



**Helsingin kaupunki**

# **SELVITYS HELSINGIN KAUPUNGIN MATKAILU- JA TAPAHTUMATOIMIN- TOJEN UUELLEENJÄRJESTELY- VAIHTOEHDOISTA**

TALOUS- JA SUUNNITTELUKESKUS  
12.5.2010

## SISÄLLYS

1. Johdanto	3
2. Tausta	3
3. Benchmarking	11
4. Strategiaperusta ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä	13
5. Organisointivaihtoehtoja	15
6. Tarkempaan tarkasteluun valitut organisointivaihtoehdot	16
7. Helsingin kaupungin ohjauksessa kokonaan tai osittain olevia matkailu- ja tapahtumatoimintoja harjoittavia organisaatioita	22
8. Johtopäätökset	23
9. Ehdotukset	24
10. Päiväys ja allekirjoitukset	24

## LIITE

Organisointimallit

## 1. Johdanto

Talous- ja suunnittelukeskus laati 5.1.2010 päivätyn alustavan selvityksen nykyisten matkailu- ja tapahtumatoimintojen vaihtoehtoisesta organisoinnista. Tässä toimintamallissa kaikki operatiiviset matkailu- ja tapahtumatoiminnot siirtyisivät kaupungin kokonaan omistamalle Helsingin Matkailu Oy:lle ja ostopalvelun tilaajana toimisi elinkeinopalveluun perustettava matkailu- ja tapahtumakehitysyksikkö. Valtaosa matkailu- ja kongressitoimiston 23:sta sekä tapahtumayksikön 6:sta työntekijästä siirtyisi Helsingin Matkailu Oy:n palvelukseen.

Konsernijaosto merkitsi 8.2.2010 alustavan selvityksen tiedoksi ja päätti kehottaa talous- ja suunnittelukeskusta käynnistämään asian jatkovalmistelun sekä tuomaan 1.6.2010 mennessä konsernijaostolle esityksen kaupungin matkailu- ja tapahtumatoimintojen organisointivaihtoehdoista toimenpide-ehdotuksineen. Päätöksen mukaan valmistelussa on otettava huomioon kaupungin ja henkilöstöjärjestöjen kanssa sovitut yhteistoimintamenettelyt.

Jatkoselvitystä varten talous- ja suunnittelukeskuksessa muodostettiin sisäinen työryhmä, jonka puheenjohtajana on toiminut kaupunginkamreeri Seppo Olli ja jäseninä varainhallintaosastolta konserniyksikön päällikkö Matti Malinen ja controller Petra Vänskä-Sippel sekä elinkeinopalvelusta vs. matkailupäällikkö Tuulikki Becker ja tapahtumayksikön päällikkö Saila Machere. Henkilöstön edustajina työryhmässä ovat toimineet tuottaja Hilikka Hytönen ja markkinointisuunnittelija Ines Antti-Poika. Työryhmä on kokoontunut 6 kertaa.

Työryhmän ehdotukset ovat tämän raportin kohdassa 9.

## 2. Tausta

### Nykytila

Matkailu – ja tapahtumatoiminnot on keskitetty talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalveluun. Matkailutoiminnoista vastaa matkailu- ja kongressitoimisto (jäljempänä MATKO) ja tapahtumatoiminnoista tapahtumayksikkö (jäljempänä HETA). MATKO:n apuna toimii kaupungin kokonaan omistama tytäryhtiö Helsingin Matkailu Oy (jäljempänä Yhtiö).

MATKO on Helsingin kaupungin matkailun asiantuntijayksikkö, joka vastaa kaupungin matkailustrategiasta, matkailumarkkinoinnista, kongressimarkkinoinnista ja kansainvälisten kongressien hakemisesta Helsinkiin, matkailuneuvonnasta, matkailun kehittämisestä ja sidosryhmätyöstä.

Yhtiö on operatiivinen apuyhtiö, joka toteuttaa MATKO:n toimeksiannosta ja nimissä markkinointitoimenpiteitä, hakee niihin sopivat yhteistyökumppanit ja hoitaa maksullikenteen. Yhtiö operoi myös seudullista matkailuneuvontaa lentoasemalla ja vastaa matkailuneuvonnan myyntitoiminnasta kaikissa toimipisteissä. Yhtiön toiminnan päämääränä ei ole voiton tuottaminen, vaan Helsingin matkailumarkkintiin käytettävän yhteispanostuksen kasvattaminen ja joustava yhteistyö, jossa elinkeinoelämä haluaa olla mukana. MATKO:n rinnalla elinkeinopalvelussa toimii HETA, joka kehittää Helsingistä vetovoimaista tapahtumakaupunkia. Yksikkö järjestää kaupungin omia tapahtu-

mia kotimaassa ja ulkomailla, hakee kansainvälisiä suurtapahtumia Helsinkiin ja kehittää tapahtumajärjestäjille suunnattuja palveluja.

MATKO:n palveluksessa oli vuoden 2009 lopussa yhteensä 23 vakituista henkilöä ja 3 määräaikaista työllistettyä. HETA:n palveluksessa oli 6 vakituista ja yksi määräaikainen työllistetty. Yhtiön palveluksessa oli 5 vakituista ja 3 määräaikaista henkilöä. Yhtiön työntekijät työskentelevät lentoaseman palvelupistettä lukuun ottamatta MATKO:n tiloissa kaupungin työvälineillä yhdessä MATKO:n työntekijöiden kanssa.

MATKO:n ja Yhtiön toimintojen keskinäinen tehtäväjako, toimintovastuut ja käytännöt vaativat selkeyttämistä. Käytännön tilanteissa yhtiön henkilöt toimivat MATKO:n nimissä ja toisaalta MATKO:n henkilöt toimivat yhtiön nimissä. Yhtiön toimintaa on kaikissa MATKO:n tiimeissä.

MATKO on ylivoimaisesti tärkein matkailutoimija Helsingin seudulla ja tekee omista lähtökohdistaan yhtiön kautta myös seudullista markkinointia. Matkailutoimintoja ei ole kuitenkaan organisoitu seudullisesti ja toimijoiden roolit ovat myös epäselvät.

HETA:n työ liittyy tapahtumajärjestämiseen ja sen mahdollistamiseen. HETA järjestää vuosittain erikokoisia tapahtumia Helsingissä, osallistuu Helsinkiä esille tuovien tapahtumien järjestämiseen ulkomailla sekä koordinoi kansainvälisten suurtapahtumien hakuja Helsinkiin. HETA tuottaa itse vuosittain toistuvat tapahtumat: Senaatintorin uusi vuosi, Valon vuodenaika, maakuntapäivät, Helsinki-päivä, Helsinki-viikko, silakkaraati, lasten itsenäisyysjuhla ja Seurasaaren joulupolku. Itse tuottamiensa tapahtumien lisäksi HETA konsultoi muita tapahtumajärjestäjiä sekä pitää yhteyttä esim. urheiluliittojen kanssa. Toiminnan painopisteenä on tapahtumakentän jokapäiväisen toiminnan turvaaminen helsinkiläisille. HETA:n työ liittyy olennaisesti myös matkailuun ja sisältää runsaasti yrittäjäyhteistyötä.

### Tilastotietoa

	2000	2001	2002	2003	2004
Neuvontapisteissä kävijät (Pohjoisesplanadi, Rautatieasema, Hernesaari, infokontti, lentoasema)	302 879	325 686	377908	366 433	380 210
Puhelimitse	26 815	20 500	20 136	17 899	13 843
Sähköpostitse tms.	4 713	4 596	5 410	4 858	4 987
Kadulla palvellut matkailijat / Helsinki Help	128 497	103 869	105 289	105 140	70 249
<b>Yhteensä</b>	<b>462 904</b>	<b>454 651</b>	<b>508 743</b>	<b>494 330</b>	<b>469 289</b>

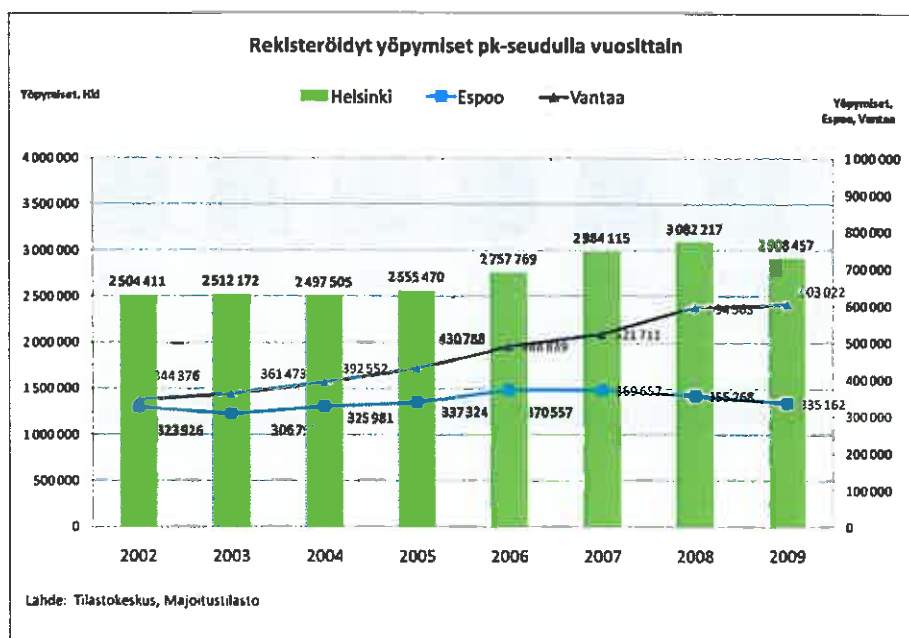
*Taulukko 1. Palvellut asiakkaat Helsingin matkailuneuvonnassa 2000-2004*

	2005	2006	2007	2008	2009
Neuvontapisteissä kävijät (Pohjoisesplanadi, Rautatieasema, Hernesaari, infokontti, lentoasema)	373 096	468 086	478 103	429 828	409 119
Puhelimitse	11 423	10 479	8 130	3 841	5 427
Sähköpostitse tms.	5 237	5 524	4 884	6 584	3 937
Kadulla palvellut matkailijat / Helsinki Help	73 864	75 234	82 791	92 678	101 741
<b>Yhteensä</b>	<b>463 620</b>	<b>559 323</b>	<b>573 908</b>	<b>532 931</b>	<b>520 224</b>

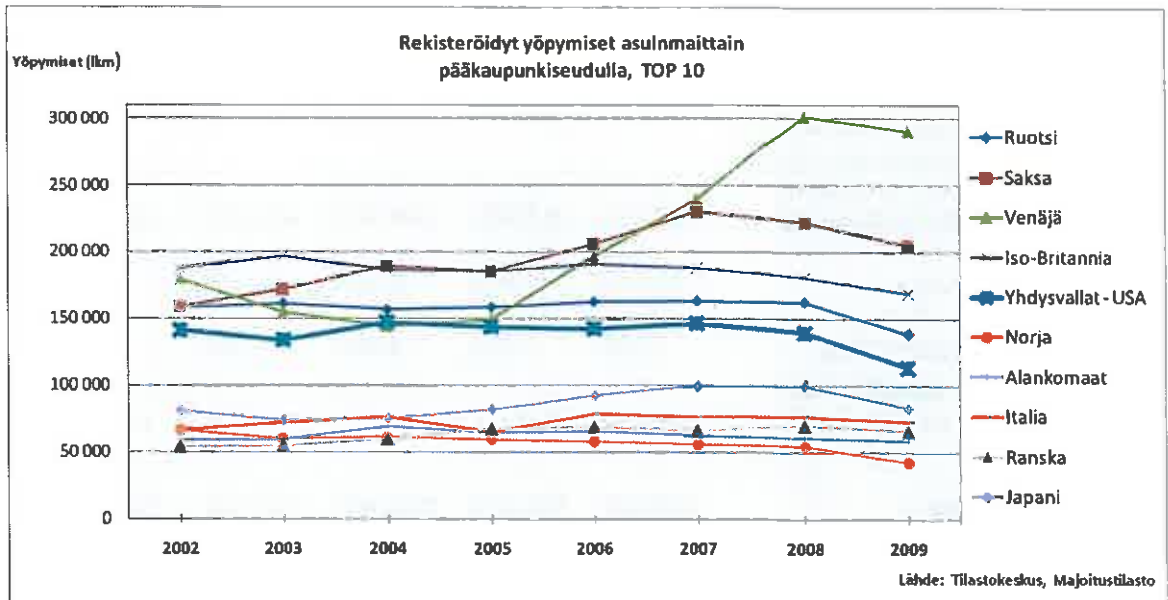
Taulukko 2. Palvellut asiakkaat Helsingin matkailuneuvonnassa 2005-2009

Vuosi	Ryhmät	Henkilömäärä
2009	216	1582
2008	194	2078
2007	207	2782
2006	222	2447
2005	204	2315

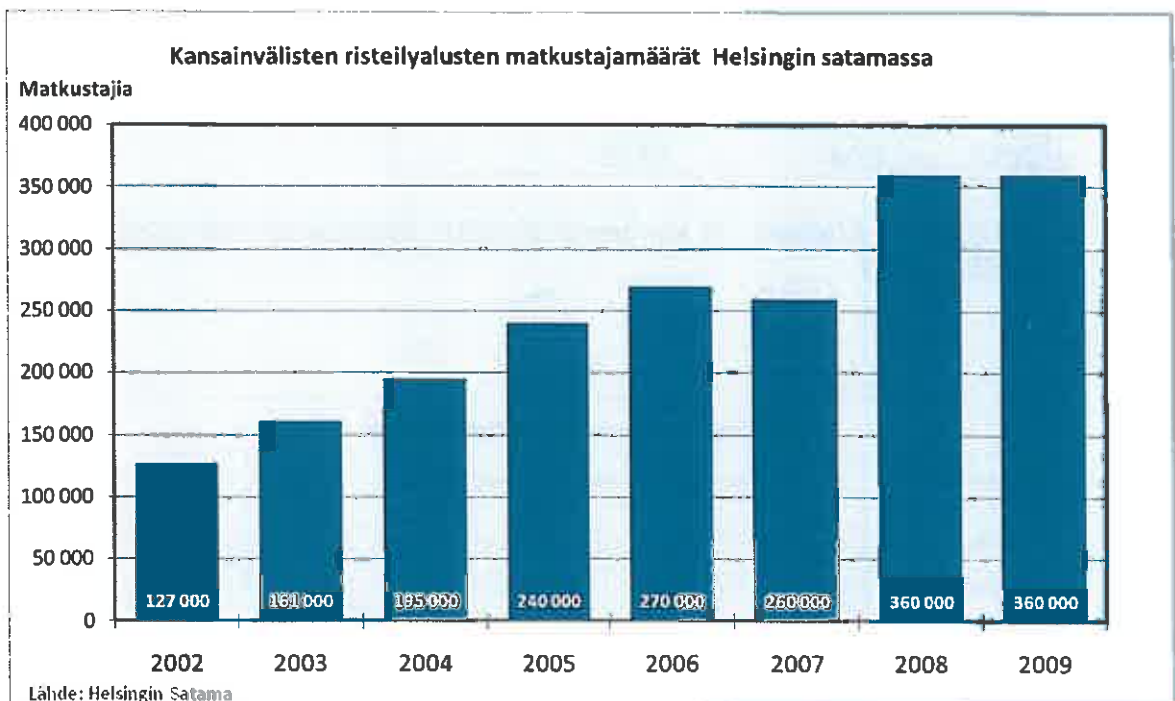
Taulukko 3. Matkailu- ja kongressitoimiston järjestämät tutustumisvierailut 2005 – 2009



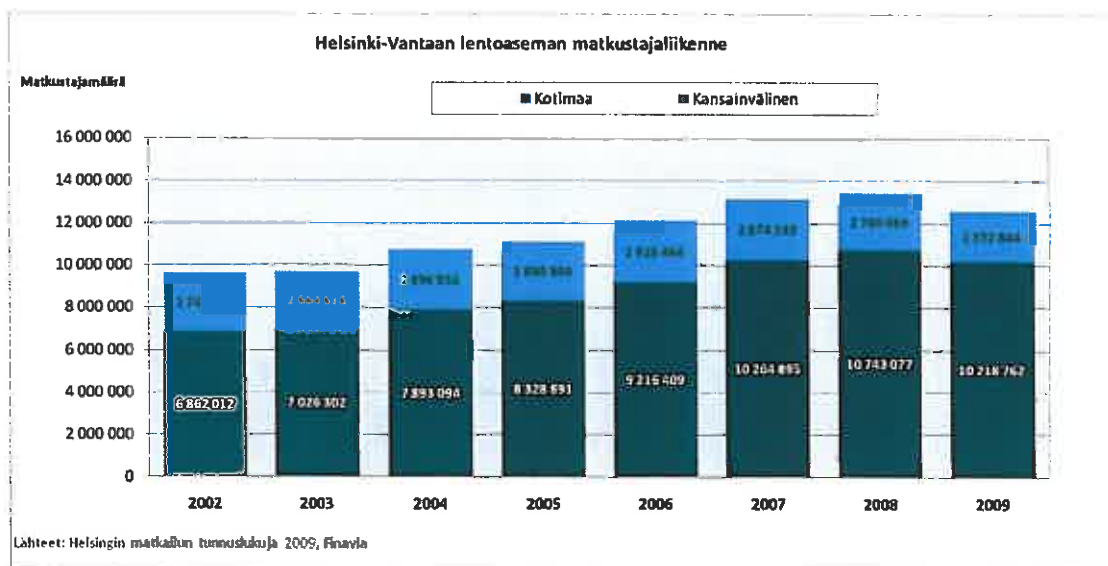
Kuva 1. Yöpymiset pääkaupunkiseudulla 2002-2009



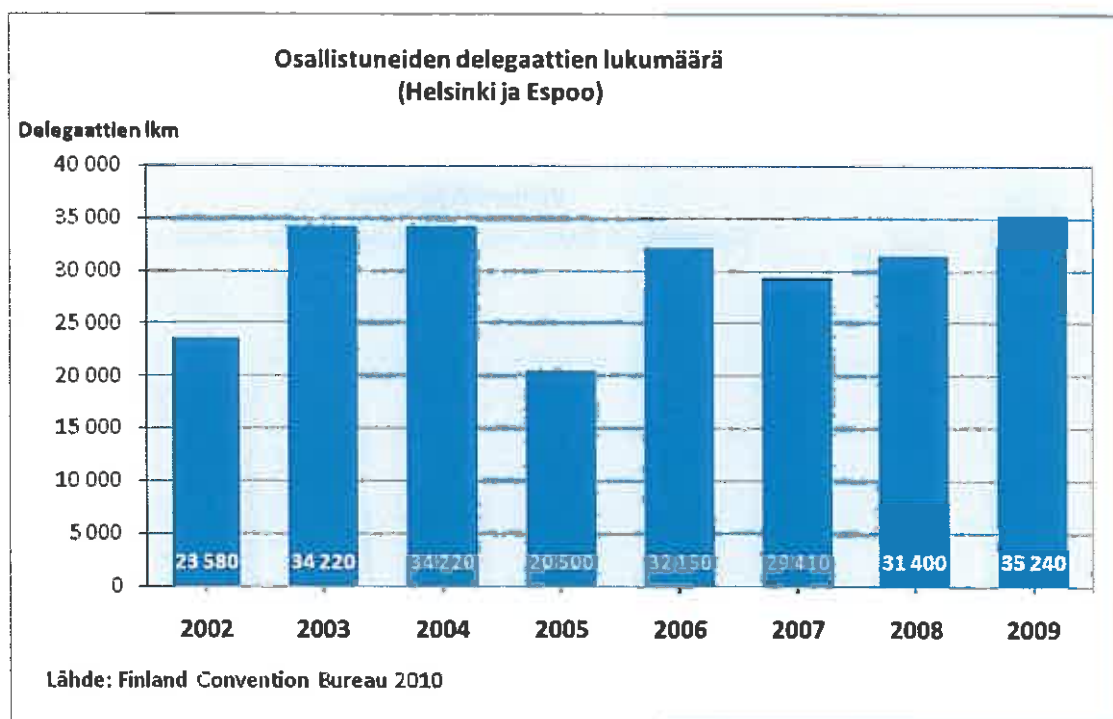
Kuva 2. Yöpymiset pääkaupunkiseudulla maittain 2002-2009



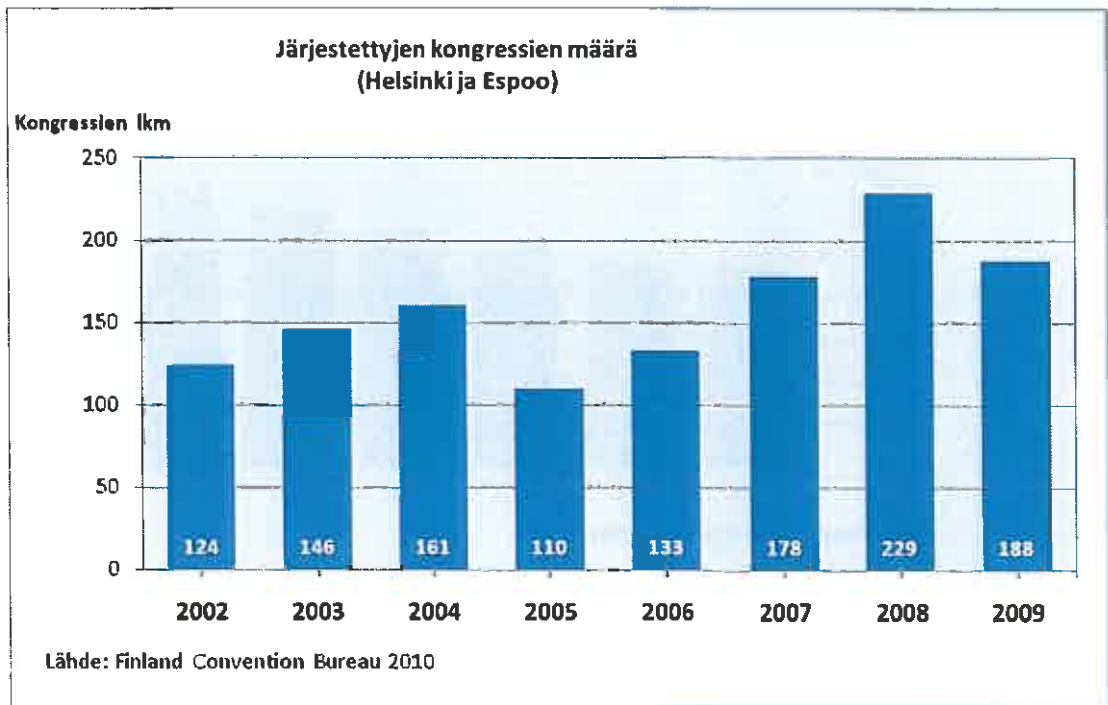
Kuva 3. Kansainvälisten risteilyalusten matkustajamäärät Helsingin satamissa 2002-2009



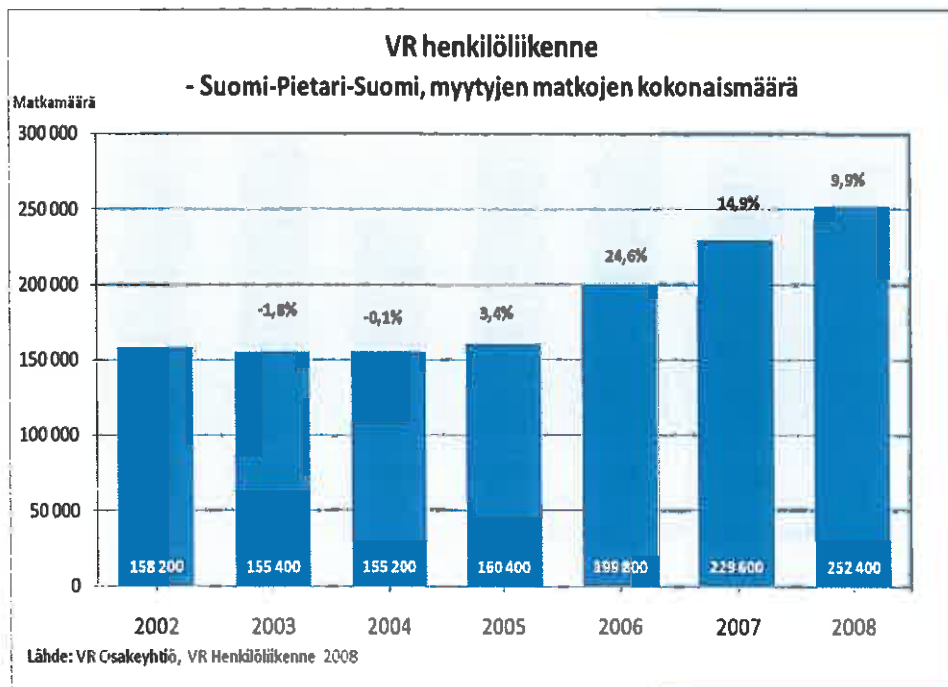
Kuva 4. Helsinki-Vantaan lentoaseman matkustajamäärät 2002-2009



Kuva 5. Kongressivieraiden määrä 2002-2009

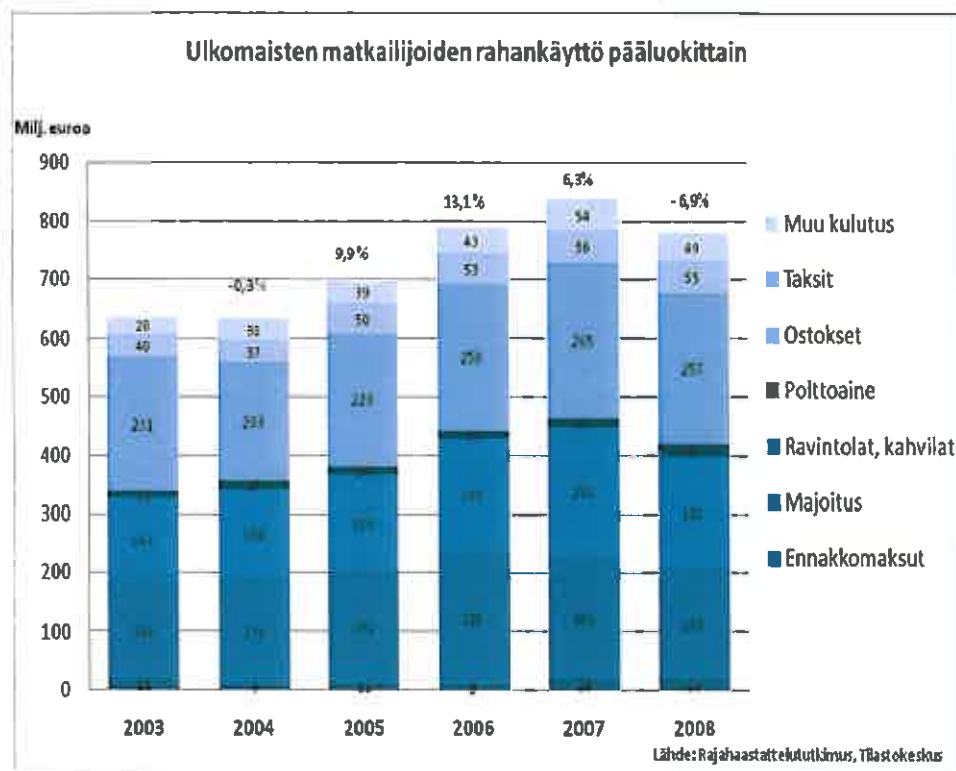


Kuva 6. Järjestettyjen kongressien määrä 2002-2009



Kuva 7. Helsinki – Pietari – Helsinki välillä myytyjen matkojen kokonaismäärä 2002-2008





Kuva 8. Ulkomaisten matkailijoiden rahankäyttö 2003 – 2008 pääkaupunkiseudulla

Vuonna 2009 HETA tuotti itse tai osallistui mm. seuraaviin tapahtumiin (yhteistyökumppanina tai isäntäkaupunkina):

Tapahtuma	kävijämäärä
- Uuden vuoden vastaanotto Senaatintorilla	20 000
- Valon vuodenaika	18 000
- Taitoluistelun EM-kisat	52 000
- Pietari Helsingissä	
- Kv. veteraanipäivä	
- Invitation to Helsinki / MyHelsinki (Washington DC)	8 000
- Maakuntapäivät / Satakunta	
- Helsinki-päivä + Helsinki-viikko	
- Madonna-konsertti	80 000
- Ilotulituksen Suomen mestaruus	50 000 – 80 000
- Naisten EM-jalkapallokisarit	
- Picasso-näyttely	315 000
- Silakkamarkkinat / silakkaraati	
- Helsinki International Horse Show	40 000
- Koululaisten itsenäisyysjuhla (siirtyi -> 2010)	5 000
- Seurasaaren joulupolku	20 000
- Helsinki-Madrid Findesign (Madrid)	20 000

Tulevia kertaluonteisia tapahtumia:

- Turku-Tallinna kulttuurikaupungit Senaatintorilla 2010
- Tattoo 2010
- Helsinki Kainuussa 2010
- Spirit of Place / Spirit of Design – Kalevalakehto 2010
- HelYes! Lontoon design-tapahtuma 2010
- Helsinki Moskovassa 2010
- Your Move – nuorten liikunnan suur tapahtuma 2011
- World Design Capital Helsinki 2012 –tapahtumat
- Yleisurheilun EM-kisat 2012
- Jääkiekon EM-kisat 2012
- Délice-ruokakaupunkien verkoston kokous 2012
- Helsinki 200 v. pääkaupunkina 2012
- Tall Ships Races 2013
- Gymnaestrada – kv. voimistelutapahtuma 2015 (haku päällä)

Kävijämäärät ovat suurten kaupunkitapahtumien osalta arvioita (lähinnä poliisin antamia). Helsinki-päivän, Helsinki-viikon ja maakuntajuhlien kävijämäärät liikkuvat kymmenissä tuhansissa. Kaikille avointen kaupunkitapahtumien varsinaista yleisömäärää ja satunnaisia ohikulkijoita on vaikea arvioida.

Suurilla yleisötapahtumilla on iso rooli. Niissä kaupunki toimii mahdollistajana. Seuraavat vuodet tuovat nimenomaan merkittäviä tapahtumia, joissa kaupunki on vahva yhteistyökumppani niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin.

#### *Helsingin Juhlaviikkojen tuottamia tapahtumia Helsingissä vuonna 2009*

Kävijät yhteensä	294 363
Tapahtumat yhteensä	90
Esityskerrat yhteensä	861
Pääsymaksullisten tapahtumien lkm	74
Pääsymaksullisten tapahtumien esityskertojen lkm	273
Katsojia pääsymaksullisissa tapahtumissa yhteensä	98 688
Ilmaistapahtumien lkm	16
Ilmaistapahtumien esityskertojen lkm	588
Ilmaistapahtumien kävijät	195 675

#### *Kulttuurikeskuksen tuottamia tapahtumia Helsingissä vuonna 2009*

Kulttuuri- ja taidetilaisuudet yhteensä	2 443
Kävijät yhteensä	210 000
Taideopetustunteja yhteensä	14 000
Opetukseen osallistuneet lapset / nuoret	11 360
Näyttelypäivät yhteensä	215
Kävijät yhteensä	193 000

### Seutuyhteistyö

Matkailun seutuyhteistyötä tiivistetään koko ajan. Helsingin, Espoon ja Vantaan yhdessä laatima pääkaupunkiseudun matkailun kehitysohjelma valmistui vuonna 2009. Sen toteuttamiseksi haettiin ja saatiin EAKR-rahoitusta, jonka avulla tehostetaan pääkaupunkiseudun matkailumarkkinointia vuosina 2010–2011. Tavoitteena on kehittää seudun matkailutoimijoille yhteistoimintamalli, joka tukee alueen markkinointia ja tuotekehitystä sekä palvelee alueen yrittäjiä ja matkailijoita. Alueen vetovoimaa vahvistetaan edelleen nopeuttamalla palvelujen tuotteistamista ja panostamalla uusiin markkinointikanaviin. Ensimmäinen käytännön esimerkki tiivistyneestä yhteistyöstä on elokuussa 2009 käynnistynyt seudullinen matkailuneuvontapiste Helsinki-Vantaan lentoasemalla, jota operoi Helsingin Matkailu Oy.

Helsingin seudun yhteistä matkailumarkkinointia on tehty toimenpidekohtaisesti Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston johdolla vuodesta 2004 lähtien Helsingin Matkailu Oy:n kautta.

Tapahtumayksikkö ei ole tehnyt seutuyhteistyötä.

### 3. Benchmarking

SUOMA (Suomen Matkailuorganisaatiot) ry:n i-jaoksen syksyllä 2009 suorittaman selvityksen mukaan matkailutoimistot kunnissa on organisoitu seuraavasti:

(kyselyyn vastanneita 85/114)

Osa kunnan organisaatiota	53 %
Osakeyhtiö	25 %
Yhdistys	7 %
Muu	15 %

Kunnan organisaatioon kuuluvat jakautuivat virastoittain/osastoittain seuraavasti:

Hallintokeskus / kanslia	31 %
Talous / elinkeino	29 %
Opetus / sivistys	6 %
Muu, mm. kulttuuri, vapaa-aika, museo	35 %

Helsingin matkailuorganisaatio (MATKO + Yhtiö) on merkittävin ja suurin matkailutoimisto, toisaalta Helsinki on myös Suomen suurin matkailukohde.

Suomalaisissa kilpailijakaupungeissa matkailutoiminnot on organisoitu vaihtelevasti.

#### Tampere

- matkailutoimi yhtiöitettiin kokonaisuudessaan 2007: Go Tampere Oy
- yhtiö kokonaan kaupungin omistama
- yhtiöllä matkailuneuvontasopimus 18 ympäröivän kunnan kanssa
- toimenpidekohtaisia sopimuksia muusta markkinoinnista
- palvelualojen työehtosopimus
- 2010 Go Tampere Oy fuusioitiin Tampereen seudun elinkeino-yhtiöön Tredea Oy:öön ; Go Tampere jatkaa matkailun markkinointinimenä

- kongressimarkkinointia hoitaa Tampere Convention Bureau ry, jonka rahoittajina toimivat Tampereen kaupunki, Pirkkalan kunta ja seudun tiedeyhteisöt ja kokouselinkeino.

#### Turku

- nettobudjetoitu matkailun palvelukeskus Turku Touring ja apuyhtiö Turku Touring Oy, jossa kaupungin lisäksi myös yritysosakkaita
- henkilöstö kaupungin palkkalistoilla, yhtiön puolella ei henkilökuntaa, vain toimitusjohtaja osto (=matkailujohtaja)
- Turku Touring Oy:n nimissä liiketoiminta (alueellinen pääesite, markkinointikampanjat, messuosallistumiset, matkailuportaali, verkkokauppa, Turku-Card, ryhmäretkien tuottaminen ja myynti, suurtapahtumien keskitetty majoitusvaraus)
- Turussa suunniteltiin koko matkailun yhtiöittämistä vuoden 2010 alusta, mutta siitä luovuttiin
- kongressimarkkinointia hoitava Turku Convention Bureau, Hostel Turku, Ruisalo Camping ja Turun vierasvenesatama kuuluvat kaikki matkailun palvelukeskus Turku Touringiin.

#### Kuopio

- matkailu yhtiötetty kokonaisuudessaan 1974: Kuopion Matkailupalvelu Oy
- kaupungin kokonaan omistama matkailun kehittämissyhtiö
- kunnallinen työehtosopimus.

#### Espoo

- matkailu yhtiötetty 2001: Espoon Matkailu Oy
- yhtiön pääosakas Espoon kaupunki, muina osakkaina paikallisia toimijoita ja hotelleja sekä Teknillinen korkeakoulu
- palvelualojen työehtosopimus; entisillä pitkäikäisillä kaupungin työntekijöillä säilytetty kunnalliset edut.

#### Oulu

- matkailu oli välillä yhtiötetty Oulun Matkailupalvelu Oy:ksi, mutta on tällä hetkellä kaupungin toiminto
- huhtikuun lopussa 2010 perustettiin Oulun seudun yhteismarkkinoinnin vauhdittamiseksi uusi yritys-elämävetoinen yhtiö Oulun Matkailu Oy
- yhtiön perustajina toimivat Oulun kaupunki, seutukunnat ja elinkeinoelämä: kunnat omistavat 33 prosenttia osakekannasta ja yritys-elämä 67 prosenttia
- yhtiön rahoitukseen osallistuvat muun muassa Oulun liikekeskus, Arina, Stockmann ja Sokotel; kaikkiaan mukana on kahdeksan kuntaa, kahdeksan hotellia, viisi isoa kauppaa, kuusi matkailukeskusta Pohjois-Pohjanmaalta ja Kainuusta sekä 19 pientä muun muassa matkailupalveluja tarjoavaa yritystä
- budjetti tälle vuodelle on 500 000 euroa, josta Oulun kaupunki rahoittaa puolet.

Muissa ulkomaisissa kaupungeissa on erilaisia malleja. Helsingin vertailukohteeksi sopii Göteborgin Göteborg & Co, jonka taustalla on vahva yritysrahoitus ja jossa matkailu- ja tapahtumamarkkinointi on yhdistetty. Tanskassa Event Denmark houkuttelee koko maahan tapahtumia ja on valtiorahoitteinen. Espanjassa pääkaupunki Madridin markkinointiyhtiöllä esMadridilla on yritysmaailma takanaan ja Valencian kaupungilla on maakunnan vahva tuki. Myös yrityksiä on mukana tapahtumissa. Ranskassa Lyonin kaupunki on viime aikoina kehittänyt toimintaa Valencian suuntaan.

#### 4. Strategiaperusta ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä

##### Strategiaperusta

Työryhmä on tarkastellut matkailu- ja tapahtumatoimintojen uudelleenjärjestelyvaihtoehtoja seuraavien kaupunginvaltuuston 29.4.2009 hyväksymän strategiaohjelman mukaisten linjausten ja kehitystavoitteiden pohjalta:

- Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi. Metropolialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia, työskennellä sekä yrittää.
- Matkailuelinkeinoa vahvistetaan sekä matkailijan että matkailupalveluja tuottavien yritysten näkökulmasta. Kaupungin vetovoiman ja tunnettavuuden parantamiseksi tarvitaan kansainvälistä näkyvyyttä omaavia tapahtumia. Tapahtumat lisäävät Helsingin houkuttelevuutta matkailukohteena ja elävöittävät kaupungin asukkaiden arkea ja vapaa-aikaa sekä lisäävät työmahdollisuuksia.
- Helsinkiä vahvistetaan huippuluokan matkailu-, kongressi- ja tapahtumakaupunkina.
- Matkailun ja siihen kiinteästi liittyvien elinkeinojen toimintaedellytyksiä vahvistetaan tiiviissä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa.
- Selvitetään matkailutuotteiden ja -palveluiden kysyntää sekä toteuttamismahdollisuuksia.
- Vahvistetaan merellisiä matkailupalveluja ja Helsinkiä risteilymatkailun kotisatamana.

##### Kehitysnäkymiä

Työryhmä on lisäksi arvioinut tarkastelemissaan organisointivaihtoehtoja seuraavien matkailu- ja tapahtumatoimintojen tulevaisuuden (2020+) kehitysnäkymien pohjalta:

Kehitysnäkymiä MATKO:n näkökulmasta:

Visio: Helsinki on

- Yksi kilpailukykyisimmistä kaupunkikohteista maailman matkailumarkkinoilla ja sillä on vahva, omaleimainen brändi.
- Ympärivuotinen, vetovoimainen vapaa-ajan matkakohde.
- Pohjoismaiden johtava ja Euroopan laadukkain kokouskaupunki.
- Itämeren ohittamaton risteilykaupunki.

### Heikkoja ja vahvoja signaaleja

- Seudut ja kaupungit ovat tärkeämpiä kuin valtiot.
- Keskitetty valtionohjaus vähenee. Matkailun edistämiskeskuksen rooli pienenee edelleen.
- Seutujen omien markkinointiorganisaatioiden rooli kasvaa.
- Liiketaloudellinen kannattavuus on yhä tärkeämpää matkailussa, hanketukijärjestelmä poistuu vähitellen.
- Kaikenlainen sääntely vähenee, toiminnan vapausasteet lisääntyvät.
- Public-private yhteistyö, kumppanuudet ja verkostot ovat yhä tärkeämpiä.
- Julkinen panostus matkailuun ei nykytasolta paljon kasva (ei valtiolla eikä kunnilla).
- Markkinointia voidaan kasvattaa/tehostaa vain yritys yhteistyön kautta.
- Matkailun määritelmä tulee muuttumaan: virtuaalimatkailu tulee korvaamaan osaa tavanomaisesta matkailusta
- Matkailuneuvonnassa voi tulevaisuudessa korostua matkailutuotteiden/palvelujen myynti tiedonjakelun sijaan.
- Yrittäjien harrastelijamaisuus vähenee, osaaminen paranee.
- Kaikkien matkailun tulevaisuuden skenaarioiden mukaan pääkaupunkiseudulla tulee olemaan parhaat mahdollisuudet matkailun kasvattamiseen
- Matkailu kasvaa edelleen, erityisesti kaupunkimatkailu
- Lähimatkailu Venäjältä kasvaa, viisumipakko poistuu
- Juna- ja laivamatkustus kehittyy
- Itämeri yhdistää; Helsinki, Tallinna ja Pietari muodostavat tärkeän kolmion
- Seudullisuus matkailupalvelujen tuottamisessa vahvistuu (matkailukeskusmalli).
- Kestävä kehitys ja ekologinen matkailu korostuu.
- Työntekijöiden moniosaaminen korostuu.

Kehitysnäkymiä HETA:n näkökulmasta:

### Visioita:

- Kaupunki ja seutukunta ymmärtävät, että kaiken kokoiset ja näköiset tapahtumat tuovat yhteistä hyvää alueelle.
- Kaupunki, valtio ja järjestöt toimivat yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden mukaisesti.
- Pienille tapahtumille annetaan mahdollisuus syntyä, kasvaa tai kuihtua, mutta niitä ei tukahduteta jäykällä byrokratialla.
- Kaupunkisuunnittelu on virkistävää ja avointa, erilaisia tiloja on tarjolla ja niiden käyttö on helppoa.
- Kaupunki ja muut tahot osallistuvat tapahtumajärjestäjien "koulutukseen". Kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, että tapahtumat eivät ole pois kenenkään muun tärkeän palvelu-/toimialan kassasta.
- Kaupungilla on viestinnässä yhtenäinen ilme ja viesti

### Heikkoja signaaleja:

- Suuret tapahtumatuottajayksiköt toimivat samoissa tiloissa tai ainakin tiiviimpänä tiiminä: liikuntavirasto, kulttuurikeskus, juhlaiviikot, kaupunginmuseo, HETA jne. Nämä kaikki ovat myös lähellä matkailu- ja kongressitoimistoa.
- Vireitä ja varakkaita eläkeläisiä sekä ikääntyviä on paljon, sopeudutaan asukkaiden tarpeisiin ja otetaan huomioon heidän viihtymisensä.

- Tapahtumien koko pienenee – vähemmän megatapahtumia ja enemmän pienempiä ”kyläjuhlia” (down shifting). Inhimilliset mittasuhteet nousevat suosioon. ”Greening events”. Mukavammissa tiloissa viihdytään -> yhteisöllisyys.
- Arvojen muutos – nautitaan elämästä tässä ja nyt, ei suunnitella kovin pitkään etukäteen, rahaa käytetään elämyksiin (= tapahtumiin).
- Lentomatkailu saavuttaa lakipisteen, ympäristötietoisuus lisääntyy (hiilijalanjälki), kotimaan ja lähialueiden matkailu lisääntyy, ekomatkailua, lintubongareita.
- Juna-laiva-bussi-matkailua – matkanteko on itsessään kokemus, viivytään pitempään yhdessä paikassa.
- Itämeriyhteistyö vahvistuu.
- Uhkia lentomatikustajille: lentomukavuus huonoo, terrorismi, turvamääräykset lennoilla hankalia ja aikaavieviä, liikenneuuhkat -> business-matkailu vähenee, etä- ja videokokoukset lisääntyvät.
- Maahanmuuttajien (+ Suomessa syntyneiden jälkeläisten) määrä nousee, uudenlaisia monikulttuurisia tapahtumia -> mahdollisia turvallisuusriskejä.
- Taloudelliset tekijät: taantumet.
- Matkailu Aasiasta lisääntyy (Kiina, Intia).

Matkailu- ja tapahtumaorganisaatioiden menestystekijöitä (tekijöitä, joissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava) tulevat olemaan:

- Palvelujen tuottaminen kustannustehokkaasti ja korkealla laadulla
- Innovatiivisuus
- Joustavuus ja nopeus
- Ennakoiva strategia, ei reagoiva
- Vahva kansainvälinen verkosto

## 5. Organisoituvaihtoehtoja

Työryhmä kartoitti ensi vaiheessa seuraavat matkailu- ja tapahtumatoimintojen vaihtoehtoiset organisoitumallit:

- A: Nollavaihtoehto (nykytila)
- B: Tilaaja - Tuottaja - malli
  - tuottajatoiminnot siirretään Helsingin Matkailu Oy:öön
  - tilaajatoiminto ja strateginen suunnittelu on elinkeinopalvelussa
- C 1: Tapahtumatoimintojen tilaaja – tuottaja – malli
  - tapahtumatoiminnot yhtiöitetään erilliseen yhtiöön
  - matkailutoiminnot jäävät elinkeinopalveluun
- C 2: Tapahtumatoimintojen tilaaja – tuottaja – malli
  - tapahtumatoiminnot liikelaitostetaan
  - matkailutoiminnot jäävät elinkeinopalveluun
- D: Matkailutoimintojen keskittäminen MATKO:on

- Helsingin Matkailu Oy puretaan ja toiminta siirretään elinkeinopalveluun/MATKO:on
- E: Matkailu – ja tapahtumatoimintojen ohjaus – ja tuotantomalli
  - matkailu- ja tapahtumatoiminnot siirretään Helsingin Matkailu Oy:ön, jolla kokonaisvastuu em. toimintojen suunnittelusta ja tuottamisesta
  - Yhtiön strateginen ohjaus (ilman tilaajaroolia) elinkeinopalvelulla
- F: Matkailu – ja tapahtumatoimintojen ohjaus – ja tuotantomalli
  - matkailu- ja tapahtumatoiminnot siirretään Helsingin Matkailu Oy:ön, jolla kokonaisvastuu em. toimintojen suunnittelusta ja tuottamisesta
  - Yhtiön konserniohjaus (ilman tilaajaroolia) kaupunginjohtajalla/Talous- ja suunnittelukeskuksella.

Edellä mainittujen organisointimallien kuvaukset ovat liitteenä 1.

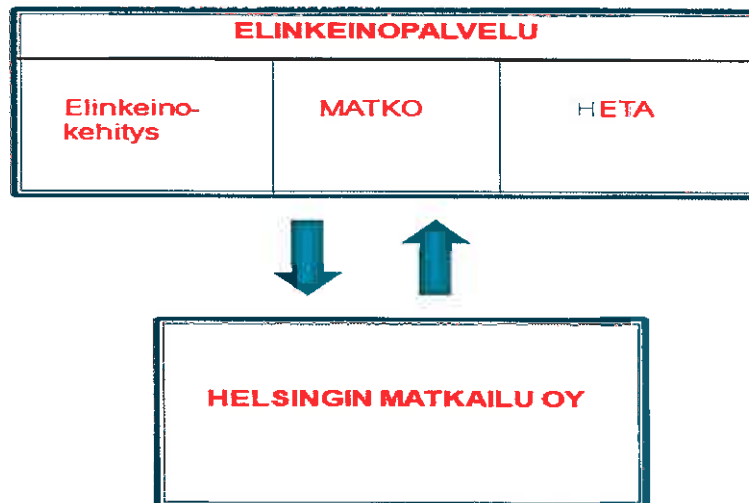
## 6.

### Tarkempaan tarkasteluun valitut organisointivaihtoehdot

Edellä kohdassa 3 mainituista vaihtoehdoista työryhmä valitsi tarkempaan tarkasteluun vaihtoehdot A:n ja F:n pitäen niitä käytännössä realistisimpina toteutusvaihtoehtoina.

#### Vaihtoehtojen kuvaukset ja SWOT- analyysit

### A. NOLLAVAIHTOEHTO



Kuva 9. A-malli: nollavaihtoehto

#### TOIMINNAN KUVAUS

- Matkailutoiminnoista vastaa talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalvelun matkailu- ja kongressitoimisto (MATKO) ja tapahtumatoiminnoista tapahtumayksikkö (HETA).
- MATKO:n toimintaa tukee kaupungin kokonaan omistama Helsingin Matkailu Oy (Yhtiö).



- MATKO on matkailun asiantuntijayksikkö, joka vastaa kaupungin matkailustrategias- ta, matkailumarkkinoinnista, kongressimarkkinoinnista ja kansainvälisten kongressien hakemisesta Helsinkiin, matkailuneuvonnasta, matkailun kehittämisestä ja sidosryh- mätyöstä.
- Yhtiö on operatiivinen apuyhtiö, joka toteuttaa MATKO:n toimeksiannosta ja nimissä markkinointitoimenpiteitä, hakee niihin sopivat yhteistyökumppanit ja hoitaa maksulii- kenteen. Yhtiö operoi myös seudullista matkailuneuvontaa lentoasemalla ja vastaa matkailuneuvonnan myyntitoiminnasta kaikissa toimipisteissä. Yhtiön toiminnan pää- määränä ei ole voiton tavoittelu.
- MATKO:n rinnalla elinkeinopalvelussa toimii HETA, joka kehittää Helsingistä vetovoi- maista tapahtumakaupunkia. Yksikkö järjestää kaupungin omia tapahtumia kotimaas- sa ja ulkomailla, hakee kansainvälisiä suurtapahtumia Helsinkiin ja kehittää tapahtu- majärjestäjille suunnattuja palveluja.
- MATKO:n palveluksessa on 26 henkilöä, HETA:n palveluksessa 8 henkilöä ja yhtiön palveluksessa 8 henkilöä.
- Yhtiön työntekijät työskentelevät lentoaseman palvelupistettä lukuun ottamatta MAT- KO:n tiloissa kaupungin työvälinoilla yhdessä MATKO:n työntekijöiden kanssa.

## SWOT - ANALYYSI

### VAHVUUDET

- Tunnettu ja tunnustettu toimija ja kumppani – Hetan maine kehittymässä
- Luotettava yhteistyökumppani
- Taloudelliset resurssit ja osaava henkilöstö
- Helsingin brändi alkanut kehittyä ( Helsinki the Venue / Visit Helsinki)
- Kaupungin henkilöstöedut -> motivaatio
- Kaupunki koetaan turvalliseksi työnantajaksi

### HEIKKOUEDET

- Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto ja tapahtumayksikkö markkinoin- tinimenä byrokraattisia
- Kunnalliseen päätöksenteon muotomääräyksiin sidottu päätös- ja hankintaprosessi hidas ja kankea
- Jako MATKO:n, Yhtiön ja HETA:n työntekijöihin jatkuu, toimintatavat ja henkilökunta- edut eroavat osin
- Helsingin ulkopuolella matkailun arvostus seudulla vielä heikkoa; vahva alueellinen toimija puuttuu
- Helsingin seudun toimijoiden roolit epäselvät ja yhteistyö satunnaista

### MAHDOLLISUUDET

- Kansainvälisten matkailuinvestointien ja suurtapahtumien saaminen seudulle
- HETA:n toiminta tuo viihtyisyyttä kaupunkiin - jos asukkaat viihtyvät, myös matkailijat kokevat sen
- Pääkaupunkiseudulla runsaasti vahvuuksia ja matkailullista potentiaalia, kehittyvä Helsinki-brändi

- Vetovoimaa mahdollista kasvattaa sekä kotimaassa että kansainvälisesti
- Helsingillä/seudulla parhaat edellytykset Suomessa matkailun kasvattamiseen saavutettavuuden osalta
- Sähköisten asiointimahdollisuuksien hyödyntäminen
- Hankerahoituksen hyödyntäminen matkailun kehittämisessä
- Gateway/stop-over – matkailun hyödyntäminen
- Yhteistyö kulttuurin, tapahtumien ja liikunnan kanssa
- MATKO:n ja HETA:n tiiviimpi yhteistyö (markkinointiviestintä, bidding)
- Markkinointinimien käyttöönotto kaupungin sisällä, esim. Helsingin Matkailu, Visit Helsinki, Helsinki Convention Bureau, Helsinki Events
- Hyvällä johtamisella kokemuksen tehot irti
- Myös kaupunkiorganisaatioon voi istuttaa muutosnotkeutta

## UHAT

- Matkailu – ja tapahtumatoimintojen resurssien hajanaisuus
- Eriytyneisyys jatkuu - Yhtiö, MATKO ja HETA kasvattavat kukin erillisiä toimintojaan
- Byrokratia sitoo voimavaroja toisarvoisiin asioihin
- Suuret toimijat eivät lähde yhteistyöhön kaupunkiorganisaatiossa toimivien yksiköiden kanssa
- Myyntikanavien puute
- Kehittämisrahan / hankerahoituksen puute
- Seudullinen yhteistyö ei kehity, voimavaroja ei keskitetä yhteisiin ponnistuksiin
- Gateway-roolin menetykset

## Vaihtoehdon A taloustarkastelu

### MATKO

	Vuosibudjetti 2010	Tilinpäätös 2009
(Teur)		
<b>Toimintatuotot</b>	2	2
<b>Yhteensä</b>	2	2
<b>Toimintakulut</b>		
Henkilöstökulut	-1 592	-1 547
Palvelujen ostot	-1 906	-2 251
Aineet ja tarvikkeet	-63	-93
Muut toimintakulut	-235	-219
<b>Yhteensä</b>	<b>-3 796</b>	<b>-4 110</b>
<b>Toimintakate</b>	<b>-3 794</b>	<b>-4 108</b>
Poistot	-10	-7
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-3 804</b>	<b>-4 115</b>

**HETA**

	Vuosibudjetti 2010	Tilinpäätös 2009
(Teur)		
<b>Toimintatuotot</b>	<b>275</b>	<b>12</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>275</b>	<b>12</b>

<b>Toimintakulut</b>		
Henkilöstökulut	-487	-419
Palvelujen ostot	-2 697	-2 033
Aineet ja tarvikkeet	-13	-78
Muut toimintakulut	-84	-95
<b>Yhteensä</b>	<b>-3 281</b>	<b>-2 625</b>

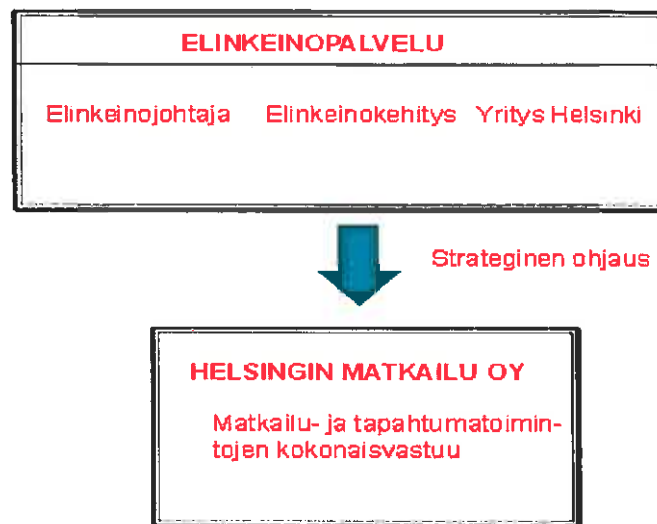
**Toimintakate** -3 006 -2 613

<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-3 006</b>	<b>-2 613</b>
-------------------------	---------------	---------------

**Helsingin Matkailu Oy**

	Vuosibudjetti 2010	Tilinpäätös 2009
(Teur)		
<b>Liikevaihto</b>	<b>1 100</b>	<b>1 053</b>
Aineet, tarvikkeet	-210	-226
Palveluostot	-270	-261
Henkilöstökulut	-325	-292
Poistot	-17	-21
Muut kulut	-270	-269
<b>Liikevoitto</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>
Rahoitustuotot	0	0
Rahoituskulut	0	0
<b>Voitto ennen satunnaiseriä</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>
Satunnaiset tuotot		
Satunnaiset kulut		
<b>Voitto/tappio ennen tilin- päättösiirtoja</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>

## F. MATKAILU- JA TAPAHTUMATOIMINTOJEN OHJAUS- JA TUOTANTOMALLI



Kuva 10. F-malli: matkailu- ja tapahtumatoimintojen ohjaus- ja tuotantomalli

### TOIMINNAN KUVAUS

- Nykyiset MATKO:n ja HETA:n toiminnot keskitetään kokonaan Helsingin Matkailu Oy:lle, jolla on kokonaisvastuu Helsingin kaupungin ja kaupunkikonsernin matkailu- ja tapahtumatoimintojen suunnittelusta, tuotannosta ja tilaamisesta.
- Yhtiö vastaa konsernitason kaupunkin matkailu- ja tapahtumastrategian suunnittelusta ja toimeenpanosta, matkailu-, kongressi- ja tapahtumamarkkinoinnista, matkailuneuvonnasta, matkailu- ja tapahtumatoimintojen kehittämisestä ja sidosryhmätyöstä.
- Yhtiön strateginen ja konserniohjausvastuu on kaupunginjohtajalla ja kaupunginjohtajan toimialaan kuuluvana tytäryhtiönä talous- ja suunnittelukeskuksella (elinkeinopalvelulla).
- Yhtiö ottaa toiminnassaan huomioon erityisesti kaupungin elinkeinostrategiset linjaukset ja tukee osaltaan niiden toimeenpanoa.
- Yhtiö vastaa myös toimialaansa kuuluvasta seudullisesta ja kansainvälisestä yhteistyöstä.
- Yhtiön toiminnan tavoitteena ei ole taloudellisen voiton tuottaminen. Yhtiön toiminnan rahoitus muodostuu kaupungin taloudellisesta tuesta, ulkopuolisesta hankerahoituksesta, oman palvelutoiminnan myynnistä ja yritys yhteistyöstä.
- Yhtiön palveluksessa on toimintojen keskittämisen jälkeen 42 henkilöä. Yhtiön työntekijät työskentelevät lentoaseman palvelupistettä lukuun ottamatta nykyisissä tiloissa. Työntekijät siirtyvät yhtiöön liikkeenluovutusperiaatteen mukaisesti ns. vanhoina työntekijöinä.
- Talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalvelussa ei ole keskittämisen jälkeen erillisiä matkailu- ja tapahtumatoimintojen henkilöresursseja.

## SWOT-ANALYYSI

### VAHVUUDET

- Tunnettu ja tunnustettu toimija ja kumppani
- Toiminnot yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, jonka toiminta jo vakiintunut ja yritysysteistyö alkanut kasvaa
- Kaupunkikonsernin tarjoamat resurssit ja osaava henkilöstö
- Yhtiömuodon mahdollistamat joustavat ja nopeat toimintatavat
- Itsenäinen päätösvalta esim. tehtävänimikkeiden ja palkkakorjausten suhteen
- Tuottojen ja kulujen läpinäkyvyys
- Omistajana Helsingin kaupunki; varmistaa yhtiön vakaan toiminnan kehittämisen
- Käytössä kaupunkikonsernin resurssit ja toimintakanavat
- Yhtiömuoto ennakoi julkisen rahoituksen asteittaista vähenemistä ja valmentaa organisaatiota vähitellen yritysajatteluun ja yritysrahoituksen lisääntymiseen

### HEIKKOUEDET

- Toiminnan uudelleen organisointi ja sisäänajo vie aikaa
- Yhtiön hallintoa pitää kasvattaa
- Henkilöstöetujen mahdollinen heikkeneminen laskee motivaatiota
- Oikean yritysilmapiirin luominen työlästä
- Jos sponsoriraha on ainoa syy yhtiöittämiseen, ei kannata muuttaa muotoa

### MAHDOLLISUUDET

- Kasvu vahvaksi seudulliseksi matkailun alueorganisaatioksi ja matkailu- ja tapahtumatoimintojen suunnittelijaksi ja organisoijaksi
- Vahva johtaja ja tehokas, osaava ja innostunut henkilökunta
- Kansainvälisten matkailuinvestointien saaminen seudulle
- Pääkaupunkiseudulla runsaasti vahvuuksia ja matkailullista potentiaalia
- Helsingin ja koko seudun vetovoimaa mahdollista kasvattaa sekä kotimaassa että kansainvälisesti
- Hankerahoituksen hyödyntäminen matkailun ja tapahtumatoimintojen kehittämisessä
- Gateway/stop-over – matkailun hyödyntäminen
- Yhteistyö kulttuurin, tapahtumien ja liikunnan kanssa
- Yritysysteistyön laajentaminen, hyödyntäminen ja sujuvoittaminen

### UHAT

- Yhtiö ei kykene kehittymään toimintatavoiltaan yritysmaisen joustavaksi ja tehokkaaksi, jolloin uhkana on heikko kannattavuus
- Erilaiset yrityskulttuurit
- Päällekkäisten toimintojen yhdistäminen takkuista
- Toimintojen fyysinen sijoittelu vaikeuttaa yhteistyötä ( 2. ja 3. kerros pysyvät omina ryhminä)
- Strateginen ohjaus ei toimi
- Yhtiö eriytyy muista kaupungin organisaatioista ja yhteistyö niiden kanssa heikenee
- Päätöksentekoprosessi edelleen hidasta ja kankeaa
- Yhtiötä ei hyväksytä matkailun alueorganisaatioksi

- Suuret toimijat eivät lähde mukaan yhteismarkkinointiin
- Kaupunki vähentää rahoitusosuuttaan olennaisesti
- Seudullinen yhteistyö ei kehity, voimavaroja ei keskitetä yhteisiin ponnistuksiin
- Yhtiössä pienet tapahtumat ja toimijat jäävät jalkoihin – suuret jyräävät kun yhtiö turvaa oman toimintansa
- Hallituksen kokoonpano voi vaikeuttaa työskentelyä - politiikka sekoittuu päätöksentekoon – ”konsernikäskytyks”
- Myyntikanavien puute
- Kehittämisrahan / hankerahoituksen puute
- Gateway-roolin menetys

### Vaihtoehdon F taloustarkastelu (pro forma)

#### Helsingin Matkailu Oy

	Vuosibudjetti 2010	Vuosibudjetti 2011	Vuosibudjetti 2012
(Teur)			
<b>Liikevaihto</b>	<b>8 143</b>	<b>8 086</b>	<b>8 111</b>
- myynnit Hgin kaupunki	7 068	6 981	6 981
- myynnit ulkop.	800	808	816
- Helen sponsoritulot	275	300	325
Aineet, tarvikkeet	-286	-286	-286
Palveluostot	-4 848	-4 791	-4 816
Henkilöstökulut	-2 404	-2 404	-2 404
Poistot	-15	-15	-15
Muut kulut	-589	-589	-589
<b>Liikevoitto</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
Rahoitustuotot			
Rahoituskulut	-1	-1	-1
<b>Voitto ennen satunnaiseriä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Satunnaiset tuotot			
Satunnaiset kulut			
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Pro forma – laskelmien pohjana ovat tilinpäätöstiedot vuodelta 2009 sekä vuoden 2010 tulosbudjetit MATKO:n, HETA:n sekä Yhtiön osalta. Laskelmissa on huomioitu Khn 29.3.2010 hyväksymän talousarvioehdotuksen raami talous- ja suunnittelukeskukselle vuonna 2011 sekä taloussuunnitelma 2012. Laskelmissa ei ole huomioitu Khn käyttövaroista mahdollisesti toteutettavia tapahtumien järjestämiseen liittyviä kustannuksia eikä uuden työmarkkinaratkaisun mukaisia korotuksia henkilöstömenoissa. Vuoden 2011 liikevaihdon (ulkoisen myynnin) odotetaan kasvavan maltillisesti 1 % (8 000 euroa) ja vuonna 2012 vastaavasti 2 % (16 000 euroa). Laskelmassa on oletettu, että MATKO:n ja HETA:n toiminnot nykyisine henkilöineen yhdistetään Yhtiöön.

## 7.

### Helsingin kaupungin ohjauksessa kokonaan tai osittain olevia matkailu- tai tapahtumatoimintoja harjoittavia organisaatioita

Selvitystyönsä yhteydessä työryhmä on myös kartoittanut ne kaupunkikonsernin virastot, liikelaitokset ja muut konserniyhteisöt, joilla on toiminnassaan välittömiä yhtymäkohtia matkailu- ja tapahtumatoimintoihin. Työryhmä pitää tärkeänä, että erikseen selvitetään näiden yhteisöjen yhteistyön tiivistämistä ja koordinoimista.



Kuva 13. Helsingin kaupungin ohjauksessa kokonaan tai osin olevia matkailu- ja tapahtumatoimintoja harjoittavia organisaatioita

## 8. Johtopäätökset

Työryhmä pitää selvityksensä perusteella kohdassa 6 tarkastelluista organisointimallivaihtoehdoista vaihtoehtoa A käyttökelpoisimpana.

Vaihtoehdon puolesta voidaan esittää erityisesti seuraavat näkökohdat:

- MATKO apunaan Yhtiö ja HETA ovat yhdessä ja erikseen tunnettuja sekä tunnettuja toimijoita ja kumppaneita, mikä osoittaa, ettei nykyisestä toimintamallista ole osoitettavissa merkittäviä epäkohtia.
- Helsingin brändi on alkanut kehittyä myönteisesti, joten toimintojen uudelleenorganisointi saattaa ainakin väliaikaisesti häiritä myönteisen kehityksen jatkumista.
- Nykyisellä toimintamallilla voidaan varmistaa matkailu- ja tapahtumatoiminnoille riittävän vahvat ja vakaat taloudelliset resurssit ja nykyiseen toimintamalliin vahvasti sitoutuneen henkilöstön motivaation toiminnan kehittämiseen nykyiseltä pohjalta.
- Toimintamallien A ja F keskinäisessä vertailussa ei yhtiöpohjaisen toimintamallin puolesta voitu esittää sellaisia painavia, merkittäviä lisäarvoa tuovia tekijöitä, jotka olisivat ehdottomasti puoltaneet F- mallin toteuttamista.

Työryhmä toteaa kuitenkin, että vaikka se on päätenyt esittämään nykyisen toimintamallin säilyttämistä, niin työryhmän arvion mukaan lähivuosina on kuitenkin näköpiirissä sellaisia kohdassa 4 kuvattuja suuntauksia ja ilmiöitä, jotka luovat muutospaineita nykyiseen toimintamalliin ja –käytänteisiin. Näistä johtuvat muutostarpeet voidaan hallita toistaiseksi myös nykyisen toimintamallin puitteissa.

## 9. Ehdotukset

Työryhmä ehdottaa, että

- kaupungin matkailu- ja tapahtumatoimintojen nykyistä toimintamallia ei muuteta
- nykyistä toimintamallia kehitetään erityisesti tehostaen matkailu- ja kongressitoimiston sekä tapahtumayksikön toiminnallista yhteistyötä
- tehostetaan yhteistyötä ja koordinoitua niiden kaupunkikonsernin virastojen, liikelaitosten ja muiden konserniyhteisöjen kesken, joilla on toiminnassaan välittömiä yhtymäkohtia matkailu- ja tapahtumatoimintoihin
- jatketaan Yhtiön toiminnan kehittämistä ja resurssien vahvistamista sekä panostetaan yhtiön toiminnassa myös yhteistyöhön kaupungin tapahtumatoimintojen kanssa.



10.  
Päiväys ja allekirjoitukset

Helsingissä, 12. päivänä toukokuuta 2010

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

~~Seppö~~ Olli  
puheenjohtaja  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Saila Machere  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ines Antti-Poika  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Riitta Kivinen

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Tuulikki Becker

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

~~Matti~~ Malinen  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

~~Hilkka~~ Hytönen  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Petra Vänskä-Sippel

