

Mikko Vehkaperä

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA FESTIVAALIT
ALUEELLISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ
Esimerkkinä suomalaiset klassisen ja kansanmusiikin festivaalit**

Pro gradu –tutkielma
Matkailun koulutusohjelma / Hallintotiede
Syksy 2003

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUSAIHEEN TAUSTAA.....	1
1.2	TUTKIMUSKYSYMYYS JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	2
1.3	TUTKIMUKSEN RAKENNE	3
2	MATKAILU JA FESTIVAALI	6
2.1	KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ.....	6
2.1.1	Matkailu	6
2.1.2	Festivaali	8
2.1.3	Festivaalimatkailu	10
2.2	ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA ALUEKEHITYS	11
2.2.1	Sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset.....	11
2.2.2	Aluekehitys.....	12
2.2.3	Alueelliset vaikutukset ja aluekehitys matkailussa	13
2.2.4	Alueelliset vaikutukset ja aluekehitys festivaaleilla.....	19
2.2.5	Alueelliset vaikutukset ja aluekehitys festivaalimatkailussa	21
3	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP	29
3.1	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPIN KÄSITTEISTÄ	29
3.1.1	Julkinen sektori	29
3.1.2	Yksityinen sektori	29
3.1.3	Kumppanuus.....	30
3.2	JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN KUMPPANUUS, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)	31
3.2.1	Mitä on public-private partnership?	31
3.2.2	Mihin public-private partnershipilla pyritään?.....	35
3.2.3	Mitä ongelmia public-private partnershipissa voi olla?	37
3.2.4	Millainen on hyvä public-private partnership?	40
3.3	ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA ALUEKEHITYS PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPISSA	44
3.3.1	Taloudelliset seikat.....	44
3.3.2	Sosiaaliset seikat	45
3.3.3	Public-private partnership vaikutusten yhdistäjänä ja aluekehityksen välineenä.....	46
4	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA FESTIVAALIT	49
4.1	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA MATKAILU	49
4.1.1	Sektoreiden roolit matkailussa	49
4.1.2	Sektoreiden välinen yhteistyö matkailussa	51
4.1.3	Matkailu ja hyvä public-private partnership	54
4.2	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA FESTIVAALIT	55
4.2.1	Sektoreiden roolit festivaaleilla.....	55
4.2.2	Sektoreiden välinen yhteistyö festivaaleilla.....	56
4.2.3	Soveltamismalli	59

5	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA.....	63
5.1	KÄYTETYT MENETELMÄT.....	63
5.2	KYSELY JA VASTAAJAT	64
5.2.1	Tutkimusjoukon valinta.....	64
5.2.2	Kysely.....	65
5.2.3	Vastajat	66
5.3	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPIN PERUSEDellyTYKSET TUTKITUILLA FESTIVAALEILLA	69
5.3.1	Tavoitteet.....	69
5.3.2	Panokset	74
5.3.3	Synergia.....	76
5.3.4	Muut edellytykset ja perusedellytysten yhteenveto	78
5.4	HYVÄN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPIN EDELLYTYKSET TUTKITUILLA FESTIVAALEILLA	79
5.4.1	Ominaisuuksien tärkeys	79
5.4.2	Onnistuminen tärkeissä ominaisuuksissa.....	82
5.5	FESTIVAALIEN ALUEELLISET VAIKUTUKSET	87
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
6.1	TUTKIMUKSEN VALIDITEETIN JA RELIABILITEETIN ARVIOINTIA.....	92
6.2	SOVELTAMISMALLIN TÄSMENNYS	93
6.2.1	Public-private partnershipin perusedellytykset	93
6.2.2	Hyvän public-private partnershipin ominaisuudet	94
6.2.3	Alueelliset vaikutukset	95
6.2.4	Vaikuttavuus.....	95
6.2.5	Täsmennetty soveltamismalli	96
6.3	MALLIN SOVELLETTAVUUS KÄYTÄNTÖÖN	98
6.4	JATKOTUTKIMUSAIHEITA	99
7	YHTEENVETO.....	101
	LÄHTEET.....	105
	LIITTEET	114
	LIITE 1: LIITETAULUKOT	114
	LIITE 2: SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE.....	120

1 JOHDANTO

1.1 TUTKIMUSAIHEEN TAUSTAA

Julkiset sektorit ympäri maailman ovat joutuneet viime vuosikymmenen aikana kokemaan yhä kiristyneitä vaatimuksia niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Rahaa ei enää ole siinä määrin kuin ennen ja niinpä julkisia menoja ja palveluja on jouduttu karsimaan paikoin rajustikin. Jäljelle jääneisiin palveluihin puolestaan kohdistuu kovia tehokkuusvaatimuksia ja säästötavoitteita. Palvelujen myös odotetaan olevan yhä responsiivisempia eli vastaavan paremmin kansalaisten tarpeita.

Uudessa tilanteessa on etsitty erilaisia vaihtoehtoisia tapoja järjestää julkisia palveluja. Palvelujen ulkoistaminen, yksityistäminen tai liikelaitostaminen ovat eräitä esimerkkejä. Yksi tapa on myös tuottaa palveluja yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa. Sektoreiden välinen kumppanuus (public-private partnership, PPP) onkin noussut, edellisten rinnalla, hyvin suosituksi vaihtoehdoksi, sillä sen avulla voidaan saavuttaa samanaikaisesti niin taloudellista tehokkuutta kuin parempaa responsiivisuuttakin. Edellisen takaa yhteisten resurssien tehokas käyttö, jälkimmäisen kansalaisten suorat mahdollisuudet vaikuttaa palvelujen laatuun. PPP:a on sovellettu monella julkisen sektorin alalla, mm. terveydenhoidossa ja sosiaalitoimessa.

PPP:ja on luotu myös perinteisille yksityisen sektorin aloille, kuten matkailuun ja teollisuuteen. Tällöin on useimmiten kyse PPP:n käytöstä *aluekehityksen* välineenä. Kumppanuuden kautta sektoreiden toimintaa voidaan saada tehokkaammaksi sekä molemmilla sektoreilla erikseen että yhdessä. Samalla alueen talous virkistyy ja kansalaisten henkinen hyvinvointi paranee.

Matkailu, ja eritoten festivaalimatkailu on havaittu hyväksi keinoksi taantuvien talousalueiden elvyttämiseen niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Hyviin tuloksiin pääseminen edellyttää kuitenkin tehokasta yhteistyötä sektoreiden välillä. PPP:a on tutkittu matkailussa yleisesti, mutta spesifisti festivaalimatkailuun keskittyvää tutkimusta asiasta ei ole. Festivaalien ”tavallisesta” matkailusta poikkeava luonne edellyttää kuitenkin tarkempaa tutkimusta PPP:n soveltamisesta juuri festivaalien järjestämisessä. Tähän problematiikkaan pyrin tutkimuksessani vastaamaan. Festivaalien lukuisat yhtymäkohdat niin matkailuun,

aluekehitykseen kuin PPP:n yleisiin teorioihinkin antavat lupaavan pohjan soveltamismallin kehittelylle.

1.2 TUTKIMUSKYSYMYS JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimukseni tutkimuskysymys on: **kuinka public-private partnership –mallia voidaan soveltaa tehokkaasti festivaalien järjestämisessä**. Tehokkuus tässä yhteydessä tarkoittaa erityisesti festivaalien runsaita positiivisia vaikutuksia¹. Niinpä jatkokysymyksenä onkin, minkälaisia vaikutuksia PPP:n soveltamisella festivaaleilla on alueen kehittämiseen niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Alakysymyksiä puolestaan ovat, mitkä ovat PPP:n ja festivaalien ominaispiirteet, millä tavalla PPP voi vaikuttaa aluekehitykseen ja millä tavalla matkailu ja festivaalimatkailu ovat mukana aluekehityksessä. Näihin alakysymyksiin vastaaminen antaa valmiudet vastata varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

Uusitalo (1991) on jakanut empiiriset tutkimukset etsinnällisiin (eksploratiivisiin) ja kuvaileviin (deskriptiivisiin), selittäviin, kehitystä ennustaviin sekä arvioiviin ja kehittäviin tutkimuksiin. Etsinnälliset ja kuvailevat tutkimukset vastaavat pääasiassa kysymyksiin ”mitä” ja ”miten”, eli ne keskittyvät kuvaamaan jonkin tietyn ilmiön ominaisuuksia. Selittävä tutkimus puolestaan vastaa kysymykseen ”miksi”, eli keskeisenä tavoitteena on etsiä ilmiölle syy tai syitä. Ennustavat tutkimukset pyrkivät tulosten perusteella kertomaan jotakin tulevaisuudesta, arviointi- ja kehittämistutkimuksissa tavoitteena on puolestaan parantaa tutkimuskohdetta jollakin tavoin. Rajat erilaisten tutkimusten välillä ovat kuitenkin hyvin epäselvät ja monesti tutkimus sisältääkin elementtejä monesta em. perustutkimustyyppistä. (Uusitalo 1991, 61-69.)

Myös tässä tutkimuksessa on piirteitä lähes kaikista em. tyypeistä. Tutkimuksella pyritään selittämään, miksi PPP olisi hyödyllisempää festivaalien järjestämisessä kuin ”perinteinen” toiminta. Samoin tulevaisuutta pyritään ennustamaan, millainen se olisi, jos PPP:a käytettäisiin tehokkaasti. Etsimällä toimivia PPP:n soveltamismahdollisuuksia pyritään festivaaleja myös kehittämään niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin eri osapuolten tarpeisiin. Pääasiassa tutkimus on kuitenkin kuvaileva ja ymmärtävä. Tavoitteena on selvittää,

¹ Tässä yhteydessä voisi käyttää myös termiä ”vaikuttavasti” eli siten, että toiminnalla on haluttuja vaikutuksia. Englanninkielinen termi ”effectively” voidaan kääntää molemmilla tavoilla.

mitä PPP ja festivaalit ovat ja miten niiden maailmat voidaan yhdistää aluekehityksen kannalta positiivisella tavalla.

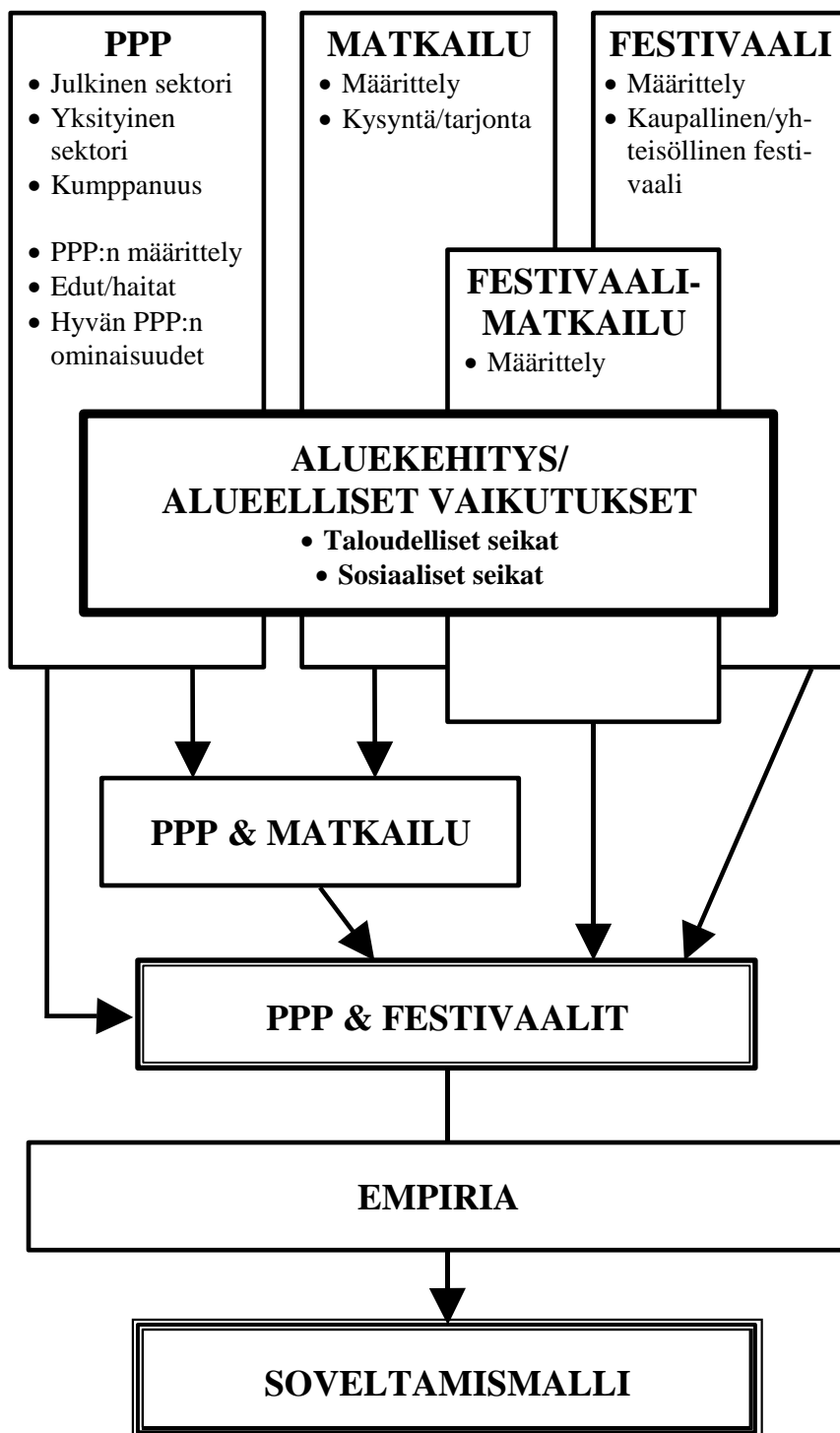
Tutkimuksen teoriaosan erityisenä tavoitteena on luoda eri näkökulmat yhdistävä PPP:n soveltamismalli² festivaalitoimintaan. Empirian tarkoituksena on puolestaan testata tuon mallin käyttömahdollisuuksia todellisuudessa. Niinpä se kuvaa jo olemassa olevien kumppanuuksien yleisyyttä Suomessa nykyhetkellä sekä etsii täsmentäviä viitteitä soveltamismalliin. Soveltamismallin lopullinen muoto määräytyykin vasta tutkimuksen lopussa empirian käsittelyn jälkeen. Koko tutkimuksen yleisenä tavoitteena voidaan nähdä tiedon lisääminen erityisesti PPP:n soveltamistutkimuksen alalla. Varsinaisesti festivaaleilla ja festivaalimatkailussa PPP:a ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tutkimuksella on sinänsä myös uutuusarvoa. Pääosassa onkin tutustuminen uuteen aiheeseen ja sovellukseen, mutta mikseipä mallilla voisi olla myös käytännöllistä arvoa tulevaisuuden aluekehittämisessä.

1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimuksen eteneminen on esitetty kuviossa 1. Tutkimus lähtee liikkeelle teoreettisen viitekehyksen hahmottamisella. Sen muodostavat public-private partnershipin, matkailun, festivaalin ja festivaalimatkailun käsitteet. Käsitteitä yhdistävinä teemoina käsitellään aluekehitystä ja aluekehittämistä sekä edellä mainittujen käsitteiden alueellisia vaikutuksia. Vaikutukset voidaan kaikkien pääkäsitteiden alla jakaa taloudellisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin, joita tarkastellaan sekä erikseen että yhdessä.

Luvussa kaksi paneudutaan tarkemmin matkailun ja festivaalin käsitteeseen sekä niiden hybridiin, festivaalimatkailuun. Samalla tehdään selväksi ero kaupallisen ja sosiaalisen festivaalin välillä. Sen jälkeen tarkastellaan matkailun, festivaalien ja festivaalimatkailun niin taloudellisia, sosiaalisia, positiivisia kuin negatiivisiakin alueellisia vaikutuksia sekä mahdollisuuksia käyttää matkailua, festivaaleja ja festivaalimatkailua aluekehityksen välineenä ja taloudellisten ja sosiaalisten hyötyjen yhdistäjänä.

² ”Mallilla” tarkoitetaan tässä hahmotelmaa todellisuudesta tai ehdotusta mahdollisesta todellisuudesta. Malli toimii myös ”teorian” esiasteena, sillä hahmotellusta mallista voi testauksen ja tiedeyhteisön hyväksynnän myötä tulla yleinen teoria. Malli etsii uusia toimintatapoja, joista voidaan joko hyötyä todellisuudessa tai kehittää edelleen teorioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 134-136.)



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

Luvussa kolme tehdään edellisen kaltainen kartoitus public-private partnershipille eli julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudelle. Julkisen ja yksityisen sektorin sekä kumppanuuden määrittelemisen jälkeen tarkennetaan, mitä tarkoitetaan PPP:lla, mihin sillä pyri-

tään, mitä ongelmia siinä voi olla ja minkälainen on hyvä PPP. Luvun lopussa tutkitaan, minkälaisia alueellisia vaikutuksia PPP:lla on ja miten sitä voidaan käyttää apuna aluekehittämisessä.

Luvussa neljä yhdistetään edellisten lukujen asiat. PPP:a tarkastellaan ensin matkailun näkökulmasta ja sen jälkeen tutkitaan festivaalin ominaispiirteiden vaikutusta PPP:n soveltamiseen. Kaikki edellä esitetyt huomioon ottaen esitetään sitten malli PPP:n soveltamiseen festivaaleilla. Malli kuvaa, mitä asioita PPP:ssa on erityisesti festivaaleilla otettava huomioon ja mihin niin tekemällä voidaan päästä.

Luvussa viisi tarkastellaan tutkimuksen empiirisen osan tuloksia. Kyselyn vastauksia analysoidaan erityisesti PPP:n soveltamismallin kautta. Tähän tutkimukseen olen valinnut empirian kohteeksi suomalaiset klassisen ja kansanmusiikin festivaalit.

Luvussa kuusi täsmennetään soveltamismallia empirian tulosten mukaiseksi. Samalla pohditaan mallin soveltuvuutta käytäntöön sekä mahdollisia jatkotutkimussuunnitelmia. Johtopäätöksissä pyritään myös vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luku seitsemän on tutkimuksen yhteenveto.

2 MATKAILU JA FESTIVAALI

2.1 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

2.1.1 Matkailu

Matkailu on varsinainen superkäsite, jolla voidaan kuvata lähes kaikkea ihmisten matkustamiseen liittyvää toimintaa. Matkailun nimissä voidaan tarkastella niin matkustamisen aiheuttamia taloudellisia seikkoja kuin ympäristövaikutuksiakin. Toisaalta voidaan syventyä matkailijoiden matkustusmotiveihin tai selvittää, miten matkailu vaikuttaa kansainväliseen politiikkaan. Lähestymistapojen kirjo on lähes loputon. Chadwik (1994, ks. Hall & Page 2002, 68) on pyrkinyt määrittämään matkailun kokonaisuutta hahmottamalla sille ulottuvuuksia. Hänen mukaansa matkailu on ensinnäkin ihmisten liikettä paikasta toiseen, toiseksi se on taloudellinen sektori tai teollisuuden ala (joka tarjoaa palveluja niille, jotka matkustavat) ja kolmanneksi se on ihmisten välisiä suhteita, kuten matkailijoiden syitä lähteä matkalle tai kohdeyhteisön halua tarjota heille matkailupalveluja (ja myös esim. kohdeyhteisön suhtautumista turismiin). (Chadwik 1994.)

Edellä mainitut ulottuvuudetkaan eivät silti ole täysin yksiselitteisiä. Esimerkiksi vain matkailijoiden liike on matkailua, ei esimerkiksi paikallisten asukkaiden matkat työpaikalleen. Mutta kuka sitten on *matkailija*? Erilaisia teknisiä määritelmiä siitä, ketkä voidaan lukea matkailijoiksi ja keitä ei, on useita. Määrittelyjen perusteena on käytetty esim. matkan kestoa, matkan tarkoitusta ja matkakohteen etäisyyttä lähtöpaikasta. Yksi tavallisista perusteista on myös edellytys yöpymiseen. Toisinaan mallit käsittävät matkailijoiksi vain kansainväliset matkailijat ja jättävät siten kotimaan matkailun kokonaan määritelmien ulkopuolelle (Joppe 1989, ks. myös Blazey 1988). (Ks. määritelmistä esim. Goeldner, Ritchie & McIntosh 2000; Holloway 1989.) Tekniset mallit on luotu lähinnä helpottamaan matkailun tilastointia, käytännön matkustamisen kanssa niillä ei juurikaan ole tekemistä.

Toisaalta yksiselitteistä ei ole myöskään se, mikä on matkailuteollisuutta. Selviä tapauksia ovat kuljetusvälineet, kuten lento- ja bussiyhtiöt, ja esim. matkamuistomyymälät. Samoin majoitus- ja ravitsemispalvelut toimivat pääasiassa matkailijoita ajatellen. On kuitenkin olemassa lukuisia palveluja, joita ei voi selvästi ajatella vain matkailuteollisuuden osana. Esimerkiksi vähittäiskauppojen palveluja käyttävät niin matkailijat kuin paikalliset asuk-

kaatkin, ja voipa joidenkin ravintoloidenkin asiakkaista suurin osa olla paikallisia. Ovatko nämä silloin matkailuteollisuutta? (Seekings 1989.) Entä miten suhtaudutaan kirkkoihin, joissa käy paljon turisteja, mutta joita ei ole rakennettu heitä varten? Rajanveto on vaikeaa. Samoin ongelmallista voi olla matkailutuotteen määrittely. Voiko esim. maisema olla matkailutuote, jota kaupitellaan turisteille? Tai miten kaupungista luodaan matkailutuote? (Ks. enemmän mm. Holloway 1989; Middleton 1989; Sessa 1989)

Yksinkertaisimmin matkailuilmiön voi jakaa matkailun kysyntään ja matkailun tarjontaan. Samoin voi jakaa matkailun tutkimuksen. Kysyntäpuolen tutkimusaiheita ovat silloin, ketkä matkustavat, kuinka paljon matkustavat, miksi matkustavat, miten matkustavat jne. Tutkimus keskittyy matkailijoihin yksilöinä ja yhdessä. Tarjontapuolella sitä vastoin tutkitaan matkailuteollisuutta, eli mitä matkailijoille tarjotaan kysynnän vastineeksi. Voidaan tutkia esim. matkailuyrittäjyyttä, matkailupalveluja, matkailun tuotteistamista tai matkailuhallintoa. Pääasiassa kysyntäpuolen tutkimus keskittyy siis lähtöalueen asioiden tutkimiseen, kun taas tarjontapuolen tutkimus kohdealueeseen. Toki matkailulla on myös kokonaisilmionä vaikutuksia sekä lähtö- että kohdealueelle ja myös matkailijoihin itseensä. Onkin hyvä käsittää, että todellisuudessa on kuitenkin aina kyse kokonaisuudesta, vaikka osasia voidaan tutkia erikseen. On oltava olemassa sekä kysyntä- että tarjontapuoli, muuten ei ole matkailua. Vaikutuksetkin voidaan silti karkeasti jakaa kysyntäpuolelle (matkailun vaikutukset matkailijoihin) ja tarjontapuolelle (vaikutukset kohdealueella). (vrt. Goeldner, Ritchie & McIntosh 2000.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään matkailun vaikutuksiin kohdealueella eli matkailun tarjontapuoleen. Samoin tutkimuksessa käsitellään festivaaleja ja PPP:a, joilla osaltaan pyritään matkailun tarjonnan tehostamiseen. Matkailijan ja matkailupalveluiden tekniset määritelmät eivät sitä vastoin ole tämän tutkimuksen kannalta kovinkaan keskeisiä, sillä tässä matkailua tarkastellaan hyvin yleisluontoisesti ja lähinnä sen alueellisten vaikutusten kautta. Tarkkoja määritelmiä tarvittaisiin, jos mitattaisiin esimerkiksi festivaalien kysyntää tai niiden tuottamaa rahamäärää (vrt. esim. Kauppila 2001, 21; Paajanen 1995, 225). Tällaisiin yksityiskohtiin ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan mennä.

2.1.2 Festivaali

Festivaalit ovat erikoistapahtumia. *Erikoistapahtuma* (special event) on yksinkertaisesti sanottuna erikoinen tilanne, joka eroaa normaalista elämästä (Jani 1955, ks. Goldblatt 1997). Getz (1993, 31, ks. Hawkins & Goldblatt 1995, 42) on kuvannut erikoistapahtuman hieman tarkemmin *yleiseksi tapahtumaksi, jolla on jokin teema, joka tapahtuu epäsäännöllisesti, jolla on ennaltamäärätty alkamis- ja loppumisajankohta, jolla ei ole pysyviä rakenteita, joka koostuu monenlaisista toiminnoista, jossa kaikki toiminnot tapahtuvat samassa paikassa tai alueella ja joka ehkä käsittää tapahtumaan liitetyjä ravitsemus-, vähittäismyynti-, virkistys- ja koulutustoimintoja*. Oleellista on myös, että tapahtuman tarkoituksena on täyttää ne sosiaaliset tarpeet ja odotukset, joita asiakkailta tai paikallisasukkailla tapahtumaa kohtaan on (Goldblatt; Wilkinson; ks. molemmat Watt 1998, 1).

Festivaali puolestaan on (yleensä säännöllisin väliajoin) toistuva tapahtuma, jossa on mukana useita vapaaehtoistahoja ja joka monesti käsittää monenlaisia toimintoja, ei pelkästään esimerkiksi urheilukilpailuja tai myyntinäyttelyitä (Getz & Frisby 1988, 24). (Toki monet pienet festivaalit keskittyvät vain yhteen asiaan, joten edellistä määritelmää voitaneen siltä osin löyhentää. Tärkeintä kuitenkin on, että festivaalilla on joku tietty yhtenäinen teema (Saleh & Ryan 1993, 290).) Monipuolisuuden lisäksi festivaalin erottaa yleisestä erikoistapahtumasta myös se, että se on aina julkinen. Erikoistapahtumahan voi olla yksityinenkin, kuten esim. häät tai hautajaiset. (Getz 1997, 8.) Selvin ero festivaaleilla ja erikoistapahtumilla on kuitenkin festivaalin toistuvuus tietyin väliajoin, vaikka toisaalta myös jotkut erikoistapahtumat voivat olla toistuvia (esim. messut). Oikeastaan festivaali onkin vain eräs muoto kaikista erikoistapahtumista. Festivaalithan ovat aina myös erikoistapahtumia. Samat mallit pätevätkin hyvin pitkälti molempiin.

Peruseriaatteena erikoistapahtumalla, ja siis myös festivaalilla, on, että se tapahtuu. Se ei ole vain olemassa, vaan jonkun täytyy aina saada se aikaan. Niinpä aina tarvitaan myös aloitteentekijöitä, joko yksittäisiä henkilöitä tai ryhmittymiä. (Watt 1998, 2.) Samoin tarvitaan paljon työvoimaa, yleensä vapaaehtoisia, järjestämään festivaali ja vastaamaan sen toiminnasta (ks. esim. Molloy 2002, 10-11; Williams, Hainsworth & Dossa 1995, 12). Tyypillistä festivaaleille ja erikoistapahtumille on myös niiden ainutkertaisuus ja lyhytkestoisuus. Ne ovat monesti once in a lifetime -tilaisuuksia, jotka eivät toistu samanlaisina enää koskaan (matkakohteethan voivat pysyä samanlaisina vuodesta toiseen). (Getz 1997,

1.) Vaikka olisi kyse toistuvistakin festivaaleista, säilyy erikoisluonne joka kerta, sillä esiintyjät, järjestäjät, aika ynnä muut tekijät vaihtuvat kuitenkin vuodesta toiseen. Jokainen tapahtuma onkin uniikki sekoitus sen kestosta, asettelusta, johdosta ja ihmisistä. (Getz 1997, 4.)

Alun perin festivaalit ovat olleet yhteisöjen sosiaalisia, kulttuurisia ja alueellisia juhlia (Frisby & Getz 1989, 7). Tavoitteena on ollut lähinnä paikallisten keskenään järjestämä kunnallinen juhla, jossa on voitu juhlistaa omaa kulttuuria ja historiaa tai on muuten vain kokoonnuttu yhteen pitämään hauskaa (vrt. Chacko & Schaffer 1993, 475; O'Sullivan & Jackson 2002, 327; Saleh & Ryan 1993, 290). Näin on nykyäänkin. Esimerkiksi kylässä saatetaan järjestää juhlata kylän merkkihenkilön kunniaksi tai kesäisin voi olla tapana kokoontua yhteen kylätapahtumaan esittämään kukin omaa osaamistaan. Festivaalin ideat ja tavoitteet kumpuavat paikallisesta yhteisöstä. (Molloy 2002, 10.) Getzin ja Frisbyn mielestä festivaalit ovatkin useimmiten yhteisöille enemmän heidän kuntansa kulttuuria ja historiaa heijastavia juhlia kuin rahaa tuottavia matkailukohteita (Getz & Frisby 1988, 22). Festivaalin tarkoituksena voi olla myös tietoisuuden lisääminen jostain tärkeästä asiasta, kuten ympäristön suojelusta, tai rahan kerääminen hyvään tarkoitukseen, kuten vanhojen rakennusten säilyttämiseen (Crompton & Love 1994, 32).

Välttämättä aina kaikki osaaminen ei tietystikään ole peräisin vain omalta alueelta, vaan festivaaliin voidaan hakea uutta sisältöä myös alueen ulkopuolelta. Festivaalin tarkoituksena voi siten olla vaikkapa korkeatasoisen taiteen tarjoaminen yhteisön jäsenille edes vähäksi aikaa vuotta, mikä toteutetaan hankkimalla ulkopuolista osaamista. Silti näissäkin tapauksissa yhteisön taiteelliset, koulutukselliset ja kulttuuriset päämäärät ovat yleensä selkeästi etusijalla matkailu- ja talousnäkökulmiin verrattuna. (Gratton & Taylor 1995, 226-227.) Festivaaleilla voikin olla sivistäviä tehtäviä – niiden kautta opitaan järjestäjän mielestä yhteisölle tärkeitä asioita (ks. enemmän Getz 1997, 34).

Nykyään festivaaleilla on kuitenkin alkanut olla yhä enemmän myös taloudellisia vaikutuksia. Ne houkuttelevat alueelle lisää vierailijoita, jotka puolestaan tuovat matkailutuloja. Monesti festivaaleista onkin pyritty kehittämään matkailukohteita. (Frisby & Getz 1989, 7.) Useimmiten taloudellinen näkökulma tulee mukaan kuitenkin vasta myöhemmin, yleensä festivaalit aloittavat yhteisöjuhlina (Crompton & Love 1994, 32; Molloy 2002, 10). Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin festivaalimatkailuun.

2.1.3 Festivaalimatkailu

Tapahtumamatkailulla, ja festivaalimatkailulla, on kaksi merkitystä. Kuten matkailussa yleensäkin, on kyse toisaalta matkailijoiden tekemistä matkoista (festivaalimatkailun tapauksessa festivaalimatkailijoiden tekemistä matkoista festivaaleille) ja toisaalta matkailun tarjontapuolesta, matkailuteollisuudesta, joka festivaalimatkailussa tarkoittaa festivaalien ymmärtämistä matkakohteina, festivaalitoimintojen järjestämistä, festivaalien markkinointia ja kehittelyä ja festivaaleihin liittyviä oheistoimintoja, kuten majoitus- ja ravitsemistoimintaa (esim. Getz 1997, 16). Festivaalimatkailun muodostavat siten festivaalien kysyntä ja niiden tarjonta.

Festivaalimatkailijoilla tarkoitetaan ihmisiä, jotka matkustavat nimenomaan osallistuakseen festivaaleille tai niitä, jotka voidaan houkuttaa festivaalille heidän ollessa matkalla (Getz 1997, 16). Kirjaimellisesti otettuna festivaalimatkailijaksi voidaan katsoa vain hän, joka matkustaa pelkästään festivaalin takia ja jolle festivaali on matkan pääkohde (Gratton & Taylor 1995, 226). Lyhyet festivaalit kuitenkin harvoin houkuttelevat matkailijoita pelkästään tapahtumaan, vaan festivaali muodostaa vain osan matkan tapahtumista ja koko matkalla viivytään paljon pidempään. (Gratton & Taylor 1995, 232.) Tiukassa mielessä tällaisessa tapauksessa ei ole kyse festivaalimatkailusta, koska festivaali on vain osa matkaa. Festivaali voi kuitenkin toimia pääasiallisena matkalle sysäävänä voimana, jolloin matkan muut matkailutoimet ovat ikään kuin festivaalin ansiota. Ilman festivaalia muissa-kaan kohteissa ei olisi vierailtu. Rajan vetäminen festivaalimatkailun ja muun matkailun välille onkin vaikeaa ja on miltei mahdotonta tietää, milloin määräävänä tekijänä on festivaali ja milloin muut syyt, eli mikä on festivaalin merkitys matkan motiivina. Lisäksi on todennäköistä, että useimmiten on kyse eri matkakohteiden yhteisvaikutuksesta matkustuspäätökseen. (Getz 1997.) Edellä mainittujen ongelmien välttämiseksi onkin festivaalimatkailija helpointa tässä mieltää yleisesti festivaalilla vierailevaksi matkailijaksi.

Matkailijoista puhuttaessa on kuitenkin muistettava, että paikalliset asukkaat eivät ole matkailijoita. Niinpä festivaalimatkailijoiksikin lasketaan vain paikallisyhteisön ulkopuoliset festivaalin vierailijat (O'Sullivan & Jackson 2002, 325). Myös koko alueen talouden kannalta juuri ulkopuolisten vierailijoiden osuus on ratkaiseva. Lisätuloa festivaalista nimittäin kertyy vain silloin, kun toispaikkakuntalaiset kuluttavat alueella sen, minkä muuten kulut-

taisivat muualla; paikallisten asukkaiden kulutuksesta lisätuloa ei kerry, sillä todennäköisesti he kuluttaisivat rahansa kuitenkin samalla alueella vaikkakin johonkin muuhun kuin festivaaliin (Gratton & Taylor 1995, 231; ks. myös Crompton, Lee & Shuster 2001, 80-82). Monesti kuitenkin varsinkin pienet festivaalit ovat suunnattuja lähinnä vain oman paikkakunnan tai naapurikuntien asukkaille ja suurin osa festivaaleilla vierailijoista on paikallisia (Getz & Frisby 1988, 22). Festivaali voi silti varmasti olla yhtä hyvä ja sosiaalisesti jopa onnistuneempi (ks. luku 2.2.4) kuin matkailijoita houkutteleva festivaali. Festivaalien järjestäjät ja esim. paikallinen ravintola voivat menestyä myös taloudellisesti. Alueen kannalta voittoa ei kuitenkaan synny, joten festivaalimatkailusta sanan varsinaisessa merkityksessä ei voida pelkkien paikallisten juhlien kohdalla puhua.

Festivaalimatkailun tarjontapuolen muodostavat festivaalimatkailijan kysyntään vastaavat toimet eli itse festivaalit, niiden osatapahtumat, oheispalvelut, kuten majoitus- ja ravitsemispalvelut sekä myös alueen yleinen ilmapiiri ym. tekijät (vrt. Getz 1997, 16). Festivaalimatkailu on siis osa yleistä matkailuilmiötä ja se sisältää kaikki sen ominaispiirteet. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että *festivaalimatkailu on koko matkailun se osa, johon järjestettävät festivaalit merkittävästi vaikuttavat.*

2.2 ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA ALUEKEHITYS

2.2.1 Sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset

Kaikella toiminnalla on vaikutuksia ympäristöönsä. Systeemiteorian mukaan mikään toiminta tai ilmiö ei voi esiintyä olematta yhteydessä ympäröivään maailmaan ja muihin toimintoihin ja ilmiöihin siinä (ks. esim. Anttiroiko, Kallio & Rönkkö 1993). Olipa toiminta siis liiketoimintaa, poliittista toimintaa, vapaa-ajan toimintaa tai yhdistystoimintaa, siitä seuraa aina jonkinlaisia vaikutuksia.

Tässä tutkimuksessa keskitytään alueellisiin vaikutuksiin eli siihen, miten erilaiset toiminnot (tässä: matkailu, festivaalit ja PPP) vaikuttavat paikallisyhteisöön ja sen konkreettiseen luonnon ja rakennettuun ympäristöön tietyllä alueellisella tasolla. Tosin ”alueellinen taso” on jo itsessään hyvin liukuva käsite ja se voi tarkoittaa niin maakuntaa kuin yksittäisen kylän aluetta. Alueen rajat voidaan määritellä yhtä hyvin poliittisin kuin maantieteellisin tai kulttuurisin perustein (vrt. Kauppila 1998, 7). Usein alueen määritelmä tarkentuu vasta

tutkimuksen mukaan. Tässä tutkimuksessa alueella ja paikallisyhteisöllä tarkoitetaan lähinnä yksittäisen kunnan aluetta ja sen asukkaita.

Eri asioiden alueellisia vaikutuksia on tutkittu hyvin laajasti. Usein heti ilmiön kuvaamisen jälkeen aletaan jo miettiä, mitä vaikutuksia sillä on ympäröivään maailmaan. On selvää, että erilaisia vaikutuksia on hyvin paljon. Useimmiten vaikutukset kuitenkin jaetaan kolmeen pääluokkaan: taloudellisiin, sosiaalisiin (kulttuurisiin) ja fyysisiin (ympäristö-) vaikutuksiin. Tavallista on myös jakaa vaikutukset positiivisiin ja negatiivisiin. (ks. esim. Hall & Page 2002, 131; Laakkonen 2002, 22.) Sosiokulttuurisia vaikutuksia ovat erilaiset yksilöihin ja yhteisöön vaikuttavat asiat (Molloy 2002), esim. yksilöiden elämänlaadun paraneminen tai huonontuminen tai yhteisöhengen lisääntyminen. Taloudellisissa vaikutuksissa pääosassa on raha, eli kuinka paljon taloudellista hyötyä tai haittaa toiminta aiheuttaa esim. tulojen tai työllisyyden muodossa. Fyysisillä vaikutuksilla mitataan muutoksia konkreettisesti ympäristössä, kuten luonnossa tai rakennuksissa. (ks. esim. Getz 1997, 48-49; Hall & Page 2002, 132) Vaikutukset vaihtelevat suuresti toiminnasta riippuen, joten esimerkkejä on tässä vaikea tyhjentävästi antaa. Niinpä vaikutuksia käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin kunkin toiminnan osalta.

2.2.2 Aluekehitys

Alueellisiin vaikutuksiin liittyy läheisesti aluekehityksen käsite. Myös aluekehitystä ja aluekehittämistä on tutkittu hyvin laajasti ja monesta eri näkökulmasta (esim. Agarwal 1999; Lankford 1994; Pearce 1992; Seckelmann 2002; Williams & Shaw 1995). Onpa aluekehittämisen teemojen ympärille rakentunut jopa kokonaan oma tieteenalansa, aluetiede (regional science) (Aho 1997, 110).

Aluekehittämisen voi tässä määritellä sellaisiksi toimiksi, joilla pyritään kehittämään kohdealuetta (tässä siis kunta-alue) edistämällä toimintojen positiivisia vaikutuksia ja ehkäisemällä negatiivisia vaikutuksia. Tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi yritysmyönteisen ilmapiirin luominen taloudellisten etujen maksimoimiseksi tai kapasiteettirajoitteet ympäristötuhojen estämiseksi (ks. esim. Evans & Hutchins 2002, 437). Alueellisia vaikutuksia on aina, mutta kun niitä yritetään hyödyntää parhain päin, on kyse aluekehittämisestä. Aluekehittämisen voidaan sanoa olevan alueellisiin vaikutuksiin aktiivisesti vaikuttamista ja niiden hallintaa. Avainasemassa onkin nimenomaan aktiivisuus. Aluehan voi toki kehit-

tyä omallakin voimallaan ja sattuman kautta, mutta aluekehittämisestä voi puhua vain, kun hyötyjen maksimointiin pyritään tietoisesti.

Yleisesti aluekehittäminen on ollut julkisen sektorin vastuulla, sillä varsinkin sosiaalisten ja ympäristönäkökulmien huomioonottaminen istuvat sille paremmin. Yksityinen sektori on kiinnostunut lähinnä taloudellisen hyödyn tavoittelusta. (Lennon & Seaton 1998, 147; Kuntaliitto 1998.) Poikkeuksiakin toki löytyy ja varsinkin erilaisissa yhteishankkeissa molemmat sektorin osallistuvat kaikkien hyötyjen tavoitteluun.

Vahva julkinen panos kytkee aluekehityksen läheisesti aluepolitiikkaan. ”Aluepolitiikan keskeinen pyrkimys on ollut vähentää liiallisia alueellisia eroja tietyn maan väestön hyvinvoinnissa sekä vähentää syitä näiden erojen syntyyn” (Aho 1997, 110). Aluepolitiikalla siis pyritään tasoittamaan eroja (valtion tai pienemmän alueellisen yksikön) alueiden välillä tukemalla aluekehitystä erityisesti heikommilla ja/tai taantuvilla alueilla (Aho 1997, Oppermann 1992; Pearce 1992, 46-47). Usein aluepolitiikka ja aluekehitys kulkevat käsi kädessä ja monet aluekehitystä koskevat tutkimukset painottuvat juuri aluekehittämiseen aluepolitiikan välineenä (ks. esim. Oppermann 1992). Varsinaisesti kyse ei kuitenkaan ole samasta asiasta, vaan aluekehittämistä voi tapahtua myös menestyvillä alueilla. Tässä tutkimuksessa käsitellään aluekehittämistä ja aluepolitiikkaa yleisesti ja molempia näkökulmia yhdistellen.

2.2.3 Alueelliset vaikutukset ja aluekehitys matkailussa

Matkailun alueelliset vaikutukset ovat olleet tutkimuksen kohteena jo useita vuosikymmeniä. Matkailun merkitys taloudellisena ja sosiaalisena ilmiönä havaittiin kuitenkin verrattain myöhään siihen nähden, että ihmiset ovat matkustaneet kautta aikain. Esimerkiksi Euroopassa matkailun tärkeys taloudellisena toimintana alettiin ymmärtää vasta 1950- ja 60-luvuilla. Silloin alkoi myös varsinainen matkailun edistäminen ja taloudellisen hyödyn mittaaminen. (OECD 1974, Williamsin & Shaw'n 1995, 50 mukaan.) Myöhemmin (80- ja 90-luvulla) tutkimukset ovat laajentuneet kattamaan myös matkailun sosiaaliset vaikutukset ja matkailun ympäristövaikutukset (Williams & Shaw 1995, 50).

Taloudelliset vaikutukset

Suurin osa matkailun alueellisten vaikutusten tutkimuksista keskittyy matkailun tuomiin taloudellisiin etuihin. Matkailun myötä esimerkiksi alueen tulot lisääntyvät ja työllisyys kasvaa (mm. Horn & Simmons 2002, 136; Jafari 1992; Kruczala 1990, 76-77; Williams, Shore & Huber 1995, 73-74). Taloudellisia vaikutuksia ja varsinkin tulojen kertymistä onkin mitattu monella tapaa. Esimerkiksi erilaisten taloudellisten tulokertoimien käyttö on tavallista. Kertoimia tarvitaan, koska taloudelliset hyödyt eivät rajaudu vain suoriin matkailutuloihin, joiksi voidaan lukea varsinaisten matkailuyritysten matkailutoimista saamat tulot, kuten esim. hotellien ja ravintoloiden sekä kuljetusyhtiöiden saamat tulot, vaan suorien matkailutulojen lisäksi matkailu aiheuttaa myös välillisiä tuloja. Välillisiä tuloja syntyy, kun matkailuyritykset ostavat toimiakseen tarvikkeita, kuten vaikkapa maastohaalareita. Tällöin hyötyy haalareita valmistava yritys. Edelleen voidaan puhua johdetuista vaikutuksista, kun matkailun myötä alueen talous vilkastuu ja muutkin alat saavat vauhtia toimintaansa, vaikka eivät suoranaisesti matkailuun liitykään. Kertoimen avulla voidaan arvioida suoran matkailutulon asemesta kaikkia hyötyjä. Omat kertoimensa on olemassa samaan tapaan myös työllisyydelle eli kuinka paljon matkailu on lisännyt työpaikkoja varsinaisten matkailuyritysten ulkopuolella. (Fletcher 1994; Getz & Frisby 1989, 23; Goeldner, Ritchie & McIntosh 2000, 426-430; MEK 1983; Holloway 1989, 174-176; Laakkonen 2002. Vrt. myös Kauppila 2001; Paajanen 1995)

Matkailulla on myös muita taloudellisia vaikutuksia tulojen ja työpaikkojen lisääntymisen ohella. Laajemmin ajateltuna esim. infrastruktuurin parantaminen matkailua varten, paikan imagon ja tunnettuuden nousu ja sitä kautta investointien lisääntyminen alueelle ovat myös taloudellisia vaikutuksia (ks. enemmän Hall & Page 2002; Williams, Shore & Huber 1995, 74). Aho (1997, 116-119) on koonnut jopa yhdeksän erilaista taloudellista etua, joiden voidaan katsoa olevan matkailun kehittymisen ansiota. Nämä ovat: 1. uudet työpaikat ja tätä kautta kasvavat palkkatulot, 2. kasvava liikevaihto ja kannattavuus elinkeinotoiminnassa, 3. suppeaa väestöpohjaa tukeva kysynnän lisä sekä palvelusten määrän ja saatavuuden turvaaminen tätä kautta, 4. kuihtumassa olevien perinteisten tuotantomuotojen ja myös kulttuuri- ja luontoympäristön arvon nousu niiden tullessa matkailullisen ”arvomittapuun” piiriin, 5. työmarkkinoiden ja elinkeinorakenteen monipuolistuminen, 6. matkailun aikaansaamiin uusiin ulkopuolisiin tulovirtoihin liittyvät vahvat kerrannaisvaikutukset, 7. uusien toimijoiden (yrittäjien) tulo alueelle ja aluetalouden piristyminen tätä kautta, 8. uusien tuo-

tantoideoiden ja matkailijoiden myötä tapahtuva aluetalouden modernisaatio sekä 9. alueen ja sen tuotteiden tunnettuuden lisääntyminen. (Aho 1997, 116-119.)

Matkailulla ei tietystikään ole vain positiivisia vaikutuksia, vaan se voi myös johtaa erilaisiin haittoihin ja ongelmiin. Ongelmia syntyy ainakin, jos matkailu nähdään ihmelääkkeenä alueen kaikkiin ongelmiin ja talouden ainoana kehitysteemana. Riippuvuus niinkin muotivirtausten ja maailman tapahtumien mukaan ailahtelevasta ja joka tapauksessa kausiluonteisesta alasta ei voi yksin olla pohjana vakaalle kasvulle. Monissa tutkimuksissa onkin varoiteltu matkailun käyttämisestä elpymisen ainoana keinona (Järviluoma 1997; Hall & Page 2002; Laakkonen 2002; Pearce 1992; Schürmann 1981; Seckelmann 2000). Apua siitä voi toki hakea. Aho (1997, 119) on koonnut myös matkailusta koituvia (taloudellisia) haittoja. Näitä ovat: 1. matkailun joissakin tapauksissa aiheuttama liian nopea tuotantorakenteiden muutos, 2. muita elinkeinoja haittaava kilpailu työvoimasta ym. tuotannontekijöistä, 3. työvoiman ja raaka-aineiden hintojen nousu alueella, 4. suuret kausivaihtelut matkailuelinkeinossa ja 5. uudentyypisten riskitekijöiden, kuten suuren maailmantilanteesta riippuvuuden, ilmaantuminen (ks. enemmän Aho 1997, 119-121). Tavallinen ongelma on myös päivittäistavaroiden hintojen inflaatio. Matkailijoiden myötä palveluiden ja tavaroiden hinnat alueella nousevat. Varakkailta matkailijoilta on varaa ostaa kalliimpiakin tuotteita ja toisaalta he joutuvat matkalla ostamaan tiettyjä asioita oli niiden hinta mikä tahansa. Paikallisille tavaroiden hinnat saattavat kuitenkin nousta liian korkeiksi eikä niihin enää ole varaa. Tällaisessa tilanteessa paikalliset joutuvat usein muuttamaan pois alueelta, joka sen myötä pyhitetään vain turisteille. Tällaista enklaavien syntymistä pidetään harvoin kestäväenä kehityksenä (Brenner & Aguilar 2002; Schürmann 1981).

Sosiaaliset ja ympäristövaikutukset

Taloudellisten vaikutusten lisäksi matkailulla on myös monenlaisia muita vaikutuksia, linkittyhän ilmiö koko ympäröivään yhteiskuntaan. Sosiaaliset vaikutukset ovat siis myös ilmeisiä. Kuitenkin, siinä missä taloudelliset vaikutukset on nähty pääasiassa hyvänä asiana, on sosiaalisia vaikutuksia sitä vastoin pidetty enimmäkseen negatiivisina. Ainakin tutkimusta negatiivisista vaikutuksista on paljon enemmän (vrt. Goeldner, Ritchie & McIntosh 2000, 319-359; Williams, Hainsworth & Dossa 1995, 13). Negatiivisia vaikutuksia ovat mm. paikallisen kulttuurin kommodifikaatio, omien tapojen muuttaminen palvelemaan turisteja, ruuhkautuminen, tuloerojen kasvu, yksipuolinen elinkeinorakenne ja yli-

päätään liika keskittyminen matkailuun (ks. enemmän Hall & Page 2002; Holloway 1989, 178-180). Myös rikollisuuden on havaittu lisääntyvän matkailun myötä (Fujii & Mak 1980, 27-35).

Matkailu voi kuitenkin tuoda myös positiivisia sosiaalisia hyötyjä. Esimerkiksi erilaisten alueen kulttuuria heijastavien palvelujen kehittäminen lisää myös paikallisyhteisön tietoisuutta omasta kulttuuristaan ja sitä kautta myös itseluottamusta (Williams, Shore & Huber 1995, 79). Kohonnut itseluottamus voi sitten näkyä kasvaneena innostuksena alueen omaehtoiseen kehittämiseen (Williams, Shore & Huber 1995, 73-74). Matkailun myötä kohdetaan uusia ihmisiä, opitaan muista kulttuureista, nostatetaan yhteisön henkeä (esim. yhteinäisillä matkailuteemoilla), ja osallistutaan kulttuuristen mielikuvien tuottamiseen. Matkailussa voidaan jakaa omaa kulttuuria muiden kanssa omien päämäärien mukaan. (Jafari 1992, 576.) Erilainen elämän rikastaminen ja elämän laadun parantaminen onkin ehkä tärkein matkailun sosiaalinen hyöty. Aho on listannut sosiaalisia hyötyjä seuraavasti: erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, uudet sosiaaliset verkot, tuntemuksen lisääntyminen omasta kulttuurista, yleissivistys, uudet kokemukset ja kansainvälistyminen (Aho 1997, 121-123).

Taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten lisäksi matkailulla on myös ympäristövaikutuksia. Niitä on tutkittu verrattain paljon niin positiivisten kuin negatiivistenkin vaikutusten osalta. Negatiivisia vaikutuksia ovat esim. saastuminen, ruuhkautuminen ja eroosio. Toisaalta matkailun ansiosta monia arvokkaita ympäristöjä on voitu säilyttää tai entisöidä. (ks. esim. Holloway 1989, 177-178; Goeldner, Ritchie & McIntosh 2000, 543-563; Kruczala 1990, 76-77.) Kuten mainittua, tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkimusekonomisista syistä voida perehtyä ympäristövaikutuksiin tämän enempää – siitäkään huolimatta, että monet ympäristöasiat vaikuttavat esim. ihmisten elämänlaatuun.

Aluekehittäminen

Koska matkailulla on niin selviä taloudellisia ja sosiaalisiakin hyötyjä, on luonnollista, että sen merkitystä on alettu korostaa myös aktiivisesti, eli matkailua on alettu käyttää apuna aluekehittämisessä. Matkailua kehittämällä ja sen positiivisten vaikutusten maksimoinnilla on pyritty parantamaan alueellista hyvinvointia ja myös tasaamaan alueiden välisiä eroja (jolloin on kyse aluepolitiikasta, ks. esim. Laakkonen 2002; Toivonen 2002, myös Brenner

& Aguilar 2002). Erilaiset alueiden matkailupolitiikat ja kehittämissuunnitelmat ovat tavallisia (Aho 1997; Aho, Ilola & Järviluoma 1997; Kauppila 1998).

Erityisesti on oltu kiinnostuneita matkailun mahdollisuuksista heikosti menestyvien alueiden kehityksessä. Lennon ja Seaton ovat käsitelleet matkailua taantuvien kaupunkialueiden elvyttäjänä. Entisten teollisten toimintojen hävitessä elinkeinon rakennemuutoksen seurauksena alueiden taloudet ovat monin paikoin alkaneet heiketä, asukkaat ovat muuttaneet pois ja fyysisestikin kaupungit ovat rapistuneet. Julkisella ei ole käyttää rahaa infrastruktuurin parantamiseen tai muihin palveluihin. Työttömyys, rikollisuus, rappeutuminen, ruuhkautuminen ja saastuminen ovat näiden keskuksien ongelmia. (Lennon & Seaton 1998, 139-140.) Teollisuuden korvaajaksi tarvitaan joku uusi ala. Matkailun kautta voidaan stimuloida urbaania regeneraatiota taloudellisin keinoin. Matkailu tuo ennen kaikkea tuloja ja työllisyyttä, joiden lähteet ovat olleet vähissä. Matkailun avulla voidaan myös parantaa kaupungin imagoa, sillä matkailu tuo rahaa myös alueen ulkopuolelta, mikä voi auttaa parannusten tekemisessä hyödykkeisiin ja voi siten kääntää kaupungin huonon kuvan hyväksi (Bramwell & Rawding 1994, 429).

Matkailua on käytetty taantuvien teollisuusalueiden lisäksi myös elvyttämään maaseutuja ja muita perifeerisiä alueita (Lankford 1994, Järviluoma 1997). Maaseudulla rakennemuutos on koetellut alueita ehkä vieläkin enemmän kuin teollisuusalueilla. Maatalouden työpaikat häviävät ja uusia ideoita pitäisi keksiä, jottei koko maaseutu autioituisi. Vastauksia on haettu mm. maatilamatkailusta ja erilaisten tapahtumien järjestämisestä. Maaseudulla matkailu voi monipuolistaa teollisuutta muuttamalla jo olemassa olevaa taloudellista infrastruktuuria taantuvilta kasvaville sektoreille (Bristow 2000, Jonesin & Mundayn 2001, 585 mukaan). Matkailu on uusi, nykyisyyden vaihtoehto. (Ks. maaseutumatkailusta enemmän esim. Lassila & Aho 2001.)

Matkailu sopii hyvin perifeeristen alueiden kehittämiseen, sillä periaatteessa matkailu on keskuspakoista, eli siellä missä muilla elinkeinoilla ei ole mahdollisuuksia menestyä, matkailulla on hyvät toimintaedellytykset (Aho 1997, 112). Ihmiset kuitenkin useimmiten haluavat lähteä lomallaan pois normaaleista kotiympyröistään, joka yleensä tarkoittaa kaupunkia, ja niinpä he suuntaavat maaseudulle ja muille perifeerisille alueille. Toisaalta myös

se seikka, että matkailussa tarvitaan suuria määriä vähän koulutettua työvoimaa³, sopii taantuvien ja perifeeristen alueiden kehittämiseen. Onhan nimittäin usein juuri niin, että maataloudesta ja teollisuudesta vapautuu paljon vähän koulutettua ja kouluttamatonta työvoimaa, joille matkailu siis sopii uudeksi tulon lähteeksi (Brenner & Aguilar 2002, 515; Jones & Munday 2001, 585; Lennon & Seaton 1998, 150; Pearce 1992, 46-47).

Matkailun hyötyä perifeerisille alueille korostaa myös se, että ne voivat toimia palvelujen turvaajina taantuvilla alueilla. Matkailijoiden luoma kysyntä riittää nostamaan kysynnän määrä siinä määrin, että minimikysyntä ylittyy. (Aho 1997, 114-115; Jones & Munday 2001, 585; Laakkonen 2002, 26.) Näin esimerkiksi jokin kyläkauppa saattaa kannattaa, vaikka pelkän paikallisen kysynnän perusteella sillä ei olisi toimintaedellytyksiä.

Mistä matkailun aluekehittämisessä käytännössä on sitten kyse? Kauppilan mielestä matkailun kehittämistoimilla yritetään vaikuttaa alueen tarjontatekijöihin, kuten vetovoimatekijöihin, infrastruktuuriin tai matkailupalveluihin. (ks. enemmän Kauppila 1998, 4). Kehittämisessä voidaan keskittyä joko matkailutoiminnan ulkoisten edellytysten parantamiseen tai yritysten suoraan tukemiseen. Nykyään painottuu edellinen näkemys. Aluekehitys ei ole enää niinkään avustusten myöntämistä ja sijoituksien houkuttelua, vaan ennemminkin pienten ja keskisuurten yritysten tukemista ja paikallisen kasvun edistämistä (Gyimóthy, Rassing & Wanhill 2000, 371). Tarkoituksena on kasvulle suotuisan ympäristön luominen (Cockerell 1997). Nykyään korostetaan entistä enemmän myös kehittämisen lähtemistä alueen omista vahvuuksista (Kolzow 1994) Tärkeää on sisäinen kasvu ja paikallisten resurssien hyödyntäminen (ETA 1985, ks. Pearce 1988, 15), ei vain pääoman kasvattaminen. Aina kehitystoimenpiteet eivät johda positiivisiin tuloksiin, mutta on muistettava, että ilman niitä tulos olisi voinut ollut vielä huonompi (Brenner & Aguilar 2002, 513; Laakkonen 2002, 49).

Yhteenveto

Matkailulla on siis runsaasti sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Positiivisia vaikutuksia pyritään hyödyntämään tehokkaasti

³ Näin puhutaan lähteissä. Toisaalta on lienee fakta, että koulutetulla työvoimalla voidaan saada aikaan parempia matkailupalveluita. Jos alueen kehittäminen jätetään kokonaan kouluttamattoman työvoiman harteille, voi tulos olla huono, jos aikaansaadut matkailupalvelutkin ovat huonoja. Matkailijat tuskin vieraillet sellaisissa paikoissa uudestaan ja niinpä matkailuteollisuuskin alkaa todennäköisesti kuihtua.

aluekehittämisessä. Taulukkoon 1 on kerätty tärkeimpiä alueellisia vaikutuksia ja aluekehittämisen näkökulmia.

Taulukko 1. Matkailun alueelliset vaikutukset ja aluekehittämisen näkökulmat

	Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
Taloudelliset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – suorat ja epäsuorat matkailutulot – uudet työpaikat ja työntekijät – uusi elinkeino, elinkeinorakenteen monipuolistuminen – kysynnän lisääminen – paremmat toimintaedellytykset yrityksille, talouden elpyminen – asukkaiden ja investointien houkuttelu – infrastruktuurin parantaminen – aluepolitiikka – mahdollisuudet heikosti menestyvien, taantuvien, perifeeristen ja maaseutualueiden elvyttämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> – liiallinen riippuvuus matkailusta – kilpailu resursseista – liian nopea muutos elinkeinorakenteessa – paikallinen inflaatio – suuret kausivaihtelut – riippuvuus maailmantilanteesta – turistienklaavit
Sosiaaliset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – oman kulttuurin tiedostaminen – yhteisön itseluottamus, yhteisöhenki – oppiminen muista kulttuureista, erilaisuuden hyväksyminen, kansainvälisyys, yleissivistys – elämänlaadun paraneminen – palvelujen turvaaminen matkailukysynnän avulla 	<ul style="list-style-type: none"> – kommodifikaatio, akkulturaatio – ruuhkautuminen, rikollisuus, väkivalta – tuloerojen kasvu – yksipuolinen elinkeinorakenne

2.2.4 Alueelliset vaikutukset ja aluekehitys festivaaleilla

Festivaaleja ja niiden alueellisia vaikutuksia voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Getzin ja Frisbyn mukaan vaihtoehtoja on viisi: sosiologinen, kulttuuriantropologinen, yhteisön kehittymisen, vapaa-ajan ja osallistujien sekä matkailun näkökulma (Getz & Frisby 1988, 22-23). Getz on toisaalla hahmotellut näkökulmat seuraavasti: matkailullinen, organisaation, yhteisön kehityksen ja vierailijan hyötyjen näkökulma (Getz 1988, Frisbyn & Getzin 1989, 7 mukaan). Hieman yksinkertaistamalla voidaan lähestymistapoja sanoa olevan kaksi: sosiaalinen (yhteisö ja yksilöt) ja taloudellinen (matkailu).

Koska festivaalit ovat perinteisesti olleet kulttuurisia ja paikallisia juhlia, on luontevaa käsitellä niiden vaikutukset pitkälti sosiaalisina. Tietysti yksittäisille yrittäjille festivaalit voi-

vat tuoda tuloa ja joillekin työtäkin, mutta laajemmin ajateltuna on kyse vain saman rahan kiertämisestä yhteisön sisällä (vrt. Crompton, Lee & Shuster 2001). Taloudellisten hyötyjen sijasta useimpien festivaalien tärkeimmät hyödyt ovatkin sosiaalisia, kuten yhteisön ylpeyden, yhteisöhengen ja identiteetin vahvistuminen (Williams, Hainsworth & Dossa 1995, 17).

Molloy (2002) on kerännyt eri lähteistä festivaalien sosiaalisia hyötyjä. Näitä ovat esim. yhteisön imagon tukeminen, yhteisön ylpeyden paraneminen, festivaalin osallistujien mahdollisuus kehittää uusia taitoja ja solmia uusia ystävyys-suhteita, sekä alueen asukkaiden yhteisöhengen kehittyminen. (Molloy 2002, 2-3.) Ritchien (1984) mukaan festivaalien sosiaalisia hyötyjä ovat mm. lisääntynyt yhteisön ylpeys, perinteiden ja arvojen vahvistuminen, suurempi osallistuminen urheiluun, taiteisiin ym., uusien sosiaalisten kaavojen tai kulttuuristen muotojen omaksuminen, lisääntynyt vapaaehtoistyö ja kulttuurien välinen yhteistyö. Onnistuneen festivaalin kautta yhteisö ja yksilöt saavat lisää luottamusta kykyihinsä ja tulevaisuuden uskoa. Hyvä yhteisöhenki ja luottamus voivat sitten siirtyä myös muille aloille festivaalitoiminnan lisäksi, auttaa yhteisöä tulevaisuuden suunnittelussa ja yleisestikin stimuloida alueen liiketoimintaa. (Molloy 2002, 11.) Sosiaaliset edut voivat siten johtaa myös taloudellisiin hyötyihin (ks. myös Ryan 1995).

Hyvä yhteishenki ja muut sosiaaliset edut eivät kuitenkaan synny vain sillä, että on olemassa festivaali. Avainasemassa on asukkaiden osallistuminen ja yhdessä toimiminen. Vapaaehtoistyö on tavallinen osallistumisen muoto. Sen kautta ihmiset voivat tutustua toisiinsa, kokea tekevänsä yhdessä asioita yhteisön hyväksi ja nauttia saavuttamisen tunteesta. Itse asiassa jo työ itsessään on monille iloksi ja siten sosiaalinen etu. Festivaalit tarjoavat myös paikallisille mahdollisuuden ja hyvän syyn juhlia yhdessä. (Molloy 2002.) Osallistumisen kautta voidaan toisaalta myös lisätä paikallista demokratiaa, jos asukkaat pääsevät itse päättämään festivaalien suunnittelusta ja toteutuksesta ja alueensa henkisestä kehittämisestä. Näin voidaan yhteisössä nostattaa itseensä luottavaisia asenteita ja toisaalta auttaa sosiaalisen infrastruktuurin luomis- tai parantamistyössä. (Getz & Firsby 1988, 22; ks. myös Frisby & Getz 1989, 8.)

Usein kuitenkin korostetaan vain festivaalien taloudellisia hyötyjä ja matkailuvaikutuksia (esim. Crompton, Lee & Shuster 2001; Getz & Firsby 1988; Molloy 2002), vaikka sosiaaliset hyödyt olisivat paljon suurempia ja selvempiä. Esimerkiksi taidetapahtuma voi hyvin-

kin olla tuottamatta rahaa, mutta paikallisille se voi olla korvaamaton kulttuurinen henkireikä. Monesti festivaalilta vaaditaan kuitenkin taloudellista näyttöä, jotta esim. julkisen tahon tuki säilyisi (Molloy 2002). Rahan käyttöä ei pitäisikään ajatella niin yksioikoisesti, kuuluhan julkisen tehtäviin myös yhteisön sosiaalinen kehittäminen, vaikka se merkitsisi-kin rahan kulutusta ilman taloudellista vastinetta. Taloudelliset edut usein myös kohdistuvat vain pienelle osalle asukkaista, sosiaaliset edut leviävät yhteisöön tasaisemmin (Molloy 2002, 10), joten siinäkin mielessä sosiaaliset edut ovat arvokkaampia. Arvioinneissa pitäisi ottaa tasapuolisesti huomioon molemmat aspektit (vrt. Molloy 2002, 4).

Ilmeisistä hyödyistä huolimatta on festivaaleilla myös huonot puolensa. Esimerkiksi festivaalin aikana saattaa alueella olla tungosta ja ruuhkautumista. Monesti myös asukkaiden arkirutiinit voivat häiriintyä, varsinkin, jos festivaali tapahtuu asutuksen välittömässä läheisyydessä. (Molloy 2002; Williams, Hainsworth & Dossa 1995.) Roskaantuminen voi myös olla osittain ongelma. Festivaali voidaan kokea vieraana yhteisön arvoille ja kulttuurille, mikä voi aiheuttaa ärtymystä paikallisyhteisössä. Haittoja on aina olemassa ja aina löytyy vastustajia. Paikalliset festivaalit ovat usein kuitenkin suhteellisen pieniä, joten haitatkin ovat rajalliset. Usein haitat voi myös välttää vain olemalla osallistumatta tapahtumaan.

Paikallisfestivaalin vaikutukset ovat siis pääasiassa sosiaalisia. Asiat kuitenkin muuttuvat, kun festivaalit kasvavat ja ne alkavat joko tietoisesti tai tahtomattaan houkutella vierailijoita myös alueen ulkopuolelta. Tällöin voidaan puhua festivaalimatkailusta. Sen vaikutuksiin perehdytään tarkemmin seuraavassa.

2.2.5 Alueelliset vaikutukset ja aluekehitys festivaalimatkailussa

Taloudelliset hyödyt

Tärkein hyöty festivaalimatkailulla, kuten matkailulla yleensäkin, lienee sen merkitys tulojen lisääjänä alueella (Gratton & Taylor 1995, 227, O'Sullivan & Jackson 2002, 327). Festivaalimatkailusta saadaan mm. suoraa matkailutuloa, välillisiä ja johdettuja tuloja, alueen ulkopuolisia sponsori- ja avustustuloja sekä apurahoja (Getz 1997, 61-64; ks. myös Getz & Frisby 1988, 23; Gratton & Taylor 1986). Suuret festivaalit voivat houkutella myös ulko-

puolisia sijoittajia (Getz 1997). Suurin vaikutus edellä mainituista on kuitenkin suorilla eli välittömällä matkailutuloilla. Festivaaleilla rahaa kulutetaan paljon esimerkiksi tapahtumien lippuihin ja festivaalin oheistuotteisiin sekä tietysti ruokaan, juomaan ja majoitukseen. Suorien tulojen lisäksi matkailuaktiviteetit aiheuttavat aina jonkin verran myös kerrannaisvaikutuksia (vrt. luku 2.2.3) eli onnistunut festivaali ja sen synnyttämä matkailu vilkastuttavat myös alueen muuta talouselämää. (Getz 1997; Gratton & Taylor 1986.)

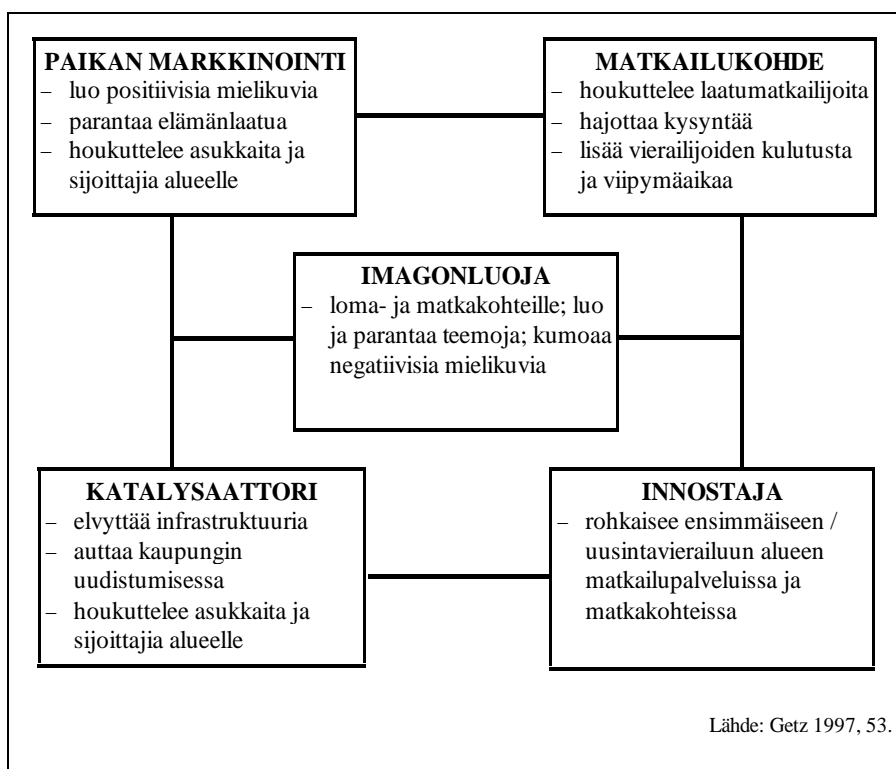
Toisinaan festivaaleilla on myös työllisyysvaikutuksia, varsinkin, jos on kyse suuresta festivaalista. Yleensä ympärivuotisia työpaikkoja syntyy festivaalien vuoksi kuitenkin vähän, koska tapahtumat kestävät vain hyvin rajoitetun ajan vuodesta (Getz & Frisby 1988, 23; Gratton & Taylor 1986). Osa-aikaisia työpaikkoja saattaa syntyä jonkin verran, vaikka useimmiten ainoat palkatut henkilöt ovat esim. jonkin jo olemassa olevan organisaation työntekijöitä, jotka keskittyvät festivaalin järjestämiseen osana varsinaista työtään (Crompton, Lee & Shuster 2001, 82). Toisaalta festivaaleille on hyvin tunnusomaista suuri vapaaehtoistyöntekijöiden määrä. Hekin tietysti työllistyvät festivaalista, mutta koska ei ole kyse palkkatyöstä, ei heillä ole taloudellista työllisyysvaikutusta (vrt. Molloy 2002, 3). Festivaalit voivat kuitenkin johtaa työpaikkojen lisääntymiseen tukitoiminnoissa ja muilla aloilla, esim. matkailussa yleensä (Getz 1997, 64). Niinpä esimerkiksi jos kaupunki järjestää paljon matkailijoille suunnattuja festivaaleja, pitää kaupungin majoituskapasiteettia ehkä lisätä. Tällöin voi syntyä työllistymistilaisuus uusille majoitusyrityksille. Festivaaleja järjestävät yleensä eri tahot, mutta monien festivaalien vieraat voivat käyttää hyväksi saman majoitusyrityksen palveluita.

Festivaalimatkailusta ei niiden lyhyen keston takia ole myöskään palvelujen turvaajaksi. Vaikka esimerkiksi jonkun kaupan kysyntä olisi festivaalin aikana runsasta, mutta muulloin vähäistä, ei festivaalin kysyntä yleensä kuitenkaan auta niin paljon, että kauppaa voitaisiin pitää auki ympäri vuoden. Festivaaleihin keskittyneessä kaupungeissa (festivaali-kaupungeissa) asia on hieman eri. Niissä festivaaleja on ripoteltu tasaisesti ympäri vuoden, jolloin festivaalit muodostavat ikään kuin pysyvän kohteen, vaikkakin muotoaan muuttavan sellaisen. Silloin palvelujen turvaaminenkin festivaalien avulla voi tulla kysymykseen. (vrt. Getz 1997.)

Selväksi tärkeäksi, erityisesti festivaalimatkailun taloudelliseksi hyödyksi nähdään sitä vastoin matkailukauden pidentäminen. Festivaalien avulla alueelle voidaan houkuttaa

matkailijoita sesonkikauden ulkopuolellakin ja näin voidaan pyrkiä kohti ympärivuotista matkailua. (Chacko & Schaffer 1993; Getz & Frisby 1988, 23; Kauppila 1998, 5-6.) Samoin festivaalit voivat houkutella matkailijoita myös perinteisten matkailukeskusten ulkopuolelle, kohteisiin, joissa todennäköisesti ei muuten juuri vierailtaisi (Getz 1997, 53-55). Festivaalit ovatkin yksi tärkeimmistä matkailun muodoista, joilla aluepolitiikkaa harjoitetaan. Festivaalit eivät välttämättä vaadi suuria investointeja ja yleensä paikkakunnalta löytyy jokin ominaispiirre, jonka ympärille festivaalin voi rakentaa, joten festivaali on ”helpo” kehittämisen väline. Joillekin köyhille taantuville alueille festivaalit voivatkin olla varsinainen pelastus tai jopa viimeinen oljenkorsi (vrt. Cockerell 1997, 7; Honkanen 2002, 371; Jones & Mundy 2001, 586). Festivaaleja luomalla saadaan piristettyä matkailua ja sitä kautta alueen elinkeino- ja muutakin elämää.

Getz (1997, 53) on tarkastellut tapahtumamatkailun taloudellisia vaikutuksia kohdealueelle laajahkosti. Hänen mukaansa tapahtumalla voi olla viisi erilaista roolia, joilla kaikilla on omat vaikutuksensa alueeseen. Nämä roolit ovat paikan markkinoijan rooli, matkakohteen rooli, imagonluojan rooli, katalysaattorin rooli ja innostajan rooli (kuvio 2).



Kuvio 2. Tapahtuman alueelliset roolit

Paikan markkinoijana (place marketing) tapahtumalla tähdätään positiivisten mielikuvien luomiseen kohteesta, elämänlaadun parantamiseen, ja sijoittajien ja asukkaiden houkuteluun. Onnistunut festivaali toimii markkinointivälineenä alueen ulkopuolella. (Getz 1997, 51.) Paikan tunnettuuden lisääntyminen onkin yksi tärkeimmistä tapahtumien ja festivaalien hyödyistä (Witt 1988, 76-77). Tapahtumien myötä saadaan monesti paljon ilmaista julkisuutta, joka saattaa hyvinkin heijastua positiivisesti paikan matkailukysyntään myös tapahtuman jälkeen. Tosin täytyy muistaa, että vastaavasti huono julkisuus voi aiheuttaa halua matkailukysynnälle hyvinkin pitkiksi ajoiksi.

Matkailukohteena tapahtuman on tarkoitus houkutella paikalle matkailijoita ja toisaalta pitää paikalliset asukkaat kotona kuluttamassa tapahtuman yhteydessä ja omalla alueella mieluummin kuin jossain muualla. Matkailukohteen rooliin sisältyy myös tapahtuman merkitys matkailukauden pidentämisessä ja matkailun alueellisessa hajauttamisessa. Samoin matkailukohteena festivaali lisää vierailijoiden kulutusta ja alueellaviipymisaikaa ja tuottaa siis matkailu- ja muita tuloja. (Getz 1997, 53-55.)

Tapahtumat voivat toimia myös innostajana, jolloin on kyse siitä, että festivaalille osallistumisen ohessa matkailijat vierailevat myös muissa alueen matkakohteissa. Ilman tapahtumaa niissä ei olisi ehkä vierailtu, koska paikkakunnalle olisi tuskin tultu vain näiden pysyvien matkakohteiden takia. Festivaaleille osallistutaan usein myös useamman kerran, jolloin näissä muissakin matkakohteissa saatetaan vierailla uudestaan seuraavina vuosina, vaikka muutoin yksi kerta olisi riittänyt. Festivaaleilla on myös mahdollista käyttää pysyviä matkakohteita osana festivaalia, esimerkiksi historiallisia alueita tapahtumapaikkana, jolloin niissä tavallaan "pakkovieraillaan". Festivaalien myötä paikkakunnalla myös viivytään pitempään kuin esimerkiksi vain museoissa vierailtaessa. Näin kulutuskin on suurempaa. (Getz 1997, 55 - 57.)

Imago on tärkeää tapahtumalle ja koko alueellekin, sillä ihmiset matkustavat usein mielikuvien perusteella. Tapahtumien kautta alue voi saada jonkin yleiskuvan esimerkiksi musiikkikaupunkina, joka voi auttaa kulttuuriturismin kehittämisessä ja näin luoda matkailukysyntää myös festivaalien ulkopuolella. Festivaaleilla voi myös olla parantava vaikutus kaupungin yleiseen imagoon. Huonolta vaikuttava kohde voi hyvän tapahtuman myötä muuttua hyväksi paikaksi (vrt. paikan markkinointi). (Getz 1997, 57 - 58.) Toisaalta kaava

toimii myös toiseen suuntaan: huono tapahtuma voi aikaansaada huonon imagon. Esimerkiksi sodat tai terrorismi voivat saada aikaan huonon mielikuvan ja samalla matkailun romahtamisen, kuten on viime vuosina nähty. Pienemmätkin takaiskut voivat vaikuttaa, esim. epäonnistunut festivaali saattaa saada paljon negatiivista julkisuutta ja karkottaa siten tulevaisuuden vierailijoita.

Tapahtumat (varsinkin suuret) voivat toimia myös alueen kehityksen katalysaattorina. Monesti suuria festivaaleja varten parannellaan alueen infrastruktuuria, rakennetaan festivaalipaikkoja ja uusitaan vanhoja rakennuksia. Samoin vanhoja kohteita saatetaan festivaalia varten herättää uudelleen eloon. Festivaalit voivat myös houkutella sijoituksia alueelle, varsinkin jos sijoittajien näkyvyys taataan. Suuret festivaalit myös vilkastuttavat alueen matkailuteollisuutta: olemassa olevien yritysten liiketoiminta piristyy ja uusia matkailupalveluja luodaan. Lisäksi festivaalit lisäävät kulutusta esimerkiksi hotelleissa ja ravintoloissa. (Getz 1997, 58 - 61.)

Kuten edellä käy ilmi, ei selviä rajoja eri roolien välillä ole olemassa. Imagonluojan ja paikan markkinoijan rooli ovat hyvin lähellä toisiaan, samoin paikan markkinoijan roolista löytyy yhteneväisyyksiä katalysaattorin rooliin ja niin edelleen. Kyse onkin lähinnä kokonaispaketista. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos joillakin osa-alueilla onnistutaan, on helppoa onnistua myös muilla. Jos jotkut hyödyt toteutuvat, lisää se muidenkin hyötyjen todennäköisyyttä toteutua. Samoin jos joku ei toimi hyvin, vaikuttaa se muihinkin rooleihin. Esimerkiksi jos festivaali epäonnistuu matkailukohteena, se ei houkuttele vierailijoita eikä toimi hyvin ainakaan innostajana tai paikan markkinoijana. Noidankehän sijasta on pyrittävä positiiviseen oravanpyörään.

Sosiaaliset hyödyt

Tiukkaa rajaa on mahdotonta vetää myös taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten välille. Getzinkin vaikutuksista osa on selvästi sosiaalisia, vaikka kuvio pyrkiikin pääasiassa valottamaan taloudellisia hyötyjä. Esimerkiksi elämänlaadun parantuminen tai uusien asukkaiden houkuttelu ovat vähintäänkin yhtä paljon sosiaalisia kuin taloudellisiakin hyötyjä. Taloudellinen kehittyminen ja matkailun lisääntyminen tuovat väistämättä myös sosiaalisia etuja. Tulojen lisääntymisen myötä voidaan esimerkiksi investointeja lisätä ja alueen infrastruktuuria ja palveluja parantaa (Getz 1997, ks. myös Witt 1988).

Festivaalimatkailulla on myös suoria sosiaalisia hyötyjä, kuten matkailulla yleensäkin. Sen kautta kohdataan uusia ihmisiä, opitaan muista kulttuureista jne. (ks. luku 2.2.3). Festivaaleilla myös paikallisyhteisön jäsenet pääsevät/joutuvat kosketuksiin matkailijoiden kanssa, eivätkä pelkäävät matkailuteollisuuden työntekijät. Yhteiseen tapahtumaan osallistuessa vierailijoiden kohtaaminen on konkreettisempaa kuin kadulla. Festivaalit siis tehostavat entisestään matkailun sosiaalisia hyötyjä.

Sosiaaliset ja taloudelliset haitat

Vaikka positiivisia vaikutuksia onkin hyvin paljon, on toki myös festivaalimatkailulla omat haitalliset puolensa. Selvää on, että ylimääräiset ihmiset ja meteli voivat olla paikallisten asukkaiden mielestä haitallisia tai festivaalin luoma imago saattaa olla heidän mieltymystensä vastainen (Gratton & Taylor 1986). Yhteisön tavallinen elämä voi häiriintyä ja elämisen tapa muuttua matkailijoita palvelevaksi (Getz 1997, 68-69). Festivaalimatkailun myötä voi myös rikollisuus ja vandalismi lisääntyä ja niiden myötä yleinen matkailijavihamielisyys vahvistua (Getz 1997, 47, 68; Witt 1988, 76). Vihamielisyyteen voi vaikuttaa myös se, että festivaali koetaan isäntäyhteisön arvojen ja odotusten vastaiseksi (Williams, Hainsworth & Dossa 1995, 13). Sosiaaliset haitat ovat pääosin samat festivaalin luonteesta riippumatta (vrt. luku 2.2.4), vaikka tietysti mitä suurempi on festivaali, sitä suuremmat ovat vaikutukset. Toisaalta festivaalit kestävät yleensä vain vähän aikaa, joten vaikutuksetkin ovat väliaikaisia. Festivaalikaupungissa tilanne voi tosin olla huonompi.

Sosiaalisten haittojen lisäksi voi festivaalimatkailusta seurata myös taloudellisia ongelmia, kuten asuntojen hintojen nousua tai päivittäistavaroiden inflaatiota (Getz 1997, 68-69) ja muita tyypillisiä matkailun ongelmia (ks. luku 2.2.3) varsinkin, jos on kyse festivaalikaupungista. Voi myös olla, että festivaaliin on panostettu paljon julkisia varoja, mutta festivaali ei toteudukaan toivotulla tavalla, jonka seurauksena alue joutuu vaikeuksiin. Samoin voi olla, että festivaalista saatavat tulot vuotavat alueen ulkopuolelle, koska monet tavarosta ja palveluista on ostettu alueen ulkopuolelta. (Gratton & Taylor 1986.) Festivaalejakaan ei kannata pitää ainoana ratkaisuna taloudellisiin ongelmiin.

Aluekehittäminen

Koska festivaalien alueelliset vaikutukset ovat niin merkittävät, on luonnollista, että on olemassa myös aktiivista aluekehittämistä festivaalimatkailun saralla. Erilaisten virkojen, toimistojen, tapahtumayhtiöiden ja konventtitoimistojen perustaminen on maailmalla jo hyvin tavallista. Niiden tehtävänä on edistää, kehittää ja koordinoida tapahtumia ja sitä kautta lisätä matkailua ja parantaa alueen kehittymisen edellytyksiä. (Chacko & Schaffer 1993; Getz 1997, 23.) Festivaaleilla on myös tärkeä rooli alueen henkisessä kehittämisessä (vrt. luku 2.2.4).

Julkiset tahot ovat olleet aktiivisesti mukana näissä tehtävissä, kuuluhan aluekehittäminen yleensä niiden vastuulle. Esimerkiksi avustusten ja markkinointiavun myöntäminen festivaaleille on ollut tavallista (vrt. Frisby & Getz 1989, 9; Getz & Frisby 1989, 22). Näin on tuettu etenkin sosiaalisesti painottuneita festivaaleja. Toisaalta, kun pienet paikalliset festivaalit ovat kasvaneet ja alkaneet houkuttaa yhä enemmän ulkopuolisia vierailijoita, on matkailun ja taloudellisen kehittämisen mahdollisuus ymmärretty entistä selvemmin ja julkinen on alkanut osallistua aktiivisemmin myös festivaalien suunnitteluun (Chacko & Schaffer 1993, 475; Getz & Frisby 1988) ja toteutukseen. Festivaaleja käytetäänkin tietoisesti taloudellisen kehittämisen välineenä. Tämä näkyy esimerkiksi festivaalimatkailustrategioissa, joiden tavoitteena on tehostaa festivaalien matkailupotentiaalia koko alueen hyödyksi. Erilaisia festivaalimatkailustrategioita ovat esim. festivaalikaupunki, megatapahtuma, teemavuosi ja paikallisten festivaalien ryhmittymä. (Getz 1997, 101 - 105.)

Festivaalimatkailun avulla tapahtuvaa aluekehittämistä varten on kehitelty monenlaisia järjestelyjä. Hyvin tavallisia ovat erilaiset yhteistyöorganisaatiot julkisten tahojen ja paikallisten ja yksityisten tahojen kesken (esim. Chacko & Schaffer 1993; Getz 1997). Festivaali- ja yhteistyöorganisaatioihin palataan luvussa 4.2.2.

Yhteenveto

Festivaalien ja festivaalimatkailun alueelliset vaikutukset ja aluekehittämisen lähtökohdat on koottu taulukkoon 2. Yhteneväisyydet matkailun vaikutuksiin ovat selvät, vaikka erityisesti festivaalien sosiaalinen luonne tuo kuvaan myös omat erikoispiirteensä.

Taulukko 2. Festivaalien alueelliset vaikutukset ja aluekehittämisen näkökulmat

	Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
Taloudelliset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – suorat ja epäsuorat matkailutulot – matkailukauden pidentäminen – aluepolitiikka – paikan markkinointi, tunnettuuden lisääminen – innostaja/katalysaattori – asukkaiden ja investointien houkuttelu – infrastruktuurin parantaminen – mahdollisuudet heikosti menestyvien, taantuvien, periferisten ja maaseutualueiden elvyttämiseen – uusi elinkeino, elinkeinorakenteen monipuolistuminen – (kysynnän lisää) – (paremmat toimintaedellytykset yrityksille, talouden elpyminen) – (uudet työpaikat ja työntekijät) 	<ul style="list-style-type: none"> – huono julkisuus / epäonnistunut festivaali – suuri panostus ilman tuloksia – tulojen valuminen alueen ulkopuolelle – liiallinen riippuvuus festivaalimatkailusta – (paikallinen inflaatio)
Sosiaaliset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – oman kulttuurin tiedostaminen – yhteisön itseluottamus, yhteisöhenki, ylpeys, yhteisöidentiteetti – vapaaehtoistyö – kansalaisten osallistuminen, paikallisdemokratia – uudet taidot, uudet ystävyys-suhteet, yhteinen juhlan aihe – oppiminen muista kulttuureista, erilaisuuden hyväksyminen, kansainvälisyys, yleissivistys – elämänlaadun paraneminen – sosiaaliset hyödyt leviävät laajalle, eivät vain yrityksiin – (palvelujen turvaaminen matkailukysynnän avulla) 	<ul style="list-style-type: none"> – kommodifikaatio, akkulturaatio – ruuhkautuminen, rikollisuus, väkivalta – arkirutiinien häiriintyminen – paikallisille arvoille vieras festivaali

3 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

3.1 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPIN KÄSITTEISTÄ

3.1.1 Julkinen sektori

Julkinen sektori voidaan määritellä monella tavalla. Niinpä myös siihen kuuluvaksi lasketavat toiminnot vaihtelevat määritelmästä toiseen. Esimerkiksi julkisen hallinnon liiketoimet ja varsinkin julkisen hallinnon omistamat liikelaitokset ja yhtiöt voidaan toisinaan määritellä sektorin ulkopuolelle ja keskittyä pelkästään julkisiin hallinnollisiin toimiin. Tavallisin määrittely lienee kuitenkin se, jossa julkiseen sektoriin sisällytetään valtiot, aluehallinto, kunnat, kuntainliitot ja vastaavat kaikkine toimintoineen. Julkista sektorille on ominaista, että sen toimintaa ohjaa poliittinen päätöksenteko. Julkinen sektori pyrkii yhteiskunnan ”yleisen hyödyn” ajamiseen erilaisin käytössä olevin keinoin, ei tavoittelemaan rahallista voittoa itselleen. (vrt. Reijniers 1994; Tiihonen 1981.)

Voiton tavoittelu onkin monesti tärkein erottava tekijä sektoreiden välillä. Julkinen sektori voidaan siten käsittää myös kaikkina niinä organisaatioina, joiden tavoite ei ole lisääntynyt voitto. Tällöin niin sanottu kolmas sektorikin (yhdistykset, kansalaistoiminta) sisällytetään julkiseen sektoriin. (Dewhurst, Martínez-Lorente & Dale 1999.) Tällainen näkökanta on todella laaja. Joskus se voi olla kuitenkin perusteltua, onhan näillä kahdentyyppisillä organisaatioilla hyvin paljon yhteistä keskenään, esimerkiksi molempien päämääränä on pääasiassa kansalaisten hyvinvointi. Erilaiset yhdistykset ovat myös monesti mukana esimerkiksi aluekehittämisessä ja laatuhankeissa ja varsinkin eri tahojen yhteistyötä edistävissä projekteissa, aivan kuten julkinenkin sektori. Tässä työssäni käytän kuitenkin suppeampaa määritelmää ja pidän julkisena sektorina vain varsinaisia valtion-, alue- ja paikallishallintoja ja kaikkia niiden omistamia yksiköitä. Kolmatta sektoria sitä vastoin käsitellään osana yksityistä sektoria (ks. luku 3.1.2).

3.1.2 Yksityinen sektori

Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan perinteisesti liike-elämää eli markkinatalouden mukaan toimivia yrityksiä. Yksityisen sektorin päätöksentekoa ohjaavat talousnäkökulmat ja kannattavuus (Cooper et al., ks. Page & Thorn 1997, 61; vrt. myös Reijniers 1994). Tavoitteena on mahdollisimman suuri taloudellinen voitto, muut asiat ovat toisarvoisia. Raja yksi-

tyiseen ja julkiseen ei ole kuitenkaan niin selvä, kuin voisi kuvitella. Esimerkiksi edellä mainitut julkiset osakeyhtiöt voidaan lukea kuuluvaksi kummalle tahansa sektorille. Ne ovat julkisessa omistuksessa, mutta tavoittelevat voittoa. (Tiihonen 1981.) Samoin erilaiset yhteistyöorganisaatiot, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan, sijoittuvat tavoitteiltaan sektoreiden välimaastoon.

Yksityisellä sektorilla voidaan tarkoittaa myös kaikkea muuta kuin julkista toimintaa (vrt. Hynynen 1999, 9). Siinä tapauksessa nk. kolmas sektorikin voisi kuulua yksityiseen, jos sitä ei lasketa mukaan julkiseen sektoriin. Tässä tutkimuksessa kolmatta sektoria käsitelläänkin osana yksityistä sektoria. Näin siitä syystä, että niiden toimintaympäristöt ovat hyvin samanlaiset: molemmat toimivat avoimilla markkinoilla ja niiden on hankittava omat resurssinsa. Molemmat ovat myös pääsääntöisesti riippumattomia poliittisista tavoitteista ja voivat itsenäisesti päättää omasta toiminnastaan. Yhdistyksille on kuitenkin tunnusomaista niiden aatteellisuus, eli niiden tavoitteet ovat pääasiassa muita kuin taloudellisia. (Vrt. Lengkeek 1995, 58-59.) Niinpä kolmas sektori voi edustaa yksityisen sektorin sosiaalisia tavoitteita, kun yritykset edustavat taloudellisia. Näin sekä yksityisellä että julkisella on erotettavissa taloudelliset ja sosiaaliset päämääränsä. Jaottelu antaakin pohjan sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistävälle mallille, joka esitellään tutkimuksen lopussa.

3.1.3 Kumppanuus

Kumppanuudelle riittää varmasti moniakin määritelmiä riippuen siitä, minkä tahojen kumppanuudesta on kyse. On olemassa sosiaalisia kumppanuuksia, yhteistyökumppanuuksia, liikekumppanuuksia jne. Myös kumppanuuden tiiviyyden aste vaihtelee mm. sen mukaan, onko kyse ystävyys-suhteesta vai laillisesti määrätystä yhteisjärjestelystä. Toisinaan pelkkä osapuolten välinen, löyhäkin yhteistyö nähdään kumppanuutena (vrt. Klijn & Teisman 2000, 99), toisinaan taas edellytetään, että yhteistyön täytyy olla institutionalisoitu ja virallistettu, ennen kuin voidaan puhua kumppanuudesta (Kuntaliitto 1998, 20). Joskus edellytetään jopa yhteistyöorganisaation olemassaoloa (Carroll & Steane 2000, 37).

Kumppanuuteen liittyy läheisesti yhteistyön käsite. Yhteistyö on ihmisten verkottumista, neuvotteluja, keskusteluja ja mielipiteiden vaihtoa. Se voi edeltää kumppanuutta ja sen aikana voidaan rakentaa tarvittavia olosuhteita kumppanuudelle. Kumppanuudesta voidaan kuitenkin puhua vasta, kun suhde virallistetaan (ja yhteistyölle asetetaan yhteisiä tavoitteita

(Kolzow 1994; Kuntaliitto 1998)). Yhteistyö on yleensä jatkuvaa, kun taas kumppanuus voi olla jatkuvaa tai väliaikaista, esim. projektin ajan kestävä. Kumppanuus on tavallaan yhteistyön alakäsite, sillä se voi sisältää osia koko yhteistyöstä. Toisissa tehtävissä siis yhteistyö on epävirallista ja toisissa virallista – kumppanuutta. (Kuntaliitto 1998, 20.) Kumppanuus on kuitenkin aina yhteistyötä.

Kumppanuus on myös tiiviimpää kuin yhteistyö. ”Kumppanuus on enemmän kuin yksinkertainen linkki tai vuorovaikutus kahden tai useamman toimijan välillä. Se on aktiivinen ja tietoinen prosessi, jossa toimitaan yhdessä, vastavuoroisesti toisiinsa liittyvillä tavalla, ja jossa roolit ja vastuut on jaettu. Yhteistyön pohjana ovat yhteiset toimintalinjat ja tavoitteet, vaikka kumppaneiden omat intressit ja yhteistyöstä saatavat hyödyt poikkeavatkin. Yhteistyösuhde edellyttää osapuolten vastuullisuutta ja avoimuutta.” (UNCHS 1993, ks. Hynynen 1999, 11.) Tässä tutkimuksessa kumppanuutta tarkastellaan julkisen ja yksityisen sektorin välisenä yhteistyömuotona. Sen ominaisuuksiin paneudutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.2 JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN KUMPPANUUS, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)

3.2.1 Mitä on public-private partnership?

Public-private partnership, julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus, on vielä verrattain uusi käsite. Enemmän siitä on alettu puhua vasta 1990-luvulla. Vielä 80-luvun (suomalainen) kirjallisuus käsittelee julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä vain alihankinta-, yksityistämisen- ja ostopalvelutoimintana (Yleinen Teollisuusryhmä & Työnantajain Yleinen Ryhmä 1986). Tuolloin julkinen sektori saattoi kyllä tehdä yhteistyötä esim. hankkeissa kolmannen sektorin kanssa, mutta yksityiseltä sektorilta palveluita voitiin vain ostaa. Toisaalta keskusteltiin paljon siitä, mitkä toiminnot ylipäättään kuuluvat julkiselle sektorille ja mitkä voitaisiin kokonaan siirtää yksityiselle. Julkisiin palveluihin kohdistui paineita kehittää niitä vastaamaan paremmin kansalaisten tarpeita, mutta samaan aikaan julkisen sektorin varat eivät enää riittäneet kaikkien edes palveluiden ylläpitoon. Tarvittiin uudenlaisia palveluntuotantomalleja ja niinpä päädyttiin yksityistämisiin, toimintojen ulkoistamisiin, tilaaja-tuottajamalleihin ja markkinamekanismien, kuten liikelaitosten tuomiseen julkiselle sek-

torille. Uusista toimintamuodoista huolimatta vastuu palvelujen tuottamisesta haluttiin kuitenkin yleensä pitää yksistään julkisella sektorilla. (Suomen Kaupunkiliitto 1989, 6-11.)

Nämä uudistukset olivat kaikki osa ”uutta julkishallintoa”, New Public Managementia, joka levisi ympäri maailmaa 80- ja 90-luvuilla. NPM:n mukana raja julkisen ja yksityisen sektorin välillä hämärtyi ja niiden välille muodostui suuri harmaa alue. Tässä harmaassa alueessa toisinaan tehdään yhteistyötä, toisinaan kilpaillaan julkisten palvelujen tuottamisessa. Ei ole olemassa enää tiukasti julkista sektoria ja yksityistä sektoria. Myös PPP:t toimivat tällä harmaalla alueella ja ovat itse asiassa uusin NPM:n sovellus. Yhteistyössä sinänsä ei toki ole mitään uutta, onhan yhdessä toimittu ennenkin, mutta nyt sille on löydetty uusi muoto – public private partnership. Yhteistyön ja kumppanuuksien määrä onkin sen myötä viime vuosina lisääntynyt huomattavasti. (Drewry 2000, 57-58.)

Koska on kyse uudesta käsitteestä, ei sen määritelmä luonnollisestikaan ole vielä täysin vakiintunut. Kumppanuudella on voitu eri yhteyksissä tarkoittaa lähes minkälaista tahansa yhteistyötä tai suhdetta sektoreiden välillä. Partnership-käsitettä on käytetty hyvinkin rajattomasti ja ”kumppanuuksina” on käsitetty erilaisia yhteistyömuotoja löyhistä suullisista yhdessä toimimisen sopimuksista aina tiukkoihin laillisesti sitoviin yhteistyösopimuksiin ja yhteisiin organisaatioihin. (McQuaid 2000; Rosenau 1999, 12.) Joidenkin tutkijoiden mielestä kumppanuudesta voidaan puhua oikeasti vain silloin, kun on olemassa erillinen yhteistyöorganisaatio tai vähintäänkin laillisesti laaditut (kirjalliset) yhteistyösopimukset (Carroll & Steane 2000, 37). Toisten mielestä määritelmäksi riittää kumppanuudesta saatava tavallista (sopimus)yhteistyötä suurempi lisähyöty (Ruokangas 1997, 8-9). Yhteistä ja yleistä määritelmää käsitteelle ei ole vielä löytynyt (Osborne 2000, 3).

PPP:n perusedellytykset

Eri määritelmistä on kuitenkin koottavissa yleisimpiä kumppanuuksien ominaispiirteitä ja tiettyjä edellytyksiä, joiden on täyttyttävä, ennen kuin voidaan puhua PPP:eista (ks. kuvio 3). *Ensinnäkin* eri sektoreiden mukanaolo tarkoittaa sitä, että kumppanuudessa on mukana myös erilaisia tavoitteita. Yksityinen sektori pyrkii taloudelliseen voittoon, kun taas julkinen pyrkii ajamaan yhteisön laajempia sosiaalisia etuja. Tilanne ei silti ole haitaksi, sillä kumppanuudella voidaan hyvinkin pyrkiä (ja yleensä pyritäänkin) eri tavoitteisiin; pääasia nimittäin on, että molemmat osapuolet hyötyvät omalla tavallaan kumppanuudesta. Mones-

ti on niin, että kumppanuuden ja yhteistyön suurista päämääristä, esimerkiksi talouden kiihdyttämisestä, ollaan yhtä mieltä, mutta käytännön tavoitteet ja hyödyt ovat erit. (Kuntaliitto 1998; McQuaid 2000, 10-11; Osborne & Murray 2000, 75-77; Ruokangas 1997, 9-10; Virkkunen & Komulainen 1997, 24-31; ks. myös Reijniers 1994, 137-138.) Esimerkiksi yksityinen hyötyy hankkeesta taloudellisesti, julkinen helpottuneen työttömyystilanteen kautta.

Toisekseen kumppanuus edellyttää, että molemmat osapuolet osallistuvat hankkeeseen omalla taloudellisella riskillään eli sijoittavat siihen merkittävän summan rahaa (ks. esim. Reijniers 1994, 138). Resurssien sijoittamisen myötä sitoudutaan toimintaan täysipainoisesti ja samalla myös ilmaistaan toiselle osapuolelle halukkuus yhteistyöhön. (Kuntaliitto 1998; Ruokangas 1997, 9-10.) Molempien osapuolten täytyy panostaa suhteeseen, toinen ei voi vain kulkea toisen ”siivellä”. Jos kumppanuudessa on vapaamatkustajia, ei kumppanuus ole tasapainossa ja se tuskin kestää pitkään. Panosten täytyy myös olla tarpeeksi suuria, jotta niillä on painoarvoa osallistuvan tahon kannalta. Jos panostus on merkityksetömän pieni, on kumppanuudesta helppo jäädä pois, kun ongelmia ilmenee. (Kuntaliitto 1998, 6-7.) Kun panostus on merkittävä, sitoutuminen kasvaa, ja yhteistyö halutaan saada toimimaan ongelmistakin huolimatta. Panostuksen ei tarvitse välttämättä olla rahaa, vaan myös muut resurssit, kuten tilat, laitteet ja osaaminen, kelpaavat. Pääasia on, että jokaisella on jotakin ainutlaatuista, tärkeää ja arvokasta annettavaa suhteelle. (Osborne & Murray 2000, 75-77.)

Kolmanneksi kumppanuuden ideana on, että ilman yhteistyötä ja kumppanuutta hanketta ei pystyittäisi joko toteuttamaan lainkaan tai sen toteutus ei olisi yhtä tehokasta. Yksin resurssit eivät riittäisi. PPP:n avulla voidaan toteuttaa monia entistä laajempia ja monimuotoisempia projekteja. (Kuntaliitto 1998; Ruokangas 1997, 7-10.) Resurssien yhdistämisellä haetaan siis synergiaetuja (Reijniers 1994, 138). Yhdessä saadaan aikaan enemmän kuin osapuolet olisivat erikseen voineet saada. Voi tietysti olla, että kumppanuus ei synergian luomisessa onnistu, mutta kumppanuuden määrittelyn kannalta riittää, että siihen on mahdollisuus ja että siihen nimenomaan pyritään. (Carroll & Steane 2000, 37; McQuaid 2000, 10-11.)

On myös esitetty, että ollakseen kumppanuutta yhteistyön pitää sisältää strategian ja tavoitteiden luomista ja niiden käyttämistä (McQuaid 2000, 10-11) sekä tulevaisuuden visiointia

ja yhteisten intressien edistämistä (LTT 1996). Kumppanuuden aitous riippuu siis suunnitteluprosessien määrystä. Kumppanuutta ei ole pelkkä suorittava yhteistyö, vaan osapuolten pitää pystyä asettamaan yhteistyölleen päämääriä. Yhteistoiminnan täytyy ulottua strategiselle tasolle asti, ei pelkästään toimeenpanoon (Kuntaliitto 1998, 18; ks. myös Larkin 1994), muuten ei ole kyse aidosta kumppanuudesta, vaan kaupankäynnistä. Jos esimerkiksi julkinen on päättänyt rakennuttaa talon, antaa materiaalit ilmaiseksi, mutta yksityinen tekee työn, ei ole kyseessä kumppanuus, koska yksityinen on vain suorittamassa. Oikeat kumppanuudet ovat kehittämiselimiä. Kumppanuudessa työskennellään yhdessä yhteisen hyvän edistämiseksi (Holland 1984, McQuaidin 2000, 11 mukaan; Kolzow 1994).

Samoin kumppanuuden määrittämiseksi on ehdotettu laillista sopimusta, eli jotta voitaisiin puhua kumppanuudesta, pitäisi olla olemassa laillinen sopimus yhteistyöstä tai joidenkin mukaan jopa yhteistyöorganisaatio (Carroll & Steane 2000, 37). Useinhan onkin olemassa yhteistyöorganisaatio tai jopa yhteisyritys, mutta joskus voi kumppanuus toimia vallan hyvin pelkkien suullisten sopimustenkin nojalla. Lailliset sopimukset tuovat kumppanuuteen väistämättä myös jäykkyyttä ja voivat siten olla jopa tehokkaan kumppanuuden esteenä. (vrt. McQuaid 2000.) Mielestäni edellä esitetyt kolme ehtoa riittävätkin varsin hyvin, eikä strategioihin tai sopimuksen sisältöihin tarvitse mennä sen enempää.

<p>ERI TAVOITTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> -yksityisellä taloudelliset päämäärät -julkisella yhteisön sosiaaliset ja kulttuuriset edut -myös julkisella on taloudellisia tavoitteita ja yksityisellä sosiaalisia (esim. yhdistykset) -eri tavoitteet eivät haittaa, pääasia, että molemmat hyötävät tavallaan 	<p>PANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -kumpikin osallistuu omalla riskillään -tarpeeksi suuret panokset takaamaan sitoutuminen -panokset eivät välttämättä rahaa, vaan voivat olla esim. osaamista tai tiloja -panostukset molemmilta osapuolilta -ei vapaamatkustajia 	<p>SYNERGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> -ilman kumppanuutta hanketta ei olisi voitu toteuttaa lainkaan -tai ei olisi voitu toteuttaa niin tehokkaasti -täytyy olla ainakin synergian mahdollisuus ja sitä kohti täytyy pyrkiä
<p>MUUTA: kumppanuuden täytyy ulottua strategiselle tasolle, täytyy olla tiettyjä laillisia muotoja, esim. sopimuksia tai yhteistyöorganisaatio</p>		

Kuvio 3. PPP:n perusedellytykset

3.2.2 Mihin public-private partnershipilla pyritään?

Eriaisia järjestelyjä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudeksi on olemassa hyvin monenlaisia, kuten voi päätellä jo pelkän määritelmän epäselvyyden pohjalta. Niinpä vastaavasti päämääriä, mihin erilaisilla kumppanuuksilla pyritään, on hyvin monia, ellei jopa jokaisella kumppanuudella omansa. Yleisellä tasolla voidaan päämääriä ja PPP:n tavallisia etuja silti tarkastella. PPP:n hyödyt voidaan jakaa karkeasti taloudellisiin ja sosiaalisiin etuihin (ks. taulukko 3).

Selvin *taloudellinen* hyöty on kumppanuuden kustannustehokkuus (Osborne 2000, 1-2, McQuaid 2000, 19-20). Yhdistämällä sektoreiden taloudelliset panokset kummankaan taakka ei kasva kohtuuttoman suureksi. Varsinkin nykyään, kun julkisen sektorin varat ovat vähentyneet ja kuluja ollaan muutenkin vähentämässä, yksityisen rahan saaminen tueksi on toivottavaa (ks. esim. Agarwal 1999; Hynynen 1999; Reijniers 1994). PPP:tä onkin käytetty apuna monissa julkisen sektorin tehtävissä, kuten palvelujen tuottamisessa ja infrastruktuurin rakentamishankkeissa (Nijkamp, Burch & Vindigni 2002, 1869-1870). Yhteistyöhön lähteminen saa myös usein harkitsemaan tarkkaan siihen laitettut rahat, joten tuhlaustakaan ei ehkä niin helposti tapahdu. Siinä mielessäkin PPP toimii tehokkaammin kuin sektorit erikseen. Kumppanuuden kautta voidaan myös suoranaisesti säästää rahaa, kun yhteistyön kautta saadaan skaalaetuja esim. rahoituksessa, markkinoinnissa, hallinnossa ja tuotannossa. (McQuaid 2000, 19-20.)

Resurssien yhdistäminen tarjoaa myös mahdollisuuden sellaisten hankkeiden toteuttamiseen, joita kumpikaan sektori ei olisi voinut yksin tehdä (vrt. PPP:n määritelmä) (Klijn & Teisman 2000, 91; Kuntaliitto 1998, 17; Larkin 1994; Ruokangas 1997, 7; Sagalyn 1997). PPP:eistä on siis osapuolille synergiaetua (Klijn & Teisman 2000, 91). PPP:n avulla voidaan tarttua laajoihin, esimerkiksi alueen kehittymistä edistäviin hankkeisiin ja toteuttaa ne (McQuaid 2000, 19-20; Ruokangas 1997, 7). Kehittämishankkeet eivät olisi mahdollisia toteuttaa vain yhden sektorin varoin tai osaamisella. Resurssien yhdistämisestä hyötyy myös yksityinen sektori, kun julkinen sektori esim. osallistuu kehittämishankkeisiin ja antaa avustuksia yrityksille kehittymistä varten. Aluekehitysvaikutuksiin palataan vielä myöhemmin tässä luvussa.

Kumppanuuksilla on myös *sosiaalisia* hyötyjä. Kumppanuudet tarjoavat mm. mahdollisuuden oppia toisen osapuolen toimintatavoista. Kumppanuudessa voidaan yhdistää molempien sektoreiden hyvät puolet ja häivyttää huonot puolet. Esimerkiksi koska kumppanuudet ovat markkinasuuntautuneita, voidaan julkisiin toimintoihin tuoda niiden kautta enemmän joustavuutta, tehokkuutta, tuottavuutta, nopeutta ja innovatiivisuutta (Nijkamp, Burch & Vindigni 2002, 1867-1869; Osborne 2000, 1-2; Reijniers 1994, 138; Ruokangas 1997, 11). Kumppanuuksissa toiminnan säännöt eivät ole niin tiukat kuin perinteisessä julkisen sektorin toiminnassa, mikä mahdollistaa vapaammat toimintatavat (vrt. Bramwell & Rawding 1994, 428; O'Looney 2002). Yksityiseltä voidaan saada julkiselle myös markkinointiosaamista (Waddock 1989, ks. Palmer 1996, 54). Yksityisen mukanaolo auttaa myös entistä paremmin kansalaisten tarpeita vastaavien palvelujen tuottamisessa, koska kumppanuuden kautta päästään lähemmäksi asiakkaita. Kumppanuus lisää siis toiminnan responsiivisuutta. (Osborne 2000, 1-2; McQuaid 2000, 19-20.)

Yksityinenkin voi oppia kumppanuuksissa julkiselta esim. toimintojen vastuullisuudesta tai suunnittelun tärkeydestä. Tärkein hyöty yksityiselle puolelle lienee silti mahdollisuus osallistua moniin julkisiin toimintoihin, esim. alueen kehittämiseen, jo suunnittelun tasolla. Kumppanuuksien myötä voidaan vähentää nk. sosiaalista poissulkemista, kun paikalliset julkiset ja yksityiset sektorit eli paikallishallinto, -poliitikot, -yhteisö, vapaaehtoisjärjestöt ja yhteisö itsessään (ihmiset) pääsevät toimimaan ja päättämään asioista yhdessä. (Osborne 2000, 1-2; Reijniers 1994, 138.) Tällainen yhteisön suora osallistuminen on eräs paikallisdemokratian muoto ja sen myötä voidaankin myös toimintojen legitimitietin katsoa kasvavan (McQuaid 2000). (Ks. myös Rosenau 1999, 11-12, 17.) Todennäköisesti samalla kasvaa myös responsiivisuus. Kumppanuuteen yksityinen sektori voi osallistua yritysten tai vapaaehtoisjärjestöjen tai yksittäisten kansalaisten vaikuttamiskanavien kautta.

Kumppanuuksista on myös toissijaisia hyötyjä. Esimerkiksi sen kautta voidaan hyödyntää toisen sektorin tukisysteemejä yhteiseksi hyödyksi (säästöä, kun kaksinkertainen työ jää pois (ks. McQuaid 2000) tai toisella ei muuten olisi ollut ko. systeemejä lainkaan), voidaan saada uutta informaatiota ja ideoita sekä luoda uusia ystävyysuhteita (Larkin 1994). Myös stereotypiat toisesta osapuolesta hälvenevät, kun käsitykset toisesta tarkentuvat ja toinen opitaan tuntemaan myös käytännössä (McQuaid 2000, 21). Tutustumisen myötä myös kynnys aloittaa uusi kumppanuus todennäköisesti madaltuu (Hynynen 1999, 12; Ruokangas 1997, 72).

Taulukko 3. PPP:n hyödyt

Taloudelliset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> – kustannustehokkuus – skaalaedut – rahan käyttö harkitaan tarkemmin – julkiselle rahaa tuottaa palveluja – rahaa yksityiselle kehittymiseen – mahdollisuus kalliiden hankkeiden toteuttamiseen, synergiaetu – aluekehitysedut – tukisysteemit yhteiseksi
Sosiaaliset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> – julkinen voi oppia yksityiseltä esim. joustavuutta ja innovatiivisuutta sekä markkinointiosaamista – yksityinen voi oppia julkiselta esim. vastuullisuudesta ja suunnittelusta – responsiivisemmat palvelut – osallistuminen, paikallisdemokratia – uusi informaatio, uudet ideat – uudet ystävät – stereotyyppit hälvenevät

Eri kumppanuuksilla pyritään eri päämääriin ja hyötyihin. Toisaalta en näe mitään estettä, miksei yhdellä kumppanuudella voitaisi pyrkiä kaikkiin edellä mainittuihin hyötyihin. Osallistumisen kautta voidaan parantaa sosiaalista inklusiivisuutta ja responsiivisuutta, mutta samalla voidaan yhteistyöstä hyötyä myös taloudellisesti. Myös OECD:n julkishallinnon komitean mielestä PPP antaa hyötyjen yhdistämiseen hyvän mahdollisuuden (ks. Ruokangas 1997, 11-12).

3.2.3 Mitä ongelmia public-private partnershipissa voi olla?

Myös PPP:lla on omat ongelmansa (ks. taulukko 4). Ensimmäinen ongelma on heti se, että vakiintuneita käytäntöjä ei ole vielä olemassa (Ruokangas 1997, 72). Koska PPP on uusi malli, ei uudenlaiseen kumppanuuteen ryhdyttäessä useimmitenkaan tiedetä, mitä sen pitäisi tarkkaan ottaen sisältää ja miten sen pitäisi toimia (Holder 1992). Yksityisen ja julkisen sektorin toimintatavat ovat kyllä hyvin vakiintuneet, mutta harvalla on vielä kokemusta siitä, miten yhteistyöorganisaatioiden tulisi toimia puhumattakaan siitä, mikä olisi hyvää toimintaa (O’Looney 1992). Tämä saattaa johtaa tavoitteiden epäselvyyteen tai yleispuutteeseen, resurssien tuhlaamiseen, salailuun, kommunikation puutteeseen tai vallan kiepsaamiseen lähes kokonaan vain toiselle sektorille (McQuaid 2000; ks. myös Carroll &

Steane 2000; Holder 1992, 157). Kyse on niin uudesta ilmiöstä, että useimmiten, kun siihen lähdetään, lähdetään ensimmäistä kertaa. Seuraavalla kerralla kumppanuuden rakentaminen on luonnollisestikin jo helpompaa. (Ruokangas 1997, 72; ks. myös Hynynen 1999, 12.)

Suurimmat ongelmat noussevat kuitenkin sektoreiden kulttuurisista eroavaisuuksista. Vaikka sektoreiden toimintatavat ovatkin lähenemässä toisiaan, ovat sektorit vielä hyvin erilaisia rakenteiltaan, arvoiltaan ja käytännöiltään sekä tietysti historialtaan (Nijkamp, Burch & Vindigni 2002; O'Looney 1992; Palmer 1996). Julkisen yleisenä päämääränä on yhteisövastuullinen toiminta ja yleisen hyvän edistäminen, kun taas yksityinen pyrkii lisäämään voittoa kaikin mahdollisin keinoin. Sektoreiden tavoitteet ja motiivit toimia ovat selkeästi erilaiset (Carroll & Steane 2000, 50). Lukuiset eroavaisuudet vaikeuttavat varmasti yhdessä toimimista. Ristiriitoja esiintyykin kumppanuuksissa jatkuvasti.

O'Looneyn (1992) mukaan monet ongelmista on johdettavissa julkista toimintaa ohjaavan päätavoitteen, vastuullisuuden (accountability), ja yksityistä ohjaavan joustavuuden (flexibility) periaatteen välisestä ristiriidasta. Yksityinen pyrkii kaikessa toiminnassaan asioiden sujuvuuteen, mikä näkyy esim. organisaatioiden hallitusten valinnassa, vastuualueiden määrittelyssä, budjetin laatimisessa, henkilöstön valinnassa ja palkkauksessa, viestinnässä, PR-toiminnassa ja tavoitteiden laatimisessa. Asiat on tapana hoitaa siten, miten ne sujuvimmin järjestyvät ja hyödyttävät yritystä. Julkisella samoja asioita ohjaavat tiukat lait ja säädökset ja eettiset toimintaohjeet, mm. tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet, toisin sanoen toiminnan vastuullisuus. Ajatusmallien yhdistäminen voi olla ongelmallista. Näkemysten välillä on suuriakin eroavaisuuksia ja ne aiheuttavat jännityksiä kumppanuudelle. Jos asioiden painotuksista ei ole tarkasti sovittu, ongelmia voi ilmetä monissa käytännön asioissa. Jännitykset pitäisikin osata jo etukäteen tunnistaa ja ymmärtää sekä neuvotella niille ratkaisut, eli olisi etukäteen laadittava pelisäännöt, miten vastuullisuus ja joustavuus kumppanuudessa jaetaan. Jos pelisääntöjä ei ole, ongelmatilanteessa helposti hätäännyttään ja seurauksena aletaan laatia liian paljon ja liioitellun tarkkoja ja tiukkoja säädöksiä. Jos sitä vastoin pelisäännöt ovat olemassa, niitä voidaan ongelmatilanteessa vain tarkistaa. Toisaalta kaikki säännöt kyllä vähentävät joustavuutta, mutta ilman niitä voidaan päätyä vielä pahempaan tilanteeseen, jos esim. toinen osapuoli alkaa dominoida kumppanuutta. Tavoitteenahan on kuitenkin arvojen tasapaino. (O'Looney 1992, vrt. myös Reijniers 1994.)

Liian samanlaiset näkemyksetkään eivät silti ole kumppanuudelle hyväksi. Vastuullisuuden ja joustavuuden tasapainotusta ei silloin mietitä niin perusteellisesti ja seurauksena saatetaan päätyä epätasapainoiseen tilaan. Esimerkiksi julkinen saattaa olla innostunut kumppanuuden tuomasta mahdollisuudesta joustavuuteen niin paljon, että unohtaa omat vastuulliset tavoitteensa. Yksityiselle tämä sopii, koska sekin haluaa mahdollisimman paljon joustavuutta. Yhteisön kannalta ratkaisu ei kuitenkaan ole hyvä. (Halligan & Power 1992, Carrollin & Steanen 2000, 51 mukaan; O’Looney 1992.) Myös huonojen päätösten todennäköisyys lisääntyy, jos eriäviä mielipiteitä ei ole herättämässä keskustelua (McQuaid 2000).

Valtaepätasapaino on myös yleinen ongelma varsinkin aloittelevilla kumppanuuksilla. Yleensä toinen osapuoli on alussa käynnistäjän roolissa ja niinpä vastuut ja valta saattavat helposti jäädä sille suurelta osin myös toiminnan jatkuessa. Monesti se merkitsee kuitenkin toisen jäämistä alakynteeseen. Valtatasapainosta olisikin pidettävä tarkasti huolta (Carroll & Steane 2000; McQuaid 2000). Samoin on huolehdittava, että kaikkien osapuolten mielipiteitä kuunnellaan. Vahvat ryhmittymät ja esimerkiksi suuret liikeyritykset saavat kyllä aina äänensä kuuluviin, mutta myös pienten ja heikkoäänisten edut olisi otettava huomioon. Julkinen sektori on tässä tehtävässä tärkeässä roolissa. Sen pitää huolehtia mm. yhteisön etujen huomioonottamisesta, jos heillä ei ole siihen itse mahdollisuutta. (Bramwell & Rawding 1994, 432; ks. myös Lankford 1994; Rosenau 1999, 14-16.)

Ongelmia voi kumppanuuksissa ilmetä myös henkilökohtaisella tasolla. Aina henkilökemiat eivät nimittäin käy yksiin. Organisaatiot koostuvat ihmisistä ja heidän toimeen tuleminen onkin kumppanuuden kannalta keskeistä. Vahvat ennakkoluulot ja stereotypiat toisen sektorin ihmisistä ja molemminpuolinen kunnioittamattomuus saattavat jo yksistään olla vaikeuttamassa toimintaa (Holder 192, 157; Osborne & Gaebler 1992; Palmer 1996; Ruokangas 1997, 73). Jos työntekijät eivät suostu työskentelemään yhdessä, ei kumppanuus voi onnistua. Toisaalta henkilökemiat voivat hiertää myös osapuolten edustajien, ts. päälliköiden tasolla (Kuntaliitto 1998, 24-25). Eri syistä (kulttuurit, henkilökemiat, asenne) johdettavat kommunikaatio-ongelmat ja avoimuuden puute, jopa kyräily, ovatkin tavallisia. Tiimihenkeä ei saada ”päälle”. Luottamuksessa voi myös olla ongelmia. Omasta autonomiasta ei ole helppo luopua. (Klijn & Teisman 2000, 97; Kuntaliitto 1998, 24-25; Ruokangas 1997, 73)

Kumppanuuksista saattaa syntyä myös laillisia ongelmia. Koska järjestelmä on uusi, ei sille sopivia lakeja ole välttämättä säädetty. Kumppanuudessa pitäisi soveltaa toisaalta yksityisiä toimijoita että julkisia tahoja koskevia lakeja, jotka eivät kuitenkaan aina ole yhteensopivia. Lain tulkinta voi olla hyvin vaikeaa. Toisaalta, kun näitä ongelmia aletaan poistaa säätämällä uusia lakeja, voidaan päätyä pykäläviidakkoon. On menty ojasta allikkoon: kumppanuudella pyrittiin alun perin sujuvampaan yhteistyöhön, mutta tuloksena onkin vain enemmän säädöksiä ja ohjeita. (Drewry 2000; vrt. Rosenau 1999.)

Taulukko 4. PPP:n ongelmia

PPP:n ongelmia	<ul style="list-style-type: none"> – uusi malli, ei vakiintuneita sovelluskäytäntöjä – sektorien kulttuuriset erovaisuudet – joustavuus/vastuullisuus – liian samanlaiset näkemykset, ”vauhtisokeus” – valtaepätasapaino – henkilötason ongelmat – avoimuuden, luottamuksen puute – lakien soveltaminen
----------------	---

3.2.4 Millainen on hyvä public-private partnership?

Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia on tutkittu paljon ja useiden eri teollisuuden alojen yhteydessä. Sitä on sovellettu niin sosiaalisektorilla (Jenei & Vári 2000), teollisuudessa (Bagchi & Paik 2001), maataloudessa (Eswaran, Beinroth & Virmani 2000) kuin koulutuksessakin (Rhoden-Trader 2000). Samoin sitä on tutkittu niin ylikansallisella (Lickorish 1991; Teisman & Klijn 2000), kansallisella (Fayos-Solá 1996; Smith 1999), alueellisella (Ritchie & Ritchie 2002) kuin paikallisellakin (Augustyn & Knowles 2000; Horn & Simmons 2002) tasolla. Niinpä erilaisia suosituksia ja kriittisiä menestystekijöitä toimivan ja tehokkaan kumppanuuden luomiseen ja ylläpitämiseen on kertynyt runsain mitoin. On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka periaatteessa PPP soveltuukin mitä moninaisimpiin tilanteisiin ja useille aloille, ei ole silti olemassa kaavaa, jolla PPP:a voisi soveltaa *kaikille* aloille ja *joka* tilanteeseen. Päinvastoin – jokainen tilanne on aina analysoitava erikseen (Kolzow 1994; Sears & Reid 1992, 301). Mahdollisuudet kumppanuusyhteistyölle onkin selvitettävä tarkasti jo *ennen* kumppanuuteen ryhtymistä, jottei resursseja turhaan tuhjata mahdottomaan kumppanuuteen. Tämä tutkimus pyrkii hahmottamaan tärkeitä me-

nestystekijöitä festivaalien johtamisen kannalta. Tässä vaiheessa lienee kuitenkin syytä tarkastella vielä PPP:n yleisiä menestymisen edellytyksiä.

Eniten toimivan kumppanuuden kannalta on painotettu hyvää etukäteissuunnittelua ja selkeiden päämäärien asettamista. Koska kumppanuudessa ovat mukana eri sektorit, myös niiden tavoitteet ovat lähtökohtaisesti erit (Boyd & Timothy 2001, 47). Niinpä jo kumppanuuden suunnitteluvaiheessa on syytä sopia, miten eri tavoitteet, esim. vastuullisuus ja joustavuus (ks. O'Looney 1992), sovitellaan yhteen (Bagchi & Paik 2001, 494; Evans & Hutchins 2002, 430; LTT 1996; Rosenau 1999, 25; Ruokangas 1997, 3; vrt. myös Reijniers 1994). On hyvä määrittää, minkälaisia osatavoitteita kumppanuudella on, miten niihin pyritään ja kuka niistä hyötyy. Tavoitteiden ohella on syytä sopia myös monista muista kumppanuuden käytännön asioista, kuten kuluista, tuloista, tuotoksista, riskimahdollisuuksista ym. (Nijkamp, Burch & Vindigni 2002, 1877-1878). Näin voidaan välttää tai ainakin vähentää ongelmia varsinaisessa toimintatilanteessa. Tärkeää on saavuttaa yhteinen ymmärrys kumppanuuden toiminnasta, sen osasista, eri osapuolten rooleista ja sovitusta linjauksista (Evans & Hutchins 2002, 430; McQuaid 2000, 17-18). Sovituista asioista voidaan laatia sopimukset tai pelisäännöt (eivät välttämättä toki kirjalliset), jotka kertovat, miten riskit jaetaan, miten erilaisissa tilanteissa toimitaan yhdessä ja mitä tehdään sellaisissa tilanteissa, mistä ei ole vielä sovittu, ym. (Kuntaliitto 1998; Ruokangas 1997, 3). Sopimusten ja pelisääntöjen avulla voidaan varmistaa mm. osapuolten arvojen tasapaino ja tasapuolisuus tärkeissä ratkaisuissa (Boyd & Timothy 2000, 48, 53). Ennen kumppanuuden toiminnan aloittamista voi siis olla paikallaan viettää pitkäkin tovi neuvottelupöydässä ja sopia toiminnan linjauksista hyvinkin tarkkaan.

Toiseksi, jotta kumppanuus voisi toimia joustavasti, on kumppanuuden osapuolten välillä oltava luottamusta (Bagchi & Paik 2001, 494; Evans & Hutchins 2002, 430; McQuaid 2000, 17) ja toisen arvostusta (Larkin 1994). Jos eletään pelkkien sääntöjen mukaan ja niiden noudattamista jatkuvasti tarkkaillen, voi toiminnasta tulla hyvin jäykkää ja jopa vihamielistä, kyttäilevää. On pystyttävä luottamaan, että toinen osapuoli toimii sääntöjen mukaan ja kumppanuuden parhaaksi. Toisen työtä on myös pystyttävä arvostamaan, vaikka sitä ei aina ymmärtäisikään. Sektorit toimivat eri tavalla, mutta molemmat ovat tehokkaita omien päämäärien tavoittelussa. Luottamus ja arvostus ovat elintärkeitä edellytyksiä myös avoimelle ja kommunikatiiviselle ilmapiirille, joka samoin on eräs kumppanuuden menestyksen avaintekijöistä (Kuntaliitto 1998, 24-25). Informaatiota on pystyttävä jakamaan

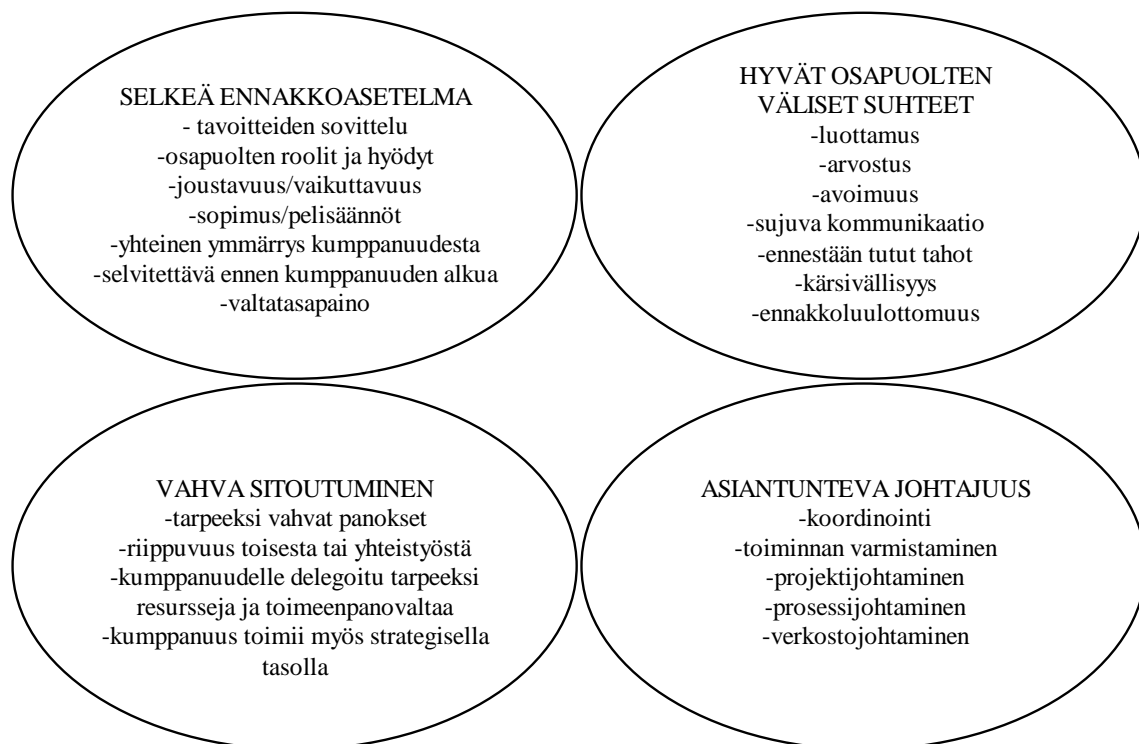
toisen kanssa avoimesti ja sujuvasti, vain niin voidaan oppia toisilta nopeasti ja saada aikaan synergiaa. Ilman avoimuutta kumppanuuden joustavuus väistämättäkin kärsii. Myös ristiriidat voivat kärjistyä, jos niistä ei voida puhua. Samoin puhumattomuus voi johtaa tilanteeseen, jossa osapuolet tiedostamatta pyrkivät vastakkaisiin päämääriin ja siten vaikeuttavat toisen osapuolen ja koko kumppanuuden toimintaa. Avoin ja sujuva kommunikaatio voi tosin olla hyvinkin ongelmallista sektoreiden välillä ainakin aluksi, perinteisesti hän omia tietoja ei ole totuttu levittelemään toiselle sektorille. Kommunikaatio-ongelmat ovatkin yleinen syy kumppanuuksien kariutumiseen (Agarwal 1999, 519-520). Ongelmaa voi helpottaa esimerkiksi valitsemalla kumppaneiksi jo ennestään tuttuja tahoja, jolloin toisen toimintatavat on toisellakin osapuolella jo ymmärretty eikä yllätyksiä yhteistyössä tule niin paljon (Kuntaliitto 1998, 24-25). Toimintaa voi sitten vähitellen laajentaa oudommille alueille ja oudompien kumppaneiden kanssa toimimiseen (Osborne & Murray 2000, 81).

Kumppanuuden onnistumiseen vaaditaan myös osapuolten sitoutumista (Bagchi & Paik 2001, 494; Kuntaliitto 1998, 18-19). Jos kumppanuuteen osallistutaan vain kokeilumielessä, se purkautuu yleensä heti ongelmien ilmetessä. Kun taas yhteistyöhön on sitouduttu, ongelmatilanteistakin pyritään selviämään ja niistä oppimaan. Jo PPP:a määriteltäessä todettiin, että panostusten pitää olla joko rahallisesti tai muulla tavoin riittäviä, jotta sitoutuminen on tarpeeksi vahvaa. Yksi hyvä sitoutumisen mittari on, että molempien osapuolten täytyy olla jossain määrin riippuvaisia kumppanuudesta (Kuntaliitto 1998, 18-19; Agarwal 1999, 520). Silloin siitä pidetään kiinni ”kynsin hampain”. Sitoutuneet osapuolet pystyvät sietämään kumppanuuden monimutkaisuutta (Klijn & Teisman 2000, 90) ja ristiriitoja ja kääntämään ongelmat oppimisen lähteiksi ja omiksi vahvuuksikseen.

Toimiva kumppanuus edellyttää myös hyvää johtamista (Bagchi & Paik 2001, 494). Koska kumppanuuden täytyy saada jotakin myös aikaiseksi, ei riitä, että kumppanuus on hyvin rakennettu, vaan sen täytyy myös toimia (Virkkunen & Komulainen 1997). Jonkun täytyy siis myös huolehtia tuosta toiminnasta eli johtaa kumppanuutta. Toimintojen koordinointi ja toiminnan ja tulosten varmistaminen ovat perinteisiä johtajan tehtäviä (Klijn & Teisman 2000, 90). Lisäksi johtajalta edellytetään uusien projektien valmistelun ja kumppanuuden muokkaamisen taitoja. Johtajan pitää hallita toisaalta prosessijohtamista luomaan mielenkiintoisia projekteja, toisaalta projektijohtamista konkreettisten projektien toteuttamiseksi ja verkostijohtamista luomaan ja ylläpitämään tarvittavaa luottamusta osapuolten välillä

(ks. enemmän Klijn & Teisman 2000, 94). Kumppanuuden eri vaiheissa eri taidot korostuvat ja johtaja voikin olla eri vaiheissa eri henkilö. Vetäjän valinta voi olla vaikeaa, mutta kuten missä tahansa johtamisessa, hyvällä johtajalla voi olla merkittäviä positiivisia vaikutuksia (ja huonolla negatiivisia) organisaatioon (vrt. Kuntaliitto 1998, 24-25).

Muita suositeltavia ominaisuuksia osapuolille ovat mm. kärsivällisyys ja ennakkoluulottomuus sekä sektoreiden keskittyminen siihen, minkä he osaavat parhaiten (Larkin 1994; Ruokangas 1997, 69). Tärkeää on myös, että kumppanuudelle (yhteistyöorganisaatiolle) annetaan tarpeeksi resursseja ja toimeenpanovaltaa (LTT 1996), muuten se ei toimi. Kumppanuuden pitää toimia myös strategisella tasolla, ei vain suorittavana elimenä tai keskustelupiirinä (Kuntaliitto 1998, 9). Seuraavaan kuvioon (kuvio 4) on koottu edellä esitetyt suositukset hyvään kumppanuuteen. Painotukset vaihtelevat tapauksittain, mutta jollakin tasolla nämä asiat on syytä joka tapauksessa ottaa huomioon. Edellytykset on jaettu neljään päätekijään: selkeä ennakoasetelma, hyvät osapuolten väliset suhteet, vahva sitoutuminen ja asiantunteva johtajuus.



Kuvio 4. Hyvän PPP:n ominaisuudet

3.3 ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA ALUEKEHITYS PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPPISSA

3.3.1 Taloudelliset seikat

Resurssien yhdistäminen on selvä taloudellinen vaikutin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä. Yhteistyöhankkeet olisivat monesti yksinään liian kalliita pelkästään jommalle kummalle sektorille, mutta yhdessä niihin voidaan tarttua. Myös *erilaisten* resurssien saaminen yhteen auttaa hankkeiden toteutuksessa. Yhteistyöllä saadaan myös skaalaetuja ja vältetään kaksinkertaista työtä, joten yhteistyö tuo kummallekin sektorille suoranaista rahansäästöä.

Aluekehityksen kannalta taloudellisia syitä kumppanuuteen ja taloudellisia vaikutuksia alueeseen voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. *Ensinnäkin* yksityisen tulo mukaan julkisten palvelujen tuotantoon tekee ne julkiselle itselleen halvemmaksi ja näin turvaa tiukassa taloudellisessa tilanteessa niiden säilymisen (ks. esim. Junnonen & Lindholm 1998, 7-12). Alueiden kannalta on luonnollisesti tärkeää, että palvelut säilyvät ja ovat laadukkaita. Toisaalta nykyään markkinalähtöinen ajattelu on ajautunut yhä enemmän myös julkiselle sektorille ja on ollut pakko kiinnittää huomiota mm. palvelujen tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen (Junnonen & Lindholm 1998). Tämä puolestaan on johtanut menojen ja sitä myötä palvelujen karsimiseen (Carroll & Steane 2000, 41). Enää ei voida tuhjata edes tärkeisiin palveluihin.

Ratkaisuksi on haettu erilaisia markkinajärjestelmiä, kuten tulosohjausta ja organisaatioiden madaltamista ja hallinnon hajauttamista (Suomen kaupunkiliitto 1989, 44). Radikaalimpia ratkaisuja ovat olleet palvelujen ulkoistaminen tai yksityistäminen (vrt. Keene 1998). Palvelujen tuottaminen pelkästään yksityisellä ei kuitenkaan aina vastaa julkiselle palvelulle asetettuja sosiaalisia vaatimuksia, joten uusia tuottamismuotoja on pitänyt edelleen etsiä (Klijn & Teisman 2000, 84-86). PPP on yksi ratkaisu tähän pulmaan. Yhdessä resurssit riittävät ja samalla julkinen voi varmistaa, että palvelut kelpaavat myös sosiaalisesti. Vastineeksi osallistumisesta sosiaalisten hyötyjen tuottamiseen julkinen voi antaa yksityiselle erilaisia etuja, esim. ilmaisia yrityspalveluja (Sagalyn 1997). Ne ovat eräs syy yksityiselle lähtöä mukaan. Julkisten palvelujen tuottamisen kautta yksityinen saa myös uusia toimintoja ja sitä kautta uusia markkinoita eli uusia tuloja. Samoin kumppanuuksien kautta yksityiset pääsevät mukaan monille perinteisesti täysin julkisen vastuulla olleille

aloille (Caroll & Steane 2000, 43), mikä tuo niille mm. uutta osaamista. Monesti hyöty onkin jotain muuta kuin suoraa rahaa. Yleisesti ajatellen PPP voi siis auttaa taantuvien alueiden palvelujen turvaamisessa. Yhdessä toimimalla siihen on paremmat mahdollisuudet.

Toisekseen PPP:n takana voi olla pyrkimys aktiiviseen aluekehittämiseen (Larkin 1994). Kumppanuuden kautta julkinen sektori voi esimerkiksi neuvotella esteiden poistamisesta yritysten kehittymisen tieltä tai keskittymällä tiettyihin kumppanuuksiin pyrkiä alueella haluamaansa teollisuusrakenteeseen. Yrityksiä voidaan tukea rahallisin tuin tai etuuksin tai esim. neuvontapalvelujen kautta. (Nyt raha- ja resurssivirta on siis enemmän julkiselta yksityiselle.) Kun yritykset menestyvät, tuo se myös kehitystä alueelle, kun tulot ja työpaikat lisääntyvät. Se on julkisenkin hyödyksi.

Sektorit voivat myös alkaa yhteisiin aluekehittämishankkeisiin. Resurssien yhdistäminen antaa mahdollisuuden entistä suurempien hankkeiden toteuttamiseen (Ruokangas 1997, 17). On myös luontevaa, että kaikki sektorit ovat aktiivisesti mukana aluekehittämisessä, vaikuttavathan tulokset kaikkien toimintaan. PPP voi myös toimia käynnistävänä tekijänä monille hankkeille, jotka odottavat julkisella puolella toteutumistaan rahan puutteessa. PPP:n avulla voidaan hankkeita priorisoida luomalla yhteistyöjärjestely tärkeimpään hankkeeseen ja siten mahdollistamalla sen toteuttaminen. (Kuntaliitto 1998, 17). Erilaisten aluekehityshankkeiden myötä voidaan pyrkiä esim. työllisyyden tai alueen elinkeinoelämän toimintaedellytysten parantamiseen sekä asiakaslähtöisempien vaihtoehtojen luomiseen perinteisille julkisen sektorin toiminnoille (Kuntaliitto 1998, 6-7). Varsinkin taantuvilla alueilla, jossa resursseja ei juuri ole, sektoreiden yhteistyö voi olla ainoa keino alueen taloudellisessa kehittämisessä (vrt. Ruokangas 1997, 72).

3.3.2 Sosiaaliset seikat

Kumppanuuteen lähtemiseen on myös sosiaalisia syitä. Jo edellä mainittiinkin, että kumppanuuden ja yhteisien resurssien kautta julkinen voi pitää yllä sosiaalisia palvelujaan, vaikka rahat muuten voisivat olla tiukilla. Kumppanuuksien myötä julkinen voi myös kehittämissankkeissa varmistaa, että yhteisön etu ja sosiaaliset lähtökohdat otetaan taloudellisten tavoitteiden ohella myös suunnittelussa huomioon. Esimerkiksi yrityskylän perustamisen lisäksi rakennetaan paikallisille puisto virkistysalueeksi tai huolehditaan, että uusi teollisuus ei saastuta ilmaa niin, että paikkakunnalla ei enää haluta asua. (vrt. Sagalyn 1997.)

Kumppanuuksien myötä myös yhteisö ja yksilötkin voivat päästä tuomaan esille omat sosiaaliset tavoitteensa suoraan eivätkä vain julkisen välityksellä. On esim. kehitelty erilaisia järjestelmiä, joissa yksilöt otetaan mukaan kaupunkialueiden maankäytön suunnitteluun tai erilaisiin lähiöprojekteihin asukastoimikuntien, paikallisryhmien tai taloyhtiöiden edustusten kautta (Hynynen 1999, 43; Nijkamp, Burch & Vindigni 2002, 1865). Samoin voi erilaisissa yhteistyöhankkeissa olla osapuolina yhdistyksiä ja kansalaisjärjestöjä. Yhdistyksethän voi nähdä yksityisen sektorin sosiaalisten arvojen tuojana yhteistyöhön. Ne toimivatkin kumppanuuksissa lähes yhtä usein kuin yrityksetkin. Yhdistykset voivat toimia mm. asuntotuotannossa, kehittämishankkeissa tai palvelujen osatuottajana (Hynynen 1999, 5-12).

Myös varsinaiset yksityisen sektorin toimijat, yritykset, saavat kumppanuuden myötä lisää vaikutusmahdollisuuksia. Nykyään yritykset pääsevät yhä enemmän suunnittelemaan aluekehityksen hankkeita ja omaakin toimintaympäristöään, mihin ennen ei ollut mahdollisuuksia. Aluekehittämistä nimittäin pidettiin yleisesti julkisen sektorin asiana (Kuntaliitto 1998, 26). PPP sitä vastoin tarkoittaa, että hallinnolliset päätökset esim. kaupunkikehittämisestä eivät ole vain julkisen sektorin vastuulla, vaan ne ovat myös tulosta neuvotteluista ja sopimuksista julkisen ja yksityisen välillä. Mukaan tulee monia sidosryhmiä ja etujen tavoittelijoita, erilaisia tavoitteita, arvoja ja painotuksia; aluekehittämisestä tulee monitoimijainen tehtävä. (Nijkamp, Burch & Vindigni 2002, 1865-1866.)

PPP:sta on myös kulttuurisia hyötyjä. Parempien osallistumismahdollisuuksien myötä yhteyden tunne yhteisössä lisääntyy, ihmisten itseluottamus kasvaa ja henki yritysmänteiselle ilmapiirille syntyy. PPP:n myötä paikallistalous nähdään myös demokraattisempana, kun ”ruohonjuuritason” mielipiteitäkin kysytään. (Flora et al. 1992, Larkinin 1994, mukaan.)

3.3.3 Public-private partnership vaikutusten yhdistäjänä ja aluekehityksen väli- neenä

Toimiva sektoreiden välinen kumppanuus hyödyttää sekä molempia osapuolia että molemmilla tavoilla, taloudellisesti ja sosiaalisesti. Vaikutus on kokonaisvaltainen, ja monesti on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta sanoa, milloin on kyse taloudellisesta hyödystä, milloin sosiaalisesta. Esimerkiksi työpaikat tavataan laskea taloudelliseksi hyödyksi, mutta yksittäiselle ihmiselle se on varmasti myös sosiaalinen hyöty, kun työttömyyden poistumisen

kautta elämänlaatu nousee ja uudessa työpaikassa voi luoda uusia kontakteja. Samoin hyvä yhteisöhenki on sosiaalinen hyöty, mutta se vaikuttaa suoraan myös alueen yritysilmapiiriin ja todennäköisesti siten vilkastuttaa alueen liike-elämää, houkuttelee uusia investointeja ja yrityksiä ja miksei jopa lisää paikallista liikevaihtoa, kun oman alueen yrityksiä aletaan arvostaa ja suosia niiden alueellisuuden vuoksi (vrt. Ryan 1995). Toimiva kumppanuus auttaa siis kaikkia. Ruokankaan (1997) mukaan ”Public-private partnership on yksi väline toteuttaa niin julkisen hallinnon kehittämissyöntejä kuin yksityisen sektorin taloudellisia päämääriä” (Ruokangas 1997, 11). PPP antaa mahdollisuuden ”kehittämistyön taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden yhdistämiseen” (Ruokangas 1997, 12).

Molempien hyötyjen saavuttaminen edellyttää toimivaa ja tasapainoista kumppanuutta. Yhteistyössä täytyy ottaa huomioon molempien osapuolten toiveet ja tarpeet. On tajuttava, että alueellinen hyvinvointi ja yritysten menestyminen kulkevat käsi kädessä (Kuntaliitto 1998, 22). Omien etujen sokea ajaminen ei välttämättä tuo lainkaan parempaa lopputulosta, jos syntyneet hyödyt lasketaan yhteen. Esimerkiksi pelkkä osallistumisen lisääminen ei välttämättä tuo ollenkaan hyötyjä, vaan päätöksenteko voi sitä vastoin muuttua hitaaksi ja monimutkaiseksi (Lankford 1994). Tai jos ajetaan vain taloudellisia etuja, saattaa yhteisö tuntea itsensä laiminlyödyksi ja kieltäytyä kaikenlaisesta osallistumisesta kehittämistöihin. Ilman yhteisön tukea kehittäminen ei ole oikeutettua. Yhteisön laiminlyönti voi aiheuttaa myös protestimielialaa. Jos toista tavoitetta tai toisen osapuolen toiveita painottaa liikaa, toinen kärsii ja yhteistulos on huonompi, kuin jos molemmissa olisi tehty pieniä parannuksia. On löydettävä ”kultainen keskite”. Tosin vaarana on huono kompromissi, jossa kumpikaan ei pääse tavoitteisiinsa. Eri hankkeilla voidaan toki pyrkiä erilaisiin päämääriin, mutta kokonaisuutena toiminnasta tulee tehotonta, jos hankkeet joutuvat kilpailemaan resursseista keskenään tai tavoittelevat vastakkaisia päämääriä. Toinen hanke saattaa yrittää torpedoida toisen onnistumisen, jotta voisi itse toteutua. Tasapainoisen aluekehittämisen kannalta tällainen ”kissanhännän veto” ei ole järkevää. Asioista sopimalla molemmat voivat hyötyä.

Jo PPP:n peruseriaatteet (eri tavoitteet, synergiset hankkeet) tuntuvat tähtäävän aluekehittämiseen. PPP:n tavoitteena on parantaa toimintoja alueella. Oikeastaan tarvitaankin vain poliittisia ja strategisia päätöksiä lähteä mukaan kumppanuuteen ja sitoutumista siihen (Kuntaliitto 1998, 22-23). Aluekehittäminen vaatii aktiivista otetta. Itsestään mikään ei parane, mutta aktiivisten kumppanuuksien kautta siihen on mahdollisuus. Alueelle olisikin

luotava sopiva ilmapiiri kumppanuuksien syntymiselle, mm. osallistumiseen kannustava yhteisökulttuuri, yrittäjiä tukevat järjestelmät ja alueen vahvuuksiin perustuvat kehittämiss politiikat (Kolzow 1994). Niiden avulla PPP:a voidaan käyttää aluekehityksen apuna entistä tehokkaammin.

4 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA FESTIVAALIT

PPP:a ei ole festivaalien yhteydessä tutkittu laisinkaan. Festivaaleilla ja PPP:lla on kuitenkin paljon yhteisiä piirteitä ja päämääriä. Molemmilla on sekä taloudellinen että sosiaalinen puolensa. Molempia voidaan käyttää myös aluekehityksen apuna ja erityisesti taantuvilla ja heikosti menestyvillä alueilla. Teemojen yhdistäminen tuntuukin luontevalta. Festivaalien sosiaaliseen puoleen voidaan soveltaa esim. PPP:n sosiaalisen inklusiivisuuden mallia. Taloudellisen puolen festivaalimatkailua voidaan puolestaan lähestyä tutkimalla PPP:n sovellutuksia matkailussa, onhan matkailulla ja festivaalimatkailulla luonnollisesti paljon yhteneväisyyksiä. Ennen soveltamismallin kehittelyä lieneekin paikallaan syventyä hetkeksi sektoreiden rooleihin niin matkailussa kuin festivaaleillakin sekä niiden vaikutuksiin PPP:n soveltamisessa.

4.1 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA MATKAILU

4.1.1 Sektoreiden roolit matkailussa

Perinteisesti kehittyneissä markkinatalouksissa matkailutoimintojen järjestäminen on kuulunut yksityiselle sektorille (Hall & Page 2002, 4-5, vrt. Cockerell 1997, 5-6). Hotellit, ravintolat, matkanjärjestäjät, bussiyhtiöt, ohjelmapalveluja tarjoavat yritykset ym. ovat kaikki yksityisen sektorin toimijoita. Matkailunpalveluiden ideanahan on, että turistit maksavat saamistaan palveluista eli on kyse perinteisestä markkinatoiminnasta. Matkailu ei useimmiten kuulu hyvinvointivaltion tehtäviin, vaan se on ”ylimääräistä hyvää”, jota ihmiset hankkivat omilla resursseillaan (vrt. Turner 1992, Longin 1994, 482 mukaan). Myös tarjonta on siten yksityistä.

On kuitenkin useita syitä, miksi myös julkinen sektori on kiinnostunut matkailusta. *Ensinnäkin* matkailuteollisuus on alueellisesti niin tärkeä tulon ja työllisyyden luoja, että julkisen on pakko ottaa osaa asiaan (Wanhill 1987, 54). Joidenkin alueiden talous voi jopa riippua täysin matkailusta. Suorien matkailutulojen lisäksi matkailun kehittyminen lisää myös mm. alueen verotuloja (Archer 1989, Holloway 1989, Palmerin 1996, 53 mukaan), joista huolehtiminen kuuluu luonnollisesti julkisen sektorin piiriin. Matkailun kehittymisen myötä voidaan saavuttaa myös laajempia, sosiaalisia tavoitteita, kuten lievittää työttömyyttä tai alueen yleistä sosiaalista alennustilaa. Matkailu voi myös lisätä alueen imagoa ja tuoda

alueelle sitä myöten myös uusia investointeja. (Palmer 1996, 53-54.) Myös nämä ovat tyyppisiä julkisen sektorin huolia. Matkailun kehittäminen näkyikin nykyään mm. monissa julkisen sektorin politiikoissa ja kehittämissuunnitelmissa (Aho 1997, 112; Aho, Ilola & Järviluoma 1997, 5; Kauppila 1998, 2), siksi tärkeäksi se koetaan koko alueen kannalta.

Toisekseen julkinen sektori vastaa usein alueen yhtenäismarkkinointihankkeista. Julkista sektoria tarvitaan avuksi, koska matkailuteollisuus on hyvin pienyritysvaltainen ala eikä pienillä yrityksillä ole resursseja markkinoida itseään ja omaa aluettaan laajasti esim. ulkomaille. Toisaalta alan muutamat suuret yritykset eivät ole kiinnostuneita koko alueen markkinoinnista, vaan mainostavat vain itseään. Julkinen taho voi sitä vastoin tukea alueen pienyrittäjiä ja mainostaa aluetta kokonaisuutena. (Palmer 1996, 53-54.) Samalla se edistää koko alueen kehittymistä, kun alueen tunnettuus ja todennäköisesti myös kysyntä kasvavat.

Kolmanneksi julkinen sektori on vastuussa tietyistä matkailualueen menestymisen kannalta elintärkeistä elementeistä (Palmer 1996- 53-54). Esimerkiksi alueen infrastruktuurin ja peruspalveluiden on oltava kunnossa, jotta matkailuala voisi toimia sujuvasti. Julkinen sektori myös omistaa joitakin varsinaisia matkailukohteita, kuten museoja ja erilaisia kulttuurikohteita (Lavery 1996). Matkailuun vaikuttavat myös monet julkiset toimet ja päätökset, vaikka niitä ei ole suoraan matkailua varten tehtykään, esim. yleiset lomasäännökset, valuuttarajoitukset, rajamuodollisuudet tai kuluttajansuoja (Wanhill 1987, 57). Jos matkailua halutaan kehittää, on julkisen sektorin oltava tietoinen omasta roolistaan matkailussa ja koordinoitava toimintansa matkailuteollisuuden kanssa. (Ks. myös Cockerell 1997.)

Neljänneksi matkailu on niin laaja ala, että sen vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön ovat suuret. Niinpä julkista sektoria tarvitaan rajoittamaan haitallisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi ruuhkaantumista, ympäristön pilaantumista tai turvallisuuden heikkenemistä. (Cockerell 1997; Holloway 1989, 154; Joppe 1989.)

Julkinen sektorin toimet keskittyvät siis toisaalta matkailunedistämiseen taloudellisten ja sosiaalisten hyötyjen maksimoimiseksi ja toisaalta rajoitusten laatimiseen sosiaalisen suojelun kannalta (Holloway 1989). Brown ja Essex (1989, 533) kutsuvat edellistä "kovaksi" matkailuhallinnoksi ja jälkimäistä "pehmeäksi" matkailuhallinnoksi. Varsinaisia julkisen sektorin toimintoja ovat siis 1. suunnittelu ja valtion matkailun kehittäminen, 2. matkailun myynninedistäminen/markkinointi sekä kotimaassa että ulkomailta, 3. suora omistussuhde

matkailuteollisuuden komponentteihin ja 4. valvonta ja kontrolli. (Cockerell 1997, 20-27; Holloway 1989, 157; ks. myös Charlton & Essex 1994; Holder 1992, 158-160; Joppe 1994.)

4.1.2 Sektoreiden välinen yhteistyö matkailussa

Matkailussa erilaiset yhteistyömuodot julkisen ja yksityisen sektorin välillä ovat jo pitkään olleet hyvin tavallisia. Jo matkailun perusluonne tavallaan velvoittaa jonkinasteiseen toimintojen koordinointiin, koostuuhan matkailuala monenkokoisista ja monenlaisista yksiköistä, joiden kuitenkin on toimittava yhdessä suurempien matkailijavirtojen houkuttelemiseksi. Taustalla on kokonaismatkailutuotteen käsite (Augustyn & Knowles 2000, 341; Font & Ahjem 1999, 73; Middleton 1994, 337-338). Kun ihmiset matkustavat johonkin kohteeseen, koko matka kaikkine oheispalveluineen mieltyy helposti yhdeksi tuotteeksi. Matka, majoitus, ruoka ja ohjelmapalvelut ovat kaikki yhden matkailutuotteen osasia, vaikka ne käytännössä ovatkin eri tahojen tarjoamia. Samaan pakettiin kuuluvat myös esim. kaupungin siisteys, infrastruktuuri, liikennepalvelut, puistot ja museot. Vielä matkakokemukseen vaikuttavat erilaiset tapahtumat, paikallisten asukkaiden ystävällisyys ja kohteen ilmapiiri. Matkailupaketin osasia tuottavat siis sekä yksityiset että julkiset tahot, yhdistyssektori ja kansalaiset (ks. Font & Ahjem 1999, 75). Parhaimman mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi on eri osasten tuottajien toimittava yhdessä. Erilaiset yhteistyöjärjestelyt ja PPP ovatkin oikeastaan edellytyksiä hyvin toimivalle matkailuteollisuudelle. Sektoreiden välisellä yhteistyöllä on matkailussa jo oma vakiintunut asemansa (Augustyn & Knowles 2000, 341).

Julkinen sektori on usein aktiivisesti mukana matkailun yhteistyöorganisaatioissa, ovatpa ne usein jopa julkisvetoisia tai julkisrahoitteisia (ks. Bramwell & Rawding 1994, 426-427). Julkisen sektorin mukanaolo on tärkeää jo sen takia, että sen palvelut ja päätökset vaikuttavat ratkaisevasti kokonaismatkailutuotteeseen ja yritysten toimintaympäristöön. Yhteistyöstä on myös useita hyötyjä: se rohkaisee parempaan ymmärrykseen matkailubisneksen ja julkisen sektorin välillä ja sallii niiden koordinoida toimintojaan; yhteistyöorganisaation toiminta ei ole niin byrokraattista kuin perinteinen julkisen sektorin toiminta, joten asioissa voi olla helpompi tehdä päätöksiä ja päästä toimeen; uusien organisaatioiden perustaminen antaa kuvan alan tärkeydestä ja dynaamisuudesta ja korkeamman profiilin alan tilanteelle; yhteistyön kautta kaikki sektorit saadaan mukaan ratkaisemaan matkailualueiden kohtaa-

mia monimutkaisia infrastruktuuriongelmia sekä yhteistyöllä saadaan yhteen resursseja ja mahdollistetaan siten suurempien matkailuhankkeiden toteutuminen. (Bramwell & Rawding 1994, 428-429.) Julkista tarvitaan mukaan myös matkailun suunnitteluun ajamaan omia päämääriään ja valvomaan yksityisen toimintaa. Esimerkiksi ympäristön suojele tai turistimäärien rajoittaminen asukkaiden elinmukavuuden säilyttämiseksi ovat tällaisia päämääriä, yksityinenhän pyrkii lähtökohtaisesti vain voiton maksimointiin (Bramwell & Rawding 1994, 426; Font & Ahjem 1999, 73; Holder 1992, 158-160). Yhdessä voidaan suunnitella kestävä kehityksen linjat (ks. esim. Page & Thorn 1997).

Markkinointiyhteistyö

Matkailualalla ajatellaan usein, että kokonainen valtio tai kaupunki on matkailutuote. Tällaista kokonaisuutta on myös järkevää markkinoida yhtenä kokonaisuutena. Yhtenäinen markkinointi on myös tehokkaampaa kuin yksittäisten firmojen omat markkinointikampanjat. Alueen kokonaismarkkinointi on kuitenkin hyvin kallista ja useimmiten se vaatii alan toimijoiden resurssien yhdistämistä (ks. esim. Long 1994; Van Houten 1999). Myös markkina-alue on yleensä niin segmentoitunut, että markkinoinnin hoitamiseksi tarvitaan erikoisosaamista (Pearce, ks. Getz, Anderson & Seehan 1998, 332), jota kaikista yrityksistä ei löydy, mutta jota voidaan oppia verkostoitumalla. Samoin on tietysti luontevaa, että mahdollisimman moni alueen matkailutoimijoista osallistuu yhteismarkkinointiin, jotta välttyään vapaamatkustajaongelmalta (Getz, Anderson & Seehan 1998, 337). Alueen kokonaismarkkinoinnistahan hyötyvät myös ne alueen yrittäjät, jotka eivät yhteistyöhön panna. Tärkeää onkin saada kaikki alueen matkailutoimijat mukaan yhteistyöhön. Näin voidaan turvata tarvittavat resurssit eikä kukaan toisaalta pääse hyötymään toisten kustannuksella. Alan yritysten välinen markkinointiyhteistyö onkin hyvin tavallista (Pearce 1992, ks. Bramwell & Rawding 1994, 426; Middleton 1994, 339).

Toisaalta myös julkista sektoria tarvitaan usein avuksi alueen kokonaismarkkinointiin. Tietysti koko alueen matkailun edistäminen tavallaan myös kuuluu julkiselle sektorille ja se onkin luonteva yhteishankkeiden vetäjä. Julkisen mukanaolo myös lievittää vapaamatkustajaongelmaa, sillä julkisen rahoitusta voidaan toimia yleishyödyllisestikin (vrt. Cockerell 1997, 8-9). Samoin matkailun markkinatoimintojen lisääntyvä kompleksisuus, markkinainformaatio, tuotteiden suunnittelu ja johtaminen ja myynninedistäminen [sekä tietysti kalleus] ovat johtaneet lukuisiin yhteistyöyrityksiin julkisen sektorin kanssa (Fayos-Solá 1996,

410). Pienillä matkailuyrityksillä ei ole välttämättä yhdessäkään resursseja maailmanlaajuisten matkailutrendien seuraamiseen tai maailmanlaajuiseen markkinointiin. Ne ovat kuitenkin tarpeen, jos matkailukohteena on niinkin iso yksikkö kuin valtio tai maantieteellinen alue. (Holder 1992, 158.) Yleensä paikan markkinoinnista vastaakin paikallisen hallinnon matkailuosasto, matkailuyhdistys tai vierailija- ja konferenssitoimisto (Bramwell & Rawding 1994, 425-426) eli julkisvetoinen yhteistyöelin.

Yhteiset markkinointiorganisaatiot keskittyvät yleensä vain markkinointiin. Helposti uskotaan, että matkailuteollisuus osaa kyllä kehittää itseään, jolloin yhdessä tarvitsee huolehtia vain markkinoinnista (Getz, Anderson & Seehan 1998, 339; ks. myös Bramwell & Rawding 1994, 423). Tällainen ajattelutapa on kuitenkin johtanut vaaralliseen kuiluun tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä (Getz, Anderson & Seehan 1998, 331). Koska tuotteet ja markkinointi eivät ole saman tahon vastuulla, voivat niiden tavoitteet olla toisistaan poikkeavat. Voidaan esim. joutua tilanteeseen, jossa markkinoidaan markkinointiorganisaation mielestä hyvää palvelua, vaikka tuotekehitys olisikin kyseisen palvelun jo hylännyt. Matkailumarkkinointitoimistot voivat siis itse asiassa rohkaista alan toimintojen sirpaloitumiseen (Bramwell & Rawding 1994, 430-431). Usein yhteistyöorganisaatio olisi kuitenkin sopivin elin myös matkailun suunnitteluun ja kehittämiseen, siinä kun ovat kaikki osapuolet jo valmiiksi kokoontuneena yhteen. Helposti nuo toiminnot halutaan kuitenkin jättää vain yksityisten yritysten huoleksi. Näin on käynyt, koska yksityiset tahot ovat yhteisiä suunnitteluorganisaatioita vastaan, yritykset kun eivät halua julkisen sekaantuvan mihinkään sellaiseen, mitä he voisivat itse tai yksityinen sektori ylipäättään tehdä. (Getz, Anderson & Seehan 1998, 337-338.)⁴

Toisinaan on myös nähty ongelmaksi, että matkailumarkkinoinnin PPP:eissa yksityisen sektorin toimijoiden merkitys ja vaikutusvalta kasvavat liian suureksi. Vastaavasti paikallisten viranomaisten rooli pienenee (Shaw; Moore & Pierre, ks. Bramwell & Rawding 1994). Julkinen halutaan mukaan vain rahaksi. Ongelmana tällaisessa järjestelyssä on mm. se, että koska liike-elämän edustajia ei valita vaaleilla, organisaatiot ovat usein epädemokraattisia. Suurimmat ja voimakastahtoisimmat saavat kyllä äänensä kuuluviin, mutta pieniä yrityksiä saatetaan sortaa. (Bramwell & Rawding 1994, 423; vrt. myös Bahaire & Elliott-White 1999, 272.) Samoin voi paikallisyhteisön ”yleinen” etu jäädä taka-alalle. Onkin

⁴ Positiivisiakin esimerkkejä toki on, esim. Englannissa yhteiset koulutus- ja kehitysorganisaatiot ovat tavallisia (ks. enemmän Long 1994).

selvää, että jollei kehittämisessä ole julkista partneria, matkailunedistämisorganisaatiot eivät kestä poliittista tarkastelua, sillä yksittäisten jäsenten edut dominoivat toimintaa liikaa. (Cockerell 1997, 38-39; Getz, Anderson & Seehan 1998, 339.) Tehokasta sektoreiden välistä yhteistyötä tarvittaisiinkin siis enemmän myös matkailun suunnittelussa ja matkailupolitiikkojen laadinnassa.

4.1.3 Matkailu ja hyvä public-private partnership

Hyvän PPP:n edellytykset ovat matkailuympäristössä hyvin samanlaiset kuin yleisestikin PPP:ssa. Osapuolten pitää sitoutua suhteeseen, luottaa toisiinsa, olla avoimia, selvittää päämäärät ja hallita johtamisjärjestelmät. Edellä kuvattujen ominaisuuksien pohjalta on kuitenkin johdettavissa muutamia erikoispiirteitä, jotka ovat tärkeitä erityisesti matkailussa. *Ensinnäkin* kumppanuuteen on saatava mahdollisimman moni alueen toimijoista. Koska matkailutoimijat ovat varsinkin alueellisesta näkökulmasta toisistaan riippuvaisia (vrt. kokonaismatkailutuote) ja ”samassa veneessä” esim. markkinoinnin suhteen, on kumppanuuksiin tärkeää saada mahdollisimman moni alueen yrittäjistä ja muista matkailutahoista (vrt. Fotiou, Buhalis & Vereczi 2002, 80). Kun kaikki sitoutuvat kehittämiseen, ei mainittua vapaamatkustajaongelmaakaan synny.

Toisekseen kumppanuudet tarjoavat mahdollisen metodin matkailukohteiden ylläpidossa. [Varsinkin jos kohteena tarkastellaan suurempaa kokonaisuutta, sisältää se usein osasia eri sektoreilta.] Kumppanuudet voivat olla apuna yleisessä johtamisessa ja varsinkin vierailijoiden hallitsemisessa, esim. erilaisten rajoitusten muodossa. Kumppanuus ei saisi kuitenkaan jäädä vain johtamistasolle, vaan kumppanuuden hyötyjen pitäisi näkyä myös asiakkaille. (Boyd & Timothy 2001, 47.) Kumppanuuksien päämääränä on siis pidettävä sitä, että asiakas saa sen avulla paremman elämyksen kuin olisi ilman sitä saanut. Kuitenkaan pelkkä toteutusyhteistyö, esim. markkinointi, ei sekään ole riittävää, kuten edellä huomattiin. Kumppanuuden on toimittava siis sekä suunnittelun että toteutuksen tasolla.

Kolmanneksi kumppanuus tarvitsee yhteisen vision, joka pohjautuu omiin alueellisiin vahvuuksiin (Fotiou, Buhalis & Vereczi 2002, 80). Matkailussa alueelliset vahvuudet korostuvat, sillä ne ovat juuri ne, jotka toimivat matkailun vetovoimatekijöinä. Esimerkiksi luonto ja kulttuuri ovat usein matkailuvetovoiman kannalta avainasemassa ja juuri sellaisia teki- jöitä, joita ei voida luoda, vaan ne joko ovat olemassa tai eivät ole. Tällaiset vahvuudet

omaavan ja hyödyntävän kohteen vetovoima on aidompaa ja pysyvämpää kuin varta vasten rakennetun turistikohteen. Esimerkiksi IT-teollisuutta voi rakentaa miltei minne vain, mutta matkailuun täytyy olla olemassa sopivaa potentiaalia.

Neljänneksi paikallisyhteisöjen osallistuminen kumppanuuteen on erittäin tärkeää, varsinkin, jos on kyse kulttuuristen perinteiden esittämisestä, niin kuin monessa matkakohteessa on (esim. paikallisen käsityötaidon esiintuominen). Jos paikalliset eivät ole mukana, voi matkakohteen vetovoima hävitä. Yhteisön tavoitteista lähtevä matkailu on kasvussa erityisesti kehitysmaissa. Tällaista erikoismatkailua voidaan myös käyttää apuvälineenä varmistamaan, että paikallisyhteisöt hyötyvät matkailusta, arvostavat matkailun tärkeyttä, kannattavat matkailun kehityksen aloitteita ja ovat aktiivisessa roolissa matkailun tulevaisuuden kehittämässä. (Jayawardena 2002, 92.) Yritysten lisäksi on siis myös paikalliset ihmiset saatava mukaan kumppanuuteen. Paikallisten osallistuminen on tärkeää myös sen vuoksi, että matkailu vaikuttaa heihin suoraan ja niinpä myös heidän mielipiteitään olisi kuultava. Käytännössä osallistumisjärjestelyt voivat kuitenkin olla vaikeita järjestää (ongelmista ovat kirjoittaneet mm. Bahaire & Elliott-White 1999 ja Lankford 1994).

4.2 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP JA FESTIVAALIT

4.2.1 Sektoreiden roolit festivaaleilla

Festivaaleilla on monenlaisia tarkoituksia ja tavoitteita. Selvästi on olemassa ainakin kahdenlaisia festivaaleja: sosiaalis-kulttuurisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin pyrkiviä. O'Sullivan ja Jackson kutsuvat edellä mainittuja ”itseviljellyiksi” (home-grown) festivaaleiksi ja jälkimmäisiä matkailunhoukutusfestivaaleiksi (tourism-tempter). On olemassa myös kolmas, ”suuren pamauksen” (big bang) festivaali, joka pyrkii saavuttamaan kaikenlaisia etuja (O'Sullivan & Jackson 2002, 331). Sama festivaali voi siis samaan aikaan pyrkiä moniin, erikseen tavoitteisiin, ja eri osallistujien ja järjestäjien näkemykset ja toiveet voidaan siten yhdistää (Saleh & Ryan 1993, 290).

Koska festivaaleilla on monenlaisia tavoitteita, ovat myös eri sektorit niistä kiinnostuneita. Yksityinen sektori näkee festivaalit matkailun ja paikan markkinoinnin kautta taloudellisen hyvän tuojana, kun taas julkiselle ja kolmannelle sektorille festivaalit edustavat sosiaalisia ja kulttuurisia päämääriä. Esimerkiksi festivaaleilla pyritään sivistämään kävijöitä tai festi-

vaali järjestetään hauskanpitoa tai yhteisöhengettä varten. (Getz 1997, 41-43.) Julkinen sektori haluaa olla mukana näiden sosiaalisten päämäärien saavuttamisessa. Toisaalta julkinen sektori voi kiinnostua festivaaleista myös taloudellisessa ja matkailullisessa mielessä. Syyt ja tavat osallistua ovat samat kuin matkailussa yleensäkin (vrt. luku 4.1.1). Samoin yksityinenkin voi osallistua sosiaalisten festivaalien järjestämiseen, jos se katsoo sen palvelevan tarkoituksensa esim. imagon kehittämisen kautta. (Ks. myös Kukkonen 2000, 1-2.)

Kaikki kolme sektoria myös järjestävät festivaaleja. Useimmiten festivaalit ovat yhdistysten, julkisen hallinnon tai voittoa tavoittelemattomien kunnallisten organisaatioiden järjestämiä, koska suurin osa festivaaleista on kunnallisia tapahtumia tai niiden tavoitteet ovat pitkälti sosiaaliset. Julkisen ja kolmannen sektorin järjestämät festivaalit ovat usein palvelusuuntautuneita ja tähtäävät yleisiin vapaa-ajan, urheilun, kulttuurin, talouden, ympäristön tai sosiaalisiin tavoitteisiin. Monesti tällaiset festivaalit ovat paikallisille joko ilmaisia tai halpoja ja ne ovat tarkoitettuja pienelle yleisölle. Julkisestikin järjestetyillä festivaaleilla voi toki myös olla voiton tavoittelua tai matkailijoiden houkuttelua, mutta pääasiassa yhteisön toiveet ja festivaalien vaikutukset siihen ovat tärkeimpiä. Sitä vastoin yksityisten järjestämät festivaalit pyrkivät nimenomaan tekemään rahaa mm. pääsymaksuin, sponsorisopimuksin ja myymällä tuotteita. Yksityisten festivaalien teemana on useimmiten viihde tai kokoukset – alat, joissa liikkuu paljon rahaa. (Getz 1997, 41-43; Kukkonen 2000, 1-2.)

4.2.2 Sektoreiden välinen yhteistyö festivaaleilla

Festivaalien soveltuvuus yhteistyölle ja kumppanuuksille on ilmeistä, onhan kyse erittäin monisäisestä ilmiöstä. Jo festivaalin luonne pakottaa toimimaan yhdessä eri tahojen kanssa, sillä tuskin mikään festivaaliorganisaatio pystyy järjestämään festivaalia täysin omin voimin. Festivaaleihin sisältyy suunnittelua, markkinointia, aktiviteettien järjestämistä, majoitusta, ruokailua, esitteiden laatimista, tilojen hankkimista jne. Eriasteinen yhteistyö on välttämätöntä tapahtuman onnistumiseksi. Kaikki tapahtuu lyhyessä ajassa, jolloin yksi osapuoli ei voi keskittyä kuin yhteen tai muutama asiaan kerrallaan. Lyhytkestoisuudesta johtuen myös oheispalvelujen ulkopuolelta ”osto” tai yhteistoimintasopimusten tekeminen on järkevää. Festivaalin tuskin kannattaa rakentaa omaa hotellia tai ravintolaa tapahtumaa varten. Tietenkin omien toimintojen määrä riippuu tapahtuman koosta, esimerkiksi festivaaliravintoloita on suuremmilla festivaaleilla olemassa, vaikkakin usein sitä pyörittää pai-

kallinen yrittäjä yhteistyösopimuksen ehdoin. Harvemmin kuitenkaan festivaalia varten rakennetaan esim. konserttisalia. (Getz 1997.) Oikeastaan *festivaali itsessään ei olekaan yhtenäinen kokonaisuus tai toimintayksikkö, vaan monien osapuolten yhteinen hanke*. Eri osapuolet kokoavat festivaalin ajaksi resurssinsa yhteen ja hyötyvät siitä sitten kukin omalla tavallaan. Käytännön toteutuksesta vastaava festivaaliorganisaatio harvemmin hyötyy tapahtumasta taloudellisesti ainakaan kulujen kattamisen lisäksi, vaan hyötyjinä ovat yhteistyöhön osallistuvat tahot. Säännön vahvistavana poikkeuksena on yritys, joka järjestää festivaaleja. Se tietenkin pyrkii tekemään voittoa itselleen. Yksittäiset yritykset kuitenkaan harvoin järjestävät festivaaleja. (vrt. Crompton, Lee & Shuster 2001.)

Myös festivaali on kokonaismatkailutuote. Festivaalin tapahtumien lisäksi asiakkaan kokemuksiin vaikuttavat kohteen muut palvelut, matkat kohteeseen, liikkuminen festivaalipaikkakunnalla, majoitus, kaupungin siisteys ja imago, sää jne. Yhteistyötä toimijoiden välillä tarvitaan takaamaan onnistuneet elämykset festivaalimatkailijoille. Myös julkista sektoria tarvitaan mukaan toimintaan, monet kokonaismatkailutuotteen osasistahan ovat sen vastuulla. Julkinen voi myös nähdä tapahtumien matkailullisen merkityksen ja roolin alueen kehittämisessä ja olla aktiivisesti mukana niiden järjestämisessä. Julkinen sektori voi toimia tapahtuman rahoittajana, tukijana, avustajana tai jopa tuottajana. Apua voi olla monenlaista: taloudellista, materiaalista, markkinointiapua, moraalista ja neuvontaa. (Getz 1997, 115 - 117.) Hyvin tavallinen avun muoto, ja monesti tärkeä osa rahoitusta, ovat lahjoitukset, esim. kaupungin markkinointiosasto markkinoi ilmaiseksi, kaupunki antaa tiloja käyttöön korvauksetta tms. (Chacko & Schaffer 1993, 478). Toki julkinen voi ymmärtää myös festivaalin sosiaalisen tärkeyden ja tukea sitä sen vuoksi. Monilla festivaaleillahan on ensisijaisesti sosiaalisia päämääriä.

Vaikka varsinaisesti PPP:sta ei festivaalien yhteydessä olekaan puhuttu, ovat erilaiset kumppanuudet ja yhteistyösuhteet olleet tavallisia yksinkertaisesti siitä syystä, että ne ovat festivaalin järjestämisen kannalta välttämättömiä. Yksin resurssit eivät riitä. Monesti myös tarvitaan osaamista eri sektoreilta, kuten yksityisen dynaamisuutta ja julkisen rahoituskykyä (vrt. Dale 1995). Hyvin tavallista on, että esim. kaupungin matkailutoimisto, joka usein on yhteistyöorganisaatio, vastaa festivaalien järjestämisestä tai on siinä ainakin aktiivisesti mukana (vrt. Getz, Anderson & Seehan 1998, 337.).

Yhteistyötä tehdään paljonkin festivaalien toteutuksessa ja käytännön toimissa. Yrittäjät hoitavat oheispalveluja, julkinen sektori huolehtii esim. tiloista ja yhteinen festivaalikomitea (vast.) festivaalin aktiviteeteista. Mutta mikä on kumppanuuden aste suunnitteluvaiheessa? Osapuolten pitäisi nimittäin kaikkien olla jo alusta asti mukana. Jos joku osapuoli, esim. yhdistys suunnittelee festivaalin kokonaan itsekseen, jää muiden rooli alihankkijaksi. Tämäkin voi toki toimia, mutta jos halutaan parempaa alueellista vaikutusta, on tapahtumia luotava yhdessä ja siten, että kaikki hyötyvät. Esimerkiksi voidaan festivaali yhdessä päättää toteutettavan pelkästään paikallisin voimin, jolloin yhteistyösuhteita sovitaan vain paikallisten firmojen kanssa, vaikka ulkopuolelta hankkiminen voisikin tulla halvemmaksi. Jos festivaaleista halutaan luoda alueellinen matkailukohde, on tärkeää, että monet nimenomaan paikalliset tahot ovat siinä mukana, muutenhan festivaalin positiiviset vaikutukset valuvat alueen ulkopuolelle. Wattin (1998) mukaan yhteistyön kautta voidaan myös oppia toisten osapuolten kokemuksista ja taidoista. Yhdistämällä eri tahojen osaamiset voidaan luoda parempia tapahtumia. Myös virheistä oppiminen tehostuu: kun useampi taho on yhteistyössä, on tehtyjä virheitäkin takana enemmän ja kokemuspohja on laajempi. (Watt 1998, x.)

Kuten on moneen kertaan jo käynyt ilmi, monilla festivaaleilla on tavallista, että ne eivät tavoittele taloudellista voittoa, vaan päämääränä on paikallisten asukkaiden hyvinvointi. Esimerkiksi kylätapahtumat ja –festivaalit ovat pääosin vain paikallisia juhlia. Tällöin festivaalin palveluaspekti on tärkein (Getz 1997, 44) ja kansalaisten osallistuminen tapahtumiin ja niiden järjestämiseen keskeistä. Toisaalta vapaaehtoistyön merkitys on tärkeää myös kaupallisten festivaalien kannalta, sillä vapaaehtoiset ovat useimmiten niidenkin suurin työntekijäryhmä. Ilman heitä tapahtuma ei onnistuisi. Yhteisön tukea tarvitaan myös laajemmin, esim. festivaalin vaatiman ilmapiirin luomiseksi. Ja jos on kyse kulttuurisesta juhlasta, korostuu asukkaiden rooli entisestään, heidän kulttuurin tekevät. Yhteisön tuki on tapahtuman onnistumisen kannalta välttämätöntä. (Vrt. Molloy 2002.)

Saadakseen tukea ja resursseja isäntäyhteisöltä tapahtuman järjestäjien täytyy ottaa huomioon mm. paikalliset edut ja kulut, lukuisat kulttuuriset merkitykset, ja tapahtumaan liittyvät poliittiset tekijät. Tapahtuman pitäisi aina antaa jotakin takaisin myös yhteisölle. (Getz 1997, 47.) Tapahtuman pitää myös olla yhteisön arvojen mukainen, muuten se ei istu yhteisöön ja todennäköisesti kuihtuu pois (vrt. Molloy 2002, 5; Williams, Hainsworth & Dossa 1995, 13). Paikalliset asukkaat ja vapaaehtoistyövoima pitäisikin ottaa myös suunnitte-

luun mukaan tai ainakin heidän tarpeensa huomioida hyvin. Näin voitaisiin hyödyntää myös PPP:n sosiaalista puolta ja samalla varmistaa sosiaalisten aspektien huomioonottaminen toiminnassa.

4.2.3 Soveltamismalli

Jotta public-private partnershipin ideaa voitaisiin soveltaa festivaalien järjestämisessä sillä tavoin, että se hyödyttää aluekehitystä niin taloudellisin kuin sosiaalisinkin keinoin, on useisiin asioihin kiinnitettävä tarkasti huomiota ja pohdittava niiden onnistumisen edellytyksiä. Tavoitteet on saatava soviteltua yhteen, osapuolten sitoutuminen on varmistettava, vapaaehtoistyövoima valtuutettava jne. Kuvioon 5 on koottu asioita, mitä PPP:n soveltaminen festivaalilla edellyttää ja mitä on erityisesti otettava huomioon, että festivaaleilla voidaan päästä haluttuihin alueellisiin vaikutuksiin.

Soveltamismallissa lähdetään liikkeelle PPP:n perusedellytyksistä. Jotta voidaan puhua PPP:sta, on sektoreiden eri roolit ja tavoitteet tultava selville, osapuolten täytyy panostaa kumppanuuteen resursseja ja toiminnalla täytyy ainakin pyrkiä kohti synergiaa. Nämä edellytykset pätevät myös festivaaleihin. Erilaiset tavoitteet menevät sektoreiden välillä ristiin, ja jaottelu onkin selvintä tehdä festivaalimatkailevan ja paikallisten kulttuuristen festivaalien välille. Ne edustavat eri tavoitteita, vaikka molemmat sektorit voivat olla kiinnostuneita molemmista. Samalla festivaalilla voidaan pyrkiä myös molempiin tavoitteisiin.

Myös festivaalikumppanuudet vaativat panostuksia. Usein panostuksena voi olla myös jokin muu resurssi kuin raha, esim. työvoima, tilat tai osaaminen. Hyvin tavallista on antaa festivaalin käyttöön ilmaiseksi palveluja, jotka muuten maksaisivat. Nekin ovat panostuksia kumppanuuteen. Festivaalit myös edellyttävät synergiaa voidakseen ylipäättään toteuttaa. Festivaalit ovat niin monimutkainen kokonaisuus, että toimijat harvoin selviävät kaikesta sen toimista yksin. Toimivan kumppanuuden kautta festivaalien toimintaa voidaan parantaa ja sitä kautta pyrkiä kohti parempia alueellisia vaikutuksia.

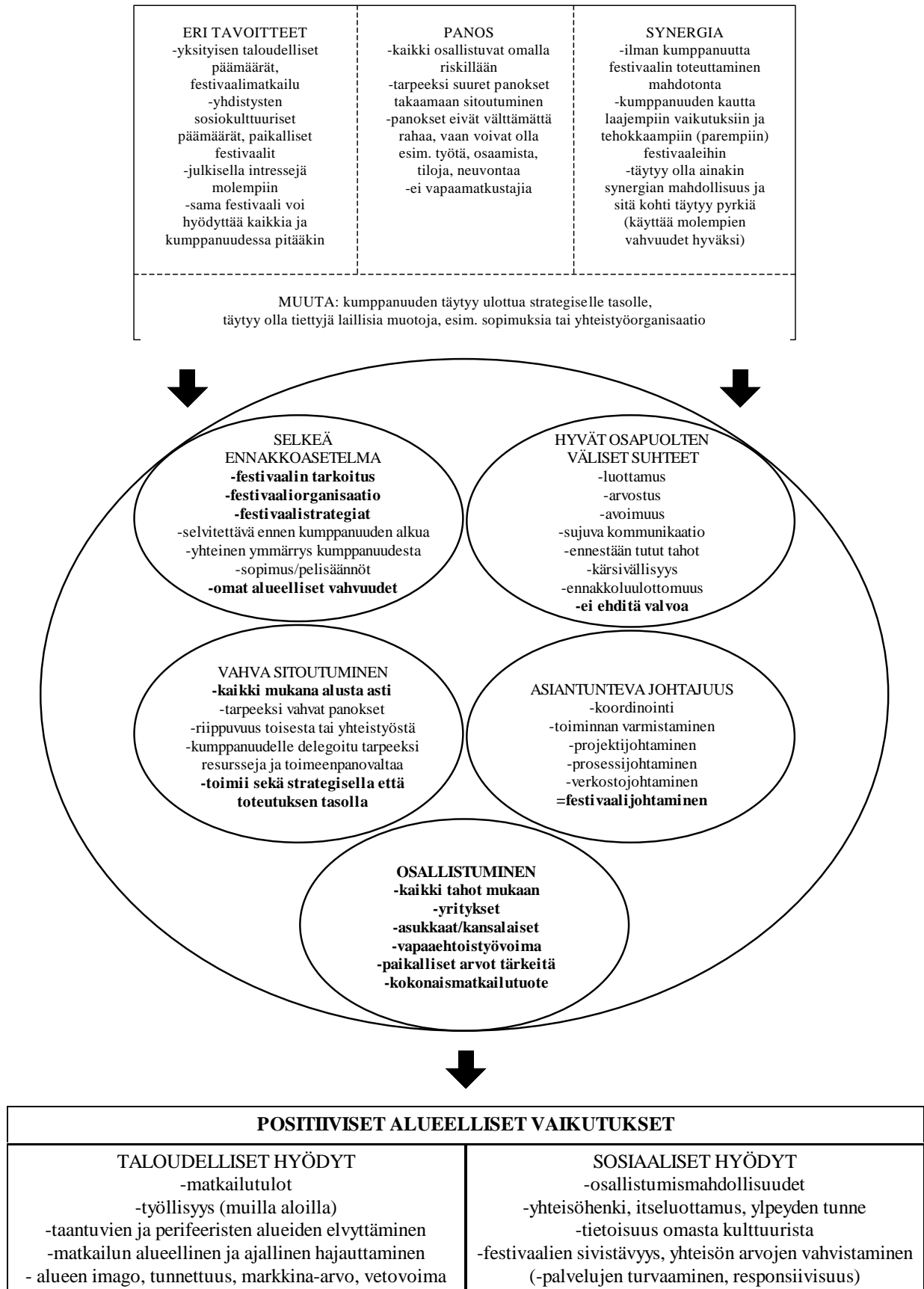
Hyvän PPP:n ominaisuudet ovat suurelta osin samat festivaaleilla kuin yleensäkin PPP:ssa. Joitakin tarkennuksia voidaan kuitenkin tehdä. Kumppanuuden tavoitteiden yhteensovittelu, osapuolten roolien ja hyötyjen määrittely, joustavuudesta ja vastuullisuudesta sopiminen sekä valtasapainon varmistaminen voidaan festivaaleilla käsitellä festivaalin tarkoi-

tuksen, festivaalistrategioiden ja festivaaliorganisaatioiden suunnittelun yhteydessä. Kun ne ovat kaikille osapuolille selvillä, voi festivaali toimia sujuvammin ja paremmin. Festivaalillakin voidaan toki tehdä viralliset sopimukset, jos ne ovat tarpeen. Festivaaleilla ja festivaalimatkoissa on tärkeää huomata, että tavoitteiden pitäisi nousta alueen omista vahvuuksista. Paikallinen tuki on luonnollisesti paikallisten festivaalien selkäranka, mutta myös matkailullisilla festivaaleilla paikallisyhteisöä tarvitaan toteuttamaan festivaali ja sen oheistoiminnot. Alueen vahvuuksien tunnistaminen on auttaa myös kestävän vetovoiman rakentamisessa.

Sitoutuminen yhdessä toimimiseen on festivaaleillakin tärkeää. Sitoutumista lisää, jos osapuolet ovat toisistaan tai yhteistyöstä riippuvaisia. Festivaaleilla näin usein on. Matkailun ja festivaalien tutkimuksen perusteella on kumppanuudessa puutteita suunnitteluasteella. Yhdessä toimiminen pitäisi saada toimimaan jo suunnitteluvaiheessa ja strategisella tasolla, jotta tulokset hyödyttävät kaikkia. Osapuolten olisikin kaikkien oltava mukana heti hankkeen alusta. Toisaalta matkailussa asiakkaiden rooli korostuu. Kumppanuuden on johdettava parempiin toimintatapoihin myös käytännön toiminnan tasolla. Suunnittelun ja toteutuksen on kuljettava käsi kädessä.

Hyvien osapuolten välisten suhteiden merkitys korostuu festivaaleilla entisestään, sillä varsinkin festivaalin toteutusvaiheessa kaikki tapahtuu niin nopeasti, että toisen toimintaa ei ehditä valvoa tai yhteisen kommunikaation ongelmia pohtia. Osapuolten on pystyttävä toimimaan tehokkaasti yhteisten päämäärien eteen ilman valvontamekanismeja tai jäykkiä informaatiokanavia. Suhteet on saatava kuntoon ennen festivaalin käynnistymistä.

Festivaalit tarvitsevat myös hyvää johtamista. Ilman määrätietoista asioiden ajamista mikään ei tule tehtyä. Festivaalijohtaminen edellyttää monenlaisia taitoja ideoinnista suunnitteluun ja toteutuksesta arviointiin. Oikeastaan voidaan sanoa, että festivaalijohtaminen sisältää kaikki mainitut projekti-, prosessi- ja verkostojohtamiset. Festivaalijohtaminen on laaja aihe ja oman tutkimuksen arvoinen ja tässä siihen ei olekaan paneuduttu tämän enempää. Festivaalijohtamisesta ovat kirjoittaneet esim. Getz (1997), Goldblatt (1997), Hawkins & Goldblatt (1995) ja Watt (1998).



Kuvio 5. PPP:n soveltaminen festivaaleilla

Matkailun ja festivaalien ominaispiirteiden myötä voimme lisätä hyvän PPP:n edellytyksiin ylimääräisen ”pallon”. Koska kokonaismatkailutuote koostuu niin yksityinen kuin julkisen sektorin että asukkaidenkin toiminnoista, on kaikki osapuolet saatava kumppanuuteen mukaan laadukkaana tuotteen aikaansaamiseksi. Matkailussa ja festivaaleissa myös paikallisyhteisön tuki on tärkeää, erityisesti erilaisten alueen kulttuuriin palvelujen tuottamisessa. Niinpä yhteisön arvot on otettava suunnittelussa huomioon. Se puolestaan voidaan varmistaa ottamalla yhteisö mukaan suunnitteluun erilaisten osallistumisjärjestelyjen kautta. Festivaaleilla erittäin tärkeässä osassa on myös vapaaehtoistyövoima, jota ilman harva festivaali tulisi toimeen. Heidänkin arvoja ja mielipiteitä on kuunneltava ja kunnioitettava, jotta kumppanuus voisi toimia.

PPP:n lähtöedellytysten ja hyvän PPP:n ominaisuuksien kautta voidaan pyrkiä kohti positiivisia alueellisia vaikutuksia. Onnistuneilla festivaaleilla on sekä taloudellisia että sosiaalisia vaikutuksia. Festivaalien kautta voidaan esim. kasvattaa alueen matkailutuloja tai elvyttää köyhiä alueita kohti parempaa tulevaisuutta. Festivaaleilla on viisi erilaista roolia, joilla kaikilla voidaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä (ks. luku 2.2.5). Sosiaalisia hyötyjä ovat esim. osallistuminen yhteisiin hankkeisiin, alueen yhteisöhengen paraneminen ja festivaalien yhteisöä sivistävä merkitys. Jos festivaaleista luodaan alueelle ”pysyvä” kohde, voivat ne yhdessä auttaa myös peruspalvelujen turvaamisessa alueella lisääntyneen kysynnän kautta. Festivaalikaupungissa vaikutukset ovat suuremmat ja pysyvämmät kuin satunnaisia festivaaleja järjestävillä paikkakunnilla.

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

5.1 KÄYTETYT MENETELMÄT

Yleisesti tutkimusaineistoja voidaan lähestyä pääasiassa kaksin eri menetelmin: kvantitatiivisin (määrällisin) ja kvalitatiivisin (laadullisin). Kvantitatiivinen tutkimus perustuu aineistosta saatavaan numeeriseen informaatioon, kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on yleensä verbaalista. Ero on ratkaiseva ja usein jo tutkimusongelma määrää käytettävän menetelmän. Esimerkiksi yksittäisiä tapahtumia (singulaarisia) tutkitaan yleensä kvalitatiivisen menetelmin, kun taas yleisiin tapahtumiin (geneerisiin) sopii hyvin kvantitatiivinen tutkimusote. Yleisesti voidaan myös sanoa, että kvantitatiivinen tutkimus on teoriaa koettelevaa ja kvalitatiivinen teoriaa kehittävä. (Uusitalo 1991, 79-82.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa, olihan empirian tavoitteena tässä nimenomaan teorian testaaminen (joskin sillä oli myös teorian kehittämisen piirteitä) ja aihe oli yleinen. Toisaalta tämän tutkimuksen empirian tavoitteena oli myös saada tietoa siitä, millainen on julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksien yleinen tilanne suomalaisessa klassisen ja kansanmusiikin festivaalien kentässä. Muutaman haastateltavan valinta (kvalitatiiviseen haastatteluun) ei olisi mahdollistanut tällaista kokonaiskuvan hahmottamista. Laajemman kohdejoukon kautta voitiin myös festivaalien ominaispiirteitä tarkastella monipuolisemmin. Kuten luvussa 1 mainittiin, empirian tarkoituksena oli myös tuoda tarkentamisnäkökulmia PPP:n soveltamismalliin. Uskon, että kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla voitiin asiasta saada esille useammanlaisia näkökulmia kuin haastatteluun olisi ollut mahdollista.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin siis kyselytutkimuksena. Uusitalon (1991, 92) mukaan survey-tutkimus soveltuu hyvin täsmällisten taustatietojen keräämiseen ja on yleinen vastaajien mielipiteiden ja asenteiden mittaamisessa; niin myös tässä tutkimuksessa. Kyselyt lähetettiin postitse kaikille festivaaleille, jotka täyttivät määritellyt vaatimukset klassisen ja kansanmusiikin festivaaleista (ks. seuraava luku). Vastaukset analysoitiin lähinnä yksinkertaisten frekvenssi- ja keskiarvojakaumien sekä ristiintaulukointien ja korrelaatiokertoimien avulla. Alueellisten vaikutusten luokittelussa käytettiin apuna myös faktoriaalyysiä.

5.2 KYSELY JA VASTAAJAT

5.2.1 Tutkimusjoukon valinta

Suomessa järjestetään vuosittain satoja ellei tuhansia erilaisia festivaaleja ja tapahtumia. Miltei jokaisella kylällä on oma tapahtumansa. Niinpä onkin selvää, että kaikkien festivaalien ottaminen tutkimuskohteeksi ei ollut mahdollista, vaan oli rajauduttava tarkastelemaan joitakin tietynlaisia festivaaleja. Rajaus olisi voinut olla lähes minkäläinen tahansa, mutta tähän tutkimukseeni päädyin tarkastelemaan klassisen ja kansanmusiikin festivaaleja. Tähän oli kolme selkeää syytä. Ensinnäkin henkilökohtainen kiinnostukseni kumpaankin musiikinlajiin teki rajauksesta itselleni mielenkiintoisen. Myös omakohtaisen kokemuksen sekä klassisen että kansanmusiikin festivaaleista saattoi olettaa auttavan tutkimuksen teossa. Toiseksi klassisen ja kansanmusiikin festivaalit soveltuvat erinomaisesti julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömuotojen tutkimiseen, koska niiden olemassaolo jo suorastaan edellyttää tahojen yhteistyötä alan heikon taloudellisen tilanteen takia. Klassisen musiikin piirissä harvoin liikkuu sellaisia rahasummia kuin esimerkiksi urheilutapahtumissa, ja täysin yksityisesti järjestetyt klassisen musiikin festivaalit ovat poikkeuksia. (Kaleva 2.12.2002.) Klassisen musiikin festivaaleilla on myös ollut perinteinen (julkisluontoinen) kansalaisten sivistäjän rooli (ks. esim. Frey 1994). Kansanmusiikin festivaaleilla tilanne on hyvin pitkälti sama. Lipputulot eivät niissäkään ole pääasiassa. Kolmanneksi klassisen ja samoin kansanmusiikin piiristä löytyy hyvin monenlaisia festivaaleja Savonlinnan Oopperajuhlilta ja Kaustisen Kansanmusiikkifestivaalilta aina pieniin kylämusiikkitapahtumiin, joiden vaikutukset ja merkitykset alueisiin ovat luonnollisesti hyvin erilaiset. Tämä antoi hyvän pohjan tutkia PPP:n sovellettavuutta erityyppisillä festivaaleilla.

Tässä vaiheessa lienee paikallaan määrittellä, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan klassisella musiikilla ja toisaalta kansanmusiikilla. Musiikinlajien rajojen määrittely ei ole koskaan yksiselitteistä ja selvää onkin, että se, mikä toisen mielestä on viihdemusiikkia, on toisen mielestä klassista musiikkia. Kysymys on hyvin pitkälti näkökannasta ja historiallisesta perspektiivistä⁵. Tässä tutkimuksessa klassiseksi musiikiksi käsitettiin lähinnä akustisesti esitettävä taidemusiikki erotuksena viihde- ja populäärimusiikkiin. Niinpä klassisen musiikin festivaaleina nähtiin tässä erilaiset kamarimusiikki-, orkesteri- ja kuorofestivaalit sekä monissa kaupungeissa järjestettävät musiikkijuhlat. Jazzfestivaalit luokiteltiin viih-

⁵ Vuosisatojen takainen ”viihdemusiikki” on tämän päivän klassista musiikkia.

demusiikiksi ja jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kansanmusiikki on ehkä klassista musiikkia helpommin määriteltävissä. Kansanmusiikilla on vahvat siteet eri maiden kansankulttuuriin ja –musiikkiin, joka on vuosisatojen ajan välittynyt sukupolvelta toiselle suullisena perinteenä. Nykyinen kansanmusiikki tosin on enemmänkin harrastus, mutta yhteys vanhaan musiikkiperinteeseen on helposti kuultavissa. Kansanmusiikkifestivaalit voitiin erotella muista jo niiden nimen perusteella, sillä useimmat ilmaisivat tyyliisuuntansa esimerkiksi folk-liitteellä.

Tutkimukseen mukaan otettavat festivaalit valittiin siis edellä mainittujen kriteerien perusteella. Ongelmaksi muodostui kuitenkin tarvittavien osoitetietojen hankkiminen, koska festivaaleista ei ole olemassa kaiken kattavia yhteystietolistoja. Suurena apuna toimi kuitenkin Sibelius-Akatemian ylläpitämä lista suomalaisista musiikkijuhlista ja -festivaaleista (Internetissä osoitteessa <http://www2.siba.fi/Kulttuuripalvelut/musiikkijuhlat.html>), josta löytyi linkit useimpien suomalaisten musiikkifestivaalien nettisivuille. Apuna käytettiin myös Finland Festivalin Internet-sivuja (<http://www.festivals.fi>) sekä erilaisia Internetin hakukoneita. Kansanmusiikkifestivaalien osoitetietojen hankkimisessa auttoi myös Suomen Kansanmusiikkiliitto, joka oli koonnut yhteystietoja Kansanmusiikki- ja –tanssitaito – luetteloon.

Sanomattakin lienee selvää, että otos ei ollut täydellinen. Kaikilla festivaaleilla, varsinkaan hyvin pienillä ja vasta-alkaneilla, ei ole omia nettisivuja tai niitä ei välttämättä löydy hakukoneilla. Voitaneen kuitenkin olettaa, että kaikista pienimmillä festivaaleilla eivät yhteistyöjärjestelyt ja alueelliset vaikutukset ole kovin keskeisessä asemassa, joten niiden anti olisi ehkä joka tapauksessa ollut tutkimuksen kannalta vähäinen. Prosentuaalisesti ulkopuolelle jääneitä lienee myös vähän, nykyäänhän nettisivut ovat miltei ensimmäinen asia, jonka festivaalit tekevät.

5.2.2 Kysely

Kyselylomake laadittiin sivun 61 kuvion pohjalta mittaamaan festivaalien yhteistyöjärjestelyjä, niiden mielipiteitä public-private partnershipista ja festivaalien alueellisia vaikutuksia. Kysely koostui viidestä osiosta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin yleisiä tietoja festivaaleista, kuten festivaalin kestoa, budjettia ja festivaalin järjestäjää. Näiden taustatietojen perusteella voitiin festivaalit luokitella esimerkiksi suuriin ja pieniin ja tarkastella siten

eroja erilaisten festivaalien välillä. Toisessa osiossa kartoitettiin festivaalien tavoitteita, joiden rooli on keskeinen PPP:n määritelmässä. Festivaaleja pyydettiin myös kertomaan, minkä sektorin tavoitteita kysytyt tavoitteet ensisijassa olivat. Kolmannessa osiossa keskityttiin sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Festivaalien piti vastata, kuinka paljon eri sektorit osallistuivat festivaalin järjestämiseen, miksi yhteistyötä sektoreiden välillä tehtiin ja mitkä asiat olivat tärkeitä yhteistyön kannalta. Festivaaleja pyydettiin myös kuvaamaan omaa onnistumistaan tärkeiksi katsomissaan asioissa. Neljännessä osiossa tarkasteltiin festivaalien alueellisia vaikutuksia. Viidennessä ja viimeisessä osiossa kysyttiin vielä muutamia taustatietoja lomakkeen täyttäjistä.

Käytetty kyselylomake ei pohjautunut mihinkään valmiiseen malliin, vaan se kehiteltiin juuri tätä tutkimusta varten. Kyselylomaketta luetettiin festivaaleihin perehtyneillä ystäville ja muutamilla festivaalien järjestäjillä, jotka antoivat arvokkaita kommentteja kysymysten ymmärrettävyydestä ja vastattavuudesta. Lopullinen kyselylomake on tutkimuksen liitteenä (liite 2).

Kysely lähetettiin yhteensä 98 festivaalille ympäri Suomen. Vastausaikaa festivaaleille annettiin noin kolme viikkoa. Kesäajan katsottiin olevan otollinen kyselyn lähettämiseksi, koska festivaalit järjestetään useimmiten kesällä eivätkä festivaalien järjestäjät ole siten ainakaan lomalla. Myös pienempien festivaalien järjestäjät ovat silloin tekemisissä festivaaliasioiden kanssa, mitä he eivät ehkä ole ympäri vuoden.

5.2.3 Vastajat

Vastauksia tuli kaikkiaan 44 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 45 %. Ensimmäiseen eräpäivään mennessä kyselyitä palautui vain 25 kpl, joten vastauksia jouduttiin karhuamaan kahteen otteeseen. Ensimmäisen muistutuksen jälkeen vastauksia palautui lisää 10 kpl ja toisen muistutuksen jälkeen vielä 9 kpl. Muistutukset lähetettiin sähköpostilla ja niiden mukana myös uusi kyselylomake siltä varalta, että alkuperäinen lomake oli hukkunut. Muutama vastaaja vastasikin lomakkeeseen sähköisesti palauttamalla täytetyn kyselylomakkeen sähköpostin liitetiedostona. Kaksi palautunutta lomaketta oli kokonaan täyttämättömiä, joten niitä ei voitu ottaa mukaan analyysiin.

Lomakkeen täyttäjistä kolme viidesosaa (59,5 %) oli naisia ja kaksi viidesosaa (40,5 %) miehiä. Suurin osa täyttäjistä (62 %) edusti festivaalin ylintä johtoa eli oli joko festivaalin toiminnanjohtaja, tuottaja, intendentti, järjestävän yhdistyksen puheenjohtaja tai muu päävastaava. Toiseksi suurin osa täyttäjistä (24 %) oli erilaisia sihteereitä eli tapahtuma- ja projektisihteereitä, tuotantosihteereitä, kulttuurisihteereitä ym. Käytännössä kuitenkin myös sihteerit kuuluvat monesti ylimpään johtoon. Useinhan on niin, että ylimmän johdon nimike on esimerkiksi tapahtumasihteeriksi, vaikka käytännössä onkin kyse toiminnanjohtajasta⁶. Eri osastojen johtoa eli talousvastaavia, hallintovastaavia, tiedotusvastaavia, toimistopäälliköitä ym. lomakkeen täyttäjistä oli 12 %, alemman tason henkilöstöä vain 1 (2 %).

Voidaan siis perustellusti katsoa, että lomakkeen täyttäjät olivat kysytyistä asioista hyvin perillä, koska edustivat festivaalin johtotasoa. Toisaalta kysely laadittiin alun perinkin sen verran vaikeaksi, että sen täyttäminen vaati henkilöä, jolla on kokonaiskäsitys festivaalista ja sen vaikutuksista. Näin siis myös tapahtui ja täyttäjäjakauman voidaankin katsoa olevan onnistunut. Myös täyttäjien ikäjakauma vahvisti johdon asemaa vastauksissa. Suurin osa täyttäjistä oli 50-59-vuotiaita (31 %), seuraavaksi eniten 40-49- ja 30-39-vuotiaita (24 %). Nämä lienevät tyypilliset ikäluokat johtotehtäviin. Ristiintaulukosta (taulukko 5) voikin nähdä, miten useimmiten juuri vanhemmat ikäluokat toimivat johdossa. Alle 30-vuotiaita täyttäjistä oli 14 %, yli 60-vuotiaita 7 %.

Taulukko 5. Täyttäjien asema ja ikä

		Vastaajan ikä					Yhteensä	
		alle 30	30-39	40-49	50-59	60 ja yli		
Asema festivaalilla	ylin johto	lkm	3	7	6	9	1	26
		% asemaluokasta	11.5%	26.9%	23.1%	34.6%	3.8%	100.0%
	sihteeristö	lkm	1	3	2	3	1	10
		% asemaluokasta	10.0%	30.0%	20.0%	30.0%	10.0%	100.0%
	osaston johto	lkm	1		2	1	1	5
		% asemaluokasta	20.0%		40.0%	20.0%	20.0%	100.0%
	muu henkilökunta	lkm	1					1
		% asemaluokasta	100.0%					100.0%
Yhteensä		lkm	6	10	10	13	3	42
		% asemaluokasta	14.3%	23.8%	23.8%	31.0%	7.1%	100.0%

⁶ Mielenkiintoinen yksityiskohta olikin nimekkeen sukupuolisoutuneisuus: kun johdossa sukupuolten osuudet menivät tasan, sihteeristössä selvästi suurin osa (80 %) oli naisia. Termitkin voivat kertoa epätasavaruudesta.

Vastanneiden festivaalien kirjo oli hyvin laaja. Esimerkiksi niiden kävijämäärät vaihtelivat suuresti, alle tuhannesta aina satoihin tuhansiin vierailijoihin. Kävijämäärien keskiarvoksi muodostui jopa 15590 vierailijaa, mikä tosin selittynee muutaman todella suuren festivaalin valtavilla kävijämäärillä. Mediaanikävijämäärä oli 2200 henkilöä ja suurimmaksi osaksi vastanneet festivaalit olivatkin varsin pieniä. Myös vastanneiden festivaalien budjetit vaihtelivat suuresti: muutamasta tuhannesta eurosta miljooniin euroihin. Mediaanibudjetti oli 62500 €. Vastanneiden joukossa oli myös hyvin eri ikäisiä festivaaleja. Mukana oli uusia, jopa ensi kertaa järjestettäviä festivaaleja, mutta myös hyvin vakiintuneita, jo vuosikymmeniä järjestettyjä festivaaleja. Keskimäärin (mediaani) tämänvuotinen festivaali oli vastaajille 15. kerta. Myös festivaalin kesto vaihteli paljon: yhdestä päivästä kahteen ja puoleen viikkoon. Yleisin kesto oli kolme päivää (29 % vastanneista) eli todennäköisesti viikonloppu. Seuraavaksi yleisempiä (noin 10 %) olivat viiden, kuuden ja seitsemän päivän, eli noin viikon mittaiset festivaalit (ks. taulukko 6). Erilaiset olivat myös jakaumat vierailijoissa. Paikkakuntalaisten osuus vaihteli 2 ja 98 %:n välillä, ulkopaikkakuntalaisten osuus 5 ja 95 %:n välillä. Keskimäärin vierailijoita oli 50 ja 50, vaikka varsinaisesti tällaisia tapauksia oli vain kolme. Ulkomaalaisia oli lähes aina viisi prosenttia tai alle (89 % vastanneista). Festivaalien järjestämistiheydessä vaihtelua ei kuitenkaan ollut: kaikki vastanneet festivaalit järjestettiin vuosittain. Kaiken kaikkiaan ei voida siis sanoa, että vain tietyn tyyppiset festivaalit olisivat vastanneet kyselyyn ja siten dominoineet aineistoa. Festivaalien genreen mahtuu monenlaisia ja monenkokoisia festivaaleja ja vastaukset olivat sen mukaiset. Vastausten voidaankin katsoa edustavan tutkimusjoukkoa varsin hyvin.

Taulukko 6. Festivaalin kesto

		lkm	%
Montako	1	2	4.9
päivää	3	12	29.3
festivaali	4	2	4.9
kestää	5	5	12.2
	6	4	9.8
	7	4	9.8
	8	3	7.3
	9	3	7.3
	10	2	4.9
	14	2	4.9
	15	1	2.4
	17	1	2.4
	Yhteensä	41	100.0
	N=	42	

Festivaalien koolla, budjetilla ja muilla taustatekijöillä oli kuitenkin myös yhteyksiä. Mitatut korrelaatiot (liitetaulukko 1) kertovat, että mitä enemmän festivaalilla oli kävijöitä, sitä suurempi oli myös sen budjetti (ja toisinpäin). Korrelaatio näiden välillä oli jopa 0,978. Myös mitä vakiintuneempi (järjestetty useamman kerran) ja mitä pidempi festivaali oli, sitä enemmän sillä on kävijöitä ja sitä suurempi oli sen budjetti. Tapahtumat pyrkivät siis vanhetessaan kasvamaan. Tapahtuma myös tapasi olla sitä pidempi, mitä vanhempi se oli (korrelaatio 0,444). Osittain pätevät myös yhteydet, joiden mukaan mitä enemmän kävijöitä ja mitä suurempi budjetti festivaalilla oli, sitä enemmän kävijöistä oli ulkopaikkakuntalaisia. Oman paikkakunnan vieraat eivät yksinkertaisesti riitä kasvattamaan festivaalia suureksi.

5.3 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPIN PERUSEDellyTYKSET TUTKITUILLA FESTIVAALEILLA

5.3.1 Tavoitteet

Jotta ylipäättään voidaan puhua julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudesta, on kumppanuudella, PPP:n perusedellytysten mukaan, oltava erilaisia tavoitteita. Yksityinen sektori tuo kumppanuuteen taloudelliset tavoitteensa, yhdistykset ja julkinen sektori sosiaaliset

tavoitteet. Toisinaan myös julkisella sektorilla on taloudellisia tavoitteita. Kumppanuus voi yhdistää erilaiset tavoitteet, jolloin tulos hyödyttää molempia osapuolia.

Vastanneiden festivaalien mukaan kymmenen tärkeintä tavoitetta niiden toiminnassa ovat: korkeatasoisen taiteen esittäminen, uusien elämysten tarjoaminen kävijöille, tietoisuuden lisääminen festivaalin aiheesta, alueen imagon parantaminen, alueen tunnettuuden lisääminen, matkailijoiden houkuttelu alueelle, tietoisuuden lisääminen paikallisesta kulttuurista, paikallisen identiteetin vahvistaminen, paikallisten asukkaiden elämänlaadun kohottaminen ja festivaalikävijöiden yleinen sivistäminen (ks. taulukko 7). Vastausasteikolla 1-5 (1=eilainkaan/erittäin vähän tärkeä, 5=erittäin tärkeä) yli neljän keskiarvon pääsi neljä tavoitetta 28:sta, kolmen tai yli 13. Noin puolet esitetystä tavoitteista siis koettiin tärkeiksi, puolet ei niin tärkeiksi. Vähiten tärkeiksi tavoitteiksi koettiin rahan kerääminen jotain tiettyä hanketta varten, oman taloudellisen voiton maksimointi, työllisyyden lisääminen, investointien houkuttelu alueelle ja paikallistalouden yleinen elvyttäminen. Selvästi painottuvat siis kulttuuriset ja sosiaaliset tavoitteet, vaikkakin matkailijoiden myötä voidaan saada myös tuloja (kuitenkin matkailutulotavoitteen keskiarvo oli vain 2,73). Taloudellisiksi tavoitteiksi voidaan laskea myös tunnettuuden ja imagon lisääminen, mikä nostaa taloudellisten tavoitteiden asemaa. Selvät rahatavoitteet (rahan kerääminen, voiton maksimointi ym.) olivat kuitenkin vastanneilla festivaaleilla vähiten tärkeitä.

Taulukko 7. Tavoitteiden tärkeys festivaaleilla

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo
Korkeatasoisen taiteen esittäminen	42	3	5	4.76
Uusien elämysten tarjoaminen kävijöille	41	1	5	4.32
Tietoisuuden lisääminen festivaalin aiheesta	40	2	5	4.25
Alueen imagon parantaminen	42	1	5	4.00
Alueen tunnettuuden lisääminen	42	1	5	3.95
Matkailijoiden houkuttelu alueelle	41	1	5	3.88
Tietoisuuden lisääminen paikallisesta kulttuurista	40	1	5	3.63
Paikallisen identiteetin vahvistaminen	42	1	5	3.62
Paikallisten asukkaiden elämänlaadun kohottaminen	41	1	5	3.49
Festivaalikävijöiden yleinen sivistäminen	41	1	5	3.37
Tietoisuuden lisääminen muista kulttuureista	40	1	5	3.27
Yhteisöhenget nostattaminen	41	1	5	3.20
Yhteisön itseluottamuksen lisääminen	40	1	5	3.00
Yleinen hauskanpito	41	1	5	2.98
Paikallisen kulttuurin/historian juhlistaminen	41	1	5	2.95
Oppiminen sektoreiden välisestä yhteistyöstä	41	1	5	2.78
Paikallisten asukkaiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen	41	1	5	2.78
Matkailutulujen kartuttaminen	41	1	5	2.73
Paikallisyhteisön mahdollisuus kokoontua yhteen	41	1	5	2.71
Matkailukauden pidentäminen	41	1	5	2.68
Kunnan/kaupungin palvelurakenteen parantaminen	40	1	5	2.55
Festivaali rahan lähde yrityksille	40	1	5	2.43
Vapaaehtoistyön lisääminen	40	1	5	2.35
Paikallistalouden yleinen elvyttäminen	41	1	5	2.22
Investointien houkuttelu alueelle	41	1	5	2.10
Työllisyyden lisääminen	40	1	4	1.78
Oman taloudellisen voiton maksimointi	41	1	4	1.76
Rahan kerääminen jotain tiettyä hanketta varten	41	1	5	1.71

Tavoitteiden tärkeysjärjestys vaihteli hieman festivaalin ominaisuuksien mukaan. Budjetillaan suuret festivaalit pitivät taloudellisia tavoitteita – kuten matkailutulujen kartuttamista, investointien houkuttelua alueelle, kunnan palvelurakenteen parantamista, yleistä paikallis-

talouden elvyttämistä, matkailukauden pidentämistä, matkailijoiden houkuttelemista ja työllisyyden lisäämistä – pieniä festivaaleja tärkeämpinä. Samoin kävijämääriltään suuret festivaalit arvostivat enemmän paikallistalouden yleisen elvyttämisen, palvelurakenteen parantamisen ja investointien houkuttelun tavoitteita. Yhteydet ovat varsin loogisia, sillä suuremmilla festivaaleilla on luonnollisesti enemmän myös taloudellisia vaikutuksia ja niitä sen vuoksi myös tavoitellaan. Samoin kun niihin sijoitetaan paljon, toivotaan niiltä myös tuloja. Yhtä loogista on, että pitkäkestoisilla ja vanhoilla festivaaleilla työllisyystavoitteet olivat tärkeämpiä. Kun festivaali kestää pidempään ja vuodesta toiseen, on pohja työllisyydelle parempi kuin lyhyellä ja vielä vakiintumattomalla festivaalilla. Edelleen ymmärrettävää on se, että sosiaaliset tavoitteet korostuivat lievästi niillä festivaaleilla, joilla käy enemmän paikkakuntalaisia, kun taas taloudelliset niillä, joilla käy enemmän ulkopaikkakuntalaisia. Paikkakuntalaisethan eivät paljon lisätuloa alueelle voi tuoda.

Tärkeimmistä kymmenestä tavoitteesta osa oli pääosin kolmannen sektorin (joka siis tässä tutkimuksessa rinnastetaan yksityiseen) tavoitteita, osa julkisen sektorin. Kolmannen sektorin tavoitteita olivat korkeatasoisen taiteen esittäminen, uusien elämysten tarjoaminen kävijöille, tietoisuuden lisääminen festivaalista, tietoisuuden lisääminen paikallisesta kulttuurista ja festivaalikävijöiden yleinen sivistäminen. Julkisen sektorin tavoitteena puolestaan oli alueen imagon parantaminen (myös matkailutulojen kartuttaminen, paikallisten asukkaiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen alueen kehittämisessä, paikallistalouden yleinen elvyttäminen ja kunnan palvelurakenteen parantaminen ym.). Molempien sektoreiden yhteisiä tavoitteita olivat alueen tunnettuuden lisääminen, matkailijoiden houkuttelu alueelle, paikallisen identiteetin vahvistaminen ja paikallisten asukkaiden elämänlaadun kohottaminen. (Ks. taulukko 8.)

Taulukko 8. Tavoitteiden sektoripainotteisuus (%)

	Julkinen sektori	Kolmas sektori	Sektorit yhdessä	Yksityinen sektori
Työllisyyden lisääminen	40	30	25	5
Matkailutulojen kartuttaminen	40	20	24	16
Alueen imagon parantaminen	50	14,3	35,7	0
Paikallisten asukkaiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen alueen kehittämisessä	54,5	22,7	18,2	4,5
Vapaaehtoistyön lisääminen	14,3	71,4	4,8	9,5
Yhteisöhenget nostattaminen	26,1	34,8	34,7	4,3
Yhteisön itseluottamuksen lisääminen	33,3	28,6	28,6	9,6
Paikallisen identiteetin vahvistaminen	33,3	25,9	37	3,7
Tietoisuuden lisääminen paikallisesta kulttuurista	24	40	24	12
Tietoisuuden lisääminen muista kulttuureista	25	35	20	20
Tietoisuuden lisääminen festivaalin aiheesta	10,7	53,6	14,3	21,4
Rahan kerääminen jotain tiettyä hanketta varten	13,3	53,3	13,3	20
Paikallistalouden yleinen elvyttäminen	54,5	4,5	27,3	13,6
Kunnan/kaupungin palvelurakenteen parantaminen	65	0	30	5
Alueen tunnettuuden lisääminen	29,6	3,7	55,5	11,1
Investointien houkuttelu alueelle	55,6	5,6	22,3	16,7
Matkailijoiden houkuttelu alueelle	32	4	52	12
Matkailukauden pidentäminen	47,6	4,8	28,6	19,1
Festivaali rahan lähde yrityksille	23,8	14,3	23,8	38
Festivaalikävijöiden yleinen sivistäminen	25	37,5	16,7	20,8
Uusien elämysten tarjoaminen kävijöille	11,1	44,4	22,2	22,2
Korkeatasoisen taiteen esittäminen	10,7	53,6	25	10,7
Paikallisen kulttuurin/historian juhlistaminen	28,6	33,3	28,6	9,5
Paikallisyhteisön mahdollisuus kokoontua yhteen	30	45	15	10
Yleinen hauskanpito	9,1	59,1	13,6	18,1
Paikallisten asukkaiden elämänlaadun kohottaminen	25	20,8	54,1	0
Oppiminen sektoreiden välisestä yhteistyöstä	23,8	33,3	23,8	19,1
Oman taloudellisen voiton maksimointi	6,3	56,3	12,5	25

Monet vastaajista (31 %) jättivät kokonaan vastaamatta sektoriosioon. Ilmeisesti tavoitteita oli vaikea nähdä muusta kuin omasta näkökulmasta. Vastanneiden vastaukset antanevat kuitenkin suuntaa siitä, mitkä tavoitteet ovat millekin yleisesti sektoreille tärkeitä. Kuten teorian mukaan voitiin olettaa, julkisella sektorilla oli sekä taloudellisia että sosiaalisia tavoitteita. Kolmannen sektorin tavoitteet olivat pääasiassa sosiaalisia. Yksityinen sektori (yritykset) ja suorat taloudelliset tavoitteet eivät olleet festivaaleilla vahvasti mukana. Yksityisen sektorin taloudellisia tavoitteita oli kyllä kolmannella sektorilla, mutta niitä ei koettu tärkeiksi. Pääosin voidaankin sanoa, että festivaalien vähäiset taloudelliset tavoitteet olivat julkisen sektorin vastuulla, sosiaaliset tavoitteet julkisen ja kolmannen sektorin. Tavoitteet olivat kuitenkin moninaiset, kuten PPP:ssa kuuluukin.

Tätä tutkimusta varten täytyi saada selville kunkin festivaalin kohdalta se, oliko sillä useammanlaisia tavoitteita. Teorian mukaan voitiin tavoitteet jakaa taloudellisiin ja sosiaaliin tavoitteisiin (liitetaulukko 2). Kysytyistä tavoitteista taloudellisia oli 12, sosiaalisia 14. Kaksi tavoitetta (korkeatasoisen taiteen esittäminen ja tietoisuuden lisääminen festivaalin aiheesta) olivat festivaalin sisäisiä tavoitteita eivätkä siten selkeästi kumpiakaan edellä mainituista, joten ne jätettiin tässä vaiheessa huomiotta. Jotta PPP:n perusedellytys tavoitteiden osalta olisi täyttynyt, täytyi festivaalilla olla vähintään yksi taloudellinen ja yksi sosiaalinen tavoite. Lisäehdoksi asetettiin se, että tavoitteen piti olla festivaalin kannalta tärkeä (eli vastauksen 4 tai 5), muutenhan edellytys olisi täyttynyt aina. Ehdot täyttäviä festivaaleja oli kaikista vastanneista 37 kpl (88 %), ulos PPP:sta jäi tässä vaiheessa 5 festivaalia eli 12 % vastanneista.

5.3.2 Panokset

PPP:n perusedellytysten mukaan kummankin sektorin pitää osallistua kumppanuuteen omalla riskillään ja tarpeeksi suurin panoksin. Vapaa- ja matkustajia ei kumppanuudessa voi olla. Panokset ovat tavallisesti rahaa, mutta myös muut merkittävät sijoitukset, kuten työvoima, osaaminen tai tilat voivat toimia sitoumuksena.

Vastanneilla festivaaleilla julkinen sektori oli eniten mukana rahoituksessa, tiloissa, infrastruktuurissa, markkinoinnissa ja hyötyjen jakamisessa (ks. taulukko 9). Kuitenkin vain kolmella tärkeimmällä alueella vastausten keskiarvo (asteikolla 1-3: 1=ei lainkaan mukana, 2=vähän mukana, 3=merkittävästi, omalla panoksellaan mukana) oli yli kahden eli enemmän kohti merkittävää panosta ja vain yhdessä eli rahoituksessa yli 2,5. Vähiten julkinen sektori oli mukana ruokailussa ja majoituksessa (ka < 1,5), tavoitteiden asettamisessa, oheispalveluissa ja luvissa. Jakauma oli toki hyvin arvattava, tilat ja infrastruktuuri ovat perinteisiä julkisen sektorin toimia, majoitus ja ruokailu taas yksityisen sektorin, kuten matkailussa yleensäkin. Toisaalta rahoituksen asema korostui erittäin selvästi. Julkinen sektori onkin tärkeä festivaalien rahoittaja, keskimäärin vastanneiden festivaalien tuloista julkisen sektorin rahat muodostivat 42 %. Siihen julkinen osallistuminen monesti jäikin. Suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa julkinen sektori ei juuri ollut mukana, vaikka niin voisi PPP:n teorian mukaan olettaa. Monesti festivaalit olivat selvästi järjestävän yhdistyksen vastuulla, jolloin julkinen osuus jäi väistämättä pienemmäksi.

Taulukko 9. Julkisen sektorin panostukset

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo
Rahoitus	42	1	3	2.60
Tilat, laitteet	41	1	3	2.34
Infrastrukturi	38	1	3	2.05
Markkinointi	40	1	3	1.88
Hyötyjen jakaminen	38	1	3	1.82
Toteutus	38	1	3	1.66
Työvoima	38	1	3	1.66
Suunnittelu	38	1	3	1.66
Luvat	37	1	3	1.62
Oheistuotteet	39	1	3	1.62
Tavoitteiden asettaminen	38	1	3	1.61
Majoitus	39	1	3	1.44
Ruokailupalvelut	38	1	3	1.37

Yksityinen ja kolmas sektori⁷ olivat sitä vastoin mukana paljon (ka > 2,5) jopa yhdeksässä toiminnossa kolmestatoista eli toiminnassa (ks. taulukko 10) eli suunnittelussa, oheistuotteissa, toteutuksessa, tavoitteiden asettamisessa, markkinoinnissa, työvoimassa, rahoituksessa, majoituksessa ja ruokailussa. Listan häntäpäässä olivat tilat ja infrastrukturi, jotka olivat siis tyypillisesti julkisen vastuulla, vaikkakin näissäkin yksityisen/kolmannen sektorin keskiarvo oli yli kahden. Yleisesti ottaen yksityinen/kolmas sektori oli vastuussa lähes kaikesta ja enemmän kuin julkinen sektori. Jopa rahoituksen osalta yksityinen/kolmas sektori panosti yhtä paljon kuin julkinen sektori, vaikka se julkisella sektorilla oli tärkein panostus. Tämä korostaa entisestään yhdistyksien vastuuta festivaalien järjestämisessä. Festivaalien ominaisuuksilla ei ollut yhteyttä sektoreiden panostuksiin.

⁷ tässä tapauksessa painottuu yhdistysten rooli, sillä 73 % vastanneista festivaaleista oli yhdistysten järjestämiä ja niiden panokset ilmeisestikin suuret.

Taulukko 10. Yksityisen/yhdistyssektorin panostukset

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo
Suunnittelu	39	1	3	2.77
Oheistuotteet	39	1	3	2.74
Toteutus	39	1	3	2.74
Tavoitteiden asettaminen	39	1	3	2.72
Markkinointi	39	1	3	2.69
Työvoima	39	1	3	2.69
Rahoitus	39	1	3	2.54
Majoitus	40	1	3	2.53
Ruokailu	40	1	3	2.52
Hyötyjen jakaminen	39	1	3	2.36
Luvat	37	1	3	2.30
Tilat, laitteet	37	1	3	2.22
Infrastrukturi	36	1	3	2.17

Edelleen tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä oli se, että molemmilta sektoreilta täytyi olla jonkinlaiset merkittävät panokset festivaalin järjestämiseen (ja kumppanuuteen), eli kumppanin sektorin sitoutumisesta täytyi löytyä ainakin yksi ”kolmonen”. Muuten vastuun voi katsoa lepäävän täysin toisella osapuolella eikä kumppanuudesta silloin voi puhua. Tosin jos toisella sektorilla on merkittävä panos vain yhdellä osa-alueella, ei tilanne vielääkään ole kovin tasapainossa, mutta se riittää määrittelyn perustaksi. Niinpä vastauksia analysoitiin samalla tavalla kuin edellisessä, tavoitteita käsittelevässä osiossa. Perusedellytys panostusten osalta täyttyi, jos festivaalilla kumpikin sektori oli mukana ”paljon” vähintään yhdellä festivaalin osa-alueella. Ehdon täytti 31 (71 %) festivaalia, ja vastaavasti siinä epäonnistui 12 (29 %) festivaalia.

5.3.3 Synergia

Kumppanuudessa täytyy olla synergiaa. PPP:n perusedellytysten mukaan voidaan kumppanuudesta puhua vain silloin, kun ilman kumppanuutta hanke ei olisi mahdollinen tai se olisi selvästi huonompi/tehottomampi tai silloin, kun synergiaan on mahdollisuus ja sitä kohti aktiivisesti pyritään.

Vastanneista festivaaleista oleellisin syy lähteä yhteistyöhön oli se, että ilman yhteistyötä festivaali ei olisi ollut mahdollinen. Tärkeitä syitä olivat myös mahdollisuus kaikille hyötyä festivaalista enemmän yhteistyön kautta ja se, että ilman yhteistyötä festivaali olisi ollut merkittävästi huonompi tai tehottomampi (ks. taulukko 11). Synergianäkökulmat olivat siis selvästi tärkeimmät syyt. Festivaaleilla yhteistyö oli elintärkeä pakko. Suuremmilla festivaaleilla toteuttamisen asiantuntemus korostui, sillä niillä yhteistyön syynä oli enemminkin kaikkien mahdollisuus hyötyä yhteistyöstä kuin mukavuus tehdä asioita yhdessä. Muilla ominaisuuksilla ei ollut selviä yhteyksiä yhteistyöhön lähtemisen syihin.

Taulukko 11. Yhteistyöhön lähtemisen syyt

	N	Kyllä-vastausten osuus
Ei mahdollinen ilman yhteistyötä	41	78%
Mahdollisuus kaikilla hyötyä enemmän	41	61%
Ilman yhteistyötä huonompi	41	51%
Kaikki tahot haluttiin mukaan	41	37%
Mahdollisimman monen haluttiin hyötyvän	41	20%
Asioita on mukavampi tehdä yhdessä	41	17%

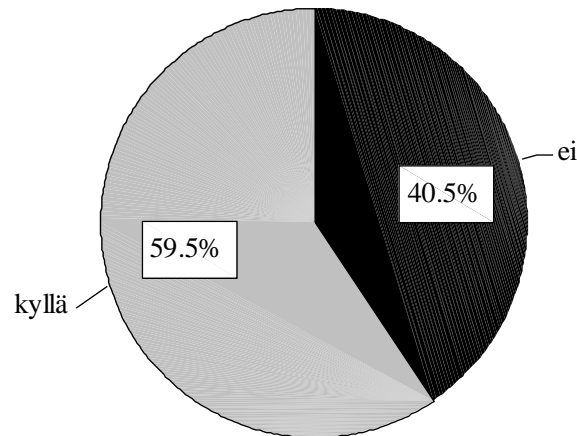
Edellisten osioiden tapaan myös synergian kohdalla laskettiin, miten kukin festivaali täytti PPP:n perusedellytyksen. Edellytyksen katsottiin täyttyvän, jos festivaali oli vastannut syyksi ”ilman yhteistyötä festivaalia ei olisi voitu toteuttaa” tai ”ilman yhteistyötä festivaali olisi ollut merkittävästi huonompi/tehottomampi”. Myös, jos festivaali oli vastannut syyksi sekä ”mahdollisuus kaikilla hyötyä festivaalista enemmän” että ”kaikki tahot haluttiin mukaan kehittämään aluetta” tai sekä ”mahdollisuus kaikilla hyötyä festivaalista enemmän” että ”mahdollisimman monen haluttiin hyötyvän festivaalista”, katsottiin edellytyksen täyttyvän, koska siinä tapauksessa synergiaan oli mahdollisuus ja sitä kohti pyrittiin. ”Asioita on mukavampi tehdä yhdessä” ei kelvannut PPP:n edellytykseksi. Koska synergia oli yleisin vastaus, lähes kaikki vastanneet festivaalit täyttivät PPP:n synergiaedellytyksen. Edellytyksen täyttäviä festivaaleja oli 37 kpl (90 %), täyttämättömiä vain 4 kpl (10 %).

5.3.4 Muut edellytykset ja perusedellytysten yhteenveto

PPP:n perusedellytyksiksi on ehdotettu myös kumppanuutta strategisella tasolla ja erilaisen yhteistyöorganisaatioiden olemassaoloa. Vastanneista molemmat sektorit olivat ”paljon” mukana (suuret panokset) suunnittelussa ja/tai tavoitteiden asettamisessa vain kolmella festivaalilla. ”Vähän” molemmat sektorit olivat edellä mainituissa mukana 21 festivaalilla, mutta ”vähän” ei vielä takaa kumppanuutta. Festivaalin järjestäjänä toimi julkisen sektorin ja yhdistyksen välinen yhteistyöorganisaatio kolmessa tapauksessa, yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöorganisaatio yhdessä tapauksessa, kolmen sektorin yhteistyöorganisaatio yhdessä tapauksessa ja säätiö (yhteistyö) kolmessa tapauksessa⁸. Yhteistyöorganisaatiot olivat siis perin harvinaisia. Edellä mainitut edellytykset ovatkin hyvin tiukkoja eikä niitä ole otettu mukaan tässä tutkimuksessa. Ainakin festivaaliympäristössä niiden käyttö rajoittaisi liikaa kumppanuuksien määrittelyä.

Kaikki kolme ehtoa, eri tavoitteet, molempien panokset ja synergian, täytti yhteensä 25 (59,5 %) festivaalia (kuviokuva 6). Näiden voidaan katsoa käyttävän PPP:a toiminnassaan, oli se sitten tietoista tai ei. Seitsemäntoista (40,5 %) festivaalia ei täyttänyt PPP:n perusedellytyksiä. Eri tyyppisten festivaalien ja PPP:n soveltamisen välillä oli jonkin verran yhteyksiä. Erityisesti vanhemmilla (p-arvo 0,013) ja budjetiltaan suuremmilla festivaaleilla (p-arvo 0,039) PPP:n perusedellytykset täyttyivät useammin kuin uusilla ja pienillä festivaaleilla. Myös kävijämääriltään suuremmilla (p-arvo 0,112) ja enemmän ulkopaikkakuntalaisia vetävillä festivaaleilla (p-arvo 0,116) perusedellytykset täyttyivät hieman useammin kuin pienillä ja paikallisilla festivaaleilla. Sen sijaan festivaalin kestolla ei ollut vaikutusta PPP:n perusedellytysten täyttymiseen (p-arvo 0,684). On kuitenkin huomattava, että perusedellytyksiä täyttäviä festivaaleja oli kaikissa ryhmissä. Suoraan mikään ominaisuus ei siis ollut esteenä PPP:n soveltamiselle. Kuitenkin, kun festivaali kasvaa ja vanhenee, tulee PPP luontevammaksi ratkaisuksi.

⁸ Yhdistyksen ja yksityisen sektorin yhteistyöorganisaatio yhdessä tapauksessa.



Kuvio 6. PPP:n perusedellytysten täyttyminen

5.4 HYVÄN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPIN EDELLYTYKSET TUTKITUILLA FESTIVAALEILLA

5.4.1 Ominaisuuksien tärkeys

Teorian mukaan toimiva julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus edellyttää selkeää ennakoasetelmaa, hyviä osapuolten välisiä suhteita, vahvaa sitoutumista kumppanuuteen, asiantuntevaa johtajuutta sekä osapuolten aktiivista osallistumista kumppanuuteen. Moniin asioihin on syytä kiinnittää huomiota kumppanuutta laadittaessa.

Festivaaleilta kysyttiin mielipiteitä teorian pohjalta olennaisten hyvän PPP:n ominaisuuksien tärkeydestä. Yleisesti tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin osapuolten välistä luottamusta, sujuvaa kommunikaatiota osapuolten välillä, osapuolten välistä arvostusta, osapuolten välistä avoimuutta sekä selkeää festivaalin tarkoitusta/tavoitteita (ks. taulukko 12). Ylipäätään lähes kaikkia mainittuja ominaisuuksia pidettiin jossain määrin tärkeinä. 26:sta ominaisuudesta 25:n keskiarvo asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan/erittäin vähän tärkeä, 5=erittäin tärkeä) oli yli kolmen eli niitä pidettiin keskimääräistä tärkeämpänä. Neljän ja yli neljän keskiarvo oli 14 ominaisuudella. Teorian löytämät tärkeät ominaisuudet osoittautuivat siis pääosin myös vastanneiden festivaalien mielestä tärkeiksi.

Taulukko 12. PPP:n ominaisuuksien tärkeys

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo
Osapuolten välinen luottamus	41	3	5	4.51
Sujuva kommunikaatio osapuolten välillä	41	3	5	4.46
Osapuolten välinen arvostus	41	3	5	4.41
Osapuolten välinen avoimuus	41	3	5	4.37
Selkeä festivaalin tarkoitus/tavoitteet	41	1	5	4.37
Selkeä festivaaliorganisaatio	41	1	5	4.34
Projektien läpiviemisen hallinta	41	1	5	4.32
Sopimukset/pelissäännöt yhteistyön laadusta	41	1	5	4.29
Yhteistyösuhteiden hallinta	41	3	5	4.24
Ennakkoluulottomuus yhteistyötä kohtaan	41	2	5	4.22
Osapuolten yhteinen ymmärrys yhteistyön laadusta	41	1	5	4.20
Asiantunteva johtajuus	41	1	5	4.17
Vapaaehtoisuuden osallistuminen festivaalin järjestämiseen	41	1	5	4.17
Selkeät festivaalistrategiat	41	1	5	4.00
Kaikkien osapuolten mukanaolo	41	1	5	3.98
Osapuolten panokset riittävän vahvat	41	1	5	3.90
Paikallisten arvojen hyödyntäminen/arvostaminen	39	2	5	3.90
Kärsivällisyys	41	1	5	3.78
Yhteistyö toiminnan tasolla	41	1	5	3.73
Yhteistyöorganisaatiolla tarpeeksi valtaa	41	1	5	3.44
Ennestään tutut osapuolet	41	1	5	3.44
Osapuolten hyötyjen selvittäminen ennen kumpanuutta	40	1	5	3.40
Yhteistyö strategisella tasolla	41	1	5	3.22
Paikallisten asukkaiden osallistuminen festivaalin järjestämiseen	40	1	5	3.20
Yritysten osallistuminen festivaalin järjestämiseen	41	1	5	3.07
Osapuolten riippuvuus toisista	41	1	5	2.76

Ainoastaan yksi ominaisuus, osapuolten riippuvuus toisista, sai alle kolmen keskiarvon. Riippuvuus kuulostaa sanana ehkä sen verran negatiiviselta, että sitä ei haluta nähdä niin tärkeänä asiana kumpanuudelle. Kuitenkin monissa tapauksissa yhteistyö oli välttämätön-

tä (vrt. edellinen luku) festivaalin onnistumiselle, joten silloinhan osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia. Synergia edellyttää riippuvuutta. Kuitenkin kumppanuuteen halutaan ehkä uskoa enemmän vapaaehtoisena hankkeena, jolloin riippuvuutta ei nähdä sen keskeisenä ominaisuutena. Myös teorian puolesta tärkeitä osapuolten hyötyjen selvittämistä ennen kumppanuutta, yhteistyötä strategisella tasolla ja asukkaiden ja yritysten osallistumista festivaalin järjestämiseen pidettiin vähemmän tärkeinä ominaisuuksina. Tämä korostanee edelleen yhdistysten vahvaa otetta festivaalien toteutuksessa.

PPP:n perusedellytykset täyttävien festivaalien ja niitä täyttämättömien festivaalien mieli-piteissä oli jonkin verran eroavaisuuksia. Yleisesti PPP:n perusedellytykset täyttävät festi-vaalit pitivät useimpia ominaisuuksia erittäin tärkeinä. Näillä festivaaleilla yli neljän keskiarvon sai jopa 15 ominaisuutta ja yli 4,5:n keskiarvon 3 ominaisuutta (ks. liitetaulukko 3), kun vastaavasti PPP:n perusedellytykset täyttämättömillä neljän ja yli neljän keskiarvon sai 13 ominaisuutta ja yli 4,5 vain yksi ominaisuus. Näillä festivaaleilla myös yli neljän keskiarvon 13 ominaisuudesta 9:ssä keskiarvo oli välillä 4-4,20, kun PPP:n perusedellytykset täyttävillä festivaaleilla näin oli 15:sta vain 2:ssa.

PPP:n perusedellytykset täyttävät festivaalit painottivat niitä täyttämättömiin verrattuna enemmän (keskiarvojen ero yli 0.3) osapuolten välistä asiantuntevaa johtajuutta, kaikkien osapuolten mukanaoloa, yritysten osallistumista, arvostusta, kärsivällisyyttä osapuolten välistä tuttuutta sekä sopimuksia/pelissäntöjä yhteistyön toiminnasta. PPP:n perusedellytykset täyttämättömät festivaalit pitivät sen sijaan edellytykset täyttäviä tärkeämpinä selkeää festivaalin tarkoitusta/tavoitteita, paikallisten arvojen hyödyntämistä/arvostamista ja osapuolten riippuvuutta toisistaan. Selkeästi PPP:n käyttö sai siis ”silmit avautumaan” tärkeille asioille, tärkeitä ominaisuuksia löytyi joka ”pallosta”. Kun yksi taho järjesti paikallisen festivaalin, oma tarkoitus ja paikalliset arvot luonnollisesti korostuivat sekä riippuvuus toisesta osapuolesta lähinnä rahan muodossa.

Vapaaehtoistyövoima oli festivaaleille hyvin tärkeää jo toteutuksenkin kannalta. Joillakin festivaaleilla vapaaehtoisia oli monia satoja, keskimäärin heitä toimi festivaaleilla noin 15. Palkattua henkilökuntaa oli yleensä vähän, keskimäärin pari henkilöä, joskin osa-aikaisia työntekijöitä saattoi festivaalista riippuen olla jopa useita kymmeniä. Yleisin työmuoto oli silti selvästi vapaaehtoistyö.

5.4.2 Onnistuminen tärkeissä ominaisuuksissa

Kyselyllä tiedusteltiin myös festivaalien mielipiteitä siitä, miten he olivat onnistuneet kumppanuuden kannalta tärkeissä ominaisuuksissa. Yleisesti parhaiten oli onnistuttu selkeissä festivaalin tarkoituksessa/tavoitteissa, osapuolten välisessä tuttuudessa, osapuolten välisessä luottamuksessa, projektien läpiviemisen hallinnassa ja yhteistyöorganisaation tarpeellisessa määrässä valtaa (ks. taulukko 13). Kuitenkin keskiarvo asteikolla 1-3 (1=onnistuttu huonosti/ei kiinnitetty huomiota, 3=hyvin) oli yli kahden 25 ominaisuudessa 26:sta, joten lähes kaikissa oli onnistuttu hyvin. Kuitenkin keskiarvo oli yli 2,5:n vain neljässä ominaisuudessa, joten huippuonnistumisia oli aika vähän. Alle kahden keskiarvo oli yhdessä ominaisuudessa, yritysten osallistumisessa. Tosin sitä ei pidetty kovin tärkeänäkään, joten sinänsä tulos ei ole huolestuttava. Toisaalta monissa tärkeinä pidetyissä ominaisuuksissa onnistuminen ei ollut ollut kovin hyvä, kun taas monissa ei niin tärkeissä oli onnistuttu paremmin. Tämä kertonee ennen kaikkea kriittisyydestä. Kun ominaisuutta pidetään erittäin tärkeänä, pitää siinä onnistuakseen suoriutua paremmin kuin vähemmän tärkeässä, jotta onnistumisen tunne olisi samanlainen.

Kriittisyys näkyy myös eroissa PPP:n perusedellytykset täyttävien ja täyttämättömien festivaalien välillä (ks. liitetaulukko 4). Edellytykset täyttävillä keskiarvo oli yli 2,5:n 4 ominaisuudessa, yli kahden 26 ominaisuudessa; edellytykset täyttämättömillä samat luvut olivat 9 ja 25. Edellytykset täyttämättömät festivaalit olivat siis onnistuneet mielestään keskimäärin paremmin kuin edellytykset täyttävät, vaikka toisaalta edellytykset täyttävät pitivät lähes kaikkia ominaisuuksia tärkeämpinä. Näin heidän odotuksensakin olivat todennäköisesti korkeammat. Erityisesti PPP:n edellytykset täyttämättömät festivaalit olivat onnistuneet mielestään paremmin esim. osapuolten välisessä avoimuudessa, arvostuksessa ja kommunikaatiossa sekä sopimuksissa yhteistyön toiminnassa, eli ominaisuuksissa, jotka olivat edellytykset täyttävillä erityisen tärkeitä. Niinpä niissä oltiin todennäköisesti myös kaikista kriittisimpiä. Niissä toivottiin vieläkin parempaa suoriutumista, koska niitä pidettiin niin tärkeinä. Jos tavoitteet eivät olleet korkealla, oli helppo sanoa onnistuneensa.

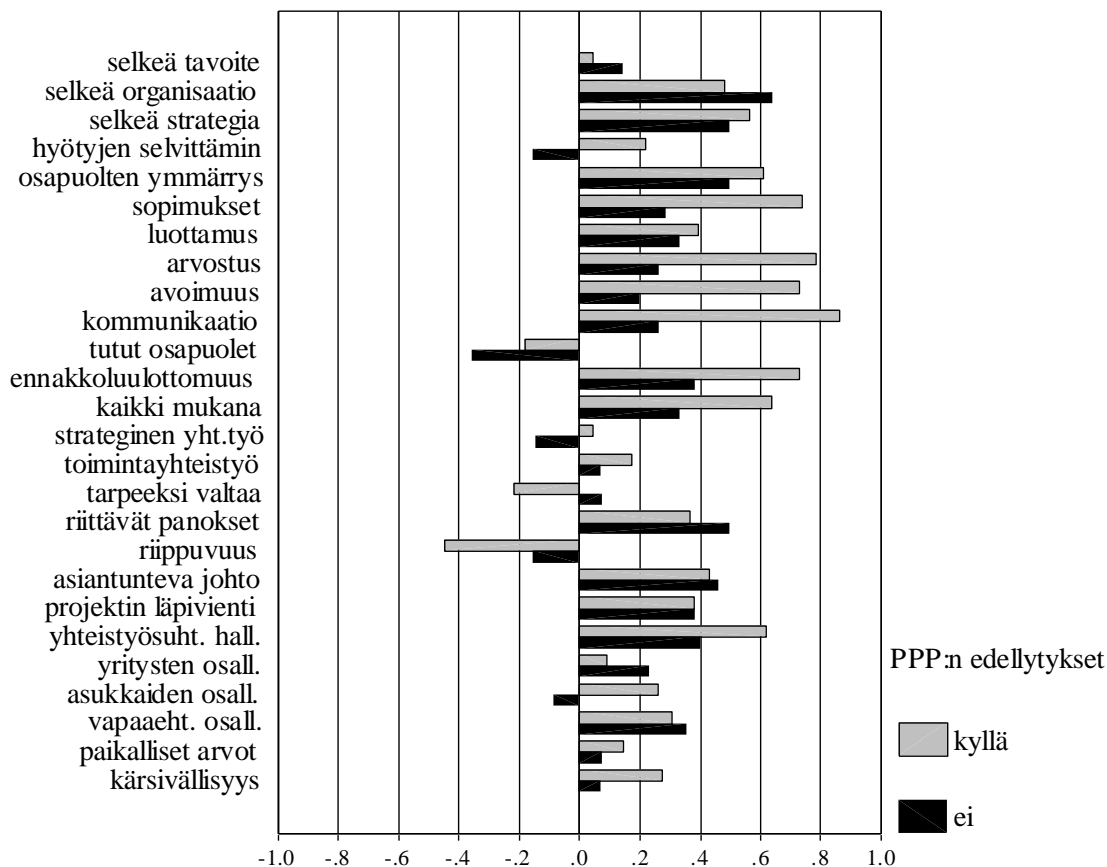
Taulukko 13. PPP:n ominaisuuksissa onnistuminen

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo
Selkeä festivaalin tarkoitus/tavoitteet	37	2	3	2.78
Ennestään tutut osapuolet	36	1	3	2.58
Osapuolten välinen luottamus	38	1	3	2.55
Projektien läpiviemisen hallinta	34	1	3	2.53
Yhteistyöorganisaatiolla tarpeeksi valtaa	36	1	3	2.44
Paikallisten arvojen hyödyntäminen/arvostaminen	34	1	3	2.44
Vapaaehtoistyövoiman osallistuminen festivaalin järjestämiseen	37	1	3	2.43
Kärsivällisyys	36	1	3	2.42
Osapuolten välinen avoimuus	37	1	3	2.41
Yhteistyö toiminnan tasolla	37	1	3	2.41
Asiantunteva johtajuus	34	1	3	2.38
Selkeä festivaaliorganisaatio	37	1	3	2.35
Osapuolten yhteinen ymmärrys yhteistyön laadusta	37	1	3	2.32
Sopimukset/pelisäännöt yhteistyön toiminnasta	37	1	3	2.32
Osapuolten hyötyjen selvittäminen ennen kumppanuutta	37	1	3	2.30
Osapuolten välinen arvostus	38	1	3	2.29
Osapuolten panokset riittävän vahvat	36	1	3	2.28
Yhteistyösuhteiden hallinta	36	1	3	2.28
Sujuva kommunikaatio osapuolten välillä	37	1	3	2.27
Yhteistyö strategisella tasolla	37	1	3	2.24
Ennakkoluulottomuus yhteistyötä kohtaan	35	1	3	2.20
Selkeät festivaalistrategiat	37	1	3	2.19
Osapuolten riippuvuus toisista	33	1	3	2.15
Kaikkien osapuolten mukanaolo	34	1	3	2.12
Paikallisten asukkaiden osallistuminen festivaalin järjestämiseen	36	1	3	2.11
Yritysten osallistuminen festivaalin järjestämiseen	35	1	3	1.94

Järkevintä onkin siksi tarkastella tärkeyden ja onnistumisen yhteisvaikutusta eli tutkia, miten oli onnistuttu sellaisissa ominaisuuksissa, joita pidettiin tärkeinä. Toisaalta sellaisissa ominaisuuksissa, joita ei pidetä tärkeinä, ei onnistumisenkaan ole olennaista. Tätä var-

ten laskettiin jokaisen ominaisuuden osalta kuilu sille asetetun tärkeyden ja kerrotun onnistumisen välille. Mitä suurempi kuilu (positiivinen) on, sitä huonommin oli onnistuttu tärkeissä ominaisuuksissa. Mitä pienempi kuilu (negatiivinen) puolestaan on, sitä enemmän oli ”ylisuoriuduttu” vähemmän tärkeissä ominaisuuksissa. Kun tulos on nolla, oli ominaisuudessa onnistuttu saman verran kuin sitä oli pidetty tärkeänä. Kuilun laskeminen edellytti sekä tärkeyden ja onnistumisen mittaamista samalla asteikolla, joten tärkeysasteikko muutettiin kolmiportaiseksi (1=ei tärkeä, 2=kohtalaisen tärkeä, 3=erittäin tärkeä). Sen jälkeen tärkeyden arvosta vähennettiin onnistumisen arvo, jolloin tuloksena oli kuilun suuruus.

Kuilut kunkin ominaisuuden osalta ja jaoteltuna PPP:n perusedellytykset täyttäviin ja täyttämättömiin festivaaleihin on esitetty kuviossa 7. Koska kuiluasteikko ulottuu -2:sta +2:een, ei kovin suuria kuiluja ole havaittavissa. Jo yleisessä listauksessa huomattavat erot tärkeyden ja onnistumisen välillä vahvistuvat kuiluanalyyseissä. Osapuolten välinen arvostus, avoimuus ja kommunikaatio sekä sopimukset yhteistyön toiminnasta ja ennakkoluulottomuus olivat tärkeitä PPP:n perusedellytykset täyttävillä festivaaleilla, mutta niissä onnistuminen ei yltänyt aivan samalle tasolle. Vastaavasti PPP:n perusedellytykset täyttämättömillä festivaaleilla mm. selkeä festivaaliorganisaatio nähtiin tärkeänä, mutta siinä ei onnistuttu aivan tavoitellusti. Yleisesti kuiluja oli vähemmän PPP:n perusedellytykset täyttämättömillä, mutta toisaalta niillä ominaisuudet olivat myös vähemmän tärkeitä. Vähiten tärkeissä ominaisuuksissa, kuten riippuvuudessa olikin onnistuttu yli odotusten, jotka eivät siis olleet kovin korkealla. Molemmat seikat vahvistavat edelleen mainittua kritiikkikäsitystä.

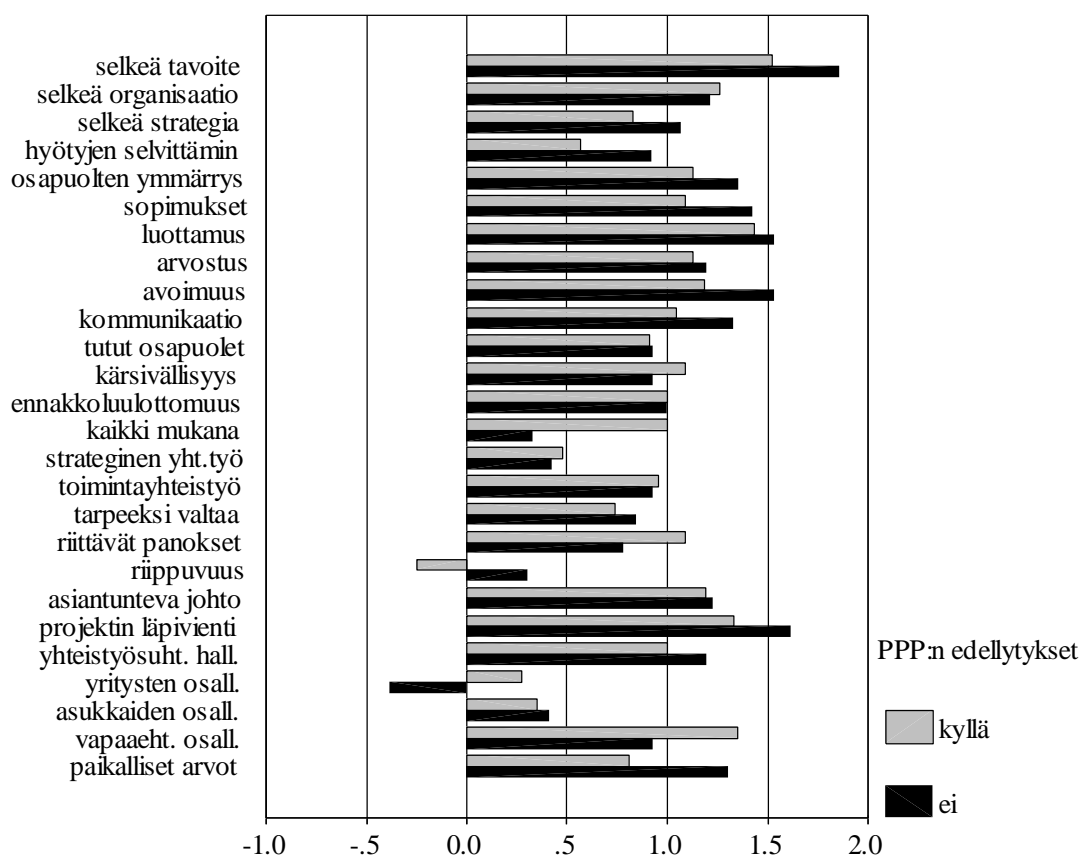


Kuvio 7. Kuilut PPP:n ominaisuuksien tärkeyden ja onnistumisen välillä

Onnistumista voidaan mitata myös sen mukaan, millaisiin tuloksiin tärkeissä ominaisuuksissa on päästy eli mikä on todellinen onnistuminen. Jos vähän tärkeässä ominaisuudessa on onnistuttu hyvin, on todennäköinen tulos kuitenkin mitättömämpi, kuin jos tärkeässä tavoitteessa on onnistuttu hyvin. Kriittikkikäsitys tukee juuri tätä. Todellinen onnistuminen mitattiin siis kääntämällä onnistumisasteikko päinvastaiseksi ja sitten vähentämällä tärkeydestä onnistuminen. Näin arvo kaksi tarkoittaa parasta onnistumista, jolloin tärkeässä ominaisuudessa onnistuttiin hyvin. Arvo -2 puolestaan tarkoittaa, että ominaisuus ei ollut tärkeä eikä siinä myöskään ollut onnistuttu. Käytännössä alle nollan tuloksilla ei olekaan juuri merkitystä.

Todellisen onnistumisen tulokset ovat kuviossa 8. Kuiluanalyysin erot tasoittuvat tarkasteltaessa todellista onnistumista. Vaikka PPP:n perusedellytykset täyttävät ja täyttämättömät festivaalit toivoivat parempaa suoriutumista eri ominaisuuksissa, ei todellisessa onnistumi-

sessä ole suuria eroja⁹. Ainoastaan kaikkien osapuolten mukanaolossa edellytykset täyttävät festivaalit onnistuivat selvästi paremmin, mikä on luonnollista, onhan niillä enemmän yhteistyökumppaneita. Edellytykset täyttämättömät onnistuivat jonkin verran paremmin selkeässä festivaalin tarkoituksessa/tavoitteissa, osapuolten hyötyjen selvittämisessä ennen kumppanuutta, sopimuksissa osapuolten välisessä avoimuudessa ja kommunikaatiossa. Tämä on myös ymmärrettävää, yksinään näistä asioista on helpompi sopia ja saada ne toimimaan kuin kumppanuudessa. Sen sijaan on merkittävää että edellytykset täyttämättömät festivaalit onnistuivat paremmin paikallisten arvojen hyödyntämisessä/arvostamisessa. Tähän lienee syynä pienempien (ja PPP:n perusedellytysten täyttämättömien) suurempi yhteisöllisyys ja ihmisläheisyys.



Kuvio 8. Todellinen onnistuminen PPP:n ominaisuuksissa

⁹ Onnistumisen keskiarvon ja PPP:n edellytysten täyttymisen korrelaatio oli heikko. P-arvo oli yli 0.8.

5.5 FESTIVAALIEN ALUEELLISET VAIKUTUKSET

Sekä public-private parntershipilla että festivaaleilla pyritään erilaisiin alueellisiin ja paikallisiin vaikutuksiin. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Taloudellisia positiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi tulojen ja työllisyyden lisääntyminen sekä alueen imagon ja tunnettuuden vahvistuminen. Sosiaalisia hyötyjä ovat esimerkiksi asukkaiden osallistumismahdollisuuksien lisääntyminen ja yhteisöhenget parantaminen. Negatiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi inflaatio ja roskaantuminen.

Vastanneilla festivaaleilla suurimmat alueelliset/paikalliset vaikutukset olivat parantunut alueen imago, parantunut alueen tunnettuus, asukkaiden lisääntynyt tietoisuus festivaalin ajamasta asiasta, festivaali matkakohteena, parantunut alueen vetovoima, asukkaiden lisääntynyt tietoisuus muista kulttuureista, parantunut yhteisön itseluottamus ja asukkaiden lisääntynyt tietoisuus omasta kulttuurista (ks. taulukko 14). Kuitenkaan yksikään vaikutus ei saanut asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan/erittäin vähän vaikutuksia, 5=erittäin paljon vaikutuksia) yli neljän keskiarvoa eli minkäänlaisia vaikutuksia ei ollut keskimäärin erittäin paljon. Vaikutusten keskiarvo oli kuitenkin yli kolmen 8 vaikutuksella ja yli 3,5 kahdella, joten monenlaisia vaikutuksia festivaaleilla kyllä silti oli. Seitsemässä vaikutuksessa keskiarvo oli alle kahden, eli sellaisia vaikutuksia oli festivaaleilla erittäin vähän tai ei lainkaan. Nämä olivat: pidentynyt matkailukausi, lisääntynyt työllisyys, palveluiden turvaaminen festivaalikysynnän avulla, elpynyt paikallistalous, alueen yritysten parantuneet toimintaedellytykset, uusi vaihtoehto perinteisille elinkeinoille ja taantuvan alueen pelastus.

Taulukko 14. Festivaalien alueelliset vaikutukset

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo
Parantunut alueen imago	41	1	5	3.83
Parantunut alueen tunnettuus	41	1	5	3.76
Asukkaiden lisääntynyt tietoisuus festivaalin ajamasta asiasta	42	1	5	3.43
Festivaali matkailukohteena	42	1	5	3.29
Parantunut alueen vetovoima	41	1	5	3.15
Asukkaiden lisääntynyt tietoisuus muista kulttuureista	41	1	5	3.02
Parantunut yhteisön itseluottamus	42	1	5	3.00
Asukkaiden lisääntynyt tietoisuus omasta kulttuurista	42	1	5	3.00
Vahvistunut paikallinen identiteetti	40	1	5	2.98
Lisääntynyt vapaaehtoistyö	40	1	5	2.95
Parantunut paikallinen elämänlaatu	41	1	5	2.88
Parantunut yhteisöhenki	42	1	5	2.81
Lisääntyneet matkailutulot	42	1	5	2.64
Festivaali alueen kehityksen katalysaattorina	41	1	5	2.41
Asukkaiden lisääntyneet osallistumismahdollisuudet aluekehittämisessä	40	1	5	2.20
Pidentynyt matkailukausi	41	1	4	1.98
Lisääntynyt työllisyys	42	1	5	1.93
Palveluiden turvaaminen	41	1	4	1.80
Elpynyt paikallistalous	41	1	4	1.78
Alueen yritysten parantuneet toimintaedellytykset	41	1	4	1.73
Uusi vaihtoehto perinteisille elinkeinoille	41	1	5	1.71
Taantuvan alueen pelastus	41	1	5	1.61

Sosiaaliset hyödyt olivat vastanneilla festivaaleilla siis selvästi suurempia kuin taloudelliset hyödyt. Lisääntynyt tietoisuus ja parantunut yhteisöhenki ja –itseluottamus ovat selviä sosiaalisia hyötyjä. Imagon paraneminen ja tunnettuuden lisääntyminen on aiemmin laskettu taloudelliseksi hyödyksi, mutta selviä ”rahahyötyjä” nekään eivät ole. Toki tunnettuuden lisääntymisen kautta voi alueelle muuten seurata sitten taloudellisia hyötyjä. ”Rahahyötyjen” vähyys oli toki odotettua, sillä festivaalit yleensä kestävät vain lyhyen ajan eikä niillä siksi ole suuria ja kestäviä vaikutuksia. Vastanneista varsinkaan normaalikokoisilla festi-

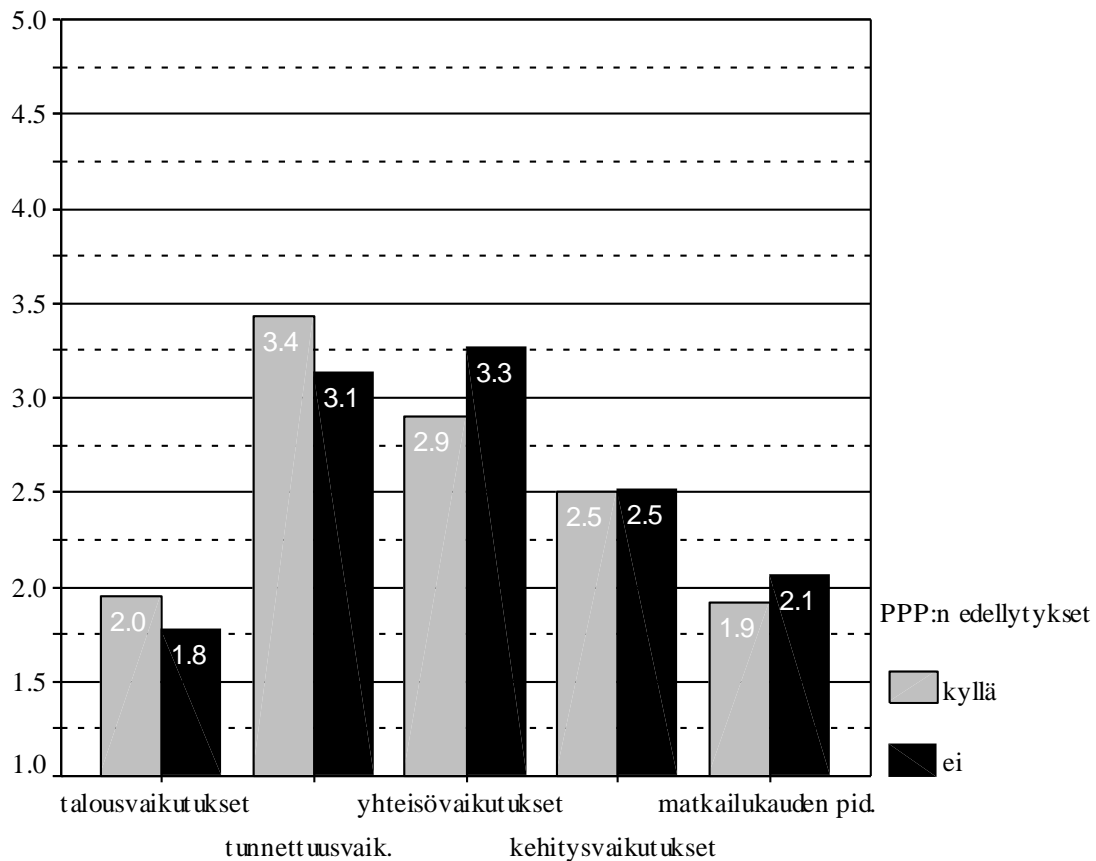
vaaleilla ei juuri ollut työllisyys- ja alueen talouden elvyttämisaikutuksia. Sitä vastoin mitä suuremmaksi festivaali kasvoi kävijämäärältään ja budjetiltaan, sitä enemmän sillä oli työllisyys-, tulo- palveluiden turvaamis-, elpymis- ja toimintaedellytysvaikutuksia sekä perinteisten elinkeinojen uusintamisaikutuksia (ks. liitetaulukko 5). Korrelaatiot näiden muuttujien välillä olivat selviä. Nämä vaikutukset tapasivat myös jonkin verran kasvaa, mitä vanhemmasta festivaalista oli kyse. Jatkuvuus aiheuttaa näiden vaikutusten merkittävyyden kasvua, vaikka vuosittainen vaikutus olisikin absoluuttisesti aika pieni. Luonnollinen yhteys oli myös ulkopaikkakuntalaisten määrällä ja matkailutulo- ja –kohdevaikutuksilla. Paikallisten kysyntä ei vielä tee festivaalista matkailukohdetta eikä heidän kuluttamiaan rahoja voi laskea matkailutuloiksi. Niinpä jos festivaalilla oli vain paikkakuntalaisia kävijöitä, ei matkailuvaikutuksiakaan ollut.

Selvästi joitakin vaikutuksia, kuten tunnettuutta, tuntui olevan paljon, kun taas esimerkiksi rahavaikutuksia tuntui olevan vähän. Ryhmittäisiä analyysjä varten vaikutuksia tutkittiinkin faktorianalyysin avulla erilaisten toisistaan riippuvaisten vaikutusjoukkojen löytämiseksi. Faktorianalyysi tuotti viisi vaikutusjoukkoa (ks. liitetaulukko 6), jotka nimettiin talousvaikutuksiksi, tunnettuusvaikutuksiksi, yhteisövaikutuksiksi, kehitysvaikutuksiksi ja vaikutuksiksi matkailukauden pitenemiseen. Faktoreiden mukaan laskettiin vastaavat summamuuttujat. Summamuuttujiin lasketut muuttujat näkyvät taulukossa 15.

Taulukko 15. Alueellisten vaikutusten summamuuttujat

Talousvaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – lisääntynyt työllisyys – lisääntyneet matkailutulot – elpynyt paikallistalous – uusi vaihtoehto perinteisille elinkeinoille – taantuvan alueen pelastus – palveluiden turvaaminen festivaalikysynnän avulla – alueen yritysten parantuneet toimintaedellytykset
Tunnettuusvaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – parantunut alueen imago – parantunut alueen tunnettuus – parantunut alueen vetovoima – festivaali matkakohteena – vahvistunut paikallinen identiteetti – parantunut paikallinen elämänlaatu
Yhteisövaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – parantunut yhteisöhenki – parantunut yhteisön itseluottamus – asukkaiden lisääntynyt tietoisuus omasta kulttuurista – asukkaiden lisääntynyt tietoisuus muista kulttuureista – asukkaiden lisääntynyt tietoisuus festivaalin ajamasta asiasta
Kehitysvaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – festivaali alueen kehityksen katalysaattorina – asukkaiden lisääntyneet osallistumismahdollisuudet aluekehittämisessä – lisääntynyt vapaaehtoistyö
Vaikutukset matkailukauden pitenemiseen	<ul style="list-style-type: none"> – pidentynyt matkailukausi

Kuten kuviosta 9 voidaan nähdä, PPP:n perusedellytykset täyttävillä festivaaleilla oli enemmän talousvaikutuksia ja tunnettuusvaikutuksia kuin perusedellytykset täyttämättömillä. Sitä vastoin perusedellytykset täyttämättömillä festivaaleilla oli enemmän yhteisövaikutuksia (ja vaikutuksia matkailukauden pitenemiseen). PPP:n avulla voidaan siis lisätä erityisesti taloudellisia vaikutuksia, yhteisövaikutuksia on joka tapauksessa. Toisaalta rahan keskittyminen voi vähentää yhteisövaikutuksia. Täytyy kuitenkin huomata, että paljon (keskiarvo yli 3) oli vain tunnettuus- ja yhteisövaikutuksia, muita oli selvästi vähemmän. Festivaalien kontekstissa siis painottuvat enemmän sosiaaliset vaikutukset ja näkyvyysarvot. Yhteen hiileen puhaltamalla voidaan näkyvyyttä saada enemmän, mikä olikin merkittävin PPP:n etu. Useammat tahot tuovat siis enemmän näkyvyyttä.



Kuvio 9. Festivaalien alueelliset vaikutukset vaikutusjoukoittain

Kokonaisvaikutuksen osalta PPP:n perusedellytykset täyttävien ja täyttämättömien festivaalien välille ei ollut juuri eroja (p-arvo 0,563). Hieman verran enemmän vaikutuksia oli kuitenkin edellytykset täyttävillä festivaaleilla. Keskiarvo kaikissa vaikutuksissa PPP:n perusedellytykset täyttävillä festivaaleilla oli 2,66, täyttämättömillä 2,54.

Negatiivisia alueellisia vaikutuksia festivaaleilla ei juuri ollut. Useat festivaalit jopa erikseen ilmoittivat, että minkäänlaisia haittavaikutuksia ei ollut ilmennyt. Festivaalien pienuus ja lyhytkestoisuus alentavat haittojen määrää. Jonkin verran oli kuitenkin joillakin festivaaleilla ollut ruuhkautumista, meluhaittoja ja järjestyshäiriöitä. Erityisesti pienellä paikkakunnalla ruuhkautuminen on tavallista, sillä infrastruktuuria ei ole suunniteltu isoja tapahtumia silmälläpitäen. Toisinaan valiteltiin myös sitä, että suuri kulttuuritapahtuma saattoi käyttää kaikki pienen kunnan kulttuurimäärärahat, jolloin tukea ei riittänyt pienemmille festivaaleille. Monesti joudutaankin miettimään, onko järkevämpää panostaa yhteen suureen vai moniin pieniin tapahtumiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 TUTKIMUKSEN VALIDITEETIN JA RELIABILITEETIN ARVIOINTIA

Kyselyyn vastanneiden määrä jäi tutkimuksessa verrattain pieneksi. Vaikka vastausprosentti lähentelikin 50:ä ja sitä itsessään voi pitää jopa kohtuullisena, tosiasiaa analysoitavia vastauksia oli vain reilut 40. Tämä vähentää tutkimuksen reliabiliteettia. Näin pienessä joukossa yksittäiset vastaukset voivat vielä vääristää tuloksia. Niinpä esimerkiksi muutamman uuden vastauksen myötä voisivat analyysin tulokset olla jokseenkin erilaiset. Siitä huolimatta tutkimus antanee osin relevantteja viitteitä todellisuudesta ja selvimpien tutkimuslöydösten voidaankin katsoa olevan reliaabeleja myös suuremmassa joukossa.

Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi olla syynä festivaalien järjestäjien kiireisyys kesäaikaan, useimmat festivaalithan järjestetään juuri kesäisin. Ennen festivaaleja ei kyselyyn muilta kiireiltä ehditty vastaamaan ja toisaalta festivaalin jälkeen voitiin olla kesälomalla. Lomalta paluun jälkeen kyselyn palauttamispäivämäärä oli mennyt jo umpeen. Kesäaika ei ehkä ollutkaan paras ajankohta kyselylle, vaikka alun perin niin arveltiinkin tavoitettavan kaikki festivaalit. Kysely oli myös aika pitkä ja vaativa ja edellytti täyttäjältään paljon pohdintaa, mikä sekin saattoi olla vastauksia karsiva tekijä. Rauhoittuminen kyselyn täyttämiseen ja asioiden miettimiseen ei kiireessä ja kesähelteessä onnistunut.

Vastausten vähyys alentaa siis tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimus tehtiin myös oman teorian pohjalta ja ensi kertaa tässä muodossa, joten edellistenkään tutkimusten reliabiliteettiin ei voida nojata. Samaa voidaan sanoa validiteetista. Vaikka lomakkeen taustalla olikin laaja perehtyminen aiheen teoreettisiin lähtökohtiin, ei sen validiteetista voida olla aivan varmoja. Kysely ja analyysit laadittiin itse, joten virheitä uusiin mittaristoihin on voinut jäädä. Reliabiliteettia ja validiteettia voikin tarkastella enemmän ehkä vasta uusintatutkimuksen kautta. Huonoksi kyselyn osioksi osoittautui kuitenkin tavoitteiden sektori-painotteisuutta mittaava kysymyspatteristo. Sen tarkoitusta eivät vastaajat ymmärtäneet eikä siihen myöskään vastattu. Muiden mielipiteitä mittaavien osioiden voidaan ainakin olettaa olevan ”oikeita”.

6.2 SOVELTAMISMALLIN TÄSMENNYS

6.2.1 Public-private partnershipin perusedellytykset

Esitetyn teorian mukaan PPP:ssa pitää olla mukana erilaisia tavoitteita eri sektoreilta. Näin on empirian mukaan myös festivaalikontekstissa. ”Normaaliin” PPP:iin verrattuna festivaaleilla kuitenkin korostuu selvästi kolmannen sektorin eli yhdistysten painoarvo, sillä suurin osa (klassisen ja kansanmusiikin) festivaaleista on yhdistysten järjestämiä (73 % vastanneista). Niinpä samoin painottuvat toiminnassa yhdistyssektorin sosiaaliset tavoitteet. Sitä vastoin tyypilliset yksityisen sektorin taloudelliset ”rahatavoitteet” jäävät festivaalikontekstissa vähemmälle huomiolle. Muunlaiset taloudelliset tavoitteet, kuten imago ja alueen vetovoima, nähdään pääasiassa julkisen sektorin tavoitteina. Toisaalta julkisella sektorilla on myös paljon sosiaalisia tavoitteita ja sektoreiden yhteisiäkin tavoitteita on. Soveltamismallista voidaan jättää vähemmälle yksityisen sektorin tavoitteet, kun puhutaan nimenomaan festivaaleista. Voi silti kuitenkin miettiä, onko sen unohtaminen välttämättä hyvä ratkaisu. Käytäntö on nykyään tämä, mutta ehkä jos yksityinen sektori saataisiin enemmän mukaan festivaalien järjestämiseen, taloustavoitteetkin tulisivat paremmin esille ja festivaali voisi hyödyttää myös yrityksiä ja niin tuoda enemmän taloudellisia vaikutuksia. Tavoitteiden ja vaikutusten välillä on kuitenkin olemassa selvä yhteys (korrelaatiot suuret), joten yksityinen sektori kannattaa huomioida, mikäli festivaalin taloudellisia vaikutuksia halutaan myös parantaa. Nykyään festivaalit nähdään kuitenkin pääasiassa yhdistysten kulttuurisina ja aatteellisina hankkeina.

Myös festivaalikontekstissa löytyy panostuksia kumppanuuteen molemmilta sektoreilta. Useimmiten näyttää kuitenkin olevan niin, että julkinen sektori on mukana lähinnä festivaalin rahoittamisessa ja toteuttamisesta vastaa yhdistys. Tällaisessa yhteistyössä kumppanuus ei ole vielä kovin laajalla pohjalla. Käytäntö on kuitenkin vakiintunut. Julkinen sektori luottaa siihen, että festivaali onnistuu ja sen kautta saadaan sekä taloudellista ja sosiaalista hyvää, ja rahoittaa sen vuoksi festivaalia. Suunnitteluun se kuitenkin harvoin osallistuu. On kuitenkin huomattava, että useimmiten ne, jotka rahoittivat festivaalia paljon, osallistuivat myös suunnitteluun enemmän. Yhdenlainen kumppanuus vahvistaa siis toisenlaista. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu, olisiko laajemmalla kumppanuudella enemmän vaikutuksia, sillä vastaajajoukko oli liian pieni tällaisiin vertailuihin. Oletettavaa kuitenkin on, että hyödyt leviävät tasaisemmin sektoreille, jos kaikki ovat mu-

kana mahdollisimman paljon. Onkin muistettava, että nykytilanne ei välttämättä tarjoa vielä parhaita vaihtoehtoja. Vaikka laajamittaisia kumppanuuksia ei festivaalikontekstissa vielä olekaan, ei se tarkoita sitä, etteivätkö sellaiset voisi tulevaisuudessa olla mahdollisia ja jopa vaikutuksiltaan parempia. PPP on uusi ja kehittyvä toimintamuoto myös festivaaleilla. Tältä osin kysymys jääkin vielä avoimeksi. Rahoituksen lisäksi julkinen sektori kuitenkin osallistuu festivaalin järjestämiseen usein myös tilojen ja infrastruktuurin kautta eli myös muunlaisia panoksia käytetään tietyssä määrin. Soveltamismallin tekstiä ei siis tarvitse panostusten osalta muuttaa.

Myös synergiaosio on empirian perusteella pätevä. Yleensä sektoreiden on pakko lähteä yhteistyöhön festivaalin toteuttamiseksi. Ilman yhteistyötä festivaalin järjestäminen ei ole mahdollista tai sen toteutus olisi merkittävästi huonompi. Toisinaan synergiaa ei vielä ole, mutta sitä kohti pyritään. Muut PPP:n edellytykset (strateginen yhteistyö, lailliset muodot) nähtiin empirialuvussa liian tiukoiksi edellytyksiksi festivaalikumppanuuksille, joten ne voidaan ottaa täsmennetystä mallista pois. Toisaalta strategista yhteistyötä ja sen vaikutuksia voisi, kuten edellä mainittiin, tutkia myös tarkemmin, mutta se vaatinee oman tutkimuksensa. Samoin yhteistyöorganisaatioiden vaikutuksista festivaalien tehokkuuteen on tämän tutkimuksen perusteella vaikea juurikaan kertoa.

6.2.2 Hyvän public-private partnershipin ominaisuudet

Teorian löytämät PPP:n tärkeät ominaisuudet ovat myös empirian pohjalta ja vastanneiden festivaalien mielestä pääosin tärkeitä. Ominaisuuksien painotuksia voidaan kuitenkin hie- man muuttaa. Erityisen tärkeiksi ominaisuuksiksi festivaalikontekstissa nousevat siis erilaiset ominaisuudet luottamuksesta festivaalistrategioihin (ks. sivu 80). Nämä kannattaa ottaa huomioon festivaaleja yhteistyössä järjestettäessä. Vähiten tärkeänä pidetään ainoas- taan osapuolten välistä riippuvuutta, sitäkin todennäköisesti sen negatiivisen sävyn vuoksi. Todellisuudessa riippuvuus on kuitenkin tärkeä lähtökohta kumppanuudelle, koska ilman toista osapuolta ei monia festivaalihankkeita voida toteuttaa. Sen vuoksi sekin on syytä pitää mukana mallissa.

Vähän tärkeinä pidetään myös strategista yhteistyötä ja asukkaiden ja yritysten osallistu- mista, jotka teorian perusteella olivat tärkeitä ominaisuuksia. Vakiintunut malli on, että julkinen rahoittaa ja yhdistys toteuttaa, joten strategista yhteistyötä ei nähdä niin tärkeänä.

Festivaalit ovat myös pitkälti yhdistysten vastuulla, joten osallistuminen on muiden kuin vapaaehtoisten kohdalta rajoitettua. Niinpä näitä ei pidetä festivaalikontekstissa tärkeinä. Eri asia toki sitten on, auttaisiko niiden painottaminen saavuttamaan enemmän vaikutuksia. Tähän palataan vielä myöhempanä.

6.2.3 Alueelliset vaikutukset

Festivaalien alueellisista vaikutuksista korostuvat tunnettuusvaikutukset (imago, tunnettuus, vetovoima, matkailijoiden houkuttelu jne.) ja yhteisövaikutukset (yhteisöhenki, yhteisön itseluottamus, tietoisuus kulttuureista jne.). Sitä vastoin talousvaikutukset (matkailutulot, elpynyt paikallistalous ym.) eivät (tutkituilla) festivaaleilla ole niin merkittävät. Kuitenkin käytetyn taloudelliset/sosiaaliset vaikutukset –jaon mukaan festivaaleilla on molempia vaikutuksia. PPP:n avulla voidaan tehostaa etenkin taloudellisia vaikutuksia, sen sijaan monet pienemmät festivaalit ovat yhteisöllisempiä ja niillä on enemmän sosiaalisia vaikutuksia. Teorian kanssa ristiriidassa ovat kuitenkin sosiaalinen inklusiivisuus (osallistuminen) ja matkailukauden pidentäminen. Nämä olivat teorian pohjalta selviä festivaalien vaikutuksia, mutta vastaajat eivät kokeneet niitä tärkeiksi eikä niitä ollut paljon. Mielestäni ne ovat kuitenkin tavoiteltavia vaikutuksia, joten ne kannattaa pitää mallissa mukana. Nyt festivaalien mahdollisuuksista ei vielä aina olla täysin selvillä. ”Ylimääräisenä” merkittävänä vaikutuksena pidetään mahdollisuutta kokea festivaalin kautta jotain ainutlaatuista ja ainutkertaista. Sen voikin lisätä festivaalin sosiaalisiin vaikutuksiin.

6.2.4 Vaikuttavuus

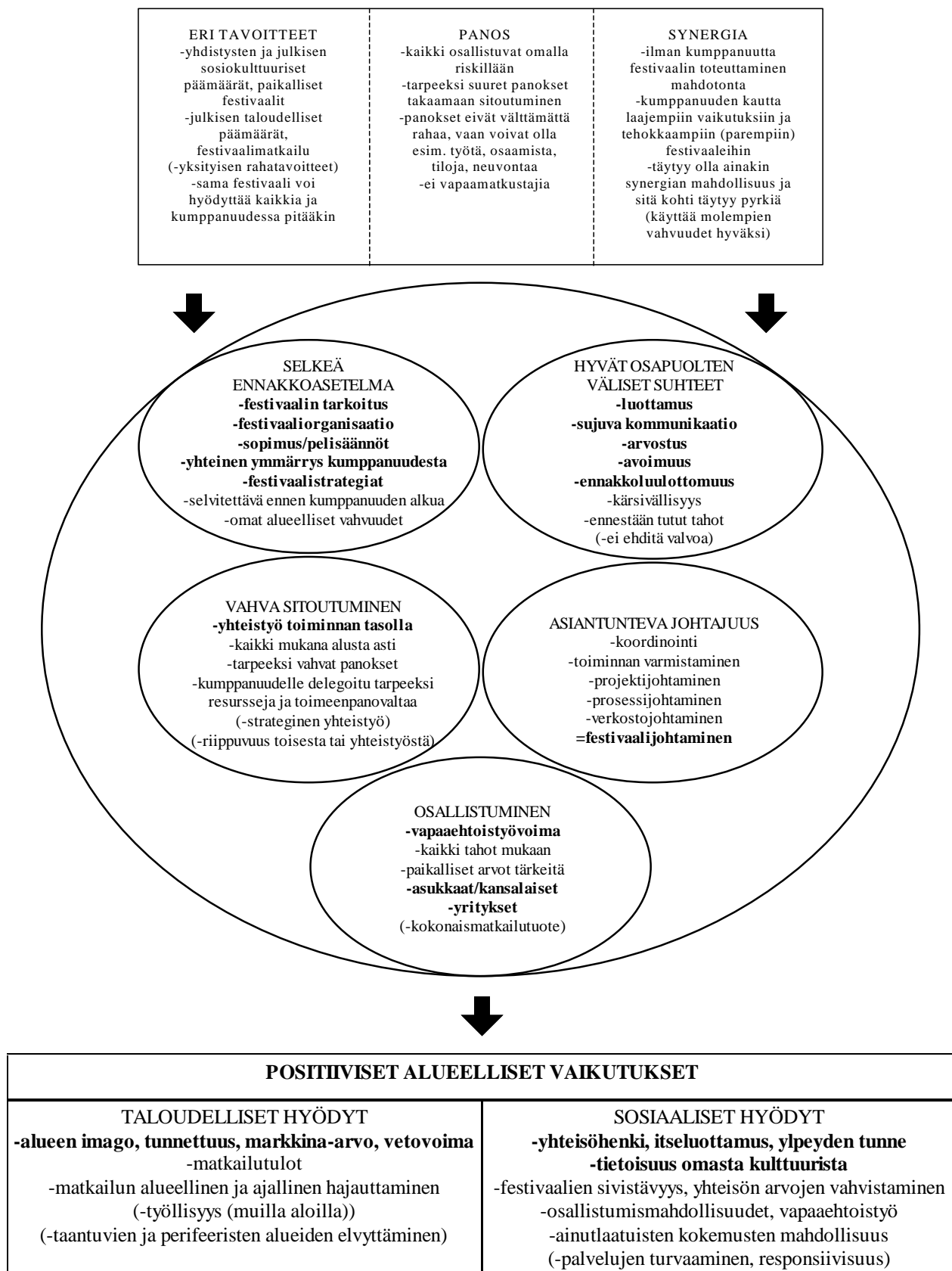
Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli, kuinka PPP:a voidaan soveltaa tehokkaasti festivaaleilla. Tehokkuudella ymmärretään tässä vaikuttavuutta, eli toisin sanoen tutkittiin, millä tavoin sovellettuna PPP voi lisätä festivaalin alueellisia vaikutuksia. Yleisesti havaittiin, että PPP:n soveltaminen lisää hieman taloudellisia vaikutuksia, mutta puolestaan vähentää sosiaalisia. Tehokasta soveltamista voidaan kuitenkin edelleen tarkastella tutkimala, mitä ne festivaalit, joilla on paljon erilaisia vaikutuksia, pitävät tärkeinä. Ne ovat tehokkaita toiminnassaan (paljon positiivisia vaikutuksia) ja niinpä niiden tärkeinä pitämät ominaisuudet voidaan myös nähdä merkittävämpiä kuin vähemmän tehokkaiden (vaikuttavien) festivaalien.

Tehokkaat festivaalit pitävätkin vähemmän tehokkaita enemmän tärkeinä yhteistyötä toiminnan tasolla, paikallisten asukkaiden osallistumista, osapuolten välistä riippuvuutta sekä yritysten osallistumista. Mitä enemmän näitä ominaisuuksia siis pidetään tärkeinä, sitä enemmän festivaalilla on positiivisia vaikutuksia. Riippuvuutta ei tosin pidetä kokonaisuutena kovin tärkeänä, mutta yhteys on silti selvä. PPP:n perusedellytykset täyttävillä festivaaleilla tehokkuus keskittyy yhteistyöhön toiminnassa, kun taas perusedellytykset täyttämättömillä osallistumiseen ja riippuvuuteen. Edelleen on siis näkyvissä jako taloudellisiin (PPP) ja sosiaalisiin (ei PPP:a) festivaaleihin. Toisaalta onnistumisen tasolla vain yhdessä toimimisella on selvästi merkittävä yhteys vaikutusten kanssa. Joka tapauksessa, koska PPP:n perusedellytysten täyttävillä ja täyttämättömillä ei ollut merkittäviä eroja vaikutuksissa, voi tärkeät ominaisuudet nähdä yhteisinä, ainakin jos myös PPP:tä soveltamalla halutaan saavuttaa sosiaalisia vaikutuksia.

Strategisella yhteistyöllä ei ole yhteyksiä vaikutuksiin, joten sitä ei pidetä tärkeänä edes tehokkailla festivaaleilla. Soveltamismallissa voidaan siis kuitenkin korostaa toiminnallista yhteistyötä ja osallistumista, riippuvuus ja strateginen yhteistyö eivät sitä vastoin ole tärkeitä ainakaan nykymuotoisilla festivaaleilla.

6.2.5 Täsmennetty soveltamismalli

Edellä pohdittujen empirian tuloksien perusteella voidaan soveltamismallikuvio esittää seuraavassa täsmennetyssä muodossa (kuvio 10). Suuria muutoksia malliin ei tullut, mutta lukuisia tarkennuksia voitiin tehdä, kuten alun perin ajateltiin.



Kuvio 10. Täsmennetty soveltamismalli

6.3 MALLIN SOVELLETTAVUUS KÄYTÄNTÖÖN

Empirian toisena tavoitteena oli kartoittaa PPP:n yleisyyttä suomalaisilla festivaaleilla. Aineiston pienuuden vuoksi ei kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä voida kuitenkaan vetää. Alun perinkin tutkimusjoukkona oli vain musiikkifestivaalit ja niistäkin vain klassisen ja kansanmusiikin festivaalit. Muunlaisia festivaaleja on paljon ja niiden tilannekin saattaa olla erilainen. Alustavia suuntaviivoja PPP:n yleisyydestä festivaaleilla voitaneen silti tämänkin tutkimuksen perusteella hahmotella.

Kokonaisuudessaan PPP näyttäisi olevan huomattavasti harvemmin käytetty vaihtoehto festivaalin järjestämisessä kuin alun perin ajateltiin. Festivaalien järjestäminen edellyttää joka tapauksessa jonkinlaista yhteistyötä eri tahojen kesken, mutta ilmeisesti kumppanuuteen asti ei ole välttämätöntä mennä. PPP:n mallin käyttö loppuu usein siihen, että molemmat osapuolet eivät ole täysin panostuksin mukana yhteistyössä. Toista sektoria kyllä tarvitaan, mutta ennemminkin apuna, ei kumppanina. Päävastuun festivaalin järjestämisestä kantaa siten joko julkinen sektori tai yhdistys (harvemmin yritys). Monesti julkisen sektorin panostus on myös pelkkää rahaa, jolloin kumppanuus ei ole laaja-alaista. Todellisia, aikaisemmin mainittuja laajoja yhteistyöhankkeita festivaalientällä on todella harvassa.

Määritelmän mukaista PPP:a kuitenkin löytyy klassisen ja kansanmusiikin festivaalienkin joukosta. Yleensä PPP:n perusedellytykset täyttyvät suuremmilla ja vakiintuneemmilla festivaaleilla. PPP onkin hyödyksi nimenomaan haettaessa taloudellisia vaikutuksia, jotka suuremmille festivaaleille usein ovatkin tärkeämpiä kuin pienille. Pienet ja PPP:n perusedellytykset täyttämättömät festivaalit keskittyvät puolestaan sosiaaliin vaikutuksiin ja niillä niitä onkin monesti enemmän kuin suurilla ja edellytykset täyttävillä. Erot ovat kuitenkin lähes mitättömät, joten voitaneen sanoa, että PPP:n soveltaminen ei suoraan vaikuta festivaalin tuloksellisuuteen. Yksi vaihtoehto toiminnalle se kuitenkin on ja erityisesti harkitsemisen arvoinen, jos festivaali on kasvamassa taloudellisempaan suuntaan. Festivaalien suurta alueellista potentiaalia ei lienenkään vielä täysin ymmärretty.

Toki pienikin festivaali voi mallia soveltaa. Voihan myös pieni festivaali tavoitella taloudellista etua. Tietysti pienten festivaalien vaikutukset ovat kokonaisuudessaan aika pienet, mutta kyse onkin suhteellisuudesta. Vaikka vaikutukset ovat absoluuttisesti pienet, suh-

teessa festivaalin kokoon ja paikkakunnan talouteen ne voivat olla suuret. PPP voi näin auttaa tehokkuuden parantamisessa.

Täytyy kuitenkin muistaa, että PPP:n soveltaminen ei ole välttämättä helppoa. Teoriaosuudessa lueteltiin monia ongelmia, joita kumppanuuden käynnistäminen saattaa nostaa pintaan. PPP:n soveltaminen vaatiikin tietoista riskinottoa. Soveltamisen myötä molemmilta osapuolilta vaaditaan myös enemmän panoksia. Lisäksi myös tässä on kyse suhteellisuudesta: pieneltä tuntuva panos voi olla pienelle yhdistykselle suuri. Kumppanuuteen ryhtymistä kannattaakin tarkasti miettiä, varsinkin, kun se ei välttämättä tuo suuria etuja. Se voi myös johtaa yhteisöllisyyden vähenemiseen, mikä olisi monelle festivaalille epämieluisa tulos. Omat tavoitteet ja mahdollisuudet on punnittava huolellisesti. Jos PPP:a haluaa soveltaa parhaalla mahdollisella tavalla, on se tehtävä tarkoin ja monet edellä mainitut asiat huomioon ottaen. Lisäksi on pidettävä erityisesti huolta siitä, että myös PPP:ssa sosiaaliset hyödyt säilyvät. Kuten jo mainittiin, tällaisia laajoja, monitahoiseen aluekehittämiseen tärkeitä hankkeita ei kuitenkaan vielä juuri ole. Mitatut kuilutkin sen kertovat: kehittämistä tälläkin saralla varmasti vielä riittää.

6.4 JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Selvästikin tutkimusta voisi vielä jatkaa samasta aiheesta. Laajempi tutkimus musiikkifestivaaleista ja myös muunlaisista festivaaleista auttaisi tarkentamaan ja vahvistamaan tämän tutkimuksen löytöjä. Toisaalta muilla festivaalialoilla tehtyjä vastaavia tutkimuksia voisi verrata tämän tutkimuksen tuloksiin, jolloin voitaisiin edelleen spesifioida mallia erityyppisille festivaaleille. Samoin voisi tietysti tehdä vertailevaa tutkimusta aivan jollakin toisella alalla tehdyn PPP-tutkimuksen kanssa.

Tutkimusta voisi myös syventää haastattelumenetelmällä, jolloin festivaalien järjestäjiltä voitaisiin kysyä asioita tarkemmin ja syvällisemmin sekä myös esitellä heille laadittu soveltamismalli, jota he sitten voisivat kommentoida. Kyselyyn monimutkaisen mallin liittäminen oli mahdoton tehtävä. Mallia voisi myös testata jollakin festivaalilla käytännössä, jolloin sen sovellettavuudesta saataisiin myös konkreettisia tuloksia, tämä tutkimushan on pitkälti teoreettinen ja uusia mahdollisuuksia pohdiskelleva.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia festivaalien todellisia alueellisia vaikutuksia ja niiden yhteyttä PPP:n soveltamiseen. Tässä tutkimuksessa kysyttiin vain festivaalien järjestäjien mielipiteitä vaikutuksista. Samoin kysymykset mm. panostuksista ja onnistumisista pohjautuivat mielipiteisiin. Näitä kaikkia voisi mitata myös määrällisin mittarein, jos esimerkiksi festivaaleille pääsisi mittaamaan joku ulkopuolinen taho. Tosin tällainen tutkimus olisi erittäin laaja, vain muutamalle casefestivaalillekin toteutettuna. Tulokset saattaisivat kuitenkin olla objektiivisempia kuin tällä tavalla tehdyssä tutkimuksessa.

Aihetta voisi lähestyä myös prosessinäkökulmasta eli seurata festivaalien suunnittelusta aina toteutukseen ja arviointiin ja tarkkailla PPP:n soveltamista kussakin vaiheessa. Sitä kautta voisi löytää enemmän PPP:n karikkopaikkoja ja myös etsiä niiden ylittämiseen soveltuvia keinoja. Tuloksena voisi olla selkeämpi ja yksityiskohtaisempi ohje festivaalin järjestämiseen. Toisaalta festivaalit poikkeavat suuresti toisistaan, joten siinä mielessä tämän tutkimuksen kaltainen yleisluontoinen esitys PPP:sta voi toisinaan olla jopa käytännössä sovellettavampi.

Vielä voisi aihetta tarkentaa erottamalla yksityisen ja kolmannen sektorin toiminnot toisistaan. Festivaalientällä kolmas sektori on erittäin hallitseva pelaaja ja yksityinen jää helposti sen jalkoihin. Sektorit erottamalla voitaisiin etsiä keinoja yksityisen sektorin panoksen lisäämiseksi ja taloudellisten vaikutusten vahvistamiseksi. Sektoreiden eriyttämisen kautta festivaaleja voisi tutkia myös verkostonäkökulmasta. Toisaalta verkostolähestymistapa mahdollistaisi myös monien muiden yhteistyökumppaneiden vaikutusten tutkimisen. Samoin voisi tutkia myös sektoreiden välisiä suhteita ja sitä, miten PPP niissä ilmenee. Nämä tosin ovat jo täysin erillisiä tutkimusaiheita, mutta yhtä kaikki mielenkiintoisia ja toki myös mahdollisia lähestymistapoja.

7 YHTEENVETO

Public-private partnership (PPP) eli julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus on uusi sektoreiden välisen yhteistyön toimintamalli, joka on levinnyt mitä erilaisimmille elinkeinoelämän aloille viime vuosikymmenen aikana. PPP:n keskeisenä ideana on yhdistää sektoreiden resurssit ja osaaminen, jolloin molemmat osapuolet voivat hyötyä toisistaan. Samalla voidaan toteuttaa hankkeita, joita kumpikaan sektori ei olisi yksin voinut toteuttaa. Julkiselle sektorille kumppanuus on merkinnyt mm. yksityisen sektorin osallistumista julkiseen palvelutuotantoon, joka onkin monin paikoin vain mallin avulla saatu pidettyä laadukkaana. Myös monet muut hankkeet ovat tulleet yhteisen panostuksen myötä halvemmiksi. Voimat yhdistämällä resursseja voidaan myös säästää, kun monilta päällekkäisiltä töiltä vältytään. Myös yksityiselle sektorille yhteistyöraha on tervetullutta ja PPP:n avulla voidaan järjestää esimerkiksi erilaisia yrityskehityshankkeita. Taloudellisten etujen lisäksi PPP:sta on myös sosiaalisia hyötyjä, kun kumppanuuden kautta yritykset ja asukkaat pääsevät osallisiksi julkisesta päätöksenteosta. Kumppanuuden kautta voidaan myös oppia toiselta sektorilta, kuten julkinen yksityiseltä joustavuutta ja innovatiivisuutta ja yksityinen julkiselta esimerkiksi palvelujen vastuullisuudesta.

PPP on vielä uusi ja siksi jäsentymätönkin malli. Eri yhteyksissä PPP:lla voidaan tarkoittaa hyvinkin erilaisia yhteistyöjärjestelyjä. Useimmiten voidaan kuitenkin nähdä kolme perusedellytystä, joiden on täytyttävä, ennen kuin voidaan puhua sektoreiden välisestä kumppanuudesta. Ensinnäkin kumppanuudessa on oltava mukana erilaisia, eri sektoreilta tulevia tavoitteita. Tilanne on kumppanuudelle vain eduksi, sillä sen tarkoituksena on nimenomaan saavuttaa samalla toiminnalla eri tavoitteita ja siten hyödyttää eri sektoreita. Toiseksi molempien osapuolten täytyy panostaa kumppanuuteen merkittävällä tavalla. Kolmanneksi kumppanuudella on tähdättävä synergiaan eli sellaisten hankkeiden toteuttamiseen, jotka ilman kumppanuutta olisivat olleet mahdottomia tai tuloksiltaan selvästi huonompia. Toisinaan perusedellytyksiksi on esitetty myös strategista yhteistyötä ja erilaisia kumppanuuden laillisia muotoja, kuten yhteistyöorganisaatioita.

PPP:a on tutkittu monesta näkökulmasta ja niinpä on myös esitetty lukuisia ehdotuksia siitä, mikä on oleellista ja tärkeää hyvin toimivassa PPP:ssa. Yleisesti ominaisuudet voidaan jakaa neljään ryhmään: selkeä ennakoasetelma, hyvät osapuolten väliset suhteet, vahva sitoutuminen kumppanuuteen sekä asiantunteva johtajuus. Monet ehdotuksista ovat

loogisia ja järkeviä, mutta niiden toteuttaminen voi silti olla vaikeaa. Sektoreilla ei ole välttämättä helppoa lähteä mukaan uudentyypyiseen yhteistyöhön, jossa vaaditaan avoimuutta ja luottamusta toiseen sektoriin. Uuden mallin toimivuus voi jo sinänsäkin epäilyttää. Myös sektoreiden väliset filosofiset eroavaisuudet ja etenkin joustavuus/vaikuttavuus-jako voivat aiheuttaa lukuisia ongelmia kumppanuuteen. Samoin ongelmaksi voivat nousta valtaepätasapaino, henkilökohtaiset ongelmat ja mikseipä vauhtisokeuskin, jos uudenlaisiin toimintatapoihin ryhdytään liian innokkaasti.

PPP:a on tutkittu muun muassa laillisista lähtökohdista ja verkostokäsitteen avulla. Yleisin tutkimusteema on silti PPP:n käyttö paikallisyhteisöjen kehittämisessä ja taantuvien alueiden elvyttämisessä, eli yleisesti aluekehityksessä. PPP:n avulla voidaan saavuttaa niin taloudellisia kuin sosiaalisiakin etuja paikallisalueelle. Esimerkiksi yhteistyön avulla voidaan julkisia palveluja turvata ja paikallisdemokratiaa lisätä. PPP voi toimia myös vaikutusten yhdistäjänä, jolloin yhteisillä hankkeilla päästään sekä taloudellisiin että sosiaalisiin hyötyihin.

Samanlaisia aluekehitystavoitteita ja –vaikutuksia on myös matkailuteollisuudella. Sitä on käytetty monin paikoin taantuvien alueiden elvyttämiseen ja perifeeristen alueiden kehittämiseen. Matkailun avulla voidaan luoda työpaikkoja ja kasvattaa alueen matkailutuloja ja sitä kautta piristää alueen taloutta. Matkailu voi piristää myös alueen kulttuuria, kun sen arvostus nousee matkailuetoiminnan myötä. Matkailu myös sivistää paikallisia asukkaita, kun kontaktit muihin kulttuureihin turistien myötä lisääntyvät.

Vielä enemmän PPP:lla on yhteneväisyyksiä festivaalien ja festivaalimatkailun kanssa. Samoin kuin PPP:n tavoitteet ja hyödyt voidaan jakaa sosiaalisiin ja taloudellisiin, voidaan myös festivaalit. Pienet kyläfestivaalit ovat pääasiassa sosiaalisia tapahtumia, jolloin niiden tarkoituksena on juhlistaa paikallista kulttuuria ja antaa paikallisille asukkaille mahdollisuus tehdä jotain yhdessä. Tapahtumien myötä paikallinen yhteisöhenki ja itseluottamus paranee. Myös tietoisuus omasta kulttuurista lisääntyy. Suuremmilla festivaaleilla on sosiaalisten vaikutusten lisäksi useimmiten myös taloudellisia vaikutuksia. Erityisesti taloudelliset vaikutukset korostuvat, kun festivaalilla alkaa käydä paikkakunnan ulkopuolisia vierailijoita eli syntyy festivaalimatkailua. Festivaalimatkailun kautta saadaan matkailutuloja, voidaan pidentää matkailukautta, nopeutetaan alueen kehittymishankkeita ja ennen kaikkea

lisätään paikan tunnettuutta ja hyvää imagoa. Samalla voidaan saavuttaa myös matkailun sosiaalisia etuja. Myös festivaaleja on käytetty välineenä aluekehittämisessä.

PPP:n ja festivaalien monet yhtäläisyydet tekevät niiden yhdistämisestä luontevan tutkimuskohteen. PPP:n soveltamista festivaaleilla ja festivaalimatkailussa puoltaa myös kokonaismatkailutuotteen käsite. Asiakkaalle matkailutuote nimittäin koostuu monista osasista – matkasta, yöpymisestä, ruokailusta, aktiviteeteista jne. – jotka ovat usein eri tahojen järjestämiä. Kuitenkin, jotta kokonaisuus olisi onnistunut, on sujuva yhteistyö osapuolten välillä välttämätöntä. Kumppanuuden kautta sitä voidaan entisestään tehostaa. Erityisesti markkinoinnissa kumppanuus onkin käytetty ratkaisu. Festivaaleilla eri tahojen yhteistyö korostuu vielä tavallista matkailua enemmän, sillä siinä lyhyessä ajassa, kun festivaali on käynnissä, yksi taho ei yksinkertaisesti voi vastata kaikesta, vaan yhteistyön on toimittava. Toisiin on myös pystyttävä luottamaan. Monesti festivaali ei olekaan mikään itsenäinen yksikkö, vaan eri tahojen yhteistyöhanke. Toimintaa koordinoi yleensä yhdistys, mutta festivaalin hyödyt jakautuvat useammille sidosryhmille. Festivaaleilla PPP:n perusedellytykset täyttyvätkin usein jo huomaamatta.

Tämän tutkimuksen mukaan PPP:n soveltaminen festivaaleilla on mahdollista. Festivaalin ominaisuudet eivät suoraan ole edellytyksenä tai esteenä soveltamiselle, mutta useimmiten PPP:a käytetään suuremmilla ja vanhemmilla festivaaleilla, joiden laajuus ja haetut vaikutukset luonnollisesti asettavat enemmän painoarvoa yhteistyölle. Pienikin festivaali voi silti mallia käyttää, jos se katsoo sen olevan sille hyödyksi esimerkiksi talousvaikutustensa lisäämiseksi.

Festivaalikontekstissa yksityisen sektorin merkitys kumppanuuksissa pienenee, sillä se ei juurikaan osallistu festivaalien järjestämiseen. Sitä vastoin kolmannen sektorin osuus korostuu selvästi. Monet festivaalikumppanuuksien sosiaalisista tavoitteista ovatkin peräisin yhdistyksiltä. Julkinen sektori tuo kumppanuuteen mukaan taloudellisia tavoitteita ja myös omia sosiaalisia tavoitteitaan. Tavoiteasettelut ovat siis festivaaliympäristössä hieman yleisistä tilanteesta poikkeavat. Tärkeiksi hyvän PPP:n ominaisuuksiksi festivaalikontekstissa nousevat erityisesti osapuolten väliset suhteet, selkeät festivaaliorganisaatio ja –strategiat, pelisäännöt yhteistyön laadusta, asiantunteva johtajuus ja vapaaehtoisten osallistuminen. Alueellisten vaikutusten tehokkaan saavuttamisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat

myös osapuolten yhteistyö toiminnan tasolla sekä paikallisten asukkaiden ja yritysten osallistuminen.

Tutkimuksen mukaan festivaaleilla on monenlaisia alueellisia vaikutuksia, vaikkakin keskimäärin vaikutukset jäävät enintään kohtalaisiksi. Eniten festivaaleilla on tunnettuusvaikutuksia ja yhteisövaikutuksia. Sitä vastoin talousvaikutukset jäävät keskimäärin pieniksi. PPP:n perusedellytysten täyttymisellä ei ole suoraa yhteyttä vaikutusten saavuttamiseen, mutta se voi auttaa jonkin verran taloudellisten vaikutusten kasvattamisessa. Tosin suurilla festivaaleilla, joilla PPP:a useammin sovelletaan (tietoisesti tai tiedostamatta) on jo kokonensa vuoksi enemmän taloudellisia vaikutuksia.

PPP on siis mahdollinen malli, mikäli festivaalien toimintaa halutaan kehittää. Toisaalta, koska sen aloittaminen ja soveltaminen sisältää riskejä ja ilman sitäkin voidaan tulla hyvin toimeen, täytyy kumppanuuteen ryhtymistä harkita tarkkaan. PPP:n perusedellytysten täyttäminen ei tosin vielä tarkoita mallin tehokasta soveltamista. Mallia voisikin käyttää lähtökohtana entistä laajamittaisempien ja panostuksiltaan ja osallistumiseltaan vahvempien festivaalikumppanuuksien käynnistämiseksi. Näin voitaisiin päästä todellisuudessaakin alueellisesti vaikuttaviin ja kaikkia osapuolia hyödyttäviin festivaaleihin.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja artikkelit

- Agarwal, Sheela (1999) Restructuring and local economic development: implications for seaside resort regeneration in Southwest Britain. *Tourism Management* 20 (4): 511-522.
- Aho, Seppo (1997) Matkailu ja alueiden kehittäminen. Teoksessa Seppo Aho, Heli Ilola & Jari Järviluoma toim. *Matkailu ja kehitys. Näkökulmia alueiden ja kohteiden tarkasteluun*. Lapin yliopiston matkailun julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Rovaniemi. 110-127.
- Aho, Seppo, Heli Ilola & Jari Järviluoma toim. (1997) *Matkailu ja kehitys. Näkökulmia alueiden ja kohteiden tarkasteluun*. Lapin yliopiston matkailun julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Rovaniemi.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Olavi Kallio & Pentti Rönkkö (1993) *Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana*. Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4/1993. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Augustyn, Marcjanna M. & Tim Knowles (2000) Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management* 21 (4): 341-351.
- Bagchi, Prabir K. & Seung-Kuk Paik (2001) The role of public-private partnership in port information systems development. *The International Journal of Public Management* 14 (6): 482-499.
- Bahaire, Tim & Martin Elliott-White (1999) Community Participation in Tourism Planning and Development in the Historic City of York, England. *Current Issues in Tourism* 2 (2&3): Community participation in tourism, 243-276.
- Blazey, Michael A. (1988) The Washington Resident Travel Study: Differences Between In-State and Out-of-State Vacationers. *Journal of Travel Research* 26 (4): 21-29
- Boyd, Stephen W. & Dallen J. Timothy (2001) Developing Partnerships: Tools for Interpretation and Management of World Heritage Sites. *Tourism Recreation Research* 26 (1): 47-53.
- Bramwell, Bill & Liz Rawding (1994) Tourism marketing organizations in industrial cities. Organizations, objectives and urban governance. *Tourism Management* 15 (6): 425-434.
- Brenner, Ludger & Adrián Guillermo Aguilar (2002) Luxury Tourism and Regional Economic Development in Mexico. *The Professional Geographer* 54 (4): 500-520.
- Brown, Graham P. & Stephen J. Essex (1989) Tourism policies in the public sector. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, London. 533-539.
- Carroll, Peter & Peter Steane (2000) Public-private partnerships: sectoral perspectives. Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 36-56.

- Chacko, Harsha E. & Jeffrey D. Schaffer (1993) The evolution of a festival. Creole Christmas in New Orleans. *Tourism Management* 14 (6): 475-482.
- Charlton, Clive & Stephen J. Essex (1994) Public sector policies. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Toimen painos. Prentice Hall, Lontoo. 45-59.
- Cockerell, Nancy (1997) *Towards New Forms of Public-Private Sector Partnership. The Changing Role, Structure and Activities of National Tourism Administrations*. A Special Report for the World Tourism Organization. WTO, Madrid.
- Crompton, John L. & Lisa L. Love (1994) Using Inferential Evidence to Determine Likely Reaction to a Price Increase at a Festival. *Journal of Travel Research* 32 (4): 32-36
- Crompton, John L., Seokho Lee & Thomas J. Shuster (2001) A Guide for Undertaking Economic Impact Studies: The Springfest Example. *Journal of Travel Research* 40 (1): 79-87.
- Dale, Michael (1995) Events as Image. Teoksessa David Leslie ed. *Tourism and leisure: towards the millennium. Volume 2: Tourism and leisure – perspectives on provision*. Leisure Studies Association, Eastbourne. 3-9.
- Dewhurst, Frank, Angel R. Martínez-Lorente & Barrie G. Dale (1999) TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality* 9 (4): 265-273.
- Drewry, Gavin (2000) Public-private partnerships: rethinking the boundary between public and private law. Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 57-69.
- Eswaran, Hari, Friedrich H. Beinroth & Surender M. Virmani (2000) Resource management domains: a biophysical unit for assessing and monitoring land quality. *Agriculture, Ecosystems and Environment* 81 (2): 155-162
- Evans, S. R. & M. Hutchins (2002) The Development of Strategic Transport Assets in Greater Manchester and Merseyside: Does Local Governance Matter? *Regional Studies* 36 (4): 429-438.
- Fayos-Solá, Eduardo (1996) Tourism policy: a midsummer night's dream? *Tourism Management* 17 (6): 405-412.
- Fletcher, John E. (1994) Economic impact. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Toimen painos. Prentice Hall, Lontoo. 475-479.
- Font, Xavier & Tor E. Ahjem (1999) Searching for a balance in tourism development strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11 (2/3): 73-77.
- Fotiou, Stefanos, Dimitrios Buhalis & Gabor Vereczi (2002) Sustainable development of ecotourism in small islands developing states (SIDS) and other small islands. *Tourism and Hospitality Research* 4 (1): 79-88.

- Frey, Bruno S. (1994) The Economics of Music Festivals. *Journal of Cultural Economics* 18 (1): 29-39.
- Frisby, Wendy & Donald Getz (1989) Festival Management: A Case Study Perspective. *Journal of Travel Research* 28 (1): 7-11.
- Fujii, Edwin T. & James Mak (1980) Tourism and Crime: Implications for Regional Development Policy. *Regional Studies* 14 (1): 27-36.
- Getz, Donald & Wendy Frisby (1988) Evaluating Management Effectiveness In Community-Run Festivals. *Journal of Travel Research* 27 (1): 22-27.
- Getz, Donald (1997) *Event Management & Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation, New York.
- Getz, Donald, Don Anderson & Lorn Seehan (1998) Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management* 19 (4): 331-340.
- Goeldner, Charles R., J. R. Ritchie & Robert W. McIntosh (2000) *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. Kahdeksas painos. John Wiley & Sons, New York.
- Goldblatt, Joe Jeff (1997) Special Events. Best Practices in Modern Event Management. Toinen painos. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Gratton, C. & P. D. Taylor (1995) Impacts of Festival Events: a Case-study of Edinburgh. Teoksessa G. J. Ashworth & A. G. J. Dietvorst eds *Tourism and Spatial Transformations*. CAB International, Wallingford. 225-238.
- Gratton, Chris & Peter Taylor (1986) Economic impact study. Hayfield International Jazz Festival. *Leisure Management* 6 (10): 19-21.
- Guimóthy, Szilvia, Charlott R. Rassing & Stephen Wanhill (2000) Marketing works: a study of the restaurants on Bornholm, Denmark. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (6): 371-379.
- Hall, C. Michael & Stephen J. Page (2002) *The Geography of Tourism and Recreation. Environment, Place and Space*. Toinen painos. Routledge, Lontoo.
- Hawkins, Donald E. & Joe Jeff Goldblatt (1995) Event Management Implications for Tourism Education. *Tourism Recreation Research* 20 (2): 42-45.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2002) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Holder, Jean S. (1992) The need for public-private sector cooperation in tourism. *Tourism Management* 13 (2): 157-162.
- Holloway, J. Christopher (1989) *The Business of Tourism*. Kolmas painos. Pitman, Lontoo.
- Honkanen, Antti (2002) Churches and statues: Cultural tourism in Finland. *Tourism and Hospitality Research* 3 (4): 371-379.

Horn, Chrys & David Simmons (2002) Community adaptation to tourism: comparison between Rotorua and Kaikoura, New Zealand. *Tourism Management* 23 (2): 133-143.

Hynynen, Raija (1999) *Helsingin kaupungin ja yksityissektorin toimijoiden välisen yhteistyön arviointi asuntotoimessa*. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuksia 1999:6. Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki.

Jafari, Jafar (1992) Cultural Tourism and Regional Development. *Annals of Tourism Research* 19 (3): 576-577.

Järviluoma, Jari (1997) Matkailu kehittämisen välineenä paikallistason elinkeinomurroksessa: tapaus Kolari. Teoksessa Seppo Aho, Heli Ilola & Jari Järviluoma toim. *Matkailu ja kehitys. Näkökulmia alueiden ja kohteiden tarkasteluun*. Lapin yliopiston matkailun julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Rovaniemi. 128-139.

Jayawardena, Chandana (2002) Mastering Caribbean tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14 (2): 88-93.

Jenei, György & Anna Vári (2000) Partnership between local government and the local community in the area of social policy: A Hungarian experience. Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 265-274.

Jones, Calvin & Max Munday (2001) Blaenavon and United Nations World Heritage Site Status: Is Conservation of Industrial Heritage a Road to Local Economic Development? *Regional Studies* 35 (6): 585-590

Joppe, Marion (1989) State tourism policy. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, London. 415-418.

Joppe, Marion (1994) Government controls on and support for tourism. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Toinen painos. Prentice Hall, Lontoo. 60-64.

Junnonen, Juha-Matti & Mika Lindholm (1998) *Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö*. Kehitys & Tuottavuus 56. Rakennusteollisuuden Keskusliitto, Helsinki.

Kauppila, Pekka (1998) *Alueet matkailutuotteena. Matkailun muutokset eräissä Pohjois-Suomen kunnissa vuosina 1987-96*. Nordia Tiedonantoja 1/1998. Oulun yliopiston maantieteen laitos ja Pohjois-Suomen Maantieteellinen Seura ry, Oulu.

Kauppila, Pekka (2001) *Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset: pohjoismaisen mallin matkailijatutkimukset*. Naturpolis Kuusamo koulutus- ja kehittämisspalvelut. Tutkimuksia 3/2001. Kuusamo.

Keene, Wallace O. (1998) Reengineering Public-Private Partnerships Through Shared-Interest Ventures. *The Financier* 5 (2 & 3): 55-61.

Klijn, Erik-Hans & Geert R. Teisman (2000) Governing public-private partnerships: analyzing and managing the processes and institutional characteristics of public-private part-

- nerships. Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 84-102.
- Kolzow, David R. (1994) Public/private partnership: The economic development organization of the 90s. *Economic Development Review* 12 (1): 4-6.
- Kruczala, Jerzy (1990) Tourism planning in Poland. *Annals of Tourism Research* 17 (1): 69-78.
- Kukkonen, Tiina (2000) *Festivaalit 1996-2000. Tilastotietoa kulttuuritapahtumien julkisesta tuesta, taloudesta ja yleisöistä*. Työpapereita – working papers. Taiteen keskustoimikunta, Tutkimusyksikkö, Helsinki.
- Kuntaliitto (The Association of Finnish Local and Regional Authorities) (1998) *Public-Private Partnership. Initiation and Implementation*. Helsinki.
- Laakkonen, Sami (2002) *Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset. Seurantaindikaattorit ja vuoden 2000 tulokset*. Kauppa- ja teollisuusministeriön kertomuksia ja selvityksiä 4/2002. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki. Edita Publishing.
- Lankford, Samuel V. (1994) Attitudes and Perceptions Toward tourism and Rural Regional Development. *Journal of Travel Research* 32 (3): 35-43.
- Larkin, G. Richard (1994) Public-private partnerships in economic development: A review of theory and practice. *Economic Development Review* 12 (1): 7-9.
- Lassila, Hilikka & Seppo Aho toim. (2001) *Matka maaseudulle – Näkökulmia maaseutu-matkailun tutkimukseen*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarja A7/2001. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio.
- Lavery, Patrick (1996) *Travel & Tourism*. Kolmas painos. ELM Publications, Huntingdon.
- Lengkeek, J. (1995) The Third Sector: s Secure Domain of Self-organization in Free Time or a Threatened Field of Social Action. Teoksessa G. J. Ashworth & A. G. J. Dietvorst eds *Tourism and Spatial Transformations*. CAB International, Wallngford. 55-68.
- Lennon, J. John & A. V. Seaton (1998) Pathways to success. Contrasting roles in public sector business development for the tourism industries – a comparison of Glasgow and Dublin. *International Journal of Public Sector Management* 11 (2/3): 139-153.
- Lickorish, L. J. (1991) Developing a single European tourism policy. *Tourism Management* 12 (3): 178-184.
- Long, P. (1994) Perspectives on partnership organisations as an approach to local tourism development. Teoksessa A. V. Seaton ed *Tourism. The State of the Art*. John Wiley & Sons, Chichester.
- LTT (Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos) (1996) *Julkisen vallan ja elinkeinoelämän yhteistyöorganisaatiot kaupunkikeskustojen kehittäjinä*. Hakapaino, Helsinki.

McQuaid, Ronald W. (2000) The theory of partnership: why have partnerships? Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 9-35.

MEK (1983) *Matkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset kunta/alueetasolla. Tutkimusmenetelmä*. Matkailun edistämiskeskus A:36.

Middleton, Victor (1989) Tourist product. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, London. 573-576.

Middleton, Victor (1994) Overall tourism product. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Toinen painos. Prentice Hall, Lontoo. 337-340.

Molloy, Janine (2002) Regional Festivals: A look at community support, the isolation factor and funding sources. *The Journal of Tourism Studies* 13 (2): 2-15.

Nijkamp, Peter, Marc van der Burch & Gabriella Vindigni (2002) A Comparative Institutional Evaluation of Public-Private Partnerships in Dutch Urban Land-use and Revitalisation Projects. *Urban Studies* 39 (10): 1865-1880.

O'Looney, John (1992) Public-private partnerships in economic development: Negotiating the trade-off between flexibility and accountability. *Economic Development Review* 10 (4): 14-22.

O'Sullivan Diane & Marion J. Jackson (2002) Festival Tourism: A Contributor to Sustainable Local Economic Development? *Journal of Sustainable Tourism* 10 (4): 325-342.

Oppermann, Martin (1992) International tourism and regional development in Malaysia. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 83 (3): 226-233.

Osborne, D. & T. Gaebler (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Plume, New York.

Osborne, Stephen P. & Vic Murray (2000) Understanding the process of public-private partnerships. Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 70-83.

Osborne, Stephen P. (2000) Understanding public-private partnerships in international perspective: globally convergent or nationally divergent phenomena? Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 1-5.

Paajanen, Marja (1995) Alueellinen matkailututkimus metodologisena ongelmana. Teoksessa Seppo Aho & Heli Ilola toim. *Matkailu alueellisena ilmiönä*. Oulun yliopisto, Pohjois-Suomen tutkimuslaitos, Oulu. 223-247.

Page, S. J. & K. J. Thorn (1997) Towards Sustainable Tourism Planning in New Zealand: Public Sector Planning Responses. *Journal of Sustainable Tourism* 5 (1): 59-77.

- Palmer, Adrian (1996) Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management* 9 (3): 51-60.
- Pearce, Douglas G. (1988) Tourism and regional development in the European Community. *Tourism Management* 9 (1): 13-22.
- Pearce, Douglas G. (1992) Tourism and the European Regional Development Fund: The First Fourteen Years. *Journal of Travel Research* 30 (3): 44-51
- Reijniers, J. J. A. M. (1994) Organization of public-private partnership projects. The timely prevention of pitfalls. *International Journal of Project Management* 12 (3): 137-142.
- Rhoden-Trader, Jacqueline (2000) Public private partnership and education in America. *Spectrum: Journal of State Government* 73 (1).
- Ritchie, B. (1984) Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research* 22 (3): 17-25.
- Ritchie, Robin J. B. & J. R. Brent Ritchie (2002) A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management* 23 (5): 439-454.
- Rosenau, Pauline Vaillancourt (1999) Introduction: The Strengths and Weaknesses of Public-Private Policy Partnerships. *American Behavioral Scientist* 43 (1): 10-34.
- Ruokangas, Marko (1997) *Public-private partnership*. Keskuskauppakamari. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Ryan, Chris (1995) Report: Finance, flowers and festivals – a case study of little economic impact. *Tourism Economics* 1 (2): 183-194.
- Sagalyn, Lynne B. (1997) Negotiating for public benefits: The bargaining calculus of public-private development. *Urban Studies* 34 (12): 1955-1966.
- Saleh, Farouk & Chris Ryan (1993) Jazz and knitwear. Factors that attract tourists to festivals. *Tourism Management* 14 (4): 289-297.
- Schürmann, Heinz (1981) The effects of international tourism on the regional development of third world countries. *Applied Geography* 18: 80-93.
- Sears, D. W. & J. N. Reid (1992) Rural Strategies and Rural Development Research: An Assignment. *Policy Studies Journal* 20: 301-309.
- Seckelmann, Astrid (2002) Domestic tourism – a chance for regional development in Turkey? *Tourism Management* 23 (1): 85-92.
- Seekings, John (1989) Components of tourism. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, London. 57-62.

- Sessa, Alberto (1989) Characteristics of tourism. Teoksessa Stephen F. Witt & Luiz Moutinho eds *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, London. 41-45.
- Smith, Stephen L. J. (1999) Toward a national tourism research agenda for Canada. *Tourism Management* 20 (3): 297-304.
- Suomen kaupunkiliitto (1989) *Kunnan ja yksityisen yhteistyö ja työnjako palvelutuotannossa* (1989). Kunta uudistuu 6. Suomen kaupunkiliitto, Helsinki. Gummerrus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Teisman, Geert R. & Erik-Hans Klijn (2000) Public-private partnerships in the European Union: officially suspect, embraced in daily practice. Teoksessa Stephen P. Osborne ed *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. Routledge, Lontoo. 165-186.
- Tiihonen, Seppo (1981) *Julkisen sektorin käsitteestä. Tutkimus keskeisistä julkisen sektorin rakenteellisista ja toiminnallisista määrittelyistä*. Valtiovarainministeriön järjestelyosasto, Helsinki.
- Toivonen, Timo (2002) Regional development of Finnish tourism at the end of the 1990s: Some considerations. *Tourism and Hospitality Research* 3 (4): 331-342.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Van Houten, Ben (1999) Are visiting hours over? The promise of more tourism funding may be too late. *Restaurant Business* 98 (1): 40.
- Virkkunen, Paavo & Teuvo Komulainen (1997) *Yhteistyöllä ja kilpaillen. Kunta markkina-voimien maailmassa*. Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämisosasto. Edita.
- Wanhill, Stephen R. C. (1987) UK – politics and tourism. *Tourism Management* 8 (1): 54-58.
- Watt, David C. (1998) *Event Management in Leisure and Tourism*. Addison Wesley Longman, New York.
- Williams, A., G. Shore & M. Huber (1995) The arts and economic development: regional and urban-rural contrasts in UK local authority policies for the arts. *Regional Studies* 29 (1): 73-80.
- Williams, Allan M. & Gareth Shaw (1995) Tourism and regional development: polarization and new forms of production in the United Kingdom. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 86 (1): 50-63.
- Williams, Peter W., Doug Hainsworth & Karim B. Dossa (1995) Community Development and Special Event Tourism: The Men's World Cup of Skiing at Whistler, British Columbia. *The Journal of Tourism Studies* 6 (2): 11-20.
- Witt, Stephen F. (1988) Mega-events and mega-attractions. Conference report. *Tourism Management* 9 (1): 76-77.

Yleinen Teollisuusryhmä & Työnantajain Yleinen Ryhmä (1986) *Julkisen ja yksityisen palvelutoiminnan yhteistyö. Keskustelumuistio*. Helsinki.

Muu lähde

Kaleva 2.12.2002. Mitkä ovat festivaalien elinmahdollisuudet. Finland Festivals ry:n julkinen kirje sanomalehden yleisöosastolle.

LIITTEET

LIITE 1: LIITETAULUKOT

Liitetaulukko 1. Festivaalien taustatekijöiden korrelaatio

Correlations

		Kävijämäärä	Festivaalin kesto	Jakauma paikkakuntalaiset	Jakauma ulkopaikkakuntalaiset	Jakauma ulkomaalaiset	Kuinka usein	Monesko festivaali	Festivaalin budjetti
Kävijämäärä	Pearson Correlation	1.000	.470**	-.352*	.340*	.070	. ^a	.520**	.978**
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.030	.037	.728	.	.000	.000
	N	42	41	38	38	27	42	42	40
Festivaalin kesto	Pearson Correlation	.470**	1.000	.125	-.121	.187	. ^a	.444**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.455	.469	.349	.	.004	.000
	N	41	41	38	38	27	41	41	39
Jakauma paikkakuntalaiset	Pearson Correlation	-.352*	.125	1.000	-.990**	.131	. ^a	-.022	-.432**
	Sig. (2-tailed)	.030	.455	.	.000	.515	.	.896	.009
	N	38	38	38	38	27	38	38	36
Jakauma ulkopaikkakuntalaiset	Pearson Correlation	.340*	-.121	-.990**	1.000	-.235	. ^a	.003	.417**
	Sig. (2-tailed)	.037	.469	.000	.	.239	.	.984	.011
	N	38	38	38	38	27	38	38	36
Jakauma ulkomaalaiset	Pearson Correlation	.070	.187	.131	-.235	1.000	. ^a	.007	.180
	Sig. (2-tailed)	.728	.349	.515	.239	.	.	.971	.391
	N	27	27	27	27	27	27	27	25
Kuinka usein	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)
	N	42	41	38	38	27	42	42	40
Monesko festivaali	Pearson Correlation	.520**	.444**	-.022	.003	.007	. ^a	1.000	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.896	.984	.971	.	.	.000
	N	42	41	38	38	27	42	42	40
Festivaalin budjetti	Pearson Correlation	.978**	.577**	-.432**	.417**	.180	. ^a	.551**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.011	.391	.	.000	.
	N	40	39	36	36	25	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Liitetaulukko 2. Taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet

Taloudelliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> – työllisyyden lisääminen – matkailutulojen kartuttaminen – alueen imagon parantaminen – rahan kerääminen jotain tiettyä hanketta varten – paikallistalouden yleinen elvyttäminen – kunnan/kaupungin palvelurakenteen parantaminen – alueen tunnettuuden lisääminen – investointien houkuttelu alueelle – matkailijoiden houkuttelu alueelle – matkailukauden pidentäminen – festivaali rahan lähde yrityksille – oman taloudellisen voiton maksimointi
Sosiaaliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> – paikallisten asukkaiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen alueen kehittämisessä – vapaaehtoistyön lisääminen – yhteisöhenget nostattaminen – yhteisön itseluottamuksen lisääminen – paikallisen identiteetin vahvistaminen – tietoisuuden lisääminen paikallisesta kulttuurista – tietoisuuden lisääminen muista kulttuureista – festivaalikävijöiden yleinen sivistäminen – uusien elämysten tarjoaminen kävijöille – paikallisen kulttuurin/historian juhlistaminen – paikallisyhteisön mahdollisuus kokoontua yhteen – yleinen hauskanpito – paikallisten asukkaiden elämänlaadun kohottaminen – oppiminen sektoreiden välisestä yhteistyöstä
Festivaalin tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> – tietoisuuden lisääminen festivaalin aiheesta – korkeatasoisen taiteen esittäminen

Liitetaulukko 3. PPP:n ominaisuuksien tärkeys PPP:n perusedellytysten täyttymisen mukaan

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
TARKARV	25	3	5	4.56	.65	.423
TARKLUOT	25	3	5	4.56	.71	.507
TARKKOMM	25	3	5	4.56	.65	.423
TARKAV	25	3	5	4.48	.65	.427
TARKSOP	25	3	5	4.44	.65	.423
TARKORG	25	2	5	4.44	.77	.590
TARKJOH	25	2	5	4.40	.87	.750
TARKPR	25	3	5	4.36	.76	.573
TARKVAO	25	1	5	4.28	1.10	1.210
TARKSUH	25	3	5	4.28	.79	.627
TARKEL	25	3	5	4.28	.74	.543
TARKYMM	25	2	5	4.24	.72	.523
TARKTAV	25	2	5	4.24	.83	.690
TARKMUK	25	2	5	4.16	.80	.640
TARKSTR	25	2	5	4.04	.84	.707
TARKPAN	25	2	5	3.96	.79	.623
TARKKAR	25	1	5	3.92	1.04	1.077
TARKYTOI	25	1	5	3.80	1.04	1.083
TARKPAIK	24	2	5	3.71	.95	.911
TARKTUT	25	2	5	3.56	1.08	1.173
TARKVAL	25	1	5	3.48	1.08	1.177
TARKENN	25	1	5	3.48	1.12	1.260
TARKASO	25	1	5	3.28	1.40	1.960
TARKYSTR	25	1	5	3.24	1.13	1.273
TARKYRO	25	1	5	3.24	1.36	1.857
TARKRIIP	25	1	5	2.56	1.29	1.673
Valid N (listwise)	24					

a. Täyttyvätkö PPP:n edellytykset = kyllä

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
TARKTAV	16	1	5	4.56	1.03	1.062
TARKLUOT	16	3	5	4.44	.63	.396
TARKKOMM	16	3	5	4.31	.79	.629
TARKPR	16	1	5	4.25	1.06	1.133
TARKPAIK	15	3	5	4.20	.86	.743
TARKAV	16	3	5	4.19	.66	.429
TARKARV	16	3	5	4.19	.83	.696
TARKSUH	16	3	5	4.19	.75	.563
TARKORG	16	1	5	4.19	1.05	1.096
TARKEL	16	2	5	4.13	.89	.783
TARKYMM	16	1	5	4.13	1.02	1.050
TARKSOP	16	1	5	4.06	1.06	1.129
TARKVAO	16	2	5	4.00	1.32	1.733
TARKSTR	16	1	5	3.94	1.29	1.662
TARKJOH	16	1	5	3.81	1.33	1.763
TARKPAN	16	1	5	3.81	1.17	1.363
TARKMUK	16	1	5	3.69	1.20	1.429
TARKYTOI	16	1	5	3.63	1.09	1.183
TARKKAR	16	1	5	3.56	1.15	1.329
TARKVAL	16	1	5	3.38	1.20	1.450
TARKENN	15	1	5	3.27	1.39	1.924
TARKTUT	16	1	5	3.25	1.13	1.267
TARKYSTR	16	1	5	3.19	1.17	1.363
TARKASO	15	1	5	3.07	1.39	1.924
TARKRIIP	16	1	5	3.06	1.34	1.796
TARKYRO	16	1	5	2.81	1.33	1.763
Valid N (listwise)	13					

a. Täyttyvätkö PPP:n edellytykset = ei

Liitetaulukko 4. PPP:n ominaisuuksissa onnistuminen PPP: perusedellytysten täytymisen mukaan

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ONNTAV	23	2	3	2.74	.45
ONNTUT	22	1	3	2.55	.60
ONNVAO	23	1	3	2.52	.59
ONNLUOT	23	1	3	2.52	.67
ONNVAL	23	1	3	2.48	.59
ONNPR	21	1	3	2.48	.68
ONNKAR	22	1	3	2.41	.59
ONNY TOI	23	1	3	2.39	.66
ONNORG	23	1	3	2.39	.84
ONNJOH	21	1	3	2.38	.67
ONNPAN	22	1	3	2.36	.58
ONNPAIK	21	1	3	2.33	.58
ONNY MM	23	1	3	2.26	.69
ONNAV	22	1	3	2.23	.69
ONNY STR	23	1	3	2.22	.60
ONNSUH	21	1	3	2.19	.68
ONNMUK	22	1	3	2.18	.73
ONNARV	23	1	3	2.17	.78
ONNSOP	23	1	3	2.17	.72
ONNENN	23	1	3	2.17	.65
ONNEL	22	1	3	2.14	.77
ONNSTR	23	1	3	2.13	.69
ONNR IIP	20	1	3	2.10	.64
ONNY RO	22	1	3	2.09	.81
ONNKOMM	22	1	3	2.09	.81
ONNASO	23	1	3	2.04	.77
Valid N (listwise)	18				

a. Täyttyvätkö PPP:n edellytykset = kyllä

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ONNTAV	14	2	3	2.86	.36
ONNAV	15	2	3	2.67	.49
ONNTUT	14	2	3	2.64	.50
ONNPAIK	13	2	3	2.62	.51
ONNPR	13	2	3	2.62	.51
ONNLUOT	15	2	3	2.60	.51
ONNSOP	14	2	3	2.57	.51
ONNKOMM	15	1	3	2.53	.74
ONNENN	14	2	3	2.50	.52
ONNARV	15	1	3	2.47	.64
ONNY TOI	14	1	3	2.43	.76
ONNKAR	14	1	3	2.43	.65
ONNY MM	14	2	3	2.43	.51
ONNSUH	15	1	3	2.40	.74
ONNJOH	13	1	3	2.38	.77
ONNVAL	13	2	3	2.38	.51
ONNEL	13	1	3	2.31	.75
ONNVAO	14	1	3	2.29	.73
ONNY STR	14	1	3	2.29	.61
ONNSTR	14	2	3	2.29	.47
ONNORG	14	1	3	2.29	.61
ONNASO	13	1	3	2.23	.73
ONNR IIP	13	2	3	2.23	.44
ONNPAN	14	1	3	2.14	.77
ONNMUK	12	1	3	2.00	.85
ONNY RO	13	1	3	1.69	.75
Valid N (listwise)	11				

a. Täyttyvätkö PPP:n edellytykset = ei

Liitetaulukko 6. Alueellisten vaikutusten faktorianalyysi

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Lisääntynyt työllisyys	.781	.155	-2.65E-02	.116	.372
Lisääntyneet matkailutulot	.698	.363	.282	.172	7.785E-02
Parantunut alueen imago	.267	.753	.274	.274	.178
Parantunut alueen tunnettuus	.259	.753	.294	.344	.112
Parantunut alueen vetovoima	.394	.778	.145	.143	-3.20E-02
Elpynyt paikallistalous	.840	.273	6.381E-02	-1.83E-02	5.609E-02
Uusi vaihtoehto perinteisille elinkeinoille	.837	.173	.319	4.921E-03	.133
Taantuvan alueen pelastus	.681	-6.65E-03	.169	.484	-4.60E-02
Palveluiden turvaaminen	.791	.174	9.945E-02	.164	-2.27E-02
Alueen yritysten parantuneet toimintaedellytykset	.751	.311	9.324E-03	6.350E-02	.437
Pidentynyt matkailukausi	.252	6.818E-02	7.212E-02	.210	.815
Festivaali matkailukohteena	.133	.572	.254	.500	.111
Festivaali alueen kehityksen katalysaattorina	.471	.395	.159	.477	.155
Asukkaiden lisääntyneet osallistumismahdollisuudet aluekehittämisessä	.301	.125	.139	.759	.242
Parantunut yhteisöhenki	.223	-4.70E-02	.727	.351	.184
Parantunut yhteisön itseluottamus	.276	.163	.743	.308	.174
Asukkaiden lisääntynyt tietoisuus omasta kulttuurista	-5.96E-02	.455	.603	-7.10E-02	.407
Asukkaiden lisääntynyt tietoisuus muista kulttuureista	.162	.277	.794	-1.65E-02	-2.42E-02
Asukkaiden lisääntynyt tietoisuus festivaalin ajamasta asiasta	2.497E-02	.318	.686	.295	-.131
Vahvistunut paikallinen identiteetti	.194	.541	.438	2.709E-02	.537
Lisääntynyt vapaaehtoistyö	-9.22E-02	.370	.312	.656	-1.03E-02
Parantunut paikallinen elämänlaatu	.284	.763	.107	2.237E-02	8.466E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

LIITE 2: SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE