanssa? Jos teillä oli kirjallinen sopimus, niin katsotteko, että sopimus oli sisällöltään ja toteutukseltaan tarkoituksenmukainen?

1.3 Millaisia resursseja käytitte osallistuessanne Finland. Cool. -hankkeeseen?

## **2 Organisaationne osallistuminen hankkeeseen**

2.1 Oliko roolinne Finland. Cool. -hankkeessa teille selvä koko hankkeen ajan?

2.2 Jos roolinne oli epäselvä, kertokaa lisää.

2.3 Pääsittkö osallistumaan Finland. Cool. -hankkeeseen haluamallanne tavalla?

2.4 Jos ette päässeet osallistumaan haluamallenne tavalla, kertokaa lisää.

2.5 Millaisia odotuksia teillä oli Finland. Cool. -hankkeen suhteen? Toteutuivatko ne?

2.6 Miten hyödyitte osallistumisesta Finland. Cool. -hankkeeseen?

## **3 FILIn toiminta Finland. Cool. -hankkeen aikana**

3.1 Arvioikaa Finland. Cool. -hankkeen johdon (Finnish Literature Exchange - FILI) onnistumista eri osa-alueilla

3.2 Haluatteko kommentoida edellä olevia väittämiä?

3.3 Ilmenikö hankkeen johdon toiminnassa sellaisia hyviä käytäntöjä, joita haluaisitte tuoda esille?

3.4 Ilmenikö hankkeen johdon toiminnassa selkeitä puutteita?

## **4 Tiedonkulku ja hankkeen sisäinen viestintä**

4.1 Miten kuvailisitte hankkeen sisäistä viestintää eli tiedonkulkua edustamanne tahon ja hankkeen johdon (FILI) välillä?

4.2 Millaisen arvosanan antaisitte hankkeen sisäiselle viestinnälle?

4.3 Ilmenikö hankkeen aikana ongelmia tiedonkulussa, millaisia?

4.4 Olisitteko tarvinneet hankkeen aikana lisää tietoa jostain aiheesta, mistä?

## **5 Finland. Cool. -hankkeelle asetetun yhteistyöryhmän toiminta**

*Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin vain mikäli olitte mukana Finland. Cool. -hankkeelle asetetussa yhteistyöryhmässä. Muussa tapauksessa siirtykää kohtaan 6.*

5.1 Finland.Cool. -hanke organisoitiin siten, että hankkeen toteutti FILI. SKS (Suomalaisen Kirjallisuuden Seura), johon FILI kuuluu, oli puolestaan saksalaisen messujärjestäjän suomalainen sopimuskumppani ja siten viime kädessä taloudellisessa vastuussa hankkeessa. Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti hankkeen tueksi yhteistyöryhmän. Oliko hankkeen organisointi mielestänne onnistunut?

5.2 Miten toimivaksi koitte työskentelyn hankkeen yhteistyöryhmässä?

## **6 Finland. Cool. -hankkeen jälkeen**

6.1 Oliko teille Finland. Cool. -hankkeen aikana selvää, mitkä olivat koko hankkeen tarkoitus ja tavoitteet?

6.2 Millaisen arvosanan antaisitte Finland. Cool. -hankkeelle kokonaisuutena?

6.3 Aiotteko jatkaa yhteistyötä hankkeessa mukana olleiden saksalaisten/ulkomaisten toimijoiden kanssa, miten?

6.4 Osallistuisitteko jatkossa vastaaviin FILI:n johtamiin kulttuurihankkeisiin yhteistyökumppanina?

**Mitä muuta haluatte sanoa?**



## Liite 5. Selvityksessä haastatellut henkilöt

<b>Nimi</b>	<b>Organisaatio</b>	<b>Rooli hankkeessa</b>
Päivi Haarala	FILI	hankkeen henkilökuntaa
Silja Hakulinen	FILI	hankkeen henkilökuntaa
Timo Heino	Ulkoasiainministeriö	yhteistyöryhmän jäsen
Riitta Kaivosoja	Opetus- ja kulttuuriministeriö	yhteistyöryhmän puheenjohtaja
Tuomas M. S. Lehtonen	Suomalaisen Kirjallisuuden Seura	operatiivisen ohjausryhmän jäsen
Päivi Luostarinen	Suomen Saksan suurlähetystö	yhteistyöryhmän jäsen
Anna-Maija Mertens	Suomen Saksan-instituutti	yhteistyöryhmän jäsen
Mikko Missi	Suomen Saksan suurlähetystö	osallistui yhteistyöryhmän kokouksiin suurlähetystön edustajana
Stefan Moster	kääntäjä	yhteistyöryhmän jäsen
Lassi Saressalo	Suomalaisen Kirjallisuuden Seura	operatiivisen ohjausryhmän puheenjohtaja
Nina Paavolainen	FILI	hankkeen henkilökuntaa
Kirsti Pärssinen	FILI	hankkeen henkilökuntaa
Iris Schwanck	FILI	hankkeen johtaja
Touko Siltala	FILIn neuvottelukunnan jäsen	ei varsinaista roolia hankkeessa
Mervi Tiensuu-Nylund	Opetus- ja kulttuuriministeriö	projektiryhmän jäsen
Jaakko Tapaninen	Great Point Oy	operatiivisen ohjausryhmän jäsen

## Liite 6. Selvityksen haastattelurunko

### **Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamesseilla 2014: hankkeen hallinnon, johtamisjärjestelmän sekä toimijayhteistyön arviointi**

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura on tilannut Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisyhtiöltä (Cupore) *Finnland. Cool. – Suomi teemamaana Frankfurtin kirjamesseilla 2014* -hanketta koskevan selvityksen.

Selvityksessä arvioidaan hankkeen organisointia erityisesti sen hallinnon ja johtamisjärjestelmän sekä hankkeessa tehdyn toimijayhteistyön näkökulmasta. Selvityksen tarkoituksena on käyttää tätä hanketta tapausanalyysikohteena ulkomaille suuntautuvasta suomalaisesta laajaan verkostoyhteistyöhön nojaavasta kulttuurialan hankkeesta.

Haastatteluilla kerätään tietoja ja käsityksiä hankkeen organisoinnista ja toteutuksesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Selvityksessä haastatellaan sen eri vaiheissa keskeisesti mukana olleita henkilöitä. Tämän lisäksi selvityksessä kerätään tietoja ja näkemyksiä eri tahoille suunnatuilla kyselyillä.

Haastatteluun kuluu aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelujen tuottamaa aineistoa hyödynnetään selvityksessä anonyymisti.

#### **1. Haastateltavan rooli hankkeessa**

- Kertokaa hieman omasta roolistanne *Finnland. Cool.* -hankkeessa.
- Oliko roolinne teille selvä koko hankkeen ajan?
- Pääsittekö osallistumaan hankkeeseen haluamallanne tavalla?
- Millaisia odotuksia teillä oli *Finnland. Cool.* -hankkeen suhteen? Toteutuivatko ne?
- Miten hyödyitte osallistumisesta hankkeeseen?

#### **2. Hankkeen tavoitteet ja niiden onnistuminen**

*Finnland. Cool.* -hankkeen keskeiset strategiset tavoitteet olivat saada suomalaisten käännoikeuksien myynti pysyvään kasvuun, tiivistää taide- ja kulttuurilaitosten verkostoitumista sekä vahvistaa muun kulttuuriohjelman kautta Suomen tunnettuutta.

- Oliko teille koko ajan selvää, mikä oli *Finnland. Cool.* -hankkeen tarkoitus?

- Miten arvioisitte seuraavien tavoitteiden saavuttamista tämän hetken tiedon valossa?

- kustannusoikeuksien myynnin pysyvä kasvu
- suomalaisen kulttuurikentän kansainvälistyminen
- Suomen tunnettuuden lisääminen

### **3. Hankkeen organisointi**

Finnland. Cool. -hanke organisoitiin siten, että hankkeen toteutti FILI (Finnish Literature Exchange). SKS (Suomalaisen Kirjallisuuden Seura), johon FILI kuuluu, oli puolestaan saksalaisen messujärjestäjän suomalainen sopimuskumppani ja siten viime kädessä taloudellisessa vastuussa hankkeessa. Hankkeen päärahoittajana voidaan pitää opetus- ja kulttuuriministeriötä, jonka rahoitus perustui valtioneuvoston periaatepäätökseen ja jonka kanssa SKS teki yhteistyösopimuksen. Opetus- ja kulttuuriministeriö nimitti hankkeeseen yhteistyöryhmän, jonka tehtävänä oli tukea FILIä teemavuoden valmisteluissa.

- Oliko hankkeen organisointi mielestänne onnistunut?
- Olisiko sille ollut vaihtoehtoja?

### **4. Hankkeen omistajuus**

Yhtenä onnistuneen hankkeen tunnusmerkkinä tai edellytyksenä pidetään yleensä sitä, että hankkeen omistajuus ja siihen liittyvät päätösvalta ja vastuut on selkeästi ja johdonmukaisesti järjestetty.

- Olivatko hankkeen omistajuus ja siihen liittyvä päätösvalta ja vastuut selkeästi ja johdonmukaisesti järjestetty?
- Onko jotain mitä mielestänne olisi kannattanut tehdä toisin, alusta lähtien tai projektin kuluessa?

### **5. Yhteistyöryhmän toiminta**

Yhteistyöryhmän tehtävänä oli tukea FILIä teemavuoden valmisteluissa. Siinä oli edustettuna muun muassa hankkeen rahoittajia, kirjallisuuden alan järjestöjä ja kustannusalan edustajia.

- Vastasivatko yhteistyöryhmän kokoonpano, tehtävät ja toimintatapa sen tarkoitusta ja hankkeen strategisten tavoitteiden saavuttamista?
- Jos olitte itse yhteistyöryhmän jäsen, koittekko työskentelyn yhteistyöryhmässä toimivaksi?

### **6. FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välinen yhteistyö**

FILI oli Finland. Cool. -hankkeen toteuttaja ja johti teemamaahanketta sekä vastasi yhteistyöstä messuorganisaation kanssa. Suomen Saksan-instituutin vastuulla oli puolestaan vastata messuorganisaatiosta riippumattomasta ns. satelliittiohjelmasta ja tukea suomalaisten ja saksalaisten ammattilaisten välistä verkottumista ja dialogia.

- Oliko näiden kahden toimijan välinen työnjako mielestänne selkeä ja tarkoituksenmukaisesti toteutettu?
- Toimiko FILIn ja Suomen Saksan-instituutin välinen yhteistyö mielestänne muuten hyvin?

### **7. Muut yhteistyökumppanit**

FILillä oli myös suuri joukko muita yhteistyökumppaneita.

- Mikä on näkemyksenne siitä, millä lailla toimijoiden välinen yhteistyö hankkeessa sujui?
- Onko jotain, mitä laajaan verkostoyhteistyöhön perustuvia vastaavia hankkeita suunnitellessa kannattaisi ottaa huomioon?

## **8. Rahoitus**

Finnland. Cool. -hanke ei onnistunut keräämään yritysrahoitusta suunnitellulla tavalla.

- Mistä arvioitte tämän johtuneen?
- Katsotteko, että tässä asiassa olisi voitu toimia jotenkin toisin?

## **9. Hankkeen viestintä**

Finnland. Cool. -hankkeen strategiassa todetaan, että hankkeen viestintä tulee olemaan Suomessa avointa ja osallistavaa.

- Toimivatko hankkeen sisäinen ja ulkoinen viestintä mielestänne yleisesti ottaen hyvin?
- Oliko hankkeen viestintä Suomessa mielestänne kokonaisuudessaan avointa ja osallistavaa?

## **10. Miten arvioisitte Finland. Cool. -hankkeen onnistumista kokonaisuutena? Voisiko siitä oppia jotain?**

## **11. Onko jotain muuta mitä haluaisitte sanoa koskien Finland. Cool. -hanketta?**