



31.3.2014

KULTTUURITOIMEN SELVITYSRYHMÄN RAPORTTI



31.3.2014

Sisällys

1. Toimeksianto
2. Kulttuurin merkitys kaupungissa
3. Selvityksen kulttuuritoimijat lyhyesti
4. Uudet toimintamallit
5. Organisaatorakenne
6. Päätöksenteko
7. Ehdotus

Lähteet

Liitteet

- Liite 1. Jatkossa yhdessä toteutettavat toimintamallit
- Liite 2. Toimintatietoa
- Liite 3. Nykyisten päätöksentekuelinten tehtävät
- Liite 4. Kulttuuritoimen selvitysryhmän väliraportti



31.3.2014

1. Toimeksianto

Kaupunginvaltuuston 24.4.2013 hyväksymässä strategiaohjelmassa todetaan yhtenä toimenpiteenä, että kulttuurialojen päätöksenteko- ja organisaatorakenne uudistetaan siten, että kulttuurialan hallinnointi kokonaisuutena paranee. Kaupunginteatteri säilytetään itsenäisenä. Kaupunginhallitus kehotti strategian täytäntöönpanopäätöksessään 20.5.2013 kulttuurikeskusta yhteistyössä kaupunginkirjaston, kaupunginmuseon, taidemuseon, kaupunginorkesterin ja talous- ja suunnittelukeskuksen kanssa valmistelevaan ehdotuksen kulttuurialojen päätöksenteko- ja organisaatorakenteen uudistamisesta siten, että kulttuurialan hallinnointi kokonaisuutena paranee. Täytäntöönpanopäätöksen mukaan ehdotuksen on oltava valmiina toukokuun 2014 loppuun mennessä.

Sivistys- ja henkilöstötointa johtava apulaiskaupunginjohtaja asetti 10.10.2013, § 21, kulttuuritoimen organisointia sekä yhteistyön malleja ja prosesseja selvittävän työryhmän. Työryhmässä olivat edustettuina täytäntöönpanopäätöksessä mainittujen tahojen lisäksi nuorisosiainkeskus sekä asiantuntijaedustajat kaupunginkansliasta, Helsingin juhlatuokioilta ja Cuporesta.

Työryhmän tehtävä oli kaksivaiheinen. Sen tehtävänä oli ensimmäisessä vaiheessa selvittää kulttuuritoimijoiden asiakkuuksia, kulttuuripalvelujen tuottamisen prosesseja ja selvityksessä mukana olevien tahojen yhteistyömahdollisuuksia henkilöstön työpanoksen hyödyntämisessä, viestinnässä sekä tilojen käytössä. Lisäksi ryhmän tehtävänä oli kerätä tietoja vastaavista koti- ja ulkomaisista päätöksenteko- ja organisaatiomalleista sekä koota vertailutietoja selvityksen piirissä olevien kulttuuritoimijoiden taloudesta ja toiminnasta. Tämän työn määräaika oli 31.1.2014.

Kootun aineiston pohjalta ryhmän tuli toisessa vaiheessa valmistella ehdotus kulttuurialojen päätöksenteko- ja organisaatorakenteen uudistamiseksi. Työryhmän asettamispäätöksessä todettiin vielä, että selvitystyössä ja ehdotusta laadittaessa oli otettava huomioon kaupunginhallituksen johtamisjaostossa käynnistytävä valmistelu. Jälkimmäisen selvityksen määräaika oli 31.3.2014.

Työryhmän ensimmäisen vaiheen raportti 31.1.2014 on tämän selvityksen liitteenä. Tämä toisen vaiheen raportti sisältää mm. kulttuuritoimijoiden kuvauksen sekä työryhmän ehdotukset uusiksi toimintamalleiksi ja sekä ryhmän kannanotot organisaation ja päätöksenteon rakenteiden uudistamiseen.



31.3.2014

Työryhmän jäseniä olivat kunkin viraston virastopäälliköt. Lisäksi työryhmään oli kutsuttu asiantuntijoita. Kulttuurikeskus vastasi työryhmän sihteerin tehtävien hoitamisesta. Kulttuuritoimen selvitysryhmän jäsenet olivat:

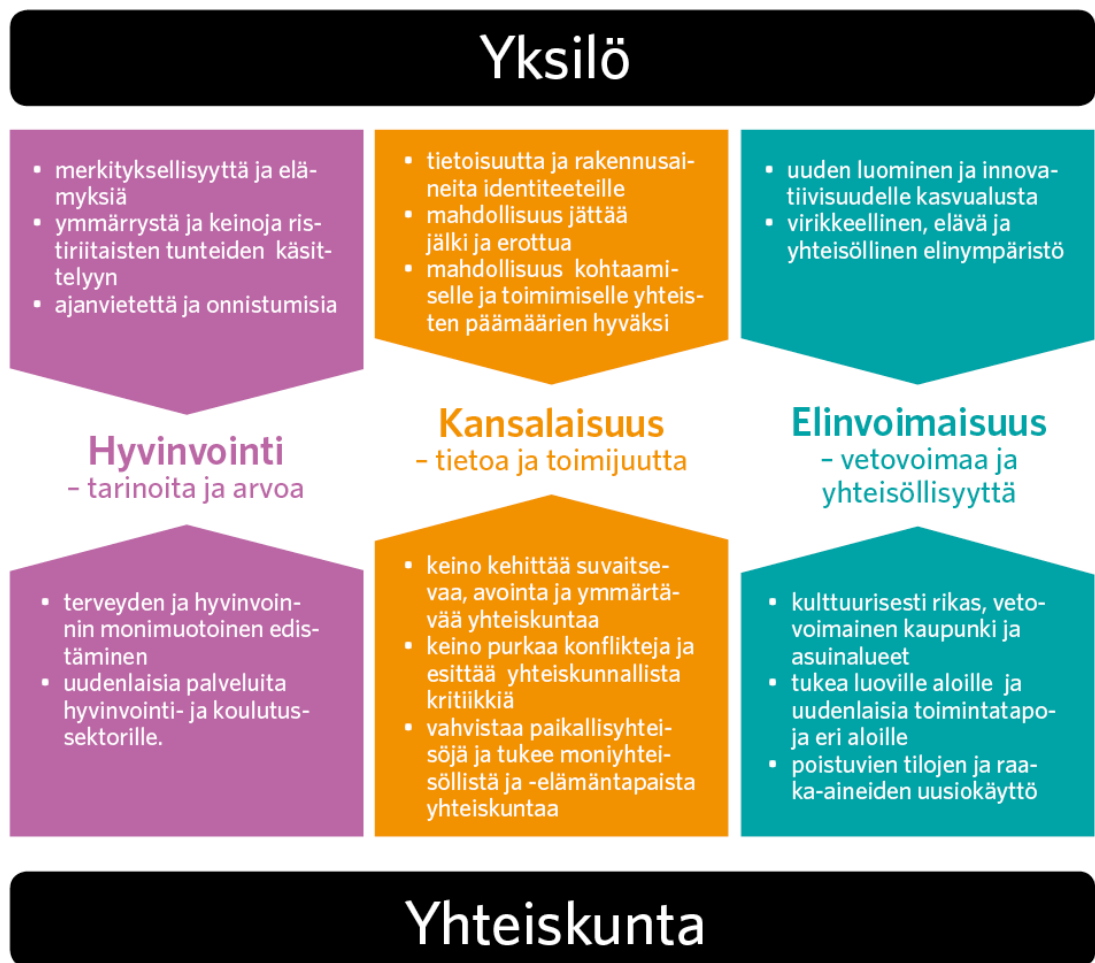
kulttuurijohtaja *Stuba Nikula* (puheenjohtaja)
kaupunginorkesterin intendentti *Gita Kadambi*
kirjastotoimen johtaja *Tuula Haavisto*
nuorisotoimenjohtaja *Tommi Laitio*
museonjohtaja *Tiina Merisalo*
taidemuseonjohtaja *Maija Tanninen-Mattila*
kaupunginsihteerin *Leena Mickwitz* (asiantuntija)
erityissuunnittelija *Tero Niininen* (asiantuntija)
erikoistutkija *Pasi Saukkonen, Cupore* (asiantuntija)
toiminnanjohtaja *Erik Söderblom*, Helsingin juhlaviikot (asiantuntija)
kulttuurisuunnittelija *Reetta Sariola* (sihteerin)

Työryhmä on työnsä molemmissa vaiheissa informoinut henkilöstöpoliittista työryhmää työn etenemisestä. Vastaavasti työryhmä on molemmissa vaiheissa kuullut työryhmässä mukana olevien virastojen henkilöstöjärjestöjen edustajia.

31.3.2014

2. Kulttuurin merkitys kaupungissa

Kulttuurilla on moniulotteinen merkitys kaupungille ja sen asukkaille. Kuvaan 1. on koottu kulttuurin vaikutuksia. Kulttuuri tuottaa asukkaille ja kaupungille hyvinvointia, tukee kansalaisuuden muodostumista sekä tuottaa kaupunkiin taloudellista elinvoimaisuutta. Kuvassa näitä kolmea tulokulmaa tarkastellaan sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmasta.



Kuva 1. Kulttuurin vaikutukset yksilölle ja yhteiskunnalle.

Kulttuuri kiinnittää ihmisen osaksi jatkumoa, historiaa, perinteitä, identiteettejä ja rooleja. Se poistaa juurettomuuden ja eristyneisyyden kokemuksia. Se antaa mahdollisuuden omaan ja ainutkertaiseen todellisuuteen osana yhteisöä. Se on tapa käsitellä elämän monimutkaisuutta tavalla, josta saa voimaa. Kulttuurilla on mahdollista lisätä taloudellista ja inhimillistä hyvinvointia sekä vahvistaa kansanvaltaa.



31.3.2014

Kulttuuri on merkityksellisten tarinoiden kerrontaa ja jakamista. Kyky ja ymmärrys tarinoiden ja taitojen on edellytys sille, että yksilö voi toimia täysivaltaisena osana yhteisöä. Kulttuuri tarjoaa nautintoa, viihtymistä ja esteettisiä elämyksiä. Se lisää itsetuntemusta, elämänhallintaa, iloa, onnistumista ja merkityksellisyyttä. Mutta kulttuurin avulla voidaan käsitellä myös ristiriitaisia, kielteisiä ja jopa vaarallisia tunteita ja ajatuksia.

Kulttuurivirastot ja -toimijat jakavat tarinoita sekä tarjoavat taitoja tarinoiden tuottamiseen ja niistä nauttimiseen. Kaupungin kulttuuriorganisaatioilla on omat erityisluonteensa ja tehtävänsä. Ne tuottavat erityistä sisältöä ja tulokulmaa taiteeseen ja kulttuuriin – laajemmin sivistykseen ja hyvään elämään.

Kaupungin kulttuuritoimijoiden tehtävä kaupunkirakenteessa on varmistaa, että kulttuurin yksilöön ja yhteiskuntaan kohdistuvat vaikutukset toteutuvat asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tällöin puhutaan kulttuurin vaikuttavuudesta. Kulttuurin vaikuttavuus on oikeiden asioiden tekemistä oikein ja kustannustehokkaasti: kulttuuritoimijoiden käytössä olevia resursseja, toimintaa ja tuotoksia käytetään haluttujen vaikutusten saavuttamiseen. Valtuustostrategia, kulttuuristrategia sekä toimijoiden omat strategiat ohjaavat toimintaa ja sen kehittämistä.

Selvitysryhmän tehtäväksi asetettiin selvittää, millaiset päätöksentekojen ja organisaatorakenteet ja toimintamallit palvelisivat parhaiten asiakkaita, olisivat kustannustehokkaita ja turvaisivat palvelujen kehittämisen ja laajentamisen. Työryhmän lähtökohtana on ollut kulttuurin vaikuttavuutta lisäävät ja tukevat ehdotukset. Ehdotuksilla on tarkoitus:

- lisätä kulttuurin vaikuttavuutta
- parantaa kulttuurin kokonaisnäkömyksen muodostumista
- lisätä kulttuurin strategista ohjattavuutta



31.3.2014

3. Selvityksen kulttuuritoimijat lyhyesti

Selvityksessä tarkasteltujen kulttuuritoimijoiden toimintakenttä on moniulotteinen. Kulttuuritoimijat tuottavat asiakkaille laadukkaita ja ajantasaisia kulttuuripalveluita. Ne toimivat kulttuurin asiantuntijoina kaupunkiorganisaatiossa. Lisäksi ne toimivat kulttuurikentällä oman alansa asiantuntijoina ja kehittäjänä paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Kaupungin kulttuuritoimijat tuottavat palveluita kuntalaisille, tuovat tietoa päätöksenteon tueksi sekä kehittävät oman alansa kulttuuritoimintaa.

Seuraavaksi esitellään selvityksessä mukana olevat kulttuuritoimijat sekä kuvaillaan näiden hallinnollista toimintaa. Hallinnolliseksi toiminnaksi luetaan tässä asiakaspalveluihin ja sisältöihin kiinnittyvä monipuolinen kehittämis-, suunnittelu-, tuki- ja avustusvalmistelutoiminta.

Helsingin juhlatiikot. Helsingin juhlatiikot on vuosittain elosyyskuussa järjestettävä kansainvälinen taidefestivaali. Festivaalin tehtävä on tarjota laajalle kotimaiselle ja ulkomaiselle yleisölle ainutlaatuisia, laadukkaita elämyksiä ja taidekokemuksia sekä luoda kaupungissa näkyvä ja tuntuva, arjesta kohotettu festivaalitunnelma. Juhlatiikot esittelee taidemuotoja musiikista tanssiin, teatterista sirkukseen ja visuaalisista taiteista kirjallisuuteen sekä kaupunkitaiteeseen. Festivaali perustaa toimintansa luottamukseen taiteen voimaannuttavaan ja eheyttävään vaikutukseen. Juhlatiikot tuo olennaisen lisän Helsingin kulttuuritarjontaan ja vahvistaa kuvaa kaupungista mielenkiintoisena eurooppalaisena metropolina. Yhteiskunnallisessa keskustelussa Helsingin juhlatiikot toimii taiteen puolestapuhujana.

Kaupunginkirjasto. Kirjastolain mukaisesti kirjasto edistää tasarvoisia mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Lisäksi tavoitteena on edistää virtuaalisten ja vuorovaikutteisten verkkopalveluja ja niiden sivistyksellisiä sisältöjä. Lain mukaan palvelut ovat maksuttomia. Tavoitteen saavuttamiseksi kirjasto tarjoaa käyttöön monipuoliset kokoelmat, ajanmukaiset laitteet ja tiedonhakumenetelmät, kirjastotilat ja henkilökunnan asiantuntemuksen. Kirjastossa voi lainata aineistoa, oleskella, opiskella, käyttää laitteita, lukea lehtiä ja kirjoja tai osallistua erilaisiin tapahtumiin ja kirjallisuusiltoihin. Käytössä on pääkaupunkiseudun yhteinen Helmet-verkkokirjasto. Kirjasto edistää osaltaan ihmisten hyvinvointia ja ehkäisee sosiaalisia ongelmia. Kunnallissalan kehittämissäätiön tuoreen tutkimuksen mukaan kirjasto on suomalaisten eniten käyttämä kulttuuripalvelu. Helsingin kaupunginkirjasto toimii kirjastoasetuksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön



31.3.2014

kanssa tehdyn sopimuksen nojalla myös valtakunnallisena yleisten kirjastojen keskuskirjastona.

Kirjastossa työskentelee yleis-, talous- ja henkilöstöhallinnon lisäksi useita keskitetyn palvelun yksiköitä. Nämä yksiköt vastaavat aineiston hankinnasta ja tietokannan ylläpidosta, tapahtumatuotannosta, tietoteknisestä tuesta ja tilasuunnittelusta. Valtakunnallisia tehtäviä yleisten kirjastojen keskuskirjastona hoitaa kuusi päätoimista työntekijää, joiden kulut maksaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtakunnallista työtä tekevien osuus henkilökunnasta on nousemassa.

Kaupunginmuseo. Helsingin kaupunginmuseon toiminnan tavoite on moniarvoinen Helsinki, ja tavoitteeseen pyritään yhteistyössä kaupunkilaisten kanssa. Kaupunginmuseo tarjoaa kaikille helsinkiläisille aineksia ymmärtää ja hahmottaa nykyelämän ilmiöitä ja niiden historiallisia taustoja unohtamatta viihtymistä ja elämyksiä. Keski-Uudenmaan maakuntamuseona Helsingin kaupunginmuseo toimii kulttuuriympäristön viranomaisena ja asiantuntijana alueellaan ja tukee paikallismuseoiden työtä. Asiakastyön keskiössä on näyttelytoiminta ja niihin liittyvä museopedagoginen ja muu ohjelma- ja tapahtumatuotanto. Vapaa sisäänpääsy tuo palvelut jokaisen kaupunkilaisen le. Toiminnan perusta on laajat kulttuurihistorialliset esine- ja valokuvakokoelmat, joiden suunnitelmallinen kartuttaminen, tutkimus ja konservointi palvelevat kaikkia asiakkaita. Yhä suurempi osa kokoelmista on avoimesti käytössä verkossa kansallisen Finna-asiakasliittymän kautta. Valokuvat ovat kaikkien saatavilla myös kuva-arkistossa.

Kokoelmien hallinta sekä niihin liittyvä kehittämis- ja suunnittelutyö kuuluvat kaupunginmuseossa museoammatillisen henkilökunnan tehtäviin. Museoammatillinen henkilöstö tekee myös valtaosan sisällöntuotantoon liittyvästä hallinto- ja suunnittelutyöstä. Kaupunginmuseon strateginen, henkilöstön koulutukseen ja henkilöstösuunnitteluun sekä toimintaan liittyvä suunnittelu sekä hankkeet ja niiden rahoitukseen liittyvä työ on sekin hajautettu tapauskohtaisesti eri henkilöille, usein yksikön päälliköille tai johtoryhmälle, eikä erillistä hallinnollista suunnitteluhenkilöstöä ole.

Kaupunginorkesteri. Helsingin kaupunginorkesteri (HKO) konsertoi Musiikkitalossa viikoittain syksystä kevääseen yhteensä noin 100 000 kuulijalle. Vuosittaisten Musiikkitalon konserttien lisäksi orkesteri tekee säännöllisesti ulkomaankiertueita ja julkaisee kansainvälisiä palkintoja saavuttaneita Ondine-levytyksiä. HKO toteuttaa monipuolista yleisötyötä vauvoista vaareihin; uusimman kummilapsiprojektin 2012-19 piirissä on 3 400 helsinkiläisperhettä. Musiikkitalossa aloi-



31.3.2014

tetut konserttien internet-välitteiset live-lähetykset eli striimaukset palvelevat laajaa kuulijakuntaa kouluista seniorikoteihin.

Konserttitoiminnan ja 102-jäsenisen sinfoniaorkesterin ohella HKO:n henkilöstö- ja taloushallinnolta (3 hlö) edellytetään erityistä substanssiosaamista ohjelmiston vaihtuessa viikoittain, sillä HKO kiinnittää yhteensä 200 koti- ja ulkomaista kapellimestaria, solistia ja avustajaa vuosittain. Lisäksi HKO:n hallinnossa työskentelee taiteellisesta ja taloudellisesta suunnittelusta vastaava intendentti. Orkesteripäällikkö vastaa esimiestyönsä ohella konserttien tuottamisesta. Viestintä- ja markkinointitiimi (2 hlö) markkinoi ja myy orkesterin konsertteja, kiertueita ja levytyksiä. Yleisötyöntekijä vastaa osallistavasta taiteellisesta toiminnasta. Nuotistonhoitaja vuokraa viikoittaiset nuottimateriaalit kansainvälisiltä kustantamoilta ja huolehtii nuottiarkistosta. Projektipäällikkö vastaa kuvatuotannoista ja toimii ICT-päällikkönä. Orkesterijärjestäjät (2 hlö) huolehtivat konserttiproduktioiden käytännön toteutuksesta. Muut palvelut ostetaan ulkoa.

Kulttuurikeskus. Helsingin kulttuurikeskus on monimuotoisen taiteen, kulttuurin ja luovuuden edistäjä kaupungissa. Kulttuurikeskus valmistelee lautakunnan myöntämät avustukset taidelaitoksille, taideoppilaitoksille, taideyhteisöille, yhteisöille ja taiteilijoille sekä tarjoaa esiintymis- ja työtiloja taiteilijoille. Lisäksi kulttuurikeskus tuottaa toimipaikoissaan ympäri kaupunkia kulttuuripalveluita – esim. esityksiä, konsertteja, näyttelyitä sekä erilaisia lasten ja nuorten taidekursseja – itse ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi kulttuurikeskus kehittää aloitteellisesti ja tavoitteellisesti kaupunkitasoista kulttuuritoimintaa ja kulttuuripolitiikkaa paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Kulttuurikeskuksen talous-, henkilöstö ja tietohallinnon lisäksi virastolla on kulttuuripolitiikan osasto, joka tässä tarkastelussa voidaan nähdä hallinnollisena. Osasto valmistelee viraston avustuspäätökset ja vastaa viraston tutkimus-, selvitys- ja julkaisutoiminnasta. Avustushakemuksia on vuosittain n. 900. Avustuksia myönnetään niin kansalaisten omaehtoiseen kulttuuritoimintaan ja kaupunkikulttuuriin, ammattitaiteilijoille, kuin suurille perinteisille helsinkiläisille taidelaitoksille. Lisäksi virasto valmistelee taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien hyväksymiset. Virastolla on jonkin verran hanketoimintaa, joka jakautuu sekä operatiiviseen että hallinnolliseen työhön. Kulttuurikeskus toimii aktiivisesti kulttuurin ja taidekentän kehittämisessä Helsingissä: kehittämis- ja avustustoiminnassa pyritään tunnistamaan uusia yleisöjä ja taidelajeja ja mahdollistamaan niiden kasvua. Keskeistä on tukea taiteen ja kulttuurin toimintaedellytyksiä sekä lisätä taiteen saavutettavuutta. Kulttuurikeskuksella on poikkihallinnollista yhteistyötä esim.



31.3.2014

opetus- ja sosiaalisektorin kanssa. Lisäksi toimitaan kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa.

Nuorisoasiainkeskus. Nuorisoasiainkeskuksen tehtävänä on tehdä Helsingistä nuorten kanssa erinomainen paikka olla nuori. Nuorisoasiainkeskus tukee nuoria heidän kasvussaan kansalaisiksi parantamalla heidän vaikuttamismahdollisuuksiaan, tarjoaa monipuolisesti vapaa-ajan toimintaa ja tiloja sekä tukee laajaa joukkoa helsinkiläisiä nuorisjärjestöjä ja nuorten ryhmiä. Nuorisotiloissa voi osallistua ohjattuun toimintaan tai viettää aikaa kavereiden kanssa. Yhä suurempi osa nuorisotyöstä tehdään yhteistyössä muiden kanssa. Lisäksi nuorisoasiainkeskus vastaa opetusviraston kanssa siitä, että nuorten aloitteet menevät eteenpäin ja että nuoria kuullaan heitä koskevissa asioissa. Kaikki toiminta nuorten Ruuti-vaikuttamisjärjestelmästä teatteritoimintaan ja kohdennettuun nuorisotyöhön perustuu vapaaehtoisuuteen.

Nuorisoasiainkeskuksen hallinto- ja suunnittelutehtävissä työskentelevät vastaavat yleis-, talous- ja henkilöstöhallinnon lisäksi nuorten ryhmien ja nuorisjärjestöjen avustusten valmistelusta, nuorten Ruuti-vaikuttamisjärjestelmästä, ulkopuolisella rahalla toteutetuista kehittämisprojekteista, koulutuksesta ja lähiesimiesten tuesta, mittavasta tapahtumatuotannosta, viestinnästä ja tilasuunnittelusta. Nuorisoasiainkeskuksella on lisäksi valtakunnallinen kehittämisvastuu verkkonuorisotyöstä sekä kaupunkitasoinen vastuu ehkäisevästä päihdetyöstä ja nuorisolain edellyttämästä kaupunkitasoisesta nuorten palveluiden koordinaatiosta.

Taidemuseo. Taidemuseo vastaa kaupungin taidekokoelman hankinnoista, ylläpidosta ja esittämisestä suurelle yleisölle. Taidemuseo myös sijoittaa kokoelmansa teoksia kaupungin julkisiin tiloihin. Kokoelma käsittää noin 9 000 teosta. Luvussa ovat mukana myös julkiset teokset. Taidemuseo vastaa niin Kolmen sepän patsaasta kuin uudemman ajan julkisesta taiteesta. Lisäksi taidemuseo vastaa ns. prosenttiperiaatteella kaupungin kiinteistöihin, kuten kouluihin, sekä puisto- ja katualueille toteutettavista taideteoksista. Taidemuseo järjestää vuosittain useita taidenäyttelyitä, jotka ovat kansainvälisestikin merkittäviä. Taidemuseolla on hyvät kotimaiset ja kansainväliset verkostot ja se on merkittävä toimija kuvataiteen kentällä. Näyttelyiden yhteydessä järjestetään runsaasti tapahtumia, joista osa on suunnattu laajalle yleisölle, osa esimerkiksi koululaisryhmille. Taidemuseo on Uudenmaan aluetaidemuseo ja toimii taidemuseotoiminnan asiantuntijana alueellaan.

Taidemuseon hallinnollisiin tehtäviin kuuluu kokoelmien ylläpito ja logistiikka sekä teosten lainaus- ja sijoitustoiminta. Lisäksi taidemuseo



31.3.2014

vastaa julkisen taiteen, prosenttirahataiteeseen sekä muiden taide-osten hankintojen ja ylläpitoon liittyvistä hallinnollisista tehtävistä sekä Kluuvin gallerian näyttelyhakemuksista ja käsittelystä. Lisäksi hallinnollisia toimia liittyy näyttelyihin liittyviin sopimus- ja vakuutusasioihin. Hallinnolliseksi toiminnaksi voidaan lukea myös kuva-arkiston ja kirjaston ylläpitoon ja hallintointiin liittyvät tehtävät.

Selvitykseen rajattujen toimijoiden lisäksi kaupunkikonsernissa on muitakin kulttuuritoimijoita (ks. lisää luku 5). Kaupunkikonsernin kulttuuripalveluiden lisäksi avustuksin tuotetaan merkittävä osa kaupungin kulttuuripalveluista.

Sitovat tavoitteet

Kulttuuritoimijoilla ei ole jaettuja sitovia tavoitteita. Virastojen sitovat tavoitteet on määritelty kunkin toimijan sisältöjen ja toiminnan kautta. Sitovat tavoitteet ovat aukiolotunteja, esitysmääriä, opetustuntien tai asiakasmääriä. Tavoitteet kuvaavat lähinnä perustoimintaa ja määrällisiä tavoitteita, ja niiden kulttuuripoliittinen tai toiminnallinen ohjausvaikutus on vähäinen. Säätinä Helsingin juhlatuokilla ei ole virastojen kaltaisia sitovia tavoitteita.

	Kaupungin-kirjasto	Kaupungin-museo	Kaupungin-orkesteri	Kulttuuri-keskus ja Savoyteatteri	Nuoriso-asiain-keskus	Taidemuseo
Sitovat määrälliset tavoitteet vuonna 2014	93 600 aukiolotuntia Käyntien määrä 12,4 miljoonaa	350 000 asiakasta (näyttelykävijää, muuta tai verkko-asiakasta)	47 kpl maksullista, Musiikkitalossa järjestettävää sinfoniakonserttia	Esityksiä saleissa 1 200 kpl Opetustunteja 12 000 h Savoy-teatterin ja Esplandin lavan esitykset 320 kpl	Käyntikertoja 1 270 000 Suunnitelmallisesti tuetut nuoret 1 200 hlö Nuorten pienryhmät 850 kpl	50 000 kävijää <i>(Huom. erityisvuosi: taimu kiinni puolet vuodesta.)</i>

Visio ja missio

Toimijoilla ei ole yhteistä visiota tai missiota, vaan kukin toimija on määritellyt toimialalleen ja palveluprofiililleen soveltuvan vision ja mission. Yhteisen visio ja mission sekä tavoitteiden ja suoritteiden laatiminen yhdessä vahvistaisi kulttuurin kokonaisnäkemyksiä.



31.3.2014

	Visio	Missio
Juhlaviikot	"Haluamme olla Suomen laajin ja merkittävin monitaidefestivaali. Haluamme olla kävijämäärältään Suomen suurin monitaidefestivaali. Haluamme vahvistaa rooliamme helsinkiläisenä ja kansallisena kulttuurikentän rakentajana."	"Tarjota laajalle kotimaiselle ja ulkomaiselle yleisölle ainutlaatuisia, laadukkaita elämyksiä ja taidekokemuksia sekä luoda kaupungissa näkyvä ja tuntuva, arjesta kohotettu festivaali-tunnelma."
Kaupunginkirjasto	"Kirjasto on ideoiden ja ajatusten rikastamo, jossa tietoja, taitoja ja tarinoita jakamalla luomme yhdessä uutta kansalaisyhteiskuntaa."	"Kaikki ovat tervetulleita kirjastoon. Kulttuuri, tieto ja mahdollisuus oppimiseen ovat ulottuvilasi kirjaston tiloissa ja verkossa. Palvelemme asiantuntevasti ja mutkattomasti. Puolustamme tasa-arvoista tiedonsaantia ja sananvapautta. Toimintamme edistää kestävästä kehitystä. Kehitämme kirjastopalveluja myös kansallisella ja kansainvälisellä tasolla."
Kaupunginmuseo	"Jokaisella on mahdollisuus rakastua Helsinkiin"	"Helsingin kaupunginmuseo tallentaa ja vaalii Helsingin kaupungin alueen henkistä ja aineellista perintöä sekä kulttuuriympäristöä. Kaupunginmuseossa kävijä kohtaa kaupungin historian valot ja varjot ja voi ammentaa juuriinsa sekä kulttuuritaustaansa liittyvää tietoa ja elämyksiä hyvinvointinsa lisäämiseksi. Maakuntamuseona kaupunginmuseo tukee paikallismuseoiden työtä ja toimii kulttuuriympäristön asiantuntijana alueellaan."
Kaupunginorkesteri	"Helsingin perinteikäs kaupunginorkesteri on yksi maailman huippuorkestereista."	"Kaupunginorkesterin toiminta perustuu säännölliseen, korkeatasoiseen, monipuolista ohjelmistoa tarjoavaan konserttitoimintaan, joka palvelee erilaisia yleisöjä. Viikoittain Helsingissä vieraillee sekä kansainvälisiä että kotimaisia taiteilijoita kaupunginorkesterin kutsusta. Kiertueet, taltiointit ja suorat lähetykset tuovat kansainvälistä ja valtakunnallista kuulijakuntaa ja medianäkyvyyttä niin orkesterille kuin Helsingin kaupungillekin. Kaupunginorkesteri on helsinkiläisten oma perinteikäs sinfoniaorkesteri, joka rikastuttaa kaupunkilaisten elämänlaatua. Se on myös pääkaupungin kulttuurinen käyntikortti."
Kulttuurikeskus	"Helsinki on monimuotoinen ja omaleimainen taiteen, luovuuden ja kulttuurin keskuskaupunki ja kansainvälisesti kiinnostava kulttuurin edelläkävijä Itämeren alueella."	"Kulttuurikeskus on taiteen, kulttuurin ja luovuuden edistäjä. Kehitämme kulttuurisesti rikasta ja monimuotoista Helsingin seutua, jossa kulttuuri on kaikkien oikeus."
Nuorisoasiainkeskus	"Tilaa olla nuori, kuulua ja loistaa. Helsinki on nuorille kaupunki, joka tarjoaa elämyksiä ja vapauden olla rohkeasti oma itsensä. Nuoret ja nuorisoasiainkeskus luovat yhdessä omannäköistä kaupunkikulttuuria."	"Nuorisoasiainkeskus tukee nuorten kasvua aktiivisiksi kansalaisiksi. Toimintaa suunnataan kaikille helsinkiläisille nuorille ja heitä innostetaan löytämään itselleen sopivat tekemisen muodot ja olemisen tilat. Nk uudistaa työmuotojaan seuraamalla nuoruuden ilmiöitä ja nuorten elinolojen muutoksia."
Taidemuseo	"Helsingin taidemuseon visio on Suomi, jossa taide ja kulttuuri luovat elossa olemisen tunnetta ja visuaalinen lukutaito on yhteinen voimavara."	Luomme mahdollisuuksia ihmisen ja kuvataiteen merkitykselliselle kohtaamiselle."



31.3.2014

4. Uudet toimintamallit

Tämän selvityksen toimeksiannossa annettiin tehtäväksi tuoda esille niitä kulttuuritoimijoiden toimintamalleja ja yhteistyön muotoja, jotka nähdään merkittävimmiksi vaikuttavuuden lisäämisen kannalta. Nämä toimenpiteet ovat toteutettavissa myös nykyisen organisaatio- ja päätöksentekorakenteen sisällä.

Jatkossa toteutettavia yhteisiä toimintamalleja ja yhteistyömuotoja toteutetaan palvelutuotannossa sekä hallinnollisissa toimissa. (Ks. tarkemmin liite 1. *Jatkossa yhdessä toteutettavat toimintamallit.*) Seuraavaksi esitellään keskeisimmät yhteistyömuodot.

1. Kulttuurin kokonaisnäkemys ja valtuustostrategia. Kaupungin kulttuuritoimijat alkavat yhdessä edistää kaupungin kulttuurisen kokonaisnäkemysten syntymistä. Kulttuuritoimijat vievät jatkossa eteenpäin yhdessä kulttuuriasioita kaupungin hallinnossa, suunnittelussa ja päätöksenteossa. Kulttuurin vaikuttavuutta parannetaan yhteisellä valtuustostrategiavalmistelulla sekä laatimalla kulttuurin yhteisiä aloitteita. Keskeisin uudenlainen toimintatapa kokonaisnäkemysten ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi on yhteisesti valmisteltu ja seurattu valtuustostrategiatyö: valtuustostrategian toimeenpanoa toteutetaan, seurataan ja arvioidaan yhteisesti. Ennen seuraavaa valtuustostrategiaa tarkastellaan mahdollisuudet yhteisille tavoitteille, suoritteille sekä tunnusluvuille. Myös yhdessä laaditun mission mahdollisuus tutkitaan. Tärkeä työtapana on erilaiset säännöllisesti kokoontuvat, eri henkilöstöryhmiä kokoavat tapaamiset, esim. virasto- ja osastopäälliköiden seuraavan vuoden suunnitteluun ja aikataulutukseen liittyvät yhteiskokoukset. Virastopäälliköiden jo-kokoontuva ”Kulttuuriverkosto”-tapaamisfoorumi alkaa kokoontua useammin ja saa enemmän painoarvoa yhteisten toimintamallien suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa sekä strategian valmistelussa, toimeenpanossa ja seurannassa.

2. Työjaon selkeyttäminen ja yhteistyö. Kulttuurin palvelutuotannossa selvitetään sektorin ns. sisäiset ja ulkoiset rajapinnat. Päällekkäisyydet sekä palveluaukot selvitetään mm. sosiaaliviraston (esimerkiksi aluetyön osalta) sekä elinkeino-osaston (esimerkiksi tapahtumatuotannon osalta) palvelutuotannon ja avustustoiminnan osalta. Kulttuurisen kokonaisnäkemysten kannalta on tärkeä selvittää kulttuurin ja elinkeinotoimen suhdetta kulttuuripalveluiden ja tapahtumien tuottajana. Elinkeino-osaston painotukset ovat usein matkailullisia ja toimintatapa enemmän projektinomainen. Sosiaaliviraston kanssa kulttuuritoimella on yhteistä rajapintaa erityisesti alue- ja vanhustyössä. Lähempi yhteistyö



31.3.2014

näiden sektorien välillä vahvistaa kaikkien palvelusisältöä ja lisää sektorien tietoisuutta omasta roolista kulttuuripalveluiden tuottajana sekä kaupungin vetovoimaisuuden ja hyvinvoinnin vahvistajana. Samalla vahvistetaan ja selkeytetään kulttuurivirastojen yhteistyötä ja tilojen yhteiskäyttömahdollisuuksia alueellisissa kulttuurikeskuksissa.

- 3. Asiakasryhmien tavoittaminen.** Jatkossa kulttuurisektorin osaamista jaetaan palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa asiakasryhmien tavoittamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteisesti tuotettuja, kohdennettuja palveluita voidaan tuottaa erityis- ja ikäryhmille, esim. nuorille, ikäihmisille, maahanmuuttajille sekä alueellisesti suunnatussa kulttuuritoiminnassa. Tavoitteena on erilaisille asiakasryhmille suunnattujen palvelujen parantaminen ja palvelujen järjestämiseen liittyvän osaamisen hyödyntäminen. Palveluissa voidaan toteuttaa yhteismarkkinointia ja jaettua ohjelmistosuunnittelua. Yhteistyö aloitetaan nuorista. Nuorisoasiainkeskuksen kulttuurisen nuorisotyön toimisto koordinoi jatkossa nuorille suunnattuja kulttuuri- ja taideprojekteja sekä tarjoaa kulttuurin ammattilaisille nuorisotyöllistä apua, koulutusta, yhteistä viestintää ja tuotantotukea. Kulttuurisen nuorisotyön toimisto toimii välittäjänä ja tulkkina ammattitaiteilijoiden (taidelaitosten) sekä nuorisotyön tekijöiden tai muiden nuorten ryhmiä vetävien tahojen välillä. Kulttuurinen nuorisotyö koordinoi nuorten kanssa toteutettavia taideprojekteja kaupungin kulttuurilinjausten pohjalta.
- 4. Osallistavan kulttuurisen aluetyön Helsingin malli.** Kaupungin kulttuuritoimessa aletaan toteuttaa yhdessä uudenlaista, koordinoitua ja osallistavaa kulttuurisen aluetyön tapaa. Mallin lähtökohtana on sitouttaa julkista tukea saavat kulttuurilaitokset ja taiteilijaryhmät kehittämään Helsingin kaupunginosia sekä kohtamaan sosiaaliryhmiä, jotka ovat jääneet kulttuuripalveluiden katveeseen. Mallin tarkoitus on varmistaa, että taide- ja kulttuuripalvelut ovat koko Helsingin alueella ja kaikkien helsinkiläisten saatavilla. Samalla kulttuuripalveluilla halutaan vahvistaa alueiden omaa identiteettiä ja kulttuurin tekemistä. Kulttuurikeskus koordinoi hanketta. Muut kulttuurin hallintokunnat ovat mukana soveltuvin osin, esimerkiksi sisältöjensä tai toimipisteidensä kautta. Esimerkiksi kulttuurivirastojen alueelliset toimipisteet, kuten kirjastot ja nuorisotalot, voivat toimia alueellisina yhteistyökumppaneina taidelaitoksille.
- 5. Asukaslähtöisyys.** Kulttuuritoimijat alkavat yhteistyössä selvittää, miten asukaslähtöistä kulttuuritoimintaa voidaan laajemmin tukea virastojen sisäisin keinoin. Asukkaiden mahdollisuuksia hyödyntää kulttuuritoimijoiden tiloja omaehtoiseen kulttuuritoimintaan.



31.3.2014

taan kehitetään yhdessä, esim. tilojen käytön jaettujen pelisääntöjen ja ilmaistilakäytäntöjen avulla. Kulttuuritoimijoille tarjotaan mahdollisuutta esimerkiksi kumminuorisotaloon. Kulttuurivirastojen tiloja voidaan lisäksi hyödyntää esimerkiksi loma-aikoina pop-up -nuorisotiloina. Lisäksi kulttuurivirastojen kesken selvitetään mahdollisuuksia hyödyntää yhdessä erilaisia asukkaita osallistavia käytäntöjä, kuten käyttäjäraateja palvelusuunnittelijoina ja arvioijina. Lisäksi kulttuurivirastot edistävät kulttuurisen tiedon hyödyntämistä kaupungin avoimien data-aineistojen verkkopalvelussa.

- 6. Asiakaspalvelut.** Jatkossa kulttuuritoimijat toteuttavat yhdessä erilaisia asiakaspalveluiden kehittämishankkeita. Yhteisiä palveluiden kehittämishankkeita ovat mm. yhteiset käyttäjätutkimukset (esim. erilaiset asiakassegmenttitutkimukset), yhteisten kanta-asiakaspalveluiden kehittäminen (esim. yhteismarkkinointikampanjat, HSL-kortin hyödyntäminen kulttuuri-, nuoriso- ja kirjasto-korttina) sekä yhteiset sähköiset palvelut (esim. yhteinen web-kauppa sekä tapahtumatietojen avoimeen rajapintaan perustuva tapahtuma- ja harrastehakukone). Myös yhteistyötä erilaisten hankkeiden osalta lisätään, esim. juhlavuodet (Sibelius-vuosi 2015, Suomen itsenäisyys 2017, Sisällissodan muistovuosi 2018) sekä muut hankkeet (Katutaide Helsingissä -hanke, Itämeribiennale) jne.
- 7. Rakennushankkeet ja aluerakentaminen.** Kulttuurivirastot toteuttavat jatkossa kulttuurin palveluverkkosuunnittelua yhdessä. Esimerkkinä konkreettisesta yhteisestä tilahankkeesta on kaupungin- ja taidemuseon yhteinen kokoelma- ja konservointikeskus. Kirjasto ja nuorisoasiainkeskus tekevät jatkossa yhteistyötä aluehankkeiden suunnittelussa. Yhteistyö on jo aloitettu Maunula-talossa. Lisäksi tulevina vuosina suunnitellaan yhdessä Herttoniemen ja Laajasalon palveluita. Kulttuurikeskus on tässä työssä mukana asiakasyhteistyön kartoittamisen ja kuulemisen näkökulmasta. Yhteistyötä kaupunkisuunnitteluviraston kanssa voimistetaan, jotta käynnistyvien uudisrakentamisen projektialueiden suunnittelussa kulttuuritoimen tarpeet huomioidaan nykyistä aikaisemmassa vaiheessa.
- 8. Osaamisen vahvistaminen ja keskittäminen.** Selvitysryhmän väliraportissa havaittiin selvästi, että virastot kokivat kaupungin byrokratian lisääntyneen. Jatkossa kulttuurivirastot alkavat tehdä yhteistyötä kaupunkihallinnon edellyttämässä selvityksissä ja suunnitelmissa, kuten esim. tasa-arvo-, eläköitymis-, koulutus- ja energiansäästösuunnitelmissa. Myös yhteistyötä tutkimushankkeissa sekä kotimaisen ja kansainvälisen tutkimuksen seuran-



31.3.2014

nassa lisätään. Osaamisen jakamista voidaan toteuttaa myös henkilöstökierrolla sekä yhteisen henkilöstön koulutuksen ja HR-toiminnan lisäämisellä.

9. Jatkoselvitykset. Kulttuuritoimen selvitysryhmän työtä jatketaan toteuttamalla yhteisiä jatkoselvityksiä laajemman kokonaiskuvan, päällekkäisyyksien, tehostamismahdollisuuksien ja synergioiden löytämiseksi. Näissä sisäisissä selvityksissä tarkastellaan laajasti kaupungin kulttuurisektorin toimijoiden palveluita ja toimintaa.

Tarkasteltavat osa-alueet ovat ainakin

- tapahtumatuotanto
- yleisötyö ja työpaja-/kurssitoiminta tietyille käyttäjäryhmilleksille
- kokoelmatoiminta ja muistiorganisaatioiden prosessit (esim. konservointi, arkistot, muistomerkkien ja julkisen taiteen hoito, maakuntamuseo- ja aluetaidemuseotoiminta)
- henkilöstökoulutukset
- tilat ja tilojen yhteiskäyttö
- viestinnän käytännöt
- muut erityispalvelut, esim. musiikkistudiot, bänditilat jne.

Kulttuuritoimijat toteuttavat selvitykset sisäisesti, jolloin vastaava virasto koordinoi selvityksen. Tämäntyyppisessä selvitystyössä voivat olla mukana myös Helsingin teatterisäätiö (Helsingin kaupunginteatteri), UMO-säätiö (Umo Jazz Orchestra), Virkagalleria, kaupunginkanslian kaupunkimarkkinointiyksikkö (ent. tapahtumayksikkö), tietokeskuksen kaupunginarkisto sekä soveltuvin osin myös Helsingin työväenopiston ja Svenska arbetarinstitutet Arbiksen toiminta. Mukana voisivat olla myös tiloja hallinnoivat Finlandia-talo Oy, Kaapelitalo (Kaapelitehdas ja Suvilahti) Musiikkitalo palveluyhtiö. Lisäksi selvityksessä on hyvä arvioida myös väliaikaisen kulttuuritoiminnan toteuttamiseen kohdennettua prosenttiperiaatemäärärahaa.



31.3.2014

5. Organisaatorakenne

Tällä hetkellä kaupungin kulttuuriorganisaatiot sijaitsevat hajallaan kaupunkihallinnossa. Kulttuuripalveluita tuotetaan virastoina, yksiköinä, säätiöinä ja yhtiöinä. Osa konsernin säätiöistä sijaitsee kulttuuri- ja kirjastolautakunnan osa suoraan kaupunginhallituksen ja -valtuuston alaisuudessa.

Kulttuuritoimen virastot ja toimijat sekä kulttuurista toimintaa tuottavat tahot						
Emokaupunki	Organisaatiomalli	Päätävä elin	Jäseniä	Valvonta ja keskeiset henkilöstövalinnat	Rooteli	Talousarvion päättäjä
Kulttuurikeskus	Virasto	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	9	Kaupunginhallitus ja -valtuusto	Sj	Kaupunginvaltuusto
Kaupunginmuseo	Virasto	Kaupunginmuseon johtokunta	9	Kaupunginhallitus ja -valtuusto	Sj	Kaupunginvaltuusto
Kaupunginorkesteri	Virasto	Kaupunginorkesterin johtokunta	9	Kaupunginhallitus ja -valtuusto	Sj	Kaupunginvaltuusto
Kaupunginkirjasto	Virasto	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	9	Kaupunginhallitus ja -valtuusto	Sj	Kaupunginvaltuusto
Nuorisoasiainkeskus	Virasto	Nuorisolautakunta	9	Kaupunginhallitus ja -valtuusto	Sj	Kaupunginvaltuusto
Taidemuseo	Virasto	Taidemuseon johtokunta	9	Kaupunginhallitus ja -valtuusto	Sj	Kaupunginvaltuusto
Virkagalleria	Yksikkö	Tietotekniikka- ja viestintäosasto	-	Kaupunginkanslia	Kj	Kaupunginvaltuusto
Kaupunkimarkkinointi	Yksikkö	Elinkeino-osasto	-	Kaupunginkanslia	Kj	Kaupunginvaltuusto
Kaupunkikonserni	Organisaatiomalli	Päätävä elin	Jäseniä	Valvonta ja keskeiset henkilöstövalinnat	Rooteli	Avustuksesta päättävä taho
Helsingin juhlatoukku	Säätiö	Helsinki-viikon säätiön hallitus	7	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Sj	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta
Helsingin kaupunginteatteri	Säätiö	Helsingin teatterisäätiön edustajisto ja hallitus	14, 7+5	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Sj	Kaupunginhallitus
Kaapelitehdas ja Suvilahti	Kiinteistö-osakeyhtiö	Koy Kaapelitalon hallitus	9	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Kaj	Ei tukirahoitusta
UMO – Uuden musiikin orkesteri	Säätiö	UMO-säätiön hallitus	6	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Sj	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta
450-vuotis-taiteilijakoti	Säätiö	450-vuotis-taiteilijakotisäätiö	5	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Kaj	Ei tukirahoitusta
Finlandia-talo	Osakeyhtiö	Finlandia-talo Oy	5	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Kaj	Kaupunginhallitus
Torikorttelit	Osakeyhtiö	Helsingin Leijona Oy	7	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Kaj	Kaupunginhallitus
Helsingin matkailu	Osakeyhtiö	Helsingin matkailu Oy	3	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Kj	Ei tukirahoitusta
Lasipalatsi	Osakeyhtiö	Lasipalatsin mediakeskus Oy	7	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Kaj	Ei tukirahoitusta
Musiikkitalon säätiö	Säätiö	Helsingin Musiikkitalon säätiö	3	Konsernijaos / Kaupunginhallitus	Sj	Ei tukirahoitusta



31.3.2014

Kansallisesti ja kansainvälisestikin moni taidelaitos toimii virastomuodon sijaan säätiönä. Kulttuuri- ja taidesäätiöitä ovat Helsingin kaupunkikonsernissa mm. Juhlaviikot ja UMO Jazz Orchestra. Kulttuuritoiminnan organisoitumista tarkasteltiin työryhmätyöskentelyn kuluessa moniulotteisesti. Pohdinnassa oli säätiöiden rooli palveluntuottajana, ja voisiko säätiöiden määrää konsernirakenteessa lisätä. Säätiönä toimimisen etuja ovat kevyempi byrokratia sekä toiminnan notkeus. Säätiömuoto vähentää kunnallista hallintoa, joka tässäkin selvityksessä on nähty virastojen osalta lisääntyneen. Säätiömuotoisen toiminnan haasteena on mm. jääminen kaupungin kaupungin sisäisen viestinnän, strategiaohjauksen ja tiedonvaihdon ulkopuolelle.

Kulttuuritoimen selvitysryhmän näkemyksen mukaan hajaantuneessa organisaatiomallissa toimiminen kuvastaa toimijoiden sisältöjen moninaisuutta ja sen voidaan katsoa edistävän toimijoiden toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Malli turvaa parhaiten sisältöjen strategisen notkeuden ja toiminnan laadukkuuden. Sisältöjen erilaisuuden lisäksi toimijoilla on varsin erilaisia alueellisia ja kansallisia velvoitteita. Nykyinen organisaatorakenne ja toimintamalli säilyttävät omistajuuden sisältöihin, jonka katsotaan olevan kulttuuri- ja taidetoiminnassa laadukkaan palvelutoiminnan ydin. Synergiaedut ja palveluiden vaikuttavuuden parantaminen saavutetaan yhteistyötä syventämällä ja yhteisiä, uudenlaisia toimintamalleja toteuttamalla (ks. luku 4. *Toimintamallit*). Tehostamista voidaan toteutetaan päällekkäisyyksiä karsimalla, mutta tämä vaatii erillisen, palvelu- tai hallintotoimintapidekohtaisesti toteutetun tarkastelun. Kulttuurin palvelutuotannon päällekkäisyyksiä ja rajapintoja selvitetään kulttuurisektorin sisällä ja muiden hallintokuntien kanssa (ks. tarkemmin s. 12 ja 16).

Tämän tarkastelun perusteella työryhmä päätyi katsomaan, että eri organisaatioiden yhdistämisellä ei saavuteta sellaisia etuja, että ne ylittäisivät yhdistämisestä aiheutuvat haitat.



31.3.2014

6. Päätöksenteko

Kulttuuritoimen selvitysryhmä ehdottaa taide- ja kaupunginmuseoiden johtokuntien yhdistämistä yhteiseksi museojohtokunnaksi. Johtokuntauudistus voidaan toteuttaa seuraavan valtuustokauden alusta lähtien.

Tällä hetkellä museot toimivat omien johtokuntiensa alaisuudessa. Nykyisessä mallissa poliittinen päätöksenteko on kiinnittynyt luontevasti kunkin museon erityisalan sisältöihin, ja päättäjille kehittyi toimintakauden aikana vankka asiantuntemus kunkin viraston asioihin. Tässä mallissa kaupungille ei kuitenkaan muodostu museotoiminnan kokonaisnäkemystä. Museot ovat työskennelleet tahoillaan, eikä toiminnassa ole ollut luontevia kohtia arvioida yhteisiä tulokulmia.

Etuna uudessa, ehdotetussa mallissa on, että kaupungin museotoiminnan kokonaisnäkemys vahvistuu. Mallissa on mahdollista säilyttää molempien virastojen toimialoihin liittyvä asiantuntemus sekä parantaa virastojen toimintaedellytyksiä vahvistamalla jaettuun, museotyön yhteisiin prosesseihin, esimerkiksi kokoelmatyöhön, liittyvää yhteistyötä. Kokoelmatyö muodostaa museotyön perustan. Museot hallinnoivat kokoelmiensa muodossa kaupungin omaisuutta. Yhteisen johtokunnan kautta on luontevaa vahvistaa kokoelmatyön jaettuja prosesseja: jakaa resursseja ja toteuttaa yhteistä tila- ja sisältösuunnittelua. Museoiden lähentyminen yhteisen johtokuntatyöskentelyn kautta mahdollistaa uudenlaiset yhteistyön muodot myös palvelusuunnittelussa ja osaamisen jakamisessa. Yhteisen johtokuntatyön kautta museoiden on helpompi saada läpi toimintansa kannalta keskeisiä kehittämishankkeita, kuten kokoelma- ja konservoinnin tilahanke. Myös museoiden toteuttamassa asiantuntija- sekä alueellisessa toiminnassa on helpompaa jatkossa tehdä yhteistyötä. Mallin etuna on myös se, että kaupungilla on vähemmän kulttuurin päätöksentekokoelimiä. Malli vahvistaa yhden kaupungin keskeisen kulttuurialan – museotoiminnan – vaikuttavuutta, painoarvoa ja näkyvyyttä kaupunkihallinnossa.

Kulttuuritoimen selvitysryhmä rajaa ehdotuksensa koskemaan museoiden johtokuntien yhdistämistä. Työryhmä katsoo, että uusilla toimintatavoilla ja malleilla voidaan osaltaan kehittää yhteistyötä ja parantaa kulttuurisektorin ohjausta. Työryhmä on samalla listannut joukon toimijoita, joiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja työnjakoa olisi perusteltua selvittää. (Ks. tarkemmin s. 12 ja 16.)

Mikäli jatkossa halutaan tehdä laajempia rakenteellisia tarkasteluja olisi näissä selvityksissä hyvä huomioida kaupunkikonsernin kulttuuritoimijakenttä kokonaisuudessaan.



31.3.2014

7. Ehdotus

Kulttuuritoimen selvitysryhmän tavoitteena oli ehdotus, joka:

- lisää kulttuurin vaikuttavuutta
- parantaa kulttuurin kokonaisnäkömyksen muodostumista
- lisää kulttuurin strategista ohjattavuutta

Kulttuuritoimen selvitysryhmä ehdottaa, että kulttuuripalveluiden vaikuttavuuden lisäämiseksi aletaan toteuttaa yhdessä jaettuina toimintamalleja, joiden kohteena ovat:

1. Kulttuurin kokonaisnäkemys ja valtuustostrategia
2. Virastojen työjaon selkeyttäminen ja yhteistyö
3. Asiakasryhmien tavoittaminen
4. Osallistavan kulttuurisen aluetyön Helsingin malli
5. Asukaslähtöisyys
6. Asiakaspalvelut
7. Rakennushankkeet ja aluerakentaminen
8. Osaamisen vahvistaminen ja keskittäminen
9. Jatkoselvitykset

Kulttuuritoimen selvitysryhmä ehdottaa, että kulttuurin virastorakenteeseen ei toteuteta muutoksia.

Kulttuuritoimen selvitysryhmä ehdottaa, että taidemuseon ja kaupunginmuseon johtokunnat yhdistetään ja perustetaan museoiden yhteinen museojohtokunta.

Valtuustostrategian merkitys kaupungin kulttuuritoimijoiden yhteisten linjausten asettajana on keskeinen ja sen merkitys tulee edelleen korostumaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että kulttuuritoimijat työستävät yhdessä strategian valmistelussa tarvittavaa aineistoa ja toteuttavat strategiaa yhteistyössä keskenään. Kulttuuripalveluiden vaikuttavuuden lisääntymiseen tähtäävä kokonaisnäkemys välittyy jatkossa vahvemmin tavoitteisiin, toimintaan sekä budjettisuunnitteluun ja -seurantaan. Virastojen yhteistyölle on syytä asettaa omat tavoitteensa ja määritellä yhteistyön toteutustavat ja tarvittavat resurssit.

Mikäli jatkossa halutaan tehdä laajempia rakenteellisia tarkasteluja olisi näissä selvityksissä hyvä huomioida kaupunkikonsernin kulttuuritoimijakenttä kokonaisuudessaan.

Työryhmä on listannut joukon toimijoita, joiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja työnjakoa olisi perusteltua selvittää. Kaupungin kulttuurikonsernin kulttuuripolitiikan kokonaiskuvan saamiseksi tarkastelua voisi jatkossa ulottaa myös seuraaviin konsernin osiin:

- Helsingin teatterisäätiö (Helsingin kaupunginteatteri)
- UMO-säätiö (Umo Jazz Orchestra)



31.3.2014

- Virkagalleria
- kaupunginkanslian / elinkeino-osaston kaupunkimarkkinointiyksikkö (ent. tapahtumayksikkö)
- tietokeskuksen kaupunginarkisto
- soveltuvin osin myös Helsingin työväenopiston ja Svenska arbetarinstitutionen Arbiksen toiminta

Huomioitavana voisivat olla myös tiloja hallinnoivat konsernin osat, mm. Finlandia-talo Oy, Kaapelitalo Koy (Kaapelitehdas ja Suvilahti) sekä esim. Musiikkitalon palveluyhtiö. Tällaisessa selvityksessä voidaan arvioida myös prosenttirahakäytäntöjä suhteessa kaupunkikonsernin kulttuurisektorin tapahtumatoimintaan.



31.3.2014

LIITTEET

Liite 1. Jatkossa toteutettavat yhteiset toimintamallit

Seuraavaan taulukkoon on kerätty käytännön yhteistyöehdotuksina uusia toimintamalleja.

1. Kulttuurin kokonaisnäkemys ja valtuustostrategia	
	1. Valtuustostrategiaa valmistellaan sekä sen toimeenpanoa toteutetaan, seurataan ja arvioidaan yhdessä.
	2. Kulttuurisen kokonaisnäkemysten vahvistaminen, esim. yhteisten tavoitteiden, suoritteiden ja tunnuslukujen avulla.
	3. Kulttuuritoimen asioiden edistäminen yhteisesti kaupunkirakenteen sisällä, esim. aloittein yms.
	4. Kulttuurisektorin virastopäälliköiden ja toiminnanjohtajien ”Kulttuuriverkoston” roolin vahvistaminen linjaavana yhteistyöelimenä.
	5. Substanssihenkilöstöjen säännölliset yhteistapaamiset yli virastorajojen (esim. osastopäällikkö-, viestintä-, tietotekniikka-, yleisötyö-, tuottaja- ja suunnittelijatapaamiset).
2. Virastojen työjaon selkeyttäminen	
	1. Kulttuurin palvelutuotannon päällekkäisyyksien sekä palveluaukkojen selvittäminen yhdessä muiden hallintokuntien, erityisesti sosiaaliviraston ja sekä elinkeino-osaston palveluiden kanssa.
	2. Vahvistetaan ja selkeytetään kulttuurivirastojen yhteistyötä ja tilojen yhteiskäyttöä alueellisissa kulttuurikeskuksissa.
3. Asiakasryhmien tavoittaminen	
	1. Kulttuurisen nuorisotyön toimiston osaamisen hyödyntäminen nuorten kanssa tehdyissä taide- ja kulttuurihankkeissa.
	2. Yhteisesti tuotettuja, kohdennettuja palveluita erityis- ja ikäryhmille, esim. nuorille, ikäihmisille, maahanmuuttajille sekä alueellisesti suunnatussa kulttuuritoiminnassa.
	3. Lisäresurssien tai muun jaetun budjetin osoittaminen yhteisten, kohdennettujen palvelupakettien toteuttamiseen (vrt. LASU-hanke ja loma-ajan kurssitoiminta).
4. Osallistavan kulttuurisen aluetyön Helsingin malli	
	1. ”Helsinki-mallin” toteuttaminen eli yhteisen osallistavan ja alueellisen kulttuurityön toimintamallin luominen.
5. Asukaslähtöisyys	
	1. Asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan rakenteiden vahvistaminen viraston sisäisin käytännöin, esim. ilmaistilamallit.
	2. Tilavuokrauksen jaetut käytännöt ja säännöt asukaslähtöisen käytön lisäämiseksi kulttuuritoimen toimipisteissä.
	3. Kulttuurivirastoille kumminuorisotalot sekä kulttuurivirastojen tilojen hyödyntäminen, esim. pop-up –nuorisotiloina.
	4. Selvitetään mahdollisuuksia hyödyntää yhdessä erilaisia asukkaita osallistavia käytäntöjä, kuten käyttäjäraateja palvelusuunnittelijoina ja arvioijina.
	5. Kulttuurisen tiedon hyödyntämisen edistäminen kaupungin avoimien data-aineistojen verkkopalveluissa.



31.3.2014

6. Asiakaspalvelut	
	1. Asiakas- ja käyttäjätutkimukset, erityisesti segmentoidut ja tiettyihin asiakasryhmiin kohdistuvat tutkimukset (esim. "ei"-asiakkaat) sekä yhteisesti toteutettua mediaseuranta.
	2. Kanta-asiakkuuksien kehittäminen, esim. HSL- ja kirjastokortin yhteyteen.
	3. Palveluiden ja tuotteiden tunnettuuden yhteinen lisääminen ja yhteisen mielikuvan vahvistaminen, esim. strategisella yhteiskampanjoinnilla, tapahtuma- ja hankekampanjoinnilla ja ristiinmarkkinoinnilla.
	4. Yhteinen tapahtumatietojen avoimeen rajapintaan perustuva tapahtuma- tai harrastushakukone.
	5. Hankeyhteistyön lisääminen, esim. juhlavuodet (Sibeliuksen vuosi 2015, Suomen itsenäisyys 2017, Sisällissodan muistovuosi 2018) sekä muut hankkeet (Katutaide Helsingissä -hanke, Itämeri-biennale) jne.
	6. Yhdessä edistetään koululaisten mahdollisuutta kulttuurivierailuihin pyrkimällä löytämään ilmaislippukäytäntöjä HSL:n kanssa.
7. Rakennushankkeet ja aluerakentaminen	
	1. Laaditaan yhteinen palveluverkko- ja investointisuunnitelma.
	2. Uusien asuinalueiden ja rakentamisen yhteinen suunnittelu, mm. uudisrakentamisen projektialueilla.
	3. Edistetään yhteisesti kulttuurisektorin tilahankkeita, esim. kaupunginmuseon ja taidemuseon kokoelma- ja konservointikeskusta.
	4. Kulttuuritoimi on jatkossa laajemmin mukana prosenttirahasta päättävissä työryhmissä ja muissa elimissä (myös uudisrakennusalueiden yksityisiltä kerätyistä prosenttirahoista päätettäessä).
8. Osaamisen vahvistaminen ja keskittäminen	
	1. Yhteistyö kaupungin hallinnollisten dokumenttien laatimisessa sekä yhteisissä selvitelyissä ja suunnitelmissa, esim. tasa-arvo-, eläköitymis-, koulutus- ja energiansäästösuunnitelmissa.
	2. Henkilöstökierron lisääminen ja sitä mahdollistavan toimintamallin luominen.
	3. Yhteisen henkilöstökoulutuksen ja HR-toiminnan lisääminen.
	4. Lisätään yhteistyötä tutkimushankkeissa sekä kotimaisen ja kansainvälisen tutkimuksen seurannassa.
9. Jatkoselvitykset	
	1. Jatkoselvitykset eri palvelumuodoista, jolla pyritään kartoittamaan eri toimintojen päällekkäisyyksiä, löytämään yhtymäkohtia sekä kartoittamaan palveluaukot. Mukana myös HKT, UMO, kaupunginkanslian kaupunkimarkkinointiyksikkö, Virka-galleria, kaupunginarkisto ja soveltuvin osin myös Helsingin suomenkielinen työväenopisto ja svenska arbetarinstitutioner Arb. Kulttuuritoimijat toteuttavat selvitykset sisäisesti, jolloin vastaava virasto koordinoi selvityksen.



31.3.2014

Liite 2. Toimintatietoa

Asiakaskäynnit

Kaupungin talousarvioon on kerätty eri virastojen asiakaskäyntitietoa. Eri virastot tilastoivat asiakaskäyntejään eri tavoin. Esimerkiksi kulttuurikeskuksella talousarvion asiakaskäynneiksi luetaan käynnit toimipaikkojen tilaisuuksissa. Kirjastolla asiakaskäynnit jakaantuvat kirjasto- ja verkkokäynteihin. Orkesteri ilmoittaa talousarviossaan kokonaiskuulijamäärän.

Talousarvion perusteella (v. 2012) kaupungin kulttuuritoimijoiden palveluissa toteutuu yli 15 milj. erilaista asiakaskäyntiä vuosittain (sis. verkkokäynnit).

Asiakaskäyntejä toteutui

- substanssipalveluissa **8 926 347 kävijää**
(esim. näyttely-, esitys-, konsertti- ja nuorisotalokäynnit)
- sähköisissä palveluissa **6 827 696 kävijää**

	Juhla- viikot	Kaupun- ginkirjasto	Kaupun- ginmuseo	Kaupun- gin- orkesteri	Kulttuuri- keskus ja Savoy- teatteri	Nuoriso- asiain- keskus	Taide- museo	Asiakas- käynnit yht.
Asiakas- käynnit yht.	Ei tilas- toida talousar- vioon ¹	13 610 799	214 223	124 329	367 549, josta Savoy 62 281 josta oppilaat 13 915	1 332 487	104 658	15 754 045
, josta fyysi- set käynnit 2012	Ei tilas- toida talousar- vioon	6 783 103	214 223	124 329 , joista sin- foniakonser- teissa 87 356	367 549	1 332 487	104 658	8 926 347
, josta verk- kokäynnit 2012	Ei tilas- toida talousar- vioon	6 827 696	Ei tilastoida talousarvi- oon 2012	Ei tilastoida talousarvi- oon	Ei tilastoida talousarvioon	Ei tilastoida talousarvioon	Ei tilastoida talousarvi- oon	6 827 696

Taulukko 1. Asiakaskäynnit 2012. Lähde: Helsingin kaupungin talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2014–2016.

Kulttuurinvirastoilla ja kaupunkikonsernin kulttuuritoimijoilla ei ole ja-
ettua tapaa ilmoittaa asiakaskäyntejään. Näin ollen esitetyt luvut ei-
vät ole yhteismitallisia eivätkä suoraan vertailukelpoisia. Ne kuitenkin
antavat mittakaavaa palvelujen kattavuudesta.

Virastojen kulttuuripalveluiden lisäksi avustuksin tuotetaan merkittä-
vä osa kaupungin kulttuuripalveluista.

¹ Juhlaviikkojen kävijät v. 2012 olivat 211 688, josta myytyjä lippuja 69 073.



31.3.2014

Resurssit

Selvityksen kulttuuritoimijoilla on käytössään yhteensä 165 toimipaikkaa ja 1222 vakanssia. Toimijoiden yhteenlaskettu budjettivaikutus oli lähes 128 milj. €. Juhlaviikoilla ei ole omia esitystiloja, vaan toiminta tapahtuu kaupungin ja muiden taidetoimijoiden tiloissa.

	Toimipaikat	Vakanssit	Tot. menot 2012 1 000 €
Juhlaviikot	1	10	4 287
Kaupunginkirjasto	47 + 2 autoa + kotipalvelu + verkkokirjasto	509	38 236
Kaupunginmuseo	10	72	7 527
Kaupunginorkesteri	1	113, joista muusikoita 102	12 057
Kulttuurikeskus (sis. Savoy)	10	103	13 217 (käyttötalous) 15 933 (avustukset)
Nuorisoasiainkeskus	90	348	29 490, josta avustukset 1 335
Taidemuseo	2	67	6 435
YHTEENSÄ	165	1 222	127 854, josta avustukset 17 268



31.3.2014

Henkilöstö

	Sisältöhenkilöstö	HallintoHenkilöstö	Viestintä	LISÄKSI: Määräaikaiset, työllistetyt, harjoittelijat ja muut
Juhlaviikot	1 toiminnanjohtaja 1 ohjelmapäällikkö 3 tuottajaa	1 hallintojohtaja 2 taloussihteeri	1 markkinointipäällikkö 1 vastaava tiedottaja 1 markkinointisuunnittelija	50 esim. markkinointikoordinaattori, tiedottaja, markkinointi- ja tuotantoassistentteja, harjoittelijoita, siviilipalvelusmiehiä jne. Alihankintana työpalveluita Työsuhteessa taiteilijoita kymmenittäin
Kaupunginkirjasto	38 asiakaspalveluvirkailijaa 1 av-assistentti 26 erikoiskirjastonhoitajaa 100 erikoiskirjastovirkailijaa 4 hankintasihteeri 25 johtavaa informaattikkoa 1 pedagoginen informaattikko 4 johtavaa suunnittelijaa 1 virastomestari 2 kirjansitojaa 57 kirjastonhoitajaa 23 kirjastonjohtajaa 93 kirjastovirkailijaa 1 lasten ja nuorten ohjaaja 1 media-assistentti 1 mediatyöntekijä 1 nuorisotyön koordinaattori 5 osastonjohtajaa 9 palveluesimiestä 7 palvelupäällikköä 5 pedagogista informaattikkoa 1 projektipäällikkö 10 suunnittelijaa 8 tietopalvelukonsulttia 16 tietopalveluvirkailijaa 13 tietotekniikkavirkailijaa 1 toimistopäällikkö 1 toimistovirkailija 1 vastaava kirjastoautonkuljettaja 4 virastomestaria 1 vuorovaikutussuunnittelija	1 erikoissuunnittelija 1 hallintosihteeri 2 henkilöstökonsulttia 1 henkilöstöpäällikkö 7 it-tukihenkilöä 1 johdon assistentti 1 kehittämisspäällikkö 2 kirjastotoimen apulaisjohtajaa 1 kirjastotoimen johtaja 1 koulutuskoordinaattori 3 lähettämövirkaillijaa 1 sovelluspäällikkö 1 suunnittelukoordinaattori 1 talouspäällikkö 2 taloussihteeriä 1 taloussuunnittelija 1 tapahtumakoordinaattori 1 tietohallintopäällikkö 1 tietotekniikkapäällikkö 7 tietotekniikkasuunnittelija 1 toimistoesimies 1 turvallisuuskoordinaattori hallinnon osuus koko henkilökunnasta on 7,7 %	1 graafikko 2 markkinointikoordinaattoria 1 markkinointipäällikkö 1 markkinointisuunnittelija 1 tiedottaja 1 verkkopäätöimittaja 1 viestintäpäällikkö	Lisäksi 17 siviilipalvelusmiestä 22 työllistettyä 20 projektihenkilöä, joista osalla vakituinen vakanssi, jossa sijainen



31.3.2014

<p>Kaupunginmuseo</p>	<p>Esinekoelmayksikkö: 1 tutkimuspäällikkö 1 intendentti 4 tutkijaa 4 konservaattoa 1 museomestari 2 museoavustajaa</p> <p>Kuvakokoelmayksikkö: 1 yksikön päällikkö 7 tutkijaa 1 konservaattoa 4 kuvankäsittelijää 1 valokuvaaja 1 tietopalvelusihteeri</p> <p>Kulttuuriympäristöyksikkö: 1 yksikön päällikkö 5 tutkijaa 1 arkkitehti 1 konservaattoa</p> <p>Yleisöpalvelut: 1 yksikön päällikkö 5 museolehtoria 1 tutkija 9 museoemäntää 2 museoisäntää 2 museomestaria 2 työpajaohjaajaa 1 museokaupan hoitaja 1 virastomestari</p>	<p>1 museonjohtaja 1 johdon assistentti</p> <p><u>Talous- ja henkilöstöhallinto:</u> 1 hallintopäällikkö 1 henkilöstösihteeri 1 taloussuunnittelija 1 it-suunnittelija 1 it-asiantuntija 1 johtava virastomestari 1 kiinteistö- ja turvallisuusvas- taava</p>	<p>1 markkinointisuunnit- telija 1 verkkoviestijä 1 viestintäassistentti</p>	<p>Lisäksi tuntipalkkaisia työntekijöitä 10 h sekä palkkatuettuja, harjoit- telijoita yms. yht. 12 h vuodessa.</p>
<p>Kaupunginorkesteri</p>	<p>102 muusikkoa 1 yleisötyötuottaja 1 projektipäällikkö, 1 nuotistonhoitaja 2 järjestäjää 1 orkesterisihteeri 1 orkesteripäällikkö</p>	<p>1 intendentti 1 hallintopäällikkö 1 hallintosihteeri</p>	<p>1 markkinointi- ja vies- tintäpäällikkö, 1 vies- tintäassistentti</p>	<p>1 nuottiarkiston hoitaja - tuntipalkalla</p>
<p>Kulttuurikeskus</p>	<p>1 erityissuunnittelija 2 kulttuurisuunnittelijaa 22 kulttuurituottajaa 1 kurssisihteeri 1 kurssisuunnittelija 4 näyttämömestaria 5 suunnittelijaa 1 tekninen konsultti 1 tekniikanpäällikkö 1 tuotantoassistentti 6 valaistusmestaria 2 valomiestä ja -suunnittelijaa 1 varaussihteeri 5 äänimestaria 1 äänimies 4 toimipaikkojen johtajaa 2 vastaavaa opettajaa 1 kuljetusmestari 2 lipunmyyjää</p>	<p>1 henkilöstösihteeri 1 henkilöstösuunnittelija 2 it-suunnittelija 1 it-palvelupäällikkö 1 virastopäällikkö 3 osastopäällikköä 6 toimistonhoitajaa tai - sihteeriä 1 taloushallintovastaavaa 1 taloussihteeri 1 taloussuunnittelija 1 talousvastaava</p>	<p>1 graafinen suunnitelli- ja, 7 tiedottajaa tai tiedo- tussihteeriä 1 viestintäpäällikkö, 1 viestintäsuunnittelija</p>	<p>n. 60 tuntiopettajaa, 5 määräaikaista Lisäksi työllistettyjä, siviilipalvelusmiehiä ja harjoittelijoita yht. 18 hlö</p>



31.3.2014

Nuorisasiankeskus	1 johtava Klarikoordinaattori 1 järjestösihteeri 1 kerho-ohjaaja 1 kestävän kehityksen koordinaattori 1 leiripäällikkö 2 mediasuunnittelijaa 5 mediatuottajaa 192 nuoriso-ohjaajaa 5 nuorisosihteeriä 2 projektipäällikköä 1 projektisihteeri 2 siivoojaa 17 toiminnanjohtajaa 6 tuottajaa 1 työnjohtaja 1 työnjärjestelijä 1 vahtimestari 1 vapaaehtoistyön koordinaattori 1 vast. nuoriso-ohjaaja 4 vastaavaa tuottajaa 1 ääni- ja valomies	1 asiakaspalvelusihteeri 3 atk-tukihenkilöä 2 erityissuunnittelijaa 1 hallintosihteeri 2 henkilöstösuunnittelijaa 1 isännöitsijä 1 it-asiantuntija 2 it-suunnittelijaa 1 kehittämispäällikkö 1 monistamonhoitaja 1 nuor.johtajan sihteeri 1 nuorisotoimenjohtaja 3 osastopäällikköä 1 sovellusneuvoja 9 suunnittelijaa 1 sähköinen tuottaja 1 talouspäällikkö 1 tekninen isännöitsijä 1 tietotekniikan päällikkö 3 toimistopäällikköä 2 toimistosiheteeriä 1 työsuojelupäällikkö 1 vastaava suunnittelija	1 graafinen suunnittelija 2 tiedottajaa 1 tietopalvelusihteeri 1 toimittaja 1 verkkotoimittaja 1 viestintäpäällikkö	Vuosittain noin 100 tuntipalkkaista tilapäistä työntekijää 30- 50 palkkatuettua 1-3 siviilipalvelusmiehiä yli 100 harjoittelijaa projektihenkilöitä yli 10 henk.
Taidemuseo	<u>Museopedagogia:</u> 1 yleisötyöpäällikkö 4 museolehtoria <u>Tekniikka:</u> 1 vastaava konservaatööri 4 konservaatööriä 5 vastaavaa museomestaria <u>Näyttelyt:</u> 1 intendentti 5 amanuenssia 2 näyttelyassistenttia <u>Kokoelmat:</u> 1 intendentti 4 amanuenssia 1 kooelmaassistentti 1 suunnittelija (arkkitehti) 1 valokuvaaja <u>Yleisöpalvelut:</u> 1 asiakaspalvelun esimies 4 palveluvastaavaa 2 museoavustajaa 2 kassanhoitajaa 10 näyttelyvalvojaa 1 assistentti(peda) <u>Kuva-arkisto:</u> 1 kuva-arkistonhoitaja	1 taidemuseon johtaja 1 johdon assistentti <u>Talous- ja henkilöstöhallinto:</u> 1 hallintopäällikkö 1 hallinnon assistentti 1 henkilöstösihteeri 1 taloussuunnittelija 1 hankintasihteeri 1 atk-tukihenkilö 1 toimistovahtimestari	<u>Markkinointi ja viestintä:</u> 1 markkinointipäällikkö 1 graafikko 1 vastaava tiedottaja 1 tiedottaja 1 yhteistyö- ja tapahtumakoordinaattori 1 museokauppavastaava	Lisäksi työllistettyjä, siviilipalvelusmiehiä ja harjoittelijoita yht. n 5 hlöä per v



31.3.2014

Liite 3. Nykyisten päätöksentekaelinten tehtävät

Seuraavaan taulukkoon on koottu lauta- ja johtokuntien sekä hallituksen johtosäännöistä päätöselimen tehtävät.

	Päätöksentekaelinten tehtävät (sääntöjen ja johtosääntöjen mukaisesti)
Helsingin juhlatuulet	Hallituksen tehtävänä on mm. huolehtia säätiön toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi hallitus päättää säätiön toimintaperiaatteista ja tulojen käytöstä. Se edustaa säätiötä, hoitaa säätiön varoja sekä huolehtii niiden turvaavasta ja tuottavasta sijoittamisesta.
Kaupunginmuseon johtokunta	Kaupunginmuseon johtokunta määrittelee toimialansa toimintalinjat, painopisteet ja tavoitteet siten, että ne ovat sopusoinnussa kaupungin tavoitteiden ja voimavarojen kanssa. Lisäksi se antaa kaupungin viranomaisille lausuntoja, selvityksiä ja tietoja toimialaansa kuuluvista asioista. Se hyväksyy tilahankkeita koskevat tarveselvitykset sekä osittain tilahankkeita koskevat suunnitelmat ja piirustukset. Se päättää tilavuokra-asioista päätöksentekooikeutensa puitteissa. Lisäksi johtokunnalla on oikeus asettaa tilapäisiä jaostoja.
Kaupunginorkesterin johtokunta	Johtokunta asettaa kaupunginorkesterille toimintalinjat ja huolehtii orkesterin toimintaedellytyksistä. Se seuraa orkesterin taiteellista tasoa tähdäten siihen, että konsertit täyttävät korkeat kansainväliset laatuvaatimukset ja palvelevat monipuolisesti yleisöä. Lisäksi se päättää ohjelmiston päälinjoista konserttikausittain ja päättää pääsylippujen hinnoista sekä antaa kaupungin viranomaisille lausuntoja, selvityksiä ja tietoja toimialaansa kuuluvista asioista.
Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	Lautakunta valvoo, että virastot toimivat vahvistetun talousarvion puitteissa sekä kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. Se hyväksyy osaltaan virastoille tavoitteet sekä seuraa niiden toteutumista. Lautakunta päättää hinnoista, maksuista, vuokrista ja korvauksista. Erityisesti se päättää lautakunnan käytettävissä olevien avustusrahojen jakamisesta ja valvoo avustusten käyttöä. Lisäksi lautakunta vahvistaa taiteen perusopetuksesta annetussa laissa tarkoitettujen opetussuunnitelmien. Näiden lisäksi se hyväksyy tilahankkeita koskevat tarveselvitykset ja hyväksyy kaupunginhallituksen vahvistamissa rajoissa muita kuin tilahankkeita koskevat suunnitelmat ja piirustukset. Samoin lautakunta päättää hallinto-oikeutensa puitteissa maa-alueiden, tilojen ja laitteiden vuokralle antamisesta sekä muusta käyttöön luovuttamisesta ja päättää kaupunginhallituksen vahvistamissa rajoissa huonetilojen vuokralle ottamisesta. Lautakunta voi asettaa tilapäisen jaoston.
Nuorisolautakunta	Lautakunta valvoo, että virasto toimii vahvistetun talousarvion puitteissa sekä kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Se hyväksyy osaltaan virastolle tavoitteet sekä seurata niiden toteutumista. Päättää hinnoista, maksuista, vuokrista ja korvauksista. Lisäksi se päättää lautakunnan käytettävissä olevien avustusrahojen jakamisesta sekä valvoo avustusten käyttöä. Se hyväksyy tilahankkeita koskevat tarveselvitykset ja hyväksyy kaupunginhallituksen vahvistamissa rajoissa muita kuin tilahankkeita koskevat suunnitelmat ja piirustukset. Se päättää hallinto-oikeutensa puitteissa maa-alueiden, tilojen ja laitteiden vuokralle antamisesta sekä muusta käyttöön luovuttamisesta ja päättää kaupunginhallituksen vahvistamissa rajoissa huonetilojen vuokralle ottamisesta. Lautakunta voi asettaa tilapäisen jaoston.
Taidemuseon johtokunta	Johtokunta valvoo, että virasto toimii vahvistetun talousarvion puitteissa sekä kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi se asettaa osaltaan virastolle tavoitteet sekä seurata niiden toteutumista. Lautakunnan tehtävänä on hyväksyä taidehankinta- ja näyttelysuunnitelma ja päättää julkisen taiteen hankinnasta ja sitä koskevan määrärahan käytöstä. Se päättää kuvataidehankinnoista ja valvoo viraston hallinnassa olevien taideteosten hoitoa ja vahvistaa niiden sijoittamisessa noudatettavat periaatteet. Johtokunta päättää hinnoista, maksuista, vuokrista ja korvauksista ja päättää kaupunginhallituksen vahvistamissa rajoissa huonetilojen vuokralle ottamisesta. ja hyväksyy tilahankkeita koskevat tarveselvitykset sekä vahvistaa rajat. Lisäksi johtokunta päättää hankintoja, suunnittelutehtäviä ja muita palveluja koskevista sopimuksista. Lautakunta voi asettaa tilapäisen jaoston.



31.3.2014

Liite 4. Kulttuuritoimen selvitysryhmän väliraportti

HELSINGIN KAUPUNKI

Selvitys kulttuuritoiminnan pätöksenteosta, prosesseista ja resursseista

Kulttuuritoimen selvitysryhmä
Väliraportti

30.1.2014

1. Johdanto	3
Toimeksianto.....	3
Selvityksen ensimmäinen vaihe.....	3
Työryhmän jäsenet.....	4
Työn rajaus.....	4
Tiedonkeruu.....	5
Toimiala ja sitä koskeva lainsäädäntö.....	5
Ydinpalvelut.....	8
2. Päätöksenteko	9
Arvioita päätöksenteon kehittämisestä.....	9
Päätöksenteko lukuina.....	11
Yhteenvedo päätöksenteosta.....	14
3. Asiakkuudet ja osallistaminen	15
Asiakkuudet.....	15
<i>Palveluiden alueellisuus.....</i>	<i>18</i>
<i>Arvioita asiakkuuksien ja palveluiden kehittämisestä.....</i>	<i>18</i>
Osallisuus ja osallistaminen.....	20
<i>Arvioita osallisuudesta.....</i>	<i>22</i>
Yhteenvedo asiakkuuksista ja osallisuudesta.....	23
4. Viestintä	25
Viestintä tilastoina.....	25
Arvioita viestinnän kehittämisestä.....	28
Yhteenvedoa viestinnästä.....	30
5. Toiminta, henkilöstö, talous ja tilat	31
Arvioita resurssien ja organisaation kehittämisestä.....	31
Toiminta.....	33
Henkilöstö.....	37
Talous.....	38
Tilat.....	41
Yhteenvedoa resursseista ja toiminnasta.....	43
6. Yhteistyö	45
Arvioita yhteistyön kehittämisestä.....	45
Toteutunut yhteistyö kulttuuritoiminnassa.....	46
Yhteenvedoa yhteistyöstä.....	47
7. Benchmark	48
Kulttuuritoimi Suomen suurimmissa kaupungeissa.....	48
Hyviä käytäntöjä kotimaasta.....	51
Kansainvälisiä esimerkkejä.....	57
8. Johtopäätökset	63

LÄHTEET JA LIITTEET

1. Johdanto

Toimeksianto

Kaupunginhallitus esitti valtuustostrategian 2013–2016 toimeenpanopäätöksessään, että kaupungin kulttuurialojen päätöksenteko- ja organisaatorakennetta uudistetaan siten, että kulttuurialan hallinnointi kokonaisuutena paranee. Strategiakohtaa toteuttavat kulttuurikeskus, kaupunginkirjasto, kaupunginmuseo, taidemuseo, kaupunginorkesteri sekä talous- ja suunnittelukeskus. Päätöksessä todettiin, että kaupunginteatteri säilytetään itsenäisenä.

Sivistystoimesta vastaava apulaiskaupunginjohtaja asetti toimialansa kulttuuritoimen organisointia sekä yhteistyön malleja ja prosesseja kartoittavan Kulttuuritoimen selvitysryhmän. Sen tehtävänä on selvittää, millaiset kulttuurin päätöksenteko-, organisaatorakenteet ja toimintamallit palvelevat nykyistä paremmin asiakkaita, ovat kustannustehokkaita ja turvaavat kulttuuripalvelujen kehittämisen ja laajentamisen.

Työryhmätyöskentely etenee kaksivaiheisesti: ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan pyydetty tiedonkeruu ja toiminnan kartoitus 31.1.2014 mennessä. Toisessa vaiheessa selvitysryhmä valmistelee ehdotuksen kulttuurialojen päätöksenteko- ja organisaatorakenteen uudistamiseksi. Työryhmän tulee jättää ehdotuksensa apulaiskaupunginjohtajalle viimeistään 31.3.2014.

Selvityksen ensimmäinen vaihe

Selvitysryhmä kartoitti ja arvioi ensimmäisessä vaiheessa kaupungin kulttuuritoimijoiden toimintatapoja ja asiakkuuksia uusien yhteistyömuotojen ja toimintatapojen löytämiseksi. Selvitystyö kohdentui seuraaville alueille:

- kulttuuritoimijoiden asiakkuuksien määrittely ja sen selvittäminen, miten asiakkaiden toiveet ja tarpeet otetaan huomioon palvelujen suunnittelussa ja kohdentamisessa, alueellinen näkökulma ja kaupungin monimuotoisuus huomioon ottaen
- kulttuuripalvelujen tuottamisen prosessien läpikäynti ja sen arviointi, onko samantyyppisten toimintojen prosesseja mahdollista kehittää toimijoiden yhteistyönä
- yhteistyömahdollisuudet henkilöstön työpanoksen hyödyntämisessä, esimerkiksi henkilöstökiertoa kehittämällä tai yhteishankkeissa
- yhteistyön mahdollisuudet viestinnässä
- mahdollisuudet käyttää yhteisiä tiloja tai muuten kehittää yhteistyötä tilojen käytössä

Tämän selvitystyön rinnalla selvitysryhmä keräsi tietoja vastaavista koti- ja ulkomaisista päätöksenteko- ja organisaatiomalleista sekä kokosi tarvittavat vertailutiedot selvityksen piirissä olevien kulttuuritoimintojen taloudesta ja toiminnasta.

Selvitystyössä ja ehdotusta laadittaessa oli otettava huomioon kaupunginhallituksen yhteyteen perustettavassa johtamisjaostossa käynnistyvä valmistelu, jonka pohjalta kaupungissa otetaan käyttöön uusi johtamisjärjestelmä vuoden 2017 alusta. Ensimmäisen vaiheen raportissa keskitytäänkin tuomaan esille niitä kulttuuritoimijoiden yhteishankkeita ja yhteistyön muotoja, jotka ovat toteutettavissa myös nykyisen organisaatio- ja päätöksentekorakenteen sisällä.

Pohdinnat päätöksenteko- ja organisaatiomallien uudistamiseen liittyvistä toimenpiteistä esitetään kuulemisten ja työryhmätyöskentelyn päätyttyä keväällä 2014. Selvitystyön aikana informoidaan kaupungin henkilöstöpoliittista ryhmää. Lisäksi työryhmä kuulee työn kuluessa virastojen henkilöstöjärjestöjen edustajia.

Työryhmän jäsenet

Työryhmän jäseniä ovat kunkin viraston virastopäälliköt. Lisäksi työryhmään on kutsuttu asiantuntijoita. Kulttuurikeskus vastaa työryhmän sihteerin tehtävien hoitamisesta. Kulttuuritoimen selvitysryhmän jäsenet ovat:

kulttuurijohtaja *Stuba Nikula* (puheenjohtaja)
kaupunginorkesterin intendentti *Gita Kadambi*
kirjastotoimen johtaja *Tuula Haavisto*
nuorisotoimenjohtaja *Tommi Laitio*
museonjohtaja *Tiina Merisalo*
taidemuseonjohtaja *Maija Tanninen-Mattila*
kaupunginsihteerin *Leena Mickwitz* (asiantuntija)
erityissuunnittelija *Tero Niininen* (asiantuntija)
erikoistutkija *Pasi Saukkonen*, Cupore (asiantuntija)
toiminnanjohtaja *Erik Söderblom*, Helsingin juhlatuotokset (asiantuntija)
kulttuurisuunnittelija *Reetta Sariola* (sihteerin)

Työn rajaus

Valtuustostrategian mukaisesti selvitys on rajattu koskemaan vain kaupungin kulttuuriasioista vastaaviin virastoihin (kir, hko, kulke, museo, nk, taimu) sekä asiantuntijajäsenenä mukaan kutsuttuna Helsingin Juhlaviikkoja.

Kaupungin kulttuurikonsernin kulttuuripolitiikan kokonaiskuvan saamiseksi jatkotarkastelussa tulisi olla mukana lisäksi Helsingin teatterisäätiö (Helsingin kaupunginteatteri), UMO-säätiö (Umo Jazz Orchestra), Virkagalleria, kaupunginkanslian kaupunkimarkkinointiyksikkö (ent. tapahtumayksikkö), tietokeskuksen kaupunginarkisto sekä soveltuvin osin myös Helsingin työväenopiston ja Svenska arbetarinstitutionen toiminta. Huomioitava olisi myös tiloja hallinnoivat konsernin osat, mm. Finlandia-talo Oy, Kaapelitalo Koy (Kaapelitehdas ja Suvilahti) ja Musiikkitalon säätiö. Lisäksi selvityksessä tulisi arvioida myös prosenttirahakäytäntöjä suhteessa kaupunkikonsernin kulttuurisektorin toimintaan.¹

¹ Prosenttirahahankkeissa sovellettavat periaatteet, kh 12.12.2011 §1134 ja Prosenttirahatyöryhmän raportti 15.11.2011.

Tiedonkeruu

Toimintatieto kerättiin virastoilta Digium-kyselyin. Lisäksi tietoa kerättiin haastatteluin sekä toimintakertomuksista.

Lisäksi virastoille ja toimijoille toteutettiin kehittämistarpeita kartoittava Digium-kysely. Kyselyllä kartoitettiin näkemyksiä kulttuuritoimijoiden resursseista ja organisaatorakenteesta, päätöksenteosta, asiakkaista, viestinnästä sekä yhteistyöstä. Vastaajina olivat virastojen ja toimijoiden johtohenkilöt sekä muut kulttuuristen sisältöjen parissa työskentelevät vastaavat henkilöt. Vastausaikaa kehittämiskyselyyn vastaamiseksi annettiin n. viikko. Vastaukset pyydettiin 48 henkilöltä, joista kyselyyn vastasi määräajassa 30 vastaaja². Vastausprosentti oli 63 %. Kyselyllä kerättiin taustatietoa toimenpide-ehdotusten laatimiselle. Kysely koostui mielipiteitä kartoittavista kysymyksistä, sekä aihepiiriä kommentoivista avoimista kysymyksistä (ks. liite 1. Kyselykaavake).

Kehittämiskyselyn vastauksia sekä toimintatietoa esitellään tässä raportissa rinnakkain. Virastoilta ja organisaatioilta kerättyä tietoa esitellään viidessä luvussa. Ne käsittelevät 2. päätöksentekoa, 3. asiakkuuksia ja osallistaminen, 4. viestintää, 5. toimintaa, henkilöstöä, taloutta ja tiloja sekä 6. yhteistyötä. Tausta-aineistoksi kerättiin Helsingin lisäksi tietoa viiden suurimman kaupungin kulttuuritoimen päätöksenteko- ja organisaatorakenteista sekä esitellään joitain kulttuuritoimen kiinnostavia koti- ja ulkomaisia käytäntöjä (luku 7.).

Selvityksessä mukana olevien yhteisöjä on tarkasteltu toimijälähtöisesti. Ruusuvirta, Saukkonen ja Karttunen (2013) ovat erottaneet kulttuuripolitiikan mittaamisen ja arvioimisen kohteiksi:

- panokset ja resurssit (esim. hlökunta, tilat ja laitteet, talous jne.)
- toimenpiteet ja prosessit
- tuotokset (esim. tapahtumat tai kävijät)
- vaikutukset (yksilöön, yhteisöön tai kuntaorganisaatioon)

Tässä selvityksessä keskitytään esittelemään tiedonkeruun tuloksia erityisesti kolmesta ensimmäisestä arviointikohteiden näkökulmasta (resurssien, prosessien ja tuotoksien näkökulmasta). Selvityksessä ei voida aikataulusyistä tarkastella laajemmin kulttuuritoiminnan ja -palveluiden vaikutuksia. Tämä edellyttäisi sellaisten erillisten, asukas- ja asiakaspohjaisten aineistojen keräämistä, johon tämän selvityksen puitteissa ei ole mahdollisuutta.

Toimiala ja sitä koskeva lainsäädäntö

Yleisimpiä kaupunkien kulttuuripalveluja ovat muun muassa kirjastot, museot, teatterit, orkesterit, yleinen kulttuuritoimi sekä vapaa-ajan taideharrastuspalvelut (esim. taiteen perusopetus). Oman tuotannon ohella kaupunki luo avustamalla edellytyksiä monimuotoiselle kulttuurielämälle alueellaan. Helsingin monialainen kulttuurikonserni luo mahdollisuuksia sekä asukkaiden omaehtoiselle kulttuurituotannolle ja -harrastamiselle että

² Näiden jälkeen saatiin vielä 6 vastausta, joiden analysointi ei ehtinyt tämän raportin kuvioihin, mutta jotka vahvistivat osaltaan tässä esiteltyjä tuloksia. Näiden vastausten kanssa vastausprosentiksi muodostui 75 %.

ammattimaiselle taiteen tekemiselle. Laadukkaat kulttuuripalvelut lisäävät kaupungin elinvoimaisuutta, kilpailukykyä sekä asukkaiden hyvinvointia.

Tämän selvityksen osalta keskeiset kulttuuritoimintaa koskevat lait ovat

- laki kuntien kulttuuritoiminnasta (728/1998)
- museolaki ja -asetus (729/1992 ja 1192/2005)
- muinaismuistolaki (295/1963)
- laki rakennusperinnön suojelusta (498/2010)
- maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999)
- arkistolaki (831/1994)
- teatteri- ja orkesterilaki (730/1992)
- kirjastolaki ja asetus (904/1998 ja 406/2013)
- nuorisolaki (72/2006)
- laki ja asetus taiteen perusopetuksesta (633/1998 ja 813/1998)
- laki ja asetus opetus- ja kulttuuritoiminnan rahoituksesta (1705/2009 ja 1766 /2009)

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta määrittelee, että kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää taide- ja kulttuuritoimintaa kunnassa. Kunnan tehtävänä on myös järjestää kunnan asukkaille mahdollisuuksia taiteen perusopetukseen sekä harrastusta tukevaan opetukseen taiteen eri aloilla. (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 1998/728.)

Museolaki sekä teatteri- ja orkesterilaki määrittelevät toiminnalle oikeuden valtiosuuteen. Laeissa on asetettu ehtoja, joiden perusteella valtiosuutta voidaan myöntää toimijoille. (Selvityksessä mukana olevat kaupungin museot sekä orkesteri ovat oikeutettuja valtiosuuteen.)

Museolain mukaan museotoiminnan tavoite on ylläpitää ja vahvistaa väestön ymmärrystä kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään. Museoiden tulee edistää kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta tallentamalla ja säilyttämällä aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä tuleville sukupolville, harjoittamalla sitä koskevaa tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisu- ja julkaisutoimintaa. *Museoasetuksessa* säädetään mm. valtiosuuden ja korotetun valtiosuuden edellytyksistä, henkilöstön pätevyysvaatimuksista sekä maakuntamuseoiden ja aluetaidemuseoiden tehtävistä.

Muinaismuistolaki, laki rakennusperinnön suojelusta sekä *maankäyttö- ja rakennuslaki* ohjaavat museon asiantuntija- ja viranomaistyötä, joihin liittyen kaupunginmuseolla (l. Keski-Uudenmaan maakuntamuseolla) on delegaatio- ja yhteistyösopimus valtion eli Museoviraston kanssa. *Arkistolaissa* annetaan säädöksiä mm. arkistotiloja koskevista vaatimuksista.

Teatteri- ja orkesterilain tavoitteena on taiteellisista lähtökohdista tuottaa teatteri- ja orkesteripalveluita ja edistää niiden alueellista saatavuutta sekä saavutettavuutta eri väestöryhmille.

Kirjastolain mukaan kirjastojen kirjasto- ja tietopalvelujen tavoitteena on edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Kirjastotoiminnan tavoitteena on myös edistää virtuaalisten ja

vuorovaikutteisten verkkopalvelujen ja niiden sivistyksellisten sisältöjen kehittymistä. Laissa määritellään kirjastotoiminnalle oikeus valtionosuuteen. Asetuksella määritellään mm. keskus- ja maakuntakirjastojen tehtäviä sekä henkilöstön pätevyksiä.

Nuorisolain tarkoituksena on tukea nuorten kasvua ja itsenäistymistä, edistää nuorten aktiivista kansalaisuutta ja sosiaalista vahvistamista sekä parantaa nuorten kasvu- ja elinoloja. Lähtökohtina ovat yhteisöllisyys, yhteisvastuu, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, monikulttuurisuus ja kansainvälisyys, terveet elämäntavat sekä ympäristön ja elämän kunnioittaminen. Lain mukaan kunnan nuorisotyöhön ja -politiikkaan kuuluvat nuorten kasvatuksellinen ohjaus, toimintatilat ja harrastusmahdollisuudet, tieto- ja neuvontapalvelut, nuorisoyhdistyksien ja muiden nuorisoryhmien tuki, liikunnallinen, kulttuurinen, kansainvälinen ja monikulttuurinen nuorisotoiminta, nuorten ympäristökasvatus sekä tarvittaessa nuorten työpajapalvelut ja etsivä nuorisotyö tai muut paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivat toimintamuodot. Laissa määrätään valtionosuudesta ja avustuksista nuorisotoimintaan.

Laki taiteen perusopetuksesta edellyttää kunnan järjestämään taiteen perusopetusta sekä valvomaan sen toteutumista lain edellytysten mukaisesti.

Opetus ja kulttuuritoiminnan rahoituslaissa määritellään kulttuurin osalta valtionosuuksien sekä yksikköhintojen määräytyminen.

Ydinpalvelut

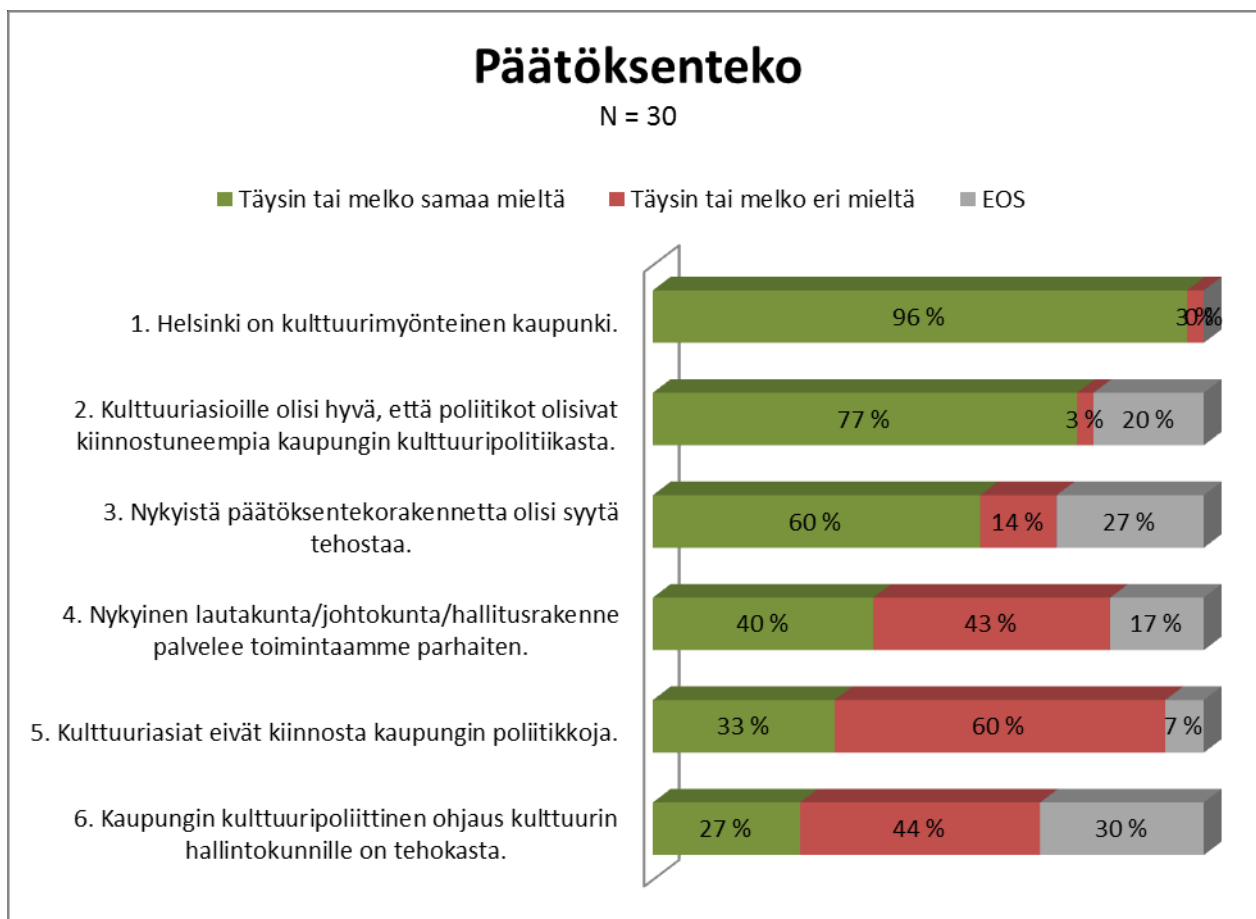
Selvityksessä mukana olevien toimijoiden ydinpalvelut ja erillistehtävät ovat

Virasto	Ydinpalvelut	Erillistehtävät
Helsingin Juhlaviikot	Monitaidefestivaalin järjestäminen	
Kaupunginkirjasto	Aineistojen/sisältöjen ja tilan tarjoaminen kansalaisten käyttöön ja käyttäjätuki Kansalaisten mediataitojen tukeminen	Asetukseen perustuen yleisten kirjastojen kansallinen keskuskirjasto
Kaupunginmuseo	Museopalvelut ja kulttuuriperinnön vaaliminen: Kokoelmat Näyttelyt Julkaisut Yleisö- ja museopedagogiset palvelut Kulttuuriperintöön liittyvät asiantuntijapalvelut Kulttuuriympäristön viranomaistoiminta Maakuntamuseotyö	Keski-Uudenmaan maakuntamuseo Museolakiin ja -asetukseen perustuvat maakuntamuseon tehtävät, asiantuntija- ja viranomaistehtävät kulttuuriympäristön suojelussa ja hoidossa. Museoviraston kanssa nelivuotissopimukset
Kaupunginorkesteri	Sinfoniaorkesteritoiminta Orkesteriperinteen vaaliminen Suomalaisen säveltaiteen edistäminen	Arkistointivelvoite (konserttitaltiointit)
Kulttuurikeskus	Kulttuuripalvelujen, esim. esitysten ja kurssien tuottaminen Ammattimaisten esitystilojen tarjoaminen Kulttuuri- ja taidepedagoginen toiminta Kulttuuri- ja taidekentän tukeminen avustuksin Kulttuuripoliittinen kehittämistyö Monimuotoisen kulttuurin edistäminen	
Nuorisoasiainkeskus	Alueellinen nuorisotyö Nuorten kansalaistoiminta Verkkonuorisotyö Kohdennettu nuorisotyö Kulttuurinen nuorisotyö Ehkäisevä päihdetyö	
Taidemuseo	Näyttelytoiminta Yleisötyö Kokoelmatoiminta Julkiset veistokset ja julkinen taide	Aluetaidemuseotoiminta: Uudenmaan aluetaidemuseo

2. Päätöksenteko

Arvioita päätöksenteon kehittämistä

Kulttuuritoiminnan johtavien virkamiesten päätöksentekoon liittyviä mielipiteitä ja kehittämistarpeita kartoitettiin kuudella ohjatulla ja yhdellä avokysymyksellä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Virkamiesten mielipiteet kehittämistarpeista liittyen päätöksentekoon.

Virkamiehet kokivat, että Helsinki ja kunnallinen toimintaympäristö ovat kulttuuritoiminnalle suojea kasvualusta. Vastaajista 96 % koki Helsingin kulttuurimyönteiseksi kaupungiksi (V1)³. Kulttuurin myös koettiin kiinnostavan Helsingin poliitikkoja (V5). Poliitikkojen kiinnostus kulttuuriasioita kohtaan koettiin toiminnan kannalta myönteisiksi asioiksi. Vastaajista 77 % koki, että kulttuuriasioille olisi hyvä, jos poliitikot olisivat vieläkin kiinnostuneempia kulttuuripoliitikkasta.

Mielipidekartoituksessa päätöksentekorakenteen uudistamisen kannalta kiinnostavat tulokset tulivat väittämiin V3, 4 ja 6. Päätöksenteon uudistamista ja tehostamista koskeisiin kysymyksiin tuli paljon EOS –vastauksia (vaihteluväli 17 – 30 %). Kuitenkin vastaajista 60 % koki, että nykyistä päätöksentekorakennetta olisi syytä tehostaa (V3). Väitteeseen ”Nykyinen

³ Yhtä aihepiiriä, esim. päätöksentekoa, koskevat mielipiteet on koostettu kuvioiksi (esim. kuvio 1). Kunkin aihepiirin alaväittämien vastaukset esitellään tekstissä erillisellä viittauksella. Esimerkiksi V1 viittaa päätöksenteko-kuvion väitteeseen V 1 = ”Helsinki on kulttuurimyönteinen kaupunki”.

lautakunta/johtokunta/hallitusrakenne palvelee toimintaamme parhaiten” vastaajista 43 % vastasi täysin tai melko eri mieltä, kun vain 40 % oli täysin tai melko samaa mieltä (V4). Lisäksi kaupungin kulttuuripoliittisen ohjauksen koki tehokkaaksi vain 27 %. Eri mieltä oli 44 % vastaajista (V6).

Avovastauksia päätöksentekokysymyksiin liittyen annettiin 15 kpl. Näistä kuusi kannatti päätöksentekorakenteen tarkastelua kriittisesti ja jopa toivoi keskitetymppää, linjaavampaa päätöksentekoa:

”Pienten johtokuntien vaikutusvalta on varsin heikko, voi olla että painoarvo kasvaisi, jos lauta- ja johtokuntia vahvistettaisiin yhdistämällä. Päättäjät tuntevat varsin heikosti kulttuurin eri hallintokuntien tehtäviä ja toimialojen peruspiirteitä, esim. museoalaa. Tulisikin etsiä keinoja tiedon ja ymmärryksen lisäämiseen.”

”K kaikkein pienimmilläkkin hallintokunnilla on omat lauta- tai johtokunnat. Poliittisille päättäjille kuten ei virkamiehillekään synny välttämättä kovin koherenttia kuvaa kokonaisuudesta ja siitä, mitä eri päätöksistä seuraa.”

”Itse olen aika vahvasti nykyistä vahvemman (laajemman toimivallan) kulttuurilautakunnan kannalla. Tämä tiivistäminen on poliittisen tason kysymys. Kun vertaa eri johtokuntien ja nykyisen kulttuurilautakunnan agendaa, huomaa helposti, että kaikki päättävät melko pienistä asioista. En myöskään pidä tarkoituksenmukaisena, että avustukset viedään laajasti kulttuurilautakuntaan. Kannattasi katsoa ja vertailla: ei taidemuseossakaan vielä varsinaisia teosten ostopäätöksiä (enää) johtokunnalle. Suuntana pitäisi olla, että kulttuuripoliitikot/päättäjät olisivat enemmän linjaavia. Nyt näin ei tosiasiasa ole lähes ollenkaan.”

”Päätöksenteko tulisi olla enemmän linjaavaa, ei niinkään operatiiviseen toimintaan käyvää. On epäselvää kenellä on kulttuuripoliitiikan ja -hallinnon kokonaisnäkemys ja välineet käyttää tuota näkemystä.”

Vain yhdessä avovastauksessa otettiin selkeästi kantaa nykyisen poliittisen päätöksentekomallin säilyttämisen puolesta.

Viidessä avovastauksessa pohdittiin tehostamisen määritelmää ja ongelmia:

”Virastopäälliköille suurempi vapaus järjestää organisaationsa uudelleen - vanhat mallit ovat vanhentumassa kovaa vauhtia. Nimikkeiden muutokset ym joustavammiksi. Budjetointi nykyisellään liian jäykkää, säästyneitä varoja pitäisi voida siirtää seuraavalle vuodelle. Taidemuseon toiminta on yhä projektiluontoisempaa ja budjetoinnissakin pitäisi olla mahdollisuus joustaa yli vuosikohtaisuuden.”

”(Tarvitaan) suurempi valmius tukea strategisia päätöksiä taloudellisilla kohdentamispäätöksillä.”

”Kilpailuasetelmista tasokkaaseen palveluun ja kulttuuritarjontaan - tämän tulisi olla tavoite. Päätöksenteon ja rakenteiden tulisi tukea tavoitetta. Poliittisin perustein muodostetut lautakunnat tekevät pitkän tähtäimen suunnittelun vaikeaksi. Ailahtelevuus ja populismi valtaavat alaa vastuuntunnon - lautakuntien rakenteesta riippuen.”

Vastausten perusteella voi havaita, että päätöksenteon tehostamista ja ehkä jopa keskittämistä toivotaan. Keskittämisen ja tehostamisen ei tulisi kuitenkaan olla

itsetarkoituksellista, vaan yhdistämispäätöksen rinnalla tuleekin pitää esillä pohdintaa siitä, miten päätöksenteko parhaiten tukee sisältötoiminnan suunnittelua, toteutusta ja seurantaa.

Päätöksenteko lukuina

Vuonna 2012 raportissa mukana olevien organisaatioiden päätöksentekoelimet (lautakunnat, johtokunnat ja hallitukset) kokoontuivat n. 50 kertaa. Lisäksi jaostojen kokouksia pidettiin 11 kertaa. Päätöksiä annettiin 490 ja lausuntoja 90 kappaletta. Eniten kokouksia ja päätöksiä oli kulttuuri- ja kirjastolautakunnalla (11 kokousta, 181 päätöstä) sekä nuorisolautakunnalla (11 kokousta ja 116 päätöstä). Johtokunnilla kokouksia oli 3 (orkesteri) tai 11 (taidemuseo ja kaupunginmuseo). Kunnallista kulttuuritoimintaa (pl. nuorisotoimi) käsitteleviä kokouksia oli 33, päätöksiä 374 kpl. Tässä kohden ei ole avattu päätösten ”laatua”, eli päätösten kokoa ja merkitystä. Päätökset vaihtelevat pienistä (esim. ”tiedoksi”-tyyppiset) laajoihin, merkittävää poliittista linjaamista edellyttäviin päätöksiin. Tällainen tarkastelu on paikallaan, mikäli halutaan keskustella siitä, mille tasolle ja taholle erilaiset päätökset on mielekästä viedä.

	Ltk:n / johtokunnan / hallituksen kokoukset	Jaoston kokoukset	Päätöspykälien määrä	Annettujen lausuntojen määrä
Helsinki-viikon säätiön hallitus	6-8	-	N/A	N/A
Kaupunginmuseon johtokunta	9	-	91	24
Kaupunginorkesterin johtokunta	3	-	29	6
Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	11	5	181 , joista 33 kirjaston	34, joista 7 kirjaston (yhteisiä n. 3-8 vuosittain)
Nuorisolautakunta	11	6	116	17
Taidemuseon johtokunta	10	-	73	9
YHTEENSÄ	50-52	11	490	90

Päätöstoiminnan menoja kertyi mukana olleissa hallintokunnissa yhteensä n. 85 000 e. Päätöksentekorakenteen menokertymää tarkastellessa on syytä huomioida, että kokouskulujen kirjaamiseen ei ole täysin yhteneväistä käytäntöä. Lisäksi menot vaihtelevat vuosittain toiminnasta riippuen, esim. tehdyistä ulkomaanmatkoista. Näihin lukuihin eivät myöskään sisälly Ahjo-toiminnan tai muun keskushallinnosta resursoitavan toiminnan kulut (esim. laitteistot). Päätöstoiminnan kulut sisältävät mahdolliset opintomatkat ulko- ja kotimaahan. Koko toimielimen ulkomaan opintomatkoja on yleensä yksi / valtuustokausi.⁴

⁴ Lisäksi kulttuuri- ja kirjastolautakunta lähettää edustuksen joka toinen vuosi pidettävään pohjoismaiseen lautakuntatapaamiseen.

Laskennallinen, kokouskohtaiseksi laskettu, päätöstoiminnan kulu (sis. jaoston kokoukset) vaihteli 1242 euron ja 2500 euron välillä. Kahden viraston asioiden käsittely on hieman, vaikkakaan ei merkittävästi kalliimpaa, kuin yhden viraston asioihin keskittyvä päätöksenteko. Kulttuuri- ja kirjastolautakunnan menot on jyvitetty kummallekin virastolle, siten että toinen virasto maksaa syys- ja toinen kevätkauden osuuden lautakuntamenoista.

	Päätöksenteon menot yht. (sis. matkat)	Kokousten määrä (sis. jaostot)	Menot / kokous (laskennallinen)
Kaupunginmuseon johtokunta	22 000 e	9	2 444 €
Kaupunginorkesterin johtokunta	5 600 €	3	1 867 €
Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	40 000 €, josta kirjaston osuus 18 000	16	2 500 €
Nuorisolautakunta	21 108 €	17	1 242 €
Taidemuseon johtokunta	18 006 €	10	1 801 €
YHTEENSÄ / ka	84 714 €	46	1 971 €

Kokouksien kesto vaihteli tunnista kolmeen tuntiin. Lautakuntien kokousten mainittiin kestävän kolme tuntia, johtokuntien kokoukset olivat lyhyempiä. Esittelijöinä toimivat virastopäälliköt, osastopäälliköt tai asiasta vastaavien yksiköiden päälliköt. Läsnä kokouksissa oli useimmiten 5-7 virkamiestä sekä asiakohteisesti vastaavat valmistelijat.

	Kokouksen kesto	Esittelijät	Yhteensä läsnä virkamiehiä
Helsinki-viikon säätiön hallitus	n. 2h	hallintojohtaja	2 + tarvittaessa muita org. työntekijöitä
Kaupunginmuseon johtokunta	n. 1-2 h	museonjohtaja ja omissa asioissaan sisältöyksiköiden (4 kpl) päälliköt	6 + asiakohdittain valmistelijat
Kaupunginorkesterin johtokunta	n. 1 h	intendentti sekä asiasta riippuen joko hallintopäällikkö tai viestintä- ja markkinointi-päällikkö	5 – 6
Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	1-3 h	kirjastotoimen johtaja ja kulttuurijohtaja	7 + asiakohdittain valmistelijat.
Nuorisolautakunta	1,5-3 h	nuorisotoimenjohtaja ja kolme osastopäällikköä	6 + asiakohdittain valmistelijat
Taidemuseon johtokunta	1,5 h	taidemuseon johtaja	4 + asiakohdittain valmistelijat

Kaikilla hallitus-, johto- ja lautakuntatyöskentelyyn kuuluvat erilaiset opintomatkat sekä sisältökoulutukset, kuten strategia- ja perehdytysseminaarit. (Toimikausittain korkeintaan yksi.) Lisäksi lauta- ja johtokuntatyöskentelyyn kuulu päätösalueen toiminnan seuraaminen. Jäsenet saavat toiminnan seuraamiseen etuisuuksia mm. pääsylippuja tai julkaisuja.

	Toiminnan seuraaminen
Helsinki-viikon säätiön hallitus	Hallituksella oikeus käydä festivaalin esityksissä ja tapahtumissa.
Kaupunginmuseon johtokunta	Johtokunta saa kutsut avajaisiin ja kappaleet museon omista julkaisuista.
Kaupunginorkesterin johtokunta	Johtokunnan jäsenet ovat oikeutettuja saamaan vapaalippuja (2/jäsen/konsertti) HKO:n konsertteihin
Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	Kulttuurialan toimijoille lähetetään heidän pyytäessään lautakuntalaisten yhteystiedot, jos he haluavat lähettää kutsuja esim. esityksiin, näyttelyihin, konsertteihin tms. Kir jakaa Kirjastomessujen pääsyliput jäsenille ja varajäsenille, jos HelMet -kirjasto on näytteilleasettajana. Muita etuuksia tai pääsylippuja kirjasto ei jaa eikä anna yhteystietoja sidosryhmille (verkkosivuilla on s-postiosoitteet).
Nuorisolautakunta	Jäsenet eivät saa mitään etuisuuksia.
Taidemuseon johtokunta	Johtokunnan jäsenet saavat kautensa alussa vapaalipun vuosikorttina taidemuseon näyttelyihin, avajaiskutsut sekä julkaisuja.

Vuosittain käsiteltävistä asioista eniten mainittiin erilaisia *talouteen* liittyviä päätöasioita: esim. tilinpäätökset ja talousarvion käyttösuunnitelmat, talousarvioehdotukset, talousarvion toteutumisennusteet, lippujen ja pääsymaksujen hinnat, määrärahojen ylitykset sekä hankintavaltuudet.

Seuraavana päätettäväksi asioiksi mainittiin erilaisia *sisältöpäätöksiä*: esim. avustusmäärärahojen jako, lausunnot, kokoelmahankinnat sekä seuraavan kauden ohjelmiston linjaukset.

Lisäksi omana päätösalueena mainittiin *tilakysymykset*: talonrakennushankkeiden rakentamisohjelmat ja tila- ja rakennushankkeita koskevat esitykset, uusien tilojen vuokraukset ja tiloista luopumiset.

Neljäntenä erillisenä päätösalueena vastauksista nousi henkilöiden *rekrytointiin* liittyvät päätökset.

Kulttuuripoliittista sekä strategista ohjaustyötä tapahtuu päätöksenteossa monessa kohtaa. Lippuhintojen määrittely voi olla vahva kulttuuripoliittinen linjanveto, hyvänä esimerkkinä v. 2008 tapahtunut kaupunginmuseon luopuminen pääsymaksuista. Lisäksi kulttuuripoliittisia linjavetoja toteutetaan tilakysymyksissä, erityisesti tiloista luopumisissa ja tilojen vuokraamisessa. Kulttuuripoliittista ohjausta tehtäneen myös talousarviokäsittelyn yhteydessä. Talouden käsittelyssä kuitenkin annettu raami on usein siinä määrin ennalta sidottu ja tiukka, ettei lauta- ja johtokunnilla juurikaan ole liikkumatilaa nopeiden strategisten avausten tekemiseen.

Yhteenveto päätöksenteosta

Kysyttäessä vuosittain toistuvia päätöskohtia tai sisältöjä yksikään vastaajista ei maininnut omana päätöskohtana kulttuuri- tai valtuustostrategian toteuttamista ja seurantaa. Yksi syy tähän on, että sisältöjen linjaamista käsitellään talousarvioesityksien yhteydessä.

Virastokohtaiseen talouteen ja toimintaan keskittyvä päätöksenteko linjaa yksittäisen viraston toimialaa, jolloin voi olla vaarana, ettei kaupunkitasoista kulttuuripoliitikan toteutumista seurata. On jatkossa lautakunta- ja johtokuntarakenne mikä hyvänsä, voidaan vahvempaa kulttuuripoliittista ohjausta toteuttaa tuomalla päätöksenteon yhteyteen uudenlaisia, erityisesti kulttuuripoliitikan linjausten seuraamiseen keskittyviä työkaluja.

Päätöksentekoa koskevassa kyselyaineistossa mielipiteet nykyisestä päätöksentekomallista antavat selvästi toiveita päätöksentekomallin uudistamiselle: päätöksenteon tehostamista toivotaan ja kulttuuripoliittinen ohjaus koetaan nykyisellään jossain määrin tehottomana. Lähes yksimielisiä oltiin siitä, että Helsinki on kulttuurimyönteinen kaupunki.

Työryhmätyöskentelyn seuraavassa vaiheessa onkin syytä pohtia, mitä päätöksenteon tehostaminen merkitsee. Kaupunkitasoisten kulttuuripoliittisten linjausten sekä sisältöjen linjaamiseen tarvitaan joka tapauksessa uusia työkaluja sekä vuosittaista linjauksien seurantaa.

3. Asiakkuudet ja osallistaminen

Asiakkuudet

Kulttuuritoimen selvitysryhmän toimeksiannossa yhdeksi tavoitteeksi asetettiin asiakkuuksien määrittely ja sen selvittäminen, miten asiakkaiden toiveet ja tarpeet otetaan huomioon palvelujen suunnittelussa ja kohdentamisessa.

Helsingin konsernin kulttuuritoimijoiden tavoitteena on olla paitsi avoinna kaikille helsinkiläisille, sekä lisätä Helsingin vetovoimaisuutta ja tunnettuutta palvelemalla myös muualta tulevia asiakkaita.

Kulttuurivirastoilla on monipuolinen palvelutarjonta. Kuntalaisten asiakaspalveluiden (esim. esitykset, näyttelyt, kurssit, kirjastopalvelut ja konsertit) lisäksi virastojen asiakkaita ovat erilaiset muut instituutiot, esim. päiväkodit, koulut, hoitolaitokset, taiteilijaryhmät tai muut yhteisöt. Kulttuurisektorin virastojen kautta kanavoidaan myös mittava avustusrahoitus koko Helsingin muulle taide- ja kulttuurikentälle ja ei-kunnallisesti tuotetuille kulttuuripalveluille, jolloin asiakkaita ovat kulttuurikentän monet toimijat instituutioista yksittäisiin taiteilijoihin. Lisäksi kulttuurivirastot toimivat oman alansa asiantuntijana: kulttuurikentän yhteishankkeiden koordinoijana, kokoelmien ja arkistoaineistojen ylläpitäjänä ja jakajana, lausuntojen antajana ja aktiivisena toimijana kaupunkitasoisissa, valtakunnallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Esim. kaupunginmuseolla on maakunnallisen/alueellisen roolinsa takia asiakkaina myös toimialueensa kaupunkien ja kuntien julkisia toimijoita ja yksityisiä tahoja ja vastaavasti kirjasto palvelee yleisten kirjastojen keskuskirjastona maan muita kirjastoja. Keskeisiä kaupungin kulttuurisektorin asiantuntijuuden asiakkuuksia ovat myös kaupungin muut virastot sekä kaupunkiorganisaatio.

Asiakkuuksia tarkasteltaessa voidaan siten havaita, että kulttuuritoiminnan asiakkuuksien yksiselitteinen määrittely on haastavaa. Tämän selvityksen aikataulun puitteissa ei ole mahdollista toteuttaa eri virastojen omaan käyttöön keräämien asiakastutkimusaineistojen yhteismitallistavaa tutkimusta.

Raportissa mukana olevien virastojen ja toimijoiden osalta asiakkuudet vaihtelevat palvelusisällön, esim. yksittäisen näyttelyn, konsertin tai palvelun (kurssi, työpaja, vapaa-aikatoiminta) sisällön, mukaan. Kukin mukana oleva toimija toteuttaa säännöllistä asiakastutkimusta. Virastot ja toimijat toteuttavat asiakastytyväisyys- ja kävijätutkimuksensa omista lähtökohdistaan käsin. Eri virastojen toteutuneista asiakkuuksista puuttuu vertailukelpoinen aineisto.

Jokainen toimija mittaa asiakastutkimuksillaan oman palvelun kannalta relevantteja asioita. Usein kysytään erityisesti tyytyväisyyttä palvelun sisältöön tai asiakaspalveluun sekä sitä mistä tieto palvelusta on saatu. Mukana on myös palautteen- ja kehittämisideoiden automahdollisuus. Myös taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, koulutus jne.) kysytään.

Jonkin verran on tutkittu myös ns. ei-asiakkaita. Esimerkiksi taidemuseo ja kirjasto ovat viime vuosina selvittäneet ei-kävijöitään sekä näiden ryhmien syitä jättäytyä ko. palveluiden ulkopuolelle. Yhteinen asiakkuuksien määrittely ja yhteiset asiakastutkimukset voivat olla hyödyllistä ”haastavampien” ns. ei-asiakkaiden tavoittamiseksi. Näiden tavoittamiseksi voidaan jatkossa toteuttaa kohdennettuja toimenpiteitä: asiakastutkimusta sekä räätälöityjä palvelutoimenpiteitä.

Kulttuuri- ja taidevirastot ovat jo vuosia tehneet *yleisötyötä*, joka laajentaa sekä ns. perinteisenä pidettyä toimintamuotoa että kävijäkuntaa. Museoiden museopedagogiset osastot, lasten ja nuorten taidekeskus Annantalo sekä orkesterin kummilapsitoiminta ovat vain pieni osa tätä kulttuuritoiminnassa ydintoiminnaksi muotoutunutta palvelunmuotoa, jolla tavoitetaan laajasti erilaisia yleisöjä ja yhteisöjä (päiväkodit, koulut, palvelukeskukset, hoitolaitokset, uudet yleisöt jne.).

Kaupungin monimuotoistuminen on huomioitu kaikkein selvityksessä mukana olleiden virastojen toiminnassa. Erilaisille kohderyhmille kohdennettuja kulttuuripalveluita on runsaasti. Seuraavassa taulukossa 1. on eritelty esimerkkejä erilaisille kohderyhmille suunnatuista palveluista tai miten kohderyhmät on niissä huomioitu.

	Lapset	Nuoret	Fyysisesti estyneet (ikäihmiset, vammaiset, hoivalaitokset)	Maahanmuuttajat	Alueellinen kulttuuryö	Palvelujen sähköistäminen
Juhlaviikot	-lapsille ja lapsiperheille suunnatut taide- ja kulttuuritapahtumat /ohjelmistoa -kouluyhteistyö	-nuorille suunnattuja kulttuuri- ja taide-tapahtumia ja ohjelmistoa	-esteettömyys huomioidaan kaikissa tapahtumissa	-maahanmuuttajille suunnattuja kulttuuri- ja taidetapahtumia sekä -ohjelmistoa	-toimintaa kouluissa ympäri Helsinkiä -toimintaa alueellisissa kulttuurikeskuksissa pk-seudulla	-digitaalinen ja vastavuoroinen ulottuvuus festivaalin ohjelmistossa ja viestinnässä yhä keskeisempi -striimattua ohjelmistoa
Kaupungin-kirjasto	- lastenosastot ja -aineistot - lastentapahtumat - kouluyhteistyö	- nuortenosastot - kouluyhteistyö	- kirjojen kotipalvelut - äänikirjojen levityssysteemi	- omakieliset aineistot - maahanmuuttajakahvilat ja läksypiirit	- aluekirjastot, tapahtumatoiminta	- e-lehdet - indie-elokuvapalvelu - Helmet-kirjasto - kirjastokymppin ja lasipalatsin verstaan palvelut (esim. äänitysstudio, 3d-leikkurit jne.)
Kaupungin-museo	- museopedagogia - Lasten kaupunki –museo - päiväkot- ja kouluyhteistyö - 2014 lähiörahaaston pk-yhteistyöhanke	- museopedagogia - kouluyhteistyö	- muistojen matkalaukut (6 kpl) kiertää palvelutaloissa - museomummo ja –vaari - kulttuurikaveri-hanke	- 1 somaliteemainen muistojen laukku - monikieliset näyttely- ja markkinointimateriaalit - kulttuurikaveri-hanke	-toimipisteet ja tapahtumat ympäri Helsinkiä -kokoelman kartuttaminen kattaa koko kaupungin -sähkökaappi-kuvapolut ympäri kaupunkia -historialliset kaupunkikävelyt ympäri kaupunkia	- verkkonäyttelyt ja muut sähköiset sisällöt - avoin data/Kokoelmat verkkoon (Finna), inventoinnit HRI:hin - Kysy museolta -palvelu
Kaupungin-orkesteri	- pk- ja kouluyhteistyö - kummilapsiprojekti	- kausikorttilaiset saavat tuoda ilmaiseksi alle 17-vuotiaan -musiikkiopisto-yhteistyö	-konserttien striimaus	- ilmaislippukokeiluja (ns. "ei"-yleisöt) - kummilapsikutsu 3 kielellä neuvoloiden välityksellä	- jalkautuminen pienryhmäkokoontumisiin eri alueille	- konserttien striimaus - konserttitietokannan avoimen datan julkistaminen vuonna 2013
Kulttuuri-keskus	- Annantalon taidekeskuksen toiminta (Taikalamppu-verkosto) -koulu- ja pk-yhteistyö -avustuksia lastenkulttuurille ja taiteen perusopetukselle -lasten esitykset ja kurssit	-yhteistyö nk:n kanssa, esim. Pulssi-toiminta -kulttuurinen tarjonta nuorille	- yhteinen vakanssi sovs kanssa (kulttuurinen vanhustyö) - kulttuurikaveri-hanke - avustuksia asukkaita osallistavaan taide- ja kulttuuriin	- kans.väl. kulttuurikeskus Caisa - kulttuurikaveri-hanke - avustuksia asukkaita osallistavaan taide- ja kulttuuriin	- alueelliset kulttuurikeskukset - alueellisen kulttuuriin hankkeet (esim. Stadin juhlaorkesteri, Alppipuiston elävöittäminen jne.) - avustuksia asukkaita osallistavaan taide- ja kulttuuriin (festivaalit ja tapahtumat ympäri kaupunkia)	- sähköinen avustusjärjestelmä - opettajan taidekasvatuspalveluiden hakupalvelu KULTUS - taidekasvatuksen sähköiset metodioppaat -sähköinen Skenet-lehti (kulttuurikritiikkejä)
Nuorisosiain-keskus	N/A	- koko toiminta	N/A	uusi tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ohjelma - nimetön työnhaku - rasisminvastainen työ -monimuotoisuus huomioitu avustuksissa	- toimitilat ympäri Helsinkiä	- peliyksikkö - äänitysstudio (rap- ja bänditoiminta) - harrastehaku -sähköinen avustusjärjestelmä
Taidemuseo	- museopedagogia - kouluyhteistyö	- museopedagogia - kouluyhteistyö	-taidehankkeet mm. palvelukeskuksissa - kulttuurikaveri-hanke - seniorikerho	- omakieliset työpajavetäjät (ns. babel-työpajat) - monikieliset näyttely- ja markkinointimateriaalit	- julkiset veistokset ja kävelykierrokset ympäri kaupunkia - alueelliset hankkeet (esim. Kontula, Roihuvuori) - yhteisölliset taidehankkeet	- julkisten teosten Internet-sivusto - kokoelmien avoimen datan /digioimisen kehittämisen haasteena tekijäoikeuskysymykset

Taulukko 1. Esimerkkejä erilaisille kohderyhmille suunnatuista palveluista tai miten kohderyhmät on huomioitu palveluissa.

Palveluiden alueellisuus

Kaikki selvityksessä mukana olleet kulttuuritoimijat ovat sisällyttäneet toimintaansa myös alueellisen ajattelun. Nuorisoasiainkeskuksella ja kirjastolla on laaja toimipisteiden verkosto ympäri kaupunkia, kulttuurikeskuksella on omat alueelliset kulttuurikeskuksensa, kaupunginmuseolla on toimipisteitä keskusta-alueen ulkopuolella. Kaupunginmuseon toiminta kohdistuu kaupungin eri osiin ja maakuntamuseon toimialueeseen, vaikka yleisölle avoimet toimipisteet sijaitsevatkin kantakaupungin alueella. Taidemuseo hallinnoi kaupungin laajuista, julkisten taideteosten kokoelmaa. Myös orkesteri jalkautuu pienemmissä kokoonpanoissa niin kulttuurin aluetaloihin, kuin pienempiin tapahtumiin ja tiloihin ympäri kaupunkia. (Ks. taulukko 1.) Alueellisia palveluntarjoajia ovat myös kulttuurisektorin virastojen avustamat taideoppilaitokset eri puolilla Helsinkiä (esim. musiikkiopistot ja kuvataidekoulut).

Palveluita tarjotaan myös ns. seinien ulkopuolella eri tavoin. Erityisen tärkeitä liikkuvat, kiertävät tai sähköisesti välitetyt (Internetin välityksellä striimatut) kulttuuripalvelut ovat niille, joille keskuksiin sijoittuneiden palveluiden saavutettavuus on huono. Erityisesti pitkät välimatkat ja fyysisen toimintakyvyn huonontuminen rajoittavat erikoistiloihin pääsemistä. Myös kulttuuriset esteet hakeutua kulttuuripalveluiden pariin on hyvä huomioida kattavaa palveluverkkoa hahmoteltaessa. Voisi olla hedelmällistä, esim. palveluverkkoselvityksessä tai ei-asiakkuuksien palvelutarpeita kartoittaessa, yhteisesti tarkastella tilojen ja palvelujen fyysistä ja kulttuurista esteettömyyttä.

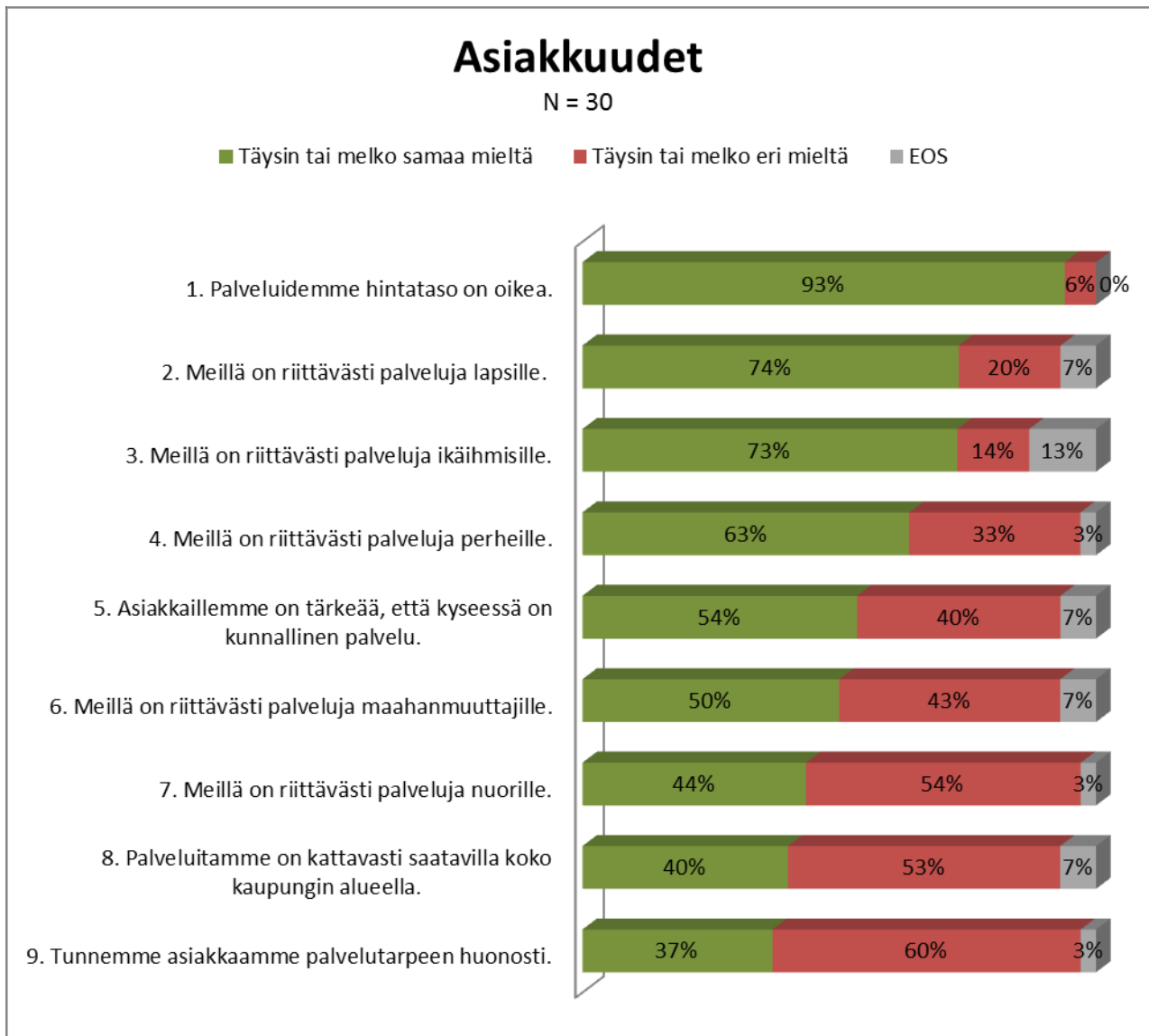
Arvioita asiakkuuksien ja palveluiden kehittämisestä

Kulttuuritoiminnan johtavien virkamiesten asiakkuuksiin liittyviä mielipiteitä ja kehittämistarpeita kartoitettiin yhdeksällä ohjatulla ja yhdellä avokysymyksellä. (Kuvio 2.)

Vastaajista 93 % koki palvelujen hintatason olevan oikean (V1). Koettiin myös, että asiakkaan palvelutarpeet tunnettiin hyvin (V9).

Riittävästi palveluja koettiin olevan erityisesti lapsille, ikäihmisille ja perheille (V2-4). Palvelutasoa voisi vastausten perusteella parantaa maahanmuuttajien ja nuorten kohdalla (V6 ja 7). Lisäksi palvelujen alueellista kattavuutta voisi vastausten perusteella parantaa (V8).

Väite kunnallisten palvelujen merkityksestä asiakkaille jakoi mielipiteet. Hieman yli puolet vastaajista koki, että asiakkaalle on tärkeää, että kyseessä on kunnallinen palvelu (V5).



Kuvio 2. Virkamiesten mielipiteet kehittämistarpeista liittyen asiakkuuksiin ja palveluihin.

Avovastausten perusteella keskinäistä yhteistyötä asiakkuuksiin liittyen olisi syytä lisätä. Erityisesti kohderyhmittäin suunnattuja palveluita koetaan hyväksi tarkastella muiden virastojen kanssa yhteistyössä.

”Jokainen tuntuu tuottavan jossain määrin toisistaan riippumatta/tietämättä samansuuntaisia tuotteita ja palveluita samoille kohderyhmille. Voisi hyvin ajatella, että voimia yhdistämällä kokonaisuudet (klusterit) voisivat toimia paremmin. Liian isot kokonaisuudet puolestaan voivat tukehtua.”

Osallisuus ja osallistaminen

Kulttuuripalveluilla on tärkeä rooli monimuotoisen ja moniäänisen yhteiskunnan toteutumisen tukena. Lähtökohtana on tarjota näkyvyyttä ja kuuluvuutta sellaisille ilmiöille, näkökulmille, asioille ja ryhmille, jotka puuttuvat muusta kaupallisesta tai julkisesta tarjonnasta. Kunnallisten kulttuuripalveluiden tehtävä on myös ”voimauttaa” asukkaita: sivistää, tarjota oppimista ja tietoa, lisätä tietoisuutta historiasta ja juurista sekä tarjota välineitä kestävän ja tietoisien kansalaisidentiteetin rakentumiseen. Kulttuuripalvelu on lähtökohtaisesti osallisuutta lisäävää.

Puhuttaessa käytännön osallistamisesta kulttuuripalveluiden tuotantoon, voidaan sitä tarkastella kolmesta tulokulmasta: osallistaminen suunnitteluun, palvelun toteutukseen sekä arviointiin. Seuraavaan taulukkoon 2 on kerätty tapoja, joilla eri virastot osallistavat asukkaita toimintaansa.

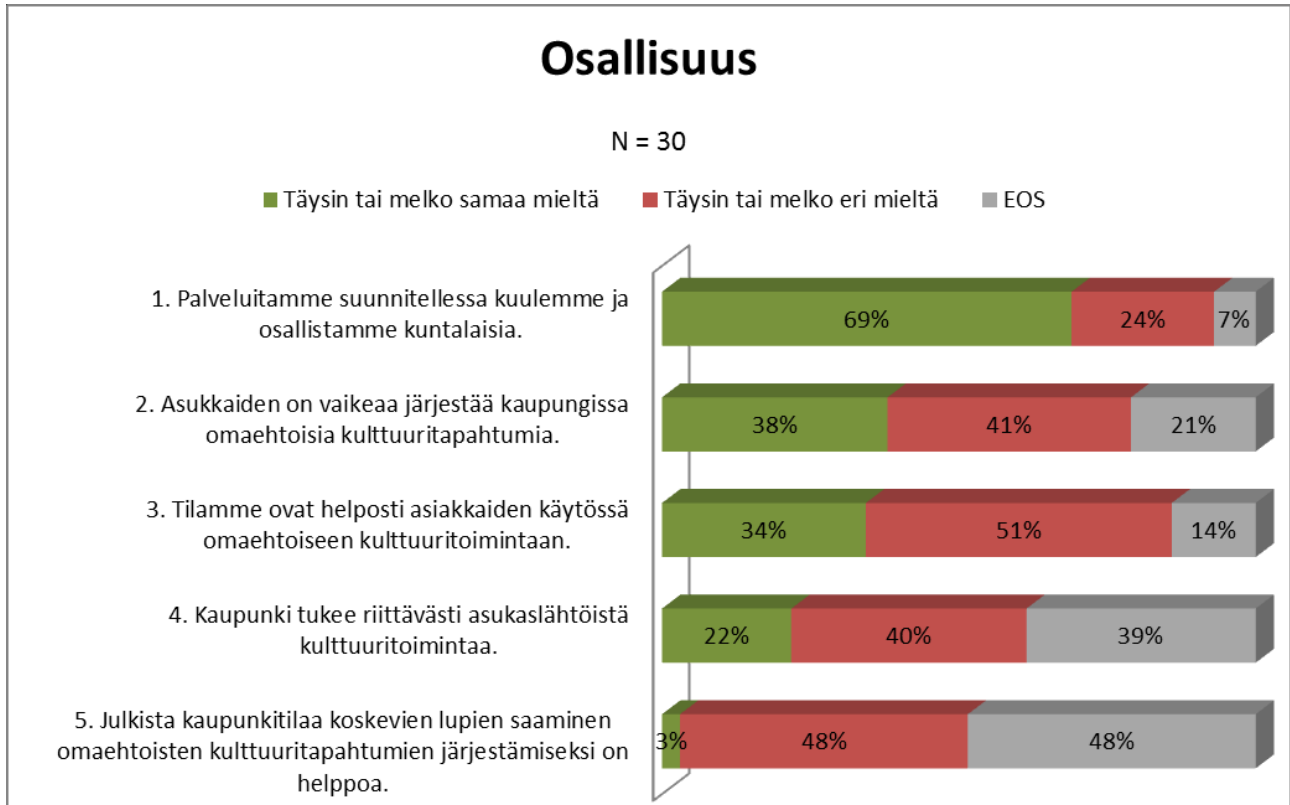
	Osallistaminen palvelun suunnitteluun	Osallistaminen palvelun toteutukseen	Osallistuminen palvelun arviointiin
Juhlaviikot	-kaupunkitapahtumien ohjelmistojen muotoilu osallistavasti -taiteiden yön avoin ohjelmistontuottamisen alusta	-workshopit ja yleisötyö, esim. keskustelut -taiteiden yön avoin ohjelmistontuottamisen alusta	-yleisötutkimus, -kyselyt ja haastattelut
Kaupunginkirjasto	- nykyisen strategian suunnitteluprosessi - keskustakirjaston toiminnan suunnittelu (kuulemiset ja vaikuttajaverkosto) - asiakasraatikokeilu - vuosittain vaihtuva kohde osallistavassa budjetoinnissa (v. 2014 aineistohankintaan 20 000 e)	- kaikki näyttelyt ja osa tapahtumista tehdään asukasvetoisesti - aineistoehdotukset (erit. musiikki, muun kielinen kirjallisuus) - palvelujen omaehtoiseen käyttöön opastaminen (kirjavinkkaukset, opastukset)	- asiakaspalautetta kertyy 16:a kanavaa pitkin
Kaupunginmuseo	- kokoelmien kartuttaminen yleisölahjoituksin, kokoelmien open data - vapaaehtoistoiminta (esim. Museon ystävät) - käytössä ideapankki, johon kerätään myös asiakkailta tulleita näyttelyehdotuksia - näyttelyehdotuksia - palvelun kehittämiseksi ja uuden museon suunnittelun tueksi perustettu asiakaspaneeli 1/2014	- museotyöpajat - asukkailta kerätystä materiaalista kootut näyttelyosat ja julkaisut - vapaaehtoistoiminta: museomummit ja -vaarit	- säännöllinen asiakaspalautteen ja -tyytyväisyyden keruu - uusi asiakaspaneeli
Kaupunginorkesteri	- ajoittain konserttisisältöjen rakentaminen yleisöäänestyksellä - Musiikkitalo-työpajat tilasuunnittelussa - Asiakastyöpajat uusien internet-sivujen kehittämisessä - vapaaehtoistoiminta (Pro Filharmonia –tukiyhteisö)	- striimatut konsertit - yleisötyö (esim. Tokaluokkalaisten taideretki, Juniorikonsertti, Kummilapsiprojekti, Pieni alkusoitto yhteistyössä musiikkiopistojen kanssa Musiikkitalon päälämpöissä ennen iltakonsertteja)	- asiakaspalautteen ja -tyytyväisyyden keruu
Kulttuurikeskus	- asukasraatikokeilu - Operaatio Pulssin sisältöjen suunnittelu yhdessä nuorten kanssa* - tuottaja tavattavissa -päivät	- avustuksia omaehtoiseen kulttuuritoimintaan - tilavuokrausta - Pulssin toiminta - osallistava senioritoiminta	- asiakaspalautteen ja -tyytyväisyyden keruu
Nuorisoasiainkeskus	- käytössä osallistava budjetointi ja sisältötoiminnan suunnittelu (11 alueella) - Ruuti-verkosto	- avustuksia omaehtoiseen kulttuuri- ja muuhun toimintaan - koko kulttuurinen nuorisotyö, esim. Helsinki freedom records (nuoret äänittää omaa musiikkia ammattiäänittäjän kanssa) - ilmaiset tilat nuorisjärjestöille ja vast. toimintaan - valmisteilla karttapohjainen appsi, jossa kerrotaan kunkin toimipisteen lainattavissa olevat varusteet	- asiakastyytyväisyyskyselyt
Taidemuseo	- as.palautteessa kysytään näyttelyehdotuksia - asiakasraatikokeiluja	- museotyöpajat - yhteisölliset taidehankkeet ja työpajat	- asiakaspalautteen ja -tyytyväisyyden keruu - asukkaat voivat ilmoittaa töhrityistä julkisista taideteoksista nettisivujen kautta

Taulukko 2. Esimerkkejä tällä hetkellä käytössä olevat osallistamisen muodot eri virastoissa.

Arvioita osallisuudesta

Kulttuuritoiminnan hallintokuntien johtavien virkamiesten osallisuuteen liittyviä mielipiteitä kartoitettiin yhdeksällä kysymyksellä ja yhdellä avokysymyksellä.

Osallistaminen on näiden vastausten perusteella jo muodostunut osaksi virastojen toimintakulttuuria (kuvio 3). Noin 70 % vastaajista koki, että kuntalaisia osallistetaan ja kuullaan palveluita suunnitellessa (V 1).



Kuvio 3. Virkamiesten mielipiteet kehittämistarpeista liittyen osallisuuteen ja asukaslähtöiseen kulttuuritoimintaan.

Asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan edellytyksiä ja rakenteita arvioiviin väitteisiin (2, 3, 4 ja 5) tuli eniten EOS-vastauksia. Osa selvityksessä mukana olleista virastoista ja toimijoista ei perinteisesti ole toiminut asukaslähtöisen toiminnan alustana vaan palveluntarjoajana. Kokemusta ja näkemystä asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan haasteista ei näin ollen ole kertynyt. Vastausjakauma väitteisiin 2, 4 ja 5 antaisi kuitenkin ymmärtää, että asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan rakenteet (tilojen ja luvan saamisen vaikeus, tukien riittämättömyys) koetaan yhä jossain määrin riittämättömiksi. Myös kulttuurisektorin hallinnoimien tilojen ei koeta täysin ongelmattomasti olevan asukkaiden käytössä omaehtoiseen kulttuuritoimintaan (V3).

Osallisuutta koskevan kyselyosion vastaukset osoittivat suurta hajontaa mielipiteissä. Osio sisälsi merkittävän osuuden ”en osaa sanoa”-vastauksia. Asukkaiden mahdollisuudesta järjestää kaupungissa omaehtoisia tapahtumia on parannettava: vain 3% vastaajista arvioi

lupakäytännöt helpoksi. Tätä kokonaisuutta koskeva lupakäytäntö on muiden kuin kulttuurihallintokunnan hallinnassa.

Kokonaisuudessaan asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan tukemiseen vaikuttaisi mielipiteiden perusteella tarvittavan lisää toimenpiteitä, lupakäytäntöjen helpottamista, ilmaistilakäytäntöjä sekä lisätukea.

Avovastausten perusteella osallistaminen on kulttuurivirastoissa innostava toimintatapa, jota ollaan valmiita kehittämään lisää.

”Palveluiden suunnitteluun liitetty kuntalaisten osallistaminen on varsin tuore asia virastoissa, mutta on suuri mahdollisuus ja tullut jäädäkseen.”

Lisäksi avovastauksissa pohditaan kaupunginkanslian kaupunkimarkkinointiyksikön (ent. tapahtumayksikkö) ja kulttuurisektorin virastojen roolia kaupungin tapahtumien tukijana ja tuottajana. Tehtävänjakoon toivotaan jatkossa selvyttä.

Yhteenvetoa asiakkuuksista ja osallisuudesta

Vaikka asiakkuuksien määrittely on kulttuurivirastojen laajan toimintakentän vuoksi ongelmallista, yhteisiä kehittämiskohtia on kuitenkin löydettävissä.

Mielipidekyselyn perusteella löytyi asiakasryhmiä, joiden palvelutarjonnan nykyinen taso koettiin riittäväksi, sekä niitä, joille voisi jatkossa tarjota yhteisesti kohdennettuja palveluita. Palveluyhteistyötä kannattaisi vastausten perusteella suunnata maahanmuuttajiin, nuoriin ja alueellisesti kohdentuviin yhteishankkeisiin.

Osallistamisen tavat vaihtelevat toimijoittain. Asiantuntijaorganisaatioksi itsensä aiemmin voimakkaasti mieltäneet kulttuurivirastot ovat löytäneet useita tapoja hyödyntää asukkaiden kokemuksia ja tietämystä palveluiden toteuttamisessa. Esimerkiksi kaupunginmuseon Rasvaletti-näyttelyn yksi huone koostettiin kokonaan asiakkaiden kuvista ja muistoista. Myös kaupunginkirjaston muunkielisen aineiston hankinnassa on käytetty osallistavaa budjetointia ja asukkaita asiantuntijoina. Uusi linjaus on selvästi vahvistumassa osana toiminnan suunnittelua ja toteutusta.

On mahdollista luoda myös jaettuja osallistamiseen tähtääviä käytäntöjä ja yhteistyötä. Esimerkkinä tästä voisivat olla kiertävät museon yhteiset käyttäjäraadit, ei-yleisöjen yhteiset kartoitukset sekä räätälöidyt palvelukokonaisuudet tietyille yleisöille (esim. palvelukeskuksille ja hoivalaitoksille). Ollakseen vaikuttavaa osallistamisen tulee jatkossakin olla orgaanista ja kiinteässä yhteydessä substanssitoimintaan ja sen kehittämiseen

Osalla selvityksessä mukana olleista virastoista ja toimijoista ei ole ollut selkeää linjaa asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan tukemiseen ja vahvistamiseen. Nuorisoasiainkeskus antaa tilojaan ilmaiseksi nuorisojärjestöjen toimintaan. Kirjastoissa merkittävä tapahtumista ja näyttelystä on asukkaiden ja järjestöjen tuottamaa. Kulttuurikeskus myöntää avustuksia asukkaita osallistaviin kulttuurihankkeisiin.

Jatkossa rakenteita ja edellytyksiä asukaslähtöisen kulttuuritoimintaan voisi laajentaa. Esimerkiksi kulttuurivirastojen tilojen käyttöä asukaslähtöisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin voisi helpottaa, esim. ilmaistilakäytännöin. Tukia asukkaiden omaehtoisten kulttuuritapahtumien järjestämiseen tulee lisätä sekä julkisten tilojen lupakäytäntöjä helpottaa.

4. Viestintä

Viestintä tilastoina

Raportissa tarkasteltavien kulttuuriorganisaatioiden viestinnässä tai viestintää sivuavissa tehtävissä työskentelee viestintäpäälliköt mukaan luettuina vakituisesti 43 henkilöä, n. 4 % koko vakinaisen henkilöstön määrästä. Viidellä organisaatiolla seitsemästä oli viestintä- ja/tai markkinointipäällikkö. Tiedonkeruun jälkeen yksi toimija on palkannut markkinointipäällikön. Viestinnän tehtävissä työskentelee tiedottajien ja viestintäpäälliköiden lisäksi mm. viestintä- ja markkinointisuunnittelijoita, graafikoita, verkkoviestijä sekä tapahtumakoordinaattoreita.

Tiedotuksen kulujen osuus kokonaismenoista vaihteli ollen vähimmillään 0,4 % ja enimmillään 7 %. Yhteenlaskettuna viestintään kului kokonaiskuluista n. 2 %.

Viestintäresurssinsa kokee riittäväksi vain kaksi toimijaa seitsemästä. Muut viisi toimijaa kokee resurssinsa riittämättömiksi.

Viestinnän käytännöt vaihtelivat suuresti. Viestintä on sisältölähtöistä, ja sen tarpeet määrittävät viestittävästä palvelusta lähtöisin. Viestinnällisten toimenpiteiden toteutus on järjestetty virastoissa eri tavoin. Nuorisoasiainkeskus toteuttaa itse, ”inhouseina” koko viestinnän. Muissa kulttuuriorganisaatioissa osa viestinnän toimenpiteistä on ulkoistettu. Ostopalveluna toteutetaan valtaosa graafisesta suunnittelusta, viestinnän tukipalvelut (esim. jakelu, mediaseuranta, valokuvaus, käännökset) sekä esim. digitaalisen median tuotanto ja suunnittelu. Sisäisesti toteutetaan yleinen viestinnän ja markkinoinnin suunnittelu ja koordinointi, toimijoiden ulkoinen ja sisäinen viestintä sekä muu verkkoviestintä (esim. verkkosivujen päivitys ja kehittäminen, some-viestintä). Osalla toimijoista markkinointi- ja/tai viestintätiimin tehtäviin kuuluu erityistehtäviä, kuten keskitetty tapahtumatuotanto (kirjasto), taiteilijoiden houstaaminen (Juhlaviikot ja orkesteri) sekä palvelustreenaus (orkesteri ja kirjasto). Viestintä on muuttunut ja muuttumassa edelleenkin entistä vuorovaikutteisemmaksi ja osallistavammaksi ja on siten lähellä, jollei jo suorastaan elimellinen osa varsinaista sisältöjen tuottamista

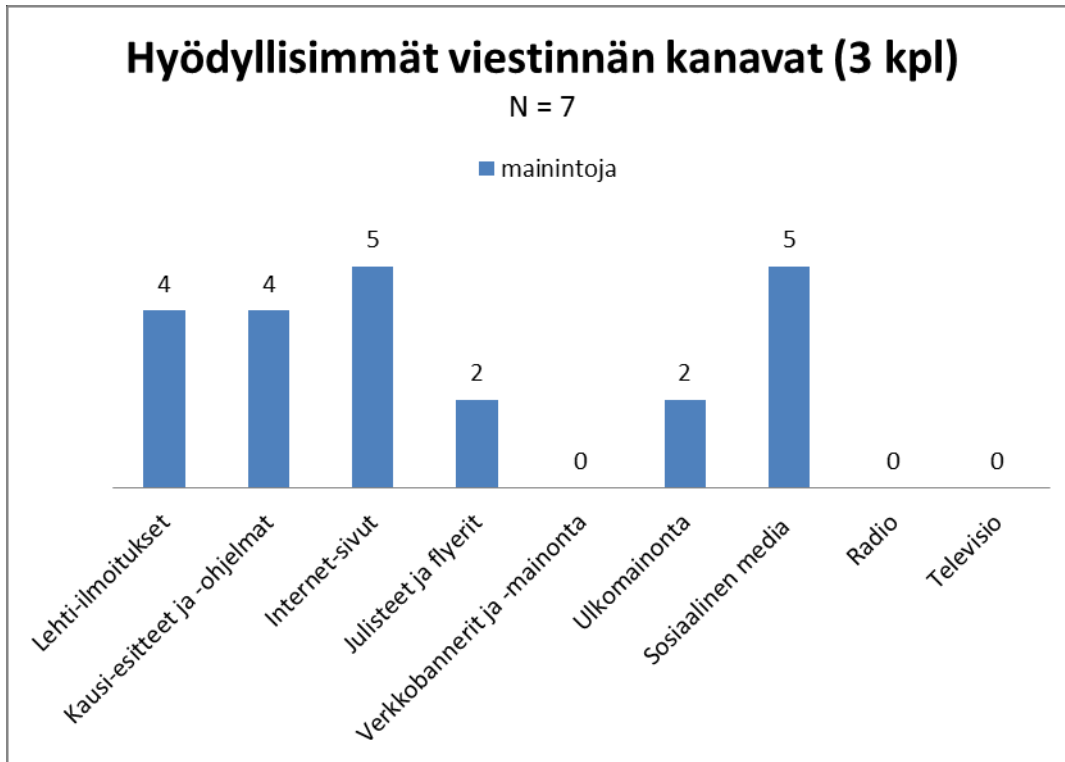
Keskeisimmät viestittävät sisällöt vaihtelevat toimijoittain riippuen palvelutarjonnasta. Seuraavaan taulukkoon on koottu virastojen kolme tärkeintä viestittävää sisältöä vuosittain.

	1	2	3
Juhlaviikot	Juhlaviikkojen ohjelma / noin 500 esitystä		
Kaupunginkirjasto	Kirjastojen yhteystiedot	Kirjastojen uutiset ja tapahtumatiedot	Sisäinen ja päivittäisviestintä sekä muutos- ja johdon viestintä
Kaupunginmuseo	Näyttelyt ja julkaisut / 10 kpl	Tapahtumat / 60 kpl	Asiantuntijapalvelut / 1000 kpl (mm. opetuspalvelut, kuvapalvelut, kulttuuriympäristöön liittyvät palvelut, museokauppapalvelut ym.)
Kaupunginorkesteri	HKO:n konsertit Musiikkitalossa 70-80 kpl/vuosi	HKO:n konserttien striimaukset Helsinki-kanavalle ja YLE Areenalle (15 kpl/vuosi)	HKO:n kummilapsiprojektin 2012-19 tapahtumat (30-35 kpl/vuosi)
Kulttuurikeskus	Esitysten ja kurssien markkinointi 1500 saliesitystä, 100 näyttelyä 1100 taidekurssia (2012)	Taide- ja kulttuuriavustusten (yhteensä 16,8 M eur) ja palkintojen viestintä	Lautakuntapäätökset, viraston kokonaisviestintä, selvitykset
Nuorisoasiankeskus	Sähköinen harrastushakupalvelu	Ruuti- nuorten vaikuttamiskanava	Tapahtumat ja nuorisotalotoiminta
Taidemuseo	Näyttelyt, 4-6 kpl/v Kluuvin gallerian näyttelyt 15 kpl/v.	Tapahtumat 20-60kpl/v	Julkisen taiteen projektit, 3-5 kpl/v Prosenttiperiaatehankkeet 5-10 kpl/v

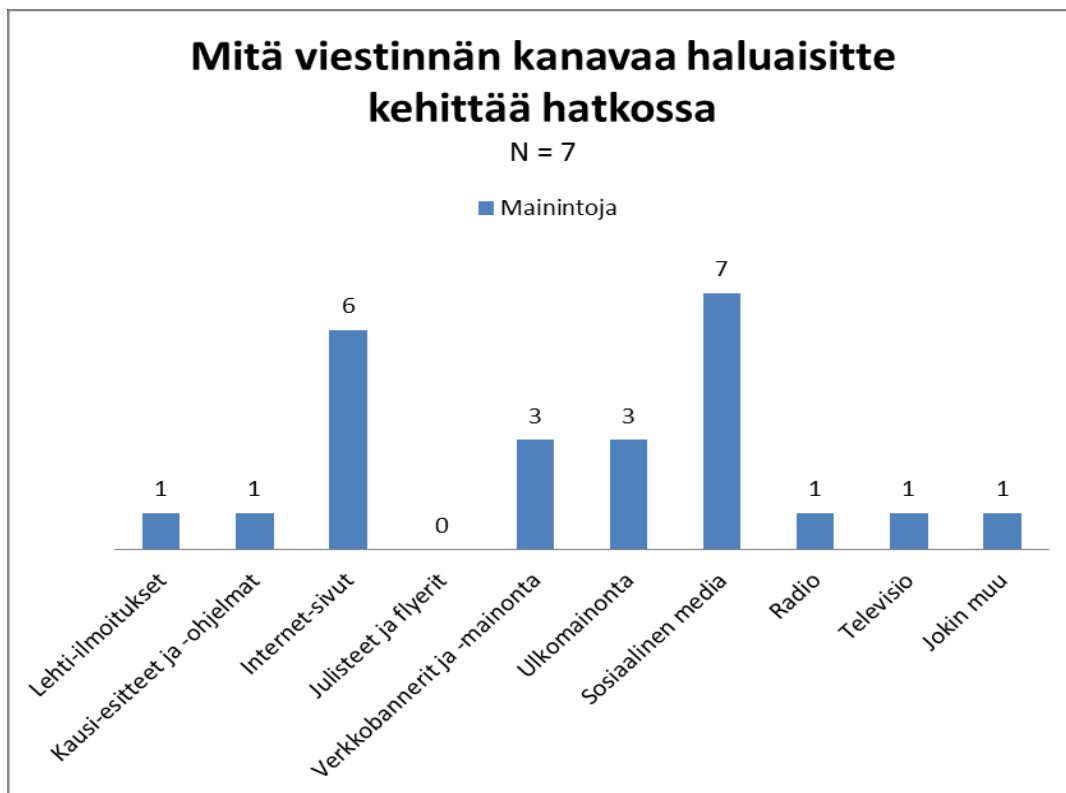
Organisaatioiden viestinnän toteutuksessa oli erilaisia asiakashankintaan sekä mielikuvamarkkinointiin ja tunnettuuden lisäämiseen tähtääviä tavoitteita. Tavoitteisiin pyrittiin yhtäältä käytännön toimenpitein (kuten painotuotteilla, esim. kausiesitteillä, julisteilla, flyereilla, asiakaslehdillä tai Internet-viestinnällä, kuten Internet-sivuilla, sähköisellä uutiskirjeellä, toiminnalla sosiaalisessa mediassa) ja toisaalta viestinnän suunnitelmallisella kehittämisellä (esim. viestinnän kokonaisuudistuksella ja brändihierarkian selkeyttämisellä, viestintäjohtamisen vahvistamisella ja pitkäjänteistämällä, viestinnän tutkimusperusteisuuden kehittämisellä, yhtenäisten toimintamallien, kilpailutusten sekä käytäntöjen luomisella ja käyttöönotolla).

Hyödyllisimmiksi medioiksi koettiin Internet-sivut sekä sosiaalinen media. Myös lehti-ilmoittelu sekä kausiesitteet koettiin tärkeiksi. Tässä on kuitenkin vaihtelua eri toimijoiden välillä, esim. kirjasto ei käytä lehti-ilmoittelua juuri lainkaan.

Kaikki selvityksessä mukana olleet organisaatiot haluavat jatkossa kehittää sosiaalista mediaa. Lisäksi tärkeänä koettiin Internet-sivujen kehittäminen. Virastojen sivustojen täytyy palvella kulttuurilaitosten asiakkaiden tarpeita, olla joustavia ja mahdollistaa palveluiden markkinointi. Asiakkaiden on löydettävä palvelut juuri heille räätälöitynä



Uusista sähköisistä viestintäkanavista kaikki virastot ovat käyttäneet palveluista viestimiseen facebook-sivuja sekä twitter-tiliä. Lisäksi on käytetty mm. blogeja, Instagramia sekä livestreemausta.



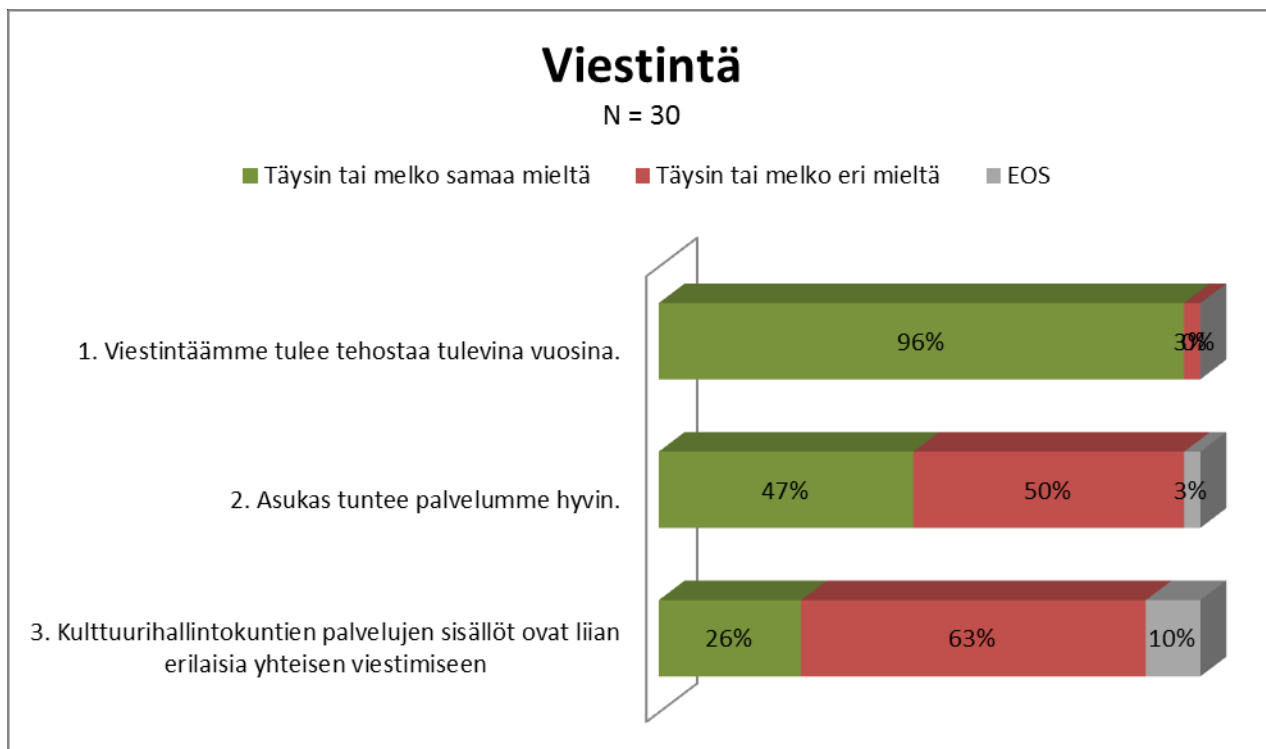
Arvioita viestinnän kehittämisestä

Kulttuuritoiminnan hallintokuntien johtavien virkamiesten viestintään liittyviä mielipiteitä kartoitettiin yhdeksällä kysymyksellä ja yhdellä avokysymyksellä (kuvio 4).

Kaikki virastot ja toimijat kokivat, että viestintää tulee tehostaa (V1). Viestintätapojen murros, sähköisten palvelujen ja viestimien lisääntyminen, elintapojen, kulttuurien ja vapaa-ajankäyttötapojen monimuotoistuminen lisäävät tarvetta nykyistä monipuolisemmalle, kohdennetummalle ja joustavammalle viestinnälle.

Mielipiteet jakoi kysymys, jossa arvioitiin tunteeiko asukas palveluita hyvin (V2).

Tulevan viestintäyhteistyön kannalta kiinnostavaa oli, että valtaosa vastaajista koki, etteivät palvelujen sisällöt ole liian erilaisia yhteiseen viestimiseen (V3).



Kuvio 4. Virkamiesten mielipiteet kehittämistarpeista liittyen viestintään.

Avovastauksissa nousee selvästi, että viestintä koetaan keskeiseksi osaksi onnistunutta palvelukokemusta ja kiinteäksi osa palvelun tuotantoprosessia.

”Viestinnän tulee olla elimellinen osa strategista ja toiminnan suunnittelua. Sen tulee olla lähellä ja nykyään onkin jopa osa sisällön tuotantoa. Esim. museossa markkinointi- ja viestintätiimiläiset ovat mukana tuotantotyöryhmissä.”

Asiakas tarvitsee kulttuuripalvelut löytääkseen tunnistettavia ja substanssilähtöisesti erottuvia brändejä.

”Viestintä ja palvelut löytyvät ja toimivat paremmin johonkin paikkaan, taloon tai toiminta-alueeseen identifioituna - niitä ei etsitä 'Helsingin kulttuuritoimi' -nimikkeeseen alta. Tulisi siis välttää liikaa yhtenäistämistä ja pikemminkin suosia rikastavaa diversiteettiä.”

Yhteismarkkinoinnin käytännön ongelmina pidetään esim. ilmeiden moninaisuutta: kenen ilmeellä yhteismarkkinointi toteutettaisiin? Olisiko yhteisilmeellä toteutettava markkinointi tehokasta, jos asiakas ei tunnista, mistä palvelusta on kyse?

Lähtökohtaisesti siis korostetaan, että onnistunutta substanssiviestintää ei voi toteuttaa liian kaukana viestittävästä palvelusta.

Yhteistyön mahdollisuuksia viestinnässäkin on löydettävissä ja niitä jopa toivotaan: jaettuja käytäntöjä ja säännöllisiä yhteistapaamisia, yhteisiä lipunmyynti- ja kanta-asiakkuusjärjestelmiä, yhteisiä asiakkuustutkimuksia, yhteistä tapahtumakalenteria tai

hakukoneita, tapahtuma- ja hankekampanjoita, ristiinmarkkinointia sekä yhteiskampanjoita tiettyjen asiakassegmenttien saavuttamiseksi. Erityisesti panostamista sähköiseen viestintään pidetään tärkeänä.

Helsingin kaupungin koetaan merkitsevän laatua palvelujen järjestämisessä. Tätä voisi hyvin toteutettuna yhdessä korostaa palveluiden ja tuotteiden tunnettuus- ja mielikuvamarkkinoinnissa. Samanaikaisesti todetaan, että asiakasta ei kuitenkaan lopulta kiinnosta, kuka palvelun tuottaa, kunhan se on laadukasta. Viestinnän toivotaan olevan asukas- eikä virastolähtöistä.

Yhteisen viestinnän haasteena pidetään ajan ja määrärahojen puutetta, siilomaisia budjetteja, yhteisen päämäärän puutetta sekä erilaisia toiminnan substansseja.

Yhteenvetoa viestinnästä

Kaikki selvityksessä mukana olevat toimijat kokevat, että viestintää tulee tehostaa. Yhtenä toimenpiteenä voi olla kulttuuritoimintaan liittyvän viestintäyhteistyön lisääminen. Myös lisäresursoinnin tarve on hyvä arvioida

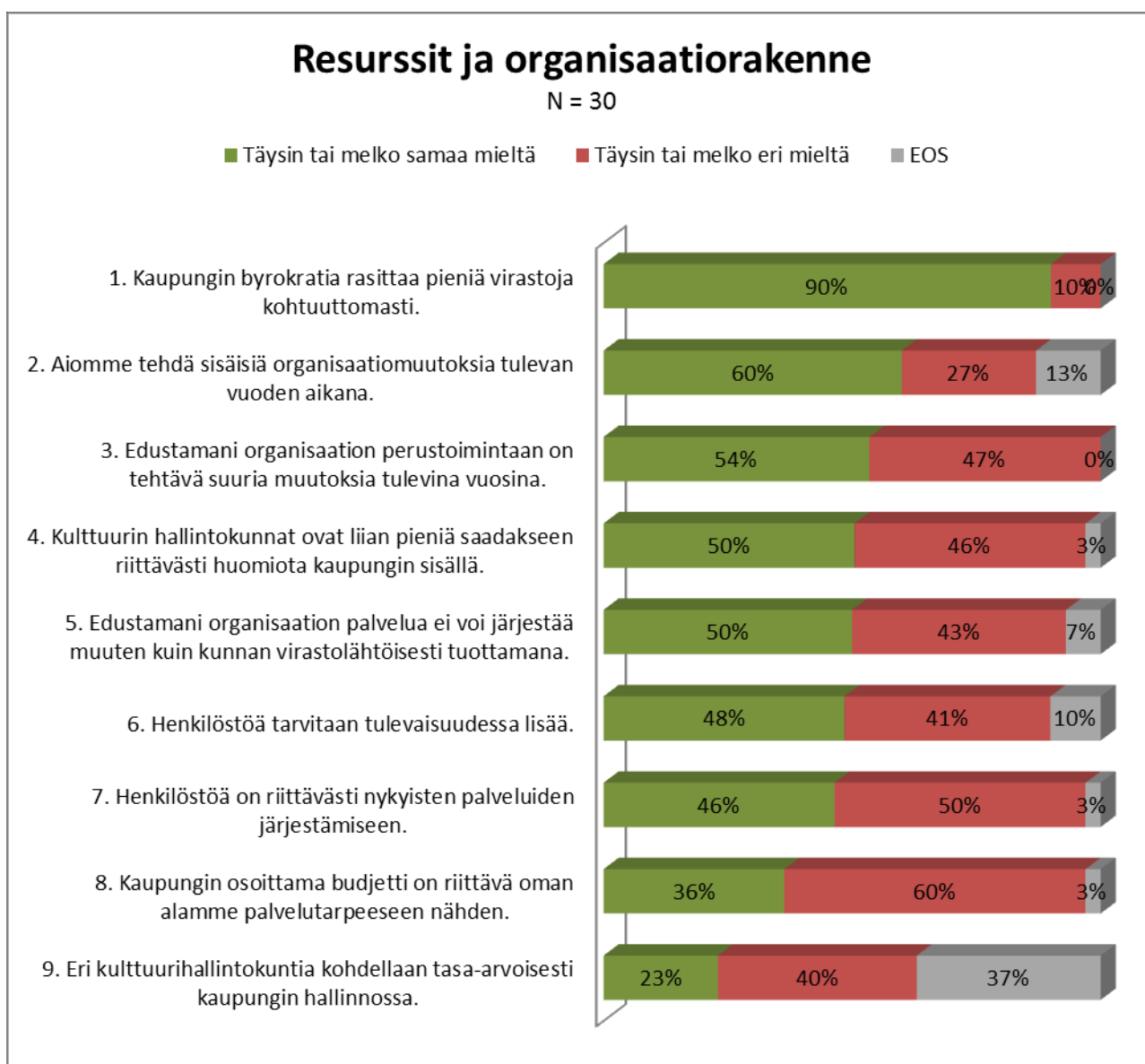
Yhteistyömahdollisuuksina viestinnän osalta nähdään:

- Hankeyhteistyö
- Ristiinmarkkinointi
- Tapahtumakalenteri tai haku-/suosituskone
- Säännölliset viestintätapaamiset
- Jaetut asiakasrekisterit, kanta-asiakkuudet
- Yhteiskampanjat
- Palveluiden ja tuotteiden tunnettuuden yhteinen lisääminen ja yhteisen mielikuvan vahvistaminen, esim. yhteiskampanjoin
- Asiakastutkimukset, ei-yleisöjen tutkimukset
- Räätelöidyt, tiettyyn asiakassegmenttiin kohdistuvat viestintäkampanjat

5. Toiminta, henkilöstö, talous ja tilat

Arvioita resurssien ja organisaation kehittämisestä

Virkamiesten mielipiteitä kulttuuritoiminnan resursointiin ja organisointiin kartoitettiin yhdeksällä kysymyksellä sekä yhdellä avokysymyksellä (kuvio 5).



Kuvio 5. Virkamiesten mielipiteet kehittämistarpeista liittyen kulttuuritoimen resursseihin ja organisaatioon.

Resursseja ja organisaatiota kartoittavien väitteiden vastausjakauman perusteella voi havaita, että kaupungin byrokratian koetaan kohtuuttomasti kuormittavan pieniä virastoja (V1). Lisäksi monet vastaajat kokevat, että omassa organisaatiossa on tehtävä organisaatiomuutoksia (V2). Noin puolet koki, että organisaation perustoimintaan olisi toteutettava muutoksia (V3).

Kulttuuritoimen asemaa kaupungin kokonaisuudessa koskevat kysymykset (V4 ja 9) aiheuttivat hajontaa vastauksissa. Hieman alle 50 % oli sitä mieltä, että kulttuurin hallintokunnat eivät ole liian pieniä saadakseen riittävästi huomiota kaupungin sisällä, toisaalta puolet (50 %) vastaajista kuitenkin koki, että hallintokunnat ovat liian pieniä. Tämä voi tarkoittaa, että osa hallintokunnista ei koe pienuutta rasitteeksi samalla tavalla kuin toiset hallintokunnat. Kulttuurihallintokuntien tasa-puoliseen kohteluun kaupunkihallinnossa oli selvästi hankalin ottaa kantaa (V9). Kysymykseen ei osannut vastata 37 % vastaajista, 40 % vastaajista koki, että hallintokuntia ei kohdella tasa-arvoisesti.

Kysymys, jossa hahmoteltiin vastaajien mielipidettä oman organisaationsa palveluiden järjestämistä (V5: "Edustamani organisaation palvelua ei voi järjestää muuten kuin kunnan virastolähtöisesti tuottamana."), aiheutti mielipiteisiin hajontaa. Avovastausten perusteella kysymys koettiin monitulkintaiseksi ja haastavaksi. Kysymyksen muotoilu "virastolähtöisyydestä" aiheutti ilmeisesti tulkintavaikeuksia. Avovastauksissa pohdittiin sanan merkitystä ja kysyttiin mm. että eikö palvelut tulisi järjestää asiakaslähtöisesti? Väitteen mielipidevastausten voidaan arvioida sisältävän siinä määrin erilaisia tulkintoja ja tulokulmia, ettei vastausten jakaumaa voi yhdenpitävästi arvioida.

Mielipiteitä toiminnan resurssien riittävydestä kartoitettiin kolmella kysymyksellä (V6, 7 ja 8). Kaikissa näissä hieman suurempi osa vastaajista koki, että sekä budjetin (V 8) että henkilöstön (V 6 ja 7) osalta kaupungin osoittamat resurssit ovat riittämättömät. Toisaalta vastausjakauman perusteella voidaan arvioida myös, että merkittävä osa vastaajista koki resurssit myös riittäviksi. Vastauksista ei voida arvioida, koetaanko resurssit aidosti riittäviksi palvelutarpeen täyttämisen kannalta, vai ollaanko tyytyväisiä resursseihin, koska resurssien lisääntymistä ei koeta realistisena.

Avovastauksissa annettiin yhteistyöehdotuksia ja toivottiin, miten toimintaa voisi tehostaa myös nykyisessä organisaatorakenteessa: päällekkäisyyksiä poistamalla ja kohdennetuilla palveluhankkeilla tietyille kohdeyleisöille.

"Toiminnassa on virastojen kesken päällekkäisyyttä, joka pitäisi tehdä näkyväksi ja ratkaista, kuinka hoidetaan (kuka mitäkin hoitaa). Pitäisi myös tehdä selkeä linjaus siitä, mitkä palvelut hoidetaan kunnallisesti, mitkä taas jätetään muille toimijoille."

"Yhteistyötä yli hallintokuntarajojen tulisi parantaa etsimällä luontevia hankkeita, joissa voimavaroja voidaan yhdistää. Palvelujen kohderyhmät ovat osin samoja, esim. lapset ja nuoret, ikääntyvät, maahanmuuttajataustaiset. Myös koulutuksissa voitaisiin tehdä yhteistyötä yli rajojen."

"Hallintokuntien välisessä yhteistyössä on paljon toivomisen varaa ja tehostamisen mahdollisuuksia. Ei pelkästään tukitoiminnoissa, vaan myös peruspalveluissa."

Lisäksi avovastauksissa korostettiin jatkuvasti lisääntyvän byrokratian lisääntymisen aiheuttamaa kuormitusta ja ehdotettiin vastaukseksi yhteistyötä, uudenlaisia työn organisoimista sekä tukitoimintojen yhdistämistä

"Pienet organisaatiot hukkuvat byrokraatiaan ja selvityksiin, joita pitää tuottaa saman verran kuin isossa organisaatiossa mutta paljon pienemmällä henkilöstömäärällä! Kulttuurialan organisaatioiden on jatkuvasti kehityttävä ja seurattava kansainvälistä

kehitystä sekä pysyttävä luovina; tässä tarvittaisiin joustoa jäykistä hallintorakenteista mm. sallimalla uudenlaisia työnteon ja työn organisoinnin malleja.”

”Yhteistyötä tulisi kehittää, osa tukipalveluista saattaisi olla koko kulttuuriklusterin yhteisiä. kaupunginmuseon ja taidemuseon yhdistämisen edut ja haitat kenties kannattaisi selvittää.”

Vaikka nykyistä organisaatiomallia puolustettiin, myös radikaaleja ehdotuksia organisaatiorakenteiden muuttamiseksi löytyi.

”Nykyinen on muodostunut vuosien aikana melko orgaanisesti. Muutostarpeita 1) päätöksentekorakenteen vahvistamien (yksi vahvempi lautakunta, johtokuntien lakkautus) 2) kulttuurikeskuksen vahvistus (tiettyjen virastomuotoisten toimijoiden yhdistäminen kulkeen (orkesteri, museot). 3) rinnakkaisohjauksen vähentäminen (selkeytys kaupungin tuotantorooliin, virkagalleriaan, UMO:oon kaupunginteatteriin). 4) tilakysymyksiin, kaupungin tapahtumalinjauksiin yhtenäisyyttä. 5) yleisellä tasolla kaupunki on tuotanto ja palvelurakenteinen siilohin rakentunut organisaatio. Kun raja-aitoja poistetaan, pitäisi myös rakenteita muuttaa keveämmiksi. Muutoin tehdään aina uutta päällekkästä rakennetta. Yleisesti toimintaan kaipaisi sellaista joustavuutta, mikä ei esim virastomuotoisesti ole mahdollista (vrt. esim valtion taidemuseon säätiöittäminen).”

Toiminta

Kuten luvussa 3. *Asiakkuudet ja osallistaminen* on käynyt ilmi, toimijoiden palveluprofiilit ovat erilaiset. Tässä selvityksessä on mukana toimijoita, joiden palvelutuotanto toteutuu valtaosin palkkavaroin (esim. kaupunginorkesteri). Toisissa organisaatioissa substanssi moniin palveluihin toteutetaan palvelunostoin (esim. Helsingin Juhlaviikot, taidemuseo, kulttuurikeskus). Seuraavaksi esitellään lyhyesti selvityksessä mukana olevien organisaatioiden toimintaa 2012.

Helsingin juhlaviikot on Suomen suurin taidefestivaali, joka järjestetään vuosittain elokuusta joulukuun vaihteessa. Festivaali esittelee taidemuotoja musiikista tanssiin, teatteriin, nykysirkukseen, visuaalisiin taiteisiin, lastentapahtumiin ja kirjallisuuteen. Juhlaviikon tehtävänä on taiteen eri muotojen tunnetuksi tekeminen ja kynnyksen madaltaminen taiteen kokemiselle. Juhlaviikot tarjoaa runsaasti ilmaisohjelmaa. Vuonna 2012 ohjelmistossa oli runsaasti ainutlaatuisia esityksiä, esim. RSO:n, E-P Salosen ja Peter Sellarsin *Tristan ja Isolde*, Marita Liulian ja Virpi Pahkisen *Jumalattaren paluu* sekä Carmen Linaresin konsertti Huvilateltassa. Viikkojen aikana järjestettiin koululaistyöpajoja, teosesittelyjä, taiteilijatapaamisia, yleisöopastuksia sekä ammattilaistyöpajoja. Juhlaviikoilla on useampi yhteistyöfestivaali, mm. Stage – Helsingin teatterifestivaali, Runokuu-kirjallisuusfestivaali, Viapori Jazz sekä Art goes Kapakka. Kävijöitä vuonna 2012 Juhlaviikoilla oli 211 688, joista ilmaistapahtumissa 120 000. Myytyjä lippuja oli 69 073 kpl, joista Huvilateltassa n. 18 500. Helsingin Juhlaviikot tekee yritys yhteistyötä, ja yritys yhteistyörahoituksen osuus sen budjetista oli 20 %. (TK)

Helsingin kaupunginkirjaston toiminnassa näkyi monet merkkivuodet: oli WDC, pääkaupunkina 200 vuotta sekä Kallion kirjaston 100-vuotisjuhlat. Keskustakirjaston

suunnitteluun osallistettiin asukkaita, ja rakennuksesta järjestettiin arkkitehtikilpailu. Kirjastoissa järjestettiin lukuisia tapahtumia, esim. lapsille (esim. keppihevostapahtuma tai pelipäivä), perheille ja kirjallisuuden ystäville (esim. kirjailijavieraat ja runoraadit). Kaupunginkirjastolla oli vuonna 2012 37 kirjastoa, 2 kirjastoautoa ja 10 laitoskirjastoa. Lainauksia tehtiin yhteensä 9,2 milj., kirjastokäyntejä oli 6,7 milj. Suhteutettuna jokainen kuntalainen lainasi vuoden aikana 15,4 teosta ja kävi kirjastossa 11,2 kertaa. Lainaajista oli 62 % naisia ja 38 % miehiä. Eniten käyntejä oli Kirjasto 10 (566 300), Rikhardinkadun (554 400) ja Kallion kirjastossa (513 000). Eniten lainauksia tehtiin Itäkeskuksen (850 000) ja Pasilan kirjastoissa (798 000). Myös sähköisiä sisältöjä edistettiin vuonna 2012 mm. verkkopalveluja kehittämällä, e-aineistojen kehittämishankkein ja käynnistämällä useampi sähköisen lainaamisen kokeilu (esim. eBib- ja mobiilikirjastokortti-kokeilut). Vuonna 2012 toteutettiin myös kolme merkittävää remonttikohdetta: Puistolan, Kontulan ja Tapanilan kirjastojen kokonaisuudistukset. Kirjastojen markkinointiin panostettiin: Perustettiin markkinointi- ja tapahtumayksikkö, joka oli mukana kirjamesuilla sekä toteutti pop-up –kirjaston Tukutorin Kellohalliin. Vuosi 2012 oli myös ensimmäinen KIRKOU-yhteistyöhankkeen (kirjastot, koulut ja koulukirjastot) koko kaupungin peruskouluja ja kaikkia kirjastoja koskeva lukuvuosi. Muita hankkeita oli mm. kolme EU-hanketta. Helsingissä järjestettiin maailman suurin vuosittainen kirjastoalan konferenssi IFLA joka työllisti myös kaupunginkirjaston henkilökuntaa. (TK)

Helsingin kaupunginmuseo tallentaa ja vaalii Helsingin kaupungin alueen henkistä ja aineellista perintöä sekä rakennettua kulttuuriympäristöä. Keski-Uudenmaan maakuntamuseona kaupunginmuseo toimii kulttuuriympäristön asiantuntijana alueellaan. Museon päärakennuksessa vuonna 2012 oli esille Enemmän funkkista, Reino -näyttely, joka yhdisti designiä, elokuvaa ja Helsingin WDC-vuoden hengessä. Muita näyttelyitä oli mm. Made in Helsinki (myös WDC-vuoteen liittyen) sekä Näköalapaikka – Kertomuksia Pihlajanmäestä, joka oli esillä myös Pihlajanmäen ostoskeskuksessa. Uusi museo, Lasten kaupunki, avattiin marraskuussa. Sinne on koottu teematiloja liittyen 1700-luvun leikkiympäristöihin, koululaitoksen historiaan, 1970-luvun mummolaan jne. Viikonloppuisin tavattavissa on vapaaehtoiset museomummit ja -vaari. Vuonna 2012 Kaupunginmuseon eri museokohteissa vieraili 156 644 kävijää, joista Sofiankatu 4:ssä 47 810, Sederholmin talossa 35 462 ja Ratikkamuseossa 29 070. Museota käytti oppimisympäristönä 9 922 lasta kouluista, päiväkodeista, oppilaitoksista ja järjestöistä. Museo järjesti monia tapahtumia, kuten Helsinki-viikolla historiallisen kahvilan Palmian kanssa, historiallisia kävelyitä, historiallisen puistopiknikin ja puutarhajuhlan jne. Kaupunginorkesterin kanssa yhteistyössä järjestettiin erikoisopastuksia kausikorttilaisille Made in Helsinki –näyttelyyn. Kulttuuriympäristöyksikkö laati yhteensä 467 kulttuuriympäristöön ja rakennussuojeluun liittyvää lausuntoa. Lisäksi museo toimi asiantuntijana kaupungin useissa työryhmissä sekä asiantuntijana erilaisissa maankäyttöön, rakennuskulttuurin tutkimukseen ja arkeologiaan liittyvissä tehtävissä. Virasto myös jatkoi esine-, arkisto- ja kuvakokoelmien kartuttamista sekä kuva-aineistojen digitointia. (TK)

Helsingin kaupunginorkesterilla vuosi 2012 oli ensimmäinen kokonainen vuosi syksyllä 2011 avatussa Musiikkitalossa. Orkesteri myös vietti 130-vuotisjuhlaansa. Orkesterin ohjelmistoon kuului vuonna 2012 mm. Sibeliuksen sinfoniasarja, Residenssitaiteilijoina oli Soile Isokoski sekä Olli Mustonen. Soile Isokosken Strauss-konsertti myös levytettiin. Kaupunginorkesteri järjesti vuoden aikana 137 konserttia, joista 55 oli orkesterin omia sinfoniakonsertteja

Musiikkitalossa ja 61 kpl eri puolilla kaupunkia järjestettyjä kummilapsikonsertteja. Sinfoniakonserteissa oli yhteensä 87 365 kuulijaa, konserttien täyttöaste oli 93,2 %. Kantakortteja myytiin n. 4000 kpl /kausi. Lapsille ja koululaisille järjestettiin vuoden aikana 2 erikoiskonserttia. Näissä konserteissa oli esiintyjinä kaupunginorkesterin lisäksi musiikkiluokkien oppilaita eri puolilta Helsinkiä. Vuonna 2012 orkesteri käynnisti uudestaan kiitetyn kummilapsiprojektin. Kummilapsiksi ilmoittautuneita oli vuoden loppuun mennessä n. 2 606, kutsu käännettiin 3:lle kielelle. Helsingin musiikkiopistojen kanssa tehtiin monipuolista yhteistyötä, mm. yhteiskonsertteja sekä sinfoniakonsertin alussa pienille soittajille esitysmahdollisuuden tarjoava Pieni alkusoitto. Orkesteri julkaisi 5 levyä sekä teki kiertueen Itävaltaan ja Saksaan. Keväällä esitettiin Finnkinon elokuvateattereissa viidellä paikkakunnalla kolme HKO Screen –konserttia. Lisäksi toteutettiin suoria Internet-striimejä 11 kpl, suurin osa Yleisradion Areena-palvelun kautta. (TK)

Helsingin kulttuurikeskuksen tehtävänä on tukea kulttuuria, esim. avustuksin. Lisäksi kulttuurikeskus tarjoaa kulttuuria, eli tuottaa kulttuuria itse ja yhteistyössä muiden kanssa. Lisäksi se edistää kulttuuria laajasti toimimalla kulttuuripoliittisesti aktiivisena toimijana erilaisissa kaupungintasoisissa, kotimaisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja tuottamalla julkaisuja. Vuosi 2012 oli täynnä merkkivuotia: Savoy-teatteri ja Annantalo täyttivät 25-vuotta ja Kanneltalo 20-vuotta. Toimipaikkojen ohjelmistossa näkyi WDC-vuosi sekä Helsinki 200-vuotta pääkaupunkina –vuosi. Keskeistä oli myös koulujen ja muiden tahojen kanssa tehty yhteistyö. Kulttuurikeskuksen toimipaikkojen ajankohtaisia teemoja ovat yhteisöllisyys eikä monikulttuurisuus. Kulttuurikeskuksen toimipaikkojen saleissa järjestettiin 1500 esitystä, kävi 176 000 katsojaa. Lisäksi taidekurseja järjestettiin 1100 ja opetukseen osallistui 14 000 lasta ja nuorta. Näyttelyitä järjestettiin n. 100, joissa kävi 177 000 vierasta. Kulttuuri- ja kirjastolautakunnan avustuksissa yhtenä tärkeänä painoalueena oli tanssi: sen tuki kolminkertaistui, tanssitaiteen perusopetusta antavat oppilaitokset nostettiin avustusten piiriin, Tanssin talo –hanke käynnistyi ja Helsingin kulttuuripalkinto myönnettiin tanssija Susanna Leinoselle. Kklk jakoi avustuksia lähes 15,9 m€. Lastenkulttuurin osalta tehtiin useita yhteistyöhankkeita, esimerkiksi Kulttuuria kouluihin –hankkeessa tuotiin kaupungin runsasta kulttuuritoimintaa opettajien tietoon ja osaksi opetusta. Kulttuurisen vanhustyön kehittämistä jatkettiin yhteistyössä sosiaaliviraston (esim. täydennyskoulutus kulttuurityömetodeista sosv:n työntekijöille) kanssa sekä Troppi-verkosta vahvistamalla. Vuoden aikana toteutettiin useita taidepilotteja helsinkiläisissä vanhustyön yksiköissä. Ruotsinkielisessä toiminnassa edistettiin erityisesti sanataiteen asemaa. Kulttuurisessa aluetyössä tavoitteena oli kannustaa julkista tukea saavia laitoksia, esim. teattereita, toimimaan seiinensä ulkopuolella ja yhteistyössä asukkaiden kanssa. (TK)

Nuorisoasiankeskus tarjosi myös vuonna 2012 tiloja ja tekemistä nuorille, monialaisesti ja –hallintokuntaisesti työkaluja syrjäytymisen estoon ja nuorten työllistymiseen, kehitti erilaisia verkkopalveluja sekä jakoi avustuksia nuorten hankkeille (ns. Sponssi-raha) sekä järjestöille nuorten kanssa tehtävään työhön. Monihallintokuntainen, esim. kirjaston, koulun, sosiaalitoimen ja kulttuurikeskuksen kanssa tehtävä sekä pääkaupunkitasoinen yhteistyö on luonteva osa toimintaa. Yhtenä keskeisenä työkaluna nuorten osallistamisessa oli Ruuti. Vuosi 2012 oli vaikuttamisjärjestelmä Ruudin ensimmäinen kokonainen toimintavuosi. Lasun tiimoilta toteutettiin kaupungin, mm. nk:n, kulken ja liv:n yhteistä vapaa- ja loma-ajan harrastusviestintää. Nuorisotaloilla järjestettiin vapaan oleskelun lisäksi pienryhmätoimintaa,

esim. kädentaitoja, musiikkia, liikuntaa ja teatteria. Nuorten käyntejä eri nuorisotiloissa vuonna 2012 oli yht. 472 384, joista kulttuurisen nsotyön toimiston toimipaikoissa 86 840. Yksilöllisellä ryhmätoiminnalla tavoitettiin 16 335 nuorta, joista kulttuurisen nsotoimiston toiminnalla 1 613. Operaatio Pulssissa monihallintokuntaisesti (nk, kulke, kir ja työväenopisto) sosiaalistetaan alueen nuoria ja aktivoidaan heitä uusiin harrastuksiin, esim. DJ-Digishop, leffanteko-, discotanssi- ja skeittikursseilla. Nuorisoasiankeskuksen toimipisteissä järjestettiin vuoden aikana kymmeniä tapahtumia: osa oli vuosittain toistuvia suuria tapahtumia, esim. hiihtolomaviikon Reaktori tai LoisteWimma-tapahtuma. Myös nuorisotalot järjestivät tapahtumia, kuten kuukausittain Kannelmäen nuorisotalolla tapahtuva Megaparty. Keskeinen osa nuorisotyötä on myös verkkonuorisotyö. Sen menetelmiä, palveluita ja yhteistyötä kehitettiin myös vuonna 2012. Pelaamiseen keskittynyt Pelitalo tarjosi peli-iltoja sekä pienryhmätoimintaa, esim. pelikehityskerhoja. WDC-vuosi näkyi myös nk toiminnassa, ja sen tiimoilta järjestettiin erityisesti ruoka- ja kaupunkikulttuuriin keskittyvää toimintaa, kuten työpajoja ja tapahtumia. Narrin teatteritoiminta ja kuvataideryhmät jalkautuivat nuorisotaloille. Hapen mediatuotannoissa syntyi lukuisia, nuorten omia musiikkivideoita, kuvia ja live-lähetyksiä. (TK)

Vuonna 2012 Helsingin taidemuseo joutui sulkemaan Meilahden museorakennuksensa kosteusongelmien vuoksi, ja näistä näyttelytiloista luovuttiin. Kevään 2012 aikana taidemuseon tulevaisuudesta ja Guggenheim-museon konsepti- ja kehitysselvityksestä käytiin monimuotoisesti keskustelua mediassa ja poliittisella tasolla. Kävijöitä museossa oli 104 000, Meilahden sulkemisesta huolimatta. Eniten katsojia keräsi Georgia O'Keeffen näyttely, joka tuotettiin kansainvälisenä yhteistyönä. Muita kv-yhteistyötä oli Lelun lumonäyttely Pariisiin Grand Palais'n kanssa sekä Akseli Gallen-Kallela -näyttely Pariisiin Musée d'Orsayn ja Dusseldorfın Kunsterpalatsin kanssa. Muita vuoden näyttelyitä olivat mm. The Making of Iron Sky sekä Nanna Suden tuotannon esittely. Suden teoksista koottiin suuren suosion saanut pop-up-näyttely Kampin kauppakeskukseen. Vuonna 2012 käynnistettiin uusi toimintamuoto, jossa näyttelyitä järjestetään omien seinien ulkopuolella: vuonna 2012 järjestettiin *Stadin nuoret* -näyttely Finlandia-talossa. Arabianrannassa julkistettiin vuoden mittavin julkisen taiteen hanke, kokonaistaideteos *Tapio Wirkkalan puisto*, yhteistyössä Aalto yliopiston, ksv:n, rkv:n, tasken ja Staran kanssa. Prosenttirahalla valmistui kuusi taideteosta, mm. Baanalla *Love Helsinki* sekä Myllypuron uudelle terveysasemalle *Night Sky* ja *Spectrum*. Kokoelmia kartutettiin 49:llä teoksella. Museopedagogiasen kouluyhteistyön kohteena oli peruskoulun 6. ja 9. luokkalaisten. Lisäksi toimintamuotoja kohdennettiin vanhuksille, nuorille ja maahanmuuttajille. Esim. nuorten ryhmä Tennarin kanssa järjestettiin nuorille suunnattu näyttely kulttuurikeskus Stoassa. Annantalon kanssa toteutettiin yhdessä kulttuurikursseja. Julkisten tilojen veistossivustoilla tehtiin n. 70 000 vierailua. Näyttelytoiminnan yhteydessä järjestettiin monipuolista ohjelmaa: työpajoja, opastuksia, luentoja ja esityksiä. Taidemuseo Uudenmaan aluetaidemuseona huolehtii alueen museoiden yhteistyöstä. Lisäksi museo on myös mukana erilaisissa museotoiminnan kehittämiseen tähtäävissä hankkeissa, esim. kokoelmien digitointi. (TK)

Henkilöstö

Selvityksessä mukana olevissa organisaatioissa vakituisissa työsuhteissa ("vakanssit") työskentelee 1220 henkilöä. Määräaikaisissa työsuhteista tai muista tilapäisissä työjärjestelyistä kertyy lisäksi vuosittain n. 190 henkilötyövuotta, mm. kurssiopettajia, harjoittelijoita, työllistettyjä sekä siviilipalvelusmiehiä. Yhteenlaskettuja henkilövuosia työsuhteista kertyy n. 1400.

	Vakanssit	, joista täyttämättä
Helsinki-viikon säätiö / Juhlaviikot	10	0
Kaupunginkirjasto	509	3
Kaupunginmuseo	72	0
Kaupunginorkesteri	113	5
Kulttuurikeskus	103	0
Nuorisoasiainkeskus	348	4
Taidemuseo	67	2
YHTEENSÄ	1222	14

Kaupunginmuseo, kaupunginkirjasto, nuorisoasiainkeskus sekä taidemuseo ovat tulospalkkauksen piirissä, kun taas kulttuuriasiainkeskus, kaupunginorkesteri ja Juhlaviikot eivät maksa tulospalkkoja. Sitä käyttävissä virastoissa tulospalkkaus on koettu hyväksi johtamisen välineeksi sekä vaikuttavaksi ja toimivaksi tavaksi toteuttaa strategisia tavoitteita.

Yhteistyötä henkilöstöasioissa tehdään jonkin verran. Esimerkiksi kaupunginkirjaston ja nuorisoasiainkeskuksen kesken tehdään säännöllistä yhteistyötä eri toimipisteissä. Kulttuuri- ja nuorisoasiainkeskuksella on yhteistyötä nuoria osallistavassa Pulssi-hankkeessa. Vuoden 2014 alussa alkaa kirjaston ja nuorisoasiainkeskuksen henkilöstön yhteinen tyhy-hanke. Myös Maunulan uuteen toimitilaan tulee kirjaston, nuorisoasiainkeskuksen ja työväenopiston yhteiset henkilöstötilat.

Muiden virastojen osalta nykyinen henkilöstöyhteistyö tai -kierto on vähäistä.

Henkilöstökierron toteuttamisen haasteeksi koetaan ennen kaikkea substanssien erilaisuus sekä kiire ja resurssipula. Kaikki raportissa tarkastellut toimijat ovat voimakkaasti asiantuntijaorganisaatioita, jolloin osaamisen siirto voi olla hankalaa, tai vaatii ainakin huolellisen pohjustamisen ja ohjauksen.

Kiinnostusta henkilöstökierron lisäämiseen kuitenkin olisi. Sen nähdään edistävän oppimista ja hyvien käytäntöjen jakamista sekä kaupunginorganisaation ymmärtämistä ja tutuksi tulemistä. Asiantuntijavaihtojen kautta voitaisiin myös synnyttää ja kehittää organisaation läpäiseviä hankkeita. Henkilöstökiertoa varten tulisivat luoda ohjattu rakenne ja asettaa yhteiset tavoitteet.

Mahdollisiksi yhteistyöhankkeiksi henkilöstön osalta koetaan erityisesti koulutukset. Myös yhteistä HR-osastoa väläytellään henkilöstöhallinnon rakenteiden vahvistamiseksi.

Talous

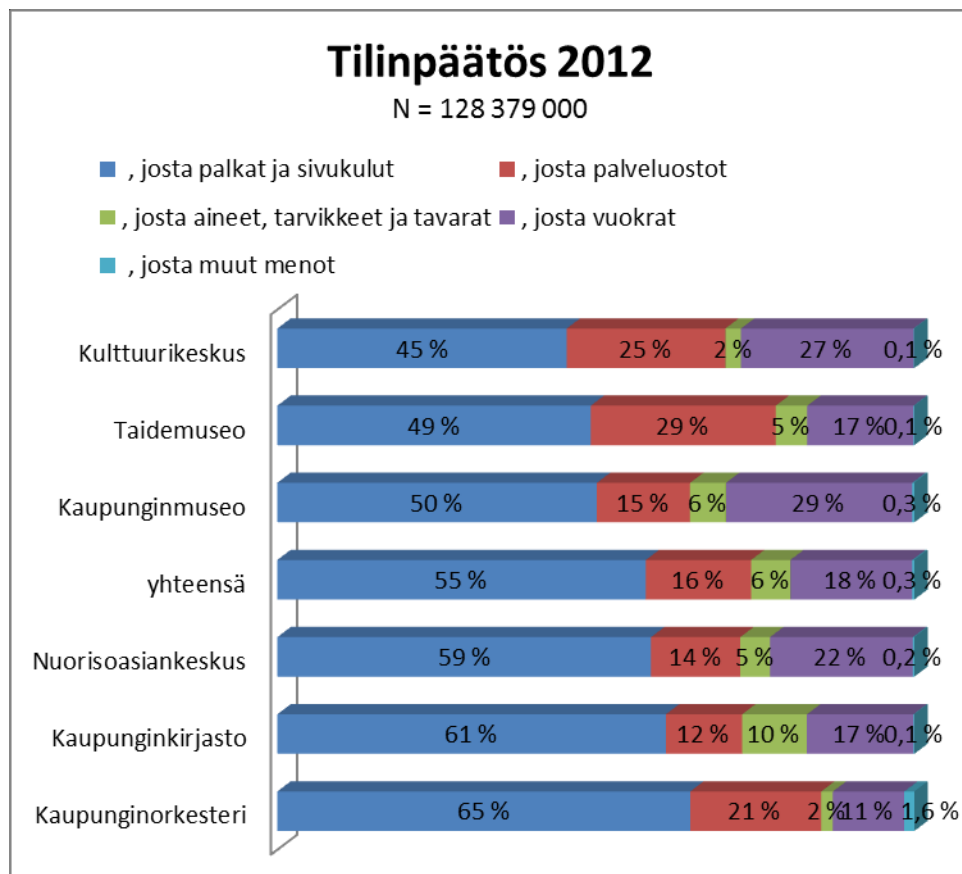
Selvityksessä mukana olevissa organisaatioissa on käytössä erilaisia budjettirakenteita. Kaupunginkirjasto, kaupunginorkesteri, kulttuurikeskus ja nuorisoasiainkeskus ovat pääasiassa bruttobudjetissa (kaupunginorkesterin ulkomaanmatkat ja kulken Savoy-teatterin toiminta ovat nettobudjetoitu). Taidemuseo ja vuodesta 2014 alkaen myös kaupunginmuseo ovat nettobudjetissa⁵. Helsingin juhlatiimit on säätömuotoinen.

Eri organisaatioiden budjettirakenne	
Juhlatiimit	Säätö
Kaupunginkirjasto	Bruttobudjetoitu
Kaupunginmuseo	Nettobudjetoitu
Kaupunginorkesteri	Bruttobudjetoitu, paitsi ulkomaanmatkat nettobudjetissa
Kulttuurikeskus	Savoy-teatteri nettobudjetoitu, muut bruttobudjetoitu
Nuorisoasiainkeskus	Bruttobudjetoitu
Taidemuseo	Nettobudjetoitu

Talouden näkökulmasta selvityksessä mukana olleiden organisaatioiden toimintaa on hankalaa tarkastella yhteismitallisesti toimintojen erilaisuuden vuoksi.

MENOT 2012	Menot yht.	, josta palkat ja sivukulut	, josta palveluostot	, josta aineet, tarvikkeet ja tavarat	, josta vuokrat	, josta muut menot	, josta avustukset
Juhlatiimit	4 287 266	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Kaupunginkirjasto	38 236 199	23 316 126	4 573 977	3 892 224	6 388 652	52 221	13 000
Kaupunginmuseo	7 527 128	3 773 883	1 100 273	424 121	2 199 443	24 408	5 000
Kaupunginorkesteri	12 056 900	7 816 500	2 478 800	220 200	1 351 100	190 300	
Kulttuurikeskus	29 821 443	6 309 607	3 459 014	341 366	3 763 215	15 347	15 932 895
Nuorisoasiainkeskus	29 490 052	16 523 124	3 944 284	1 316 690	6 310 424	69 039	1 335 492
Taidemuseo	6 435 042	3 165 748	1 868 876	319 193	1 072 576	8 649	0
yhteensä	127 854 030	60 904 988	17 425 224	6 513 794	21 085 410	359 964	17 286 387

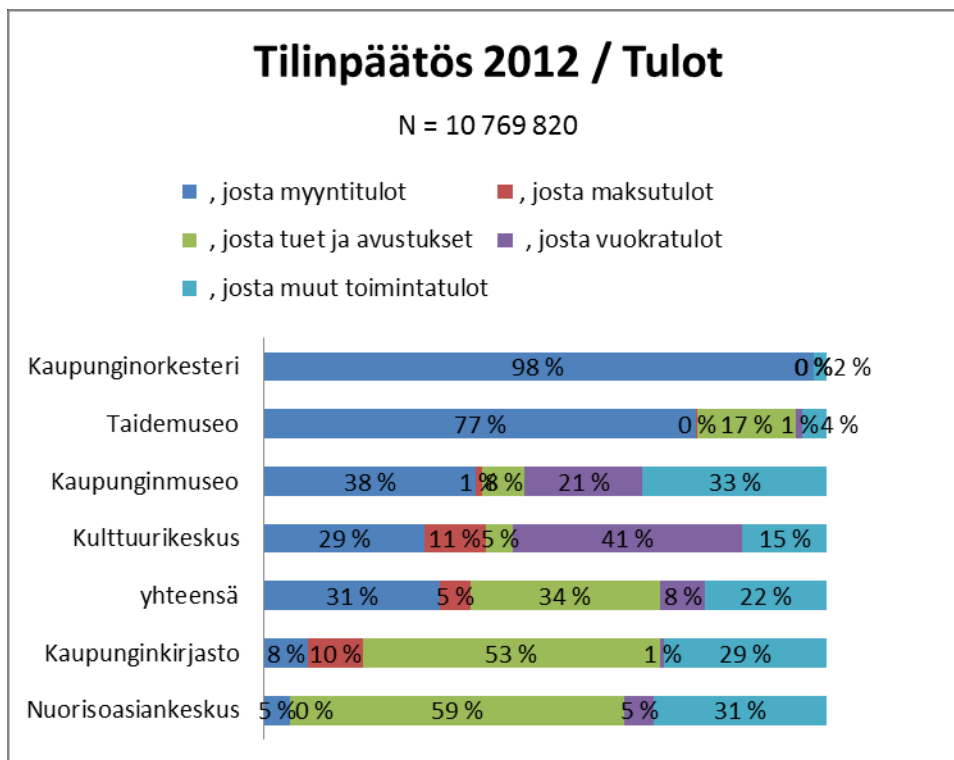
⁵ Myös kirjastossa on todettu tarvetta siirtyä osittain nettobudjetointiin.



Kuvio 6. Tilinpäätöksen 2012 menot prosentuaalisessa muodossa esitettynä. Pl. Juhlaviikot jolla erilainen budjetointikäytäntö sekä kulttuuritoimen avustukset.

Vuonna 2012 menoja kertyi selvityksessä mukana olleiden organisaatioiden toiminnasta yhteensä n. 128 M eur. Henkilöstökulut ovat toimijoiden suurin menoerä. Niiden osuus kokonaisbudjetista vaihteli 45 % ja 65 % välillä. Seuraavaksi suurin erä olivat vuokrat, jotka sisältävät pääasiassa toimitilavuokria mutta myös muita pienimuotoisempia laitevuokria. Niiden osuus kokonaisbudjetista vaihteli 11 % ja 29 % välillä. Palveluostot muodostivat vähimmillään 12 % ja enimmillään 29 % budjetista. Luku sisältää hyvin erilaisten palvelujen ostoja. Esimerkiksi kulttuurikeskus ostaa Palmialta vahtimestaripalvelut. Valtaosa virastoista ostaa viestinnän palvelut esim. graafiset palvelut ulkopuolisilta. Palveluostot sisältävät myös sisällöntuotantoon liittyvää, näyttelyiden ja esitysten ostoa. Palveluostot siis sisältävät monilta osin sen toimintamäärärahan, jolla virastot ostavat tiloihinsa kulttuuria.

TULOT 2012	Tulot yht.	, josta myyntitulot	, josta maksutulot	, josta tuet ja avustukset	, josta vuokratulot	, josta muut toimintatulot
Juhlaviikot	4 356 340	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Kaupunginkirjasto	4 308 464	337 969	417 568	2 276 095	27 885	1 248 952
Kaupunginmuseo	683 129	256 378	7 760	52 040	143 338	223 613
Kaupunginorkesteri	1 735 600	1 693 500	0	0	0	42 100
Kulttuurikeskus	1 431 488	408 651	154 500	70 552	583 532	214 253
Nuorisoasiankeskus	1 863 413	86 493	37	1 106 582	98 257	572 075
Taidemuseo	747 691	574 030	1 827	129 893	9 649	32 291
yhteensä	15 126 125	3 357 021	581 692	3 635 162	862 661	2 333 284



Kuvio 7. Tilinpäätöksen 2012 tulot prosentuaalisessa muodossa esitettynä. Pl. Juhlaviikot jolla erilainen budjetointikäytäntö.

Tuloja kulttuuritoimijoille kertyi vuoden 2012 tilinpäätöksen mukaisesti yhteensä n. 11 M eur. Tulojen muodostuminen vaihteli virastoittain. Eniten tuloja muodostui erilaisista kaupungin virastoille osoitetuista avustuksista, esimerkiksi - opetus- ja kulttuuriministeriön sekä EU:n avustuksia erilaisiin kehittämishankkeisiin. Myös henkilöstökeskuksen työllistämisavustuksia on saatu jonkin verran. Toiseksi eniten tuloja virastoille kertyi myyntituloina. Myyntitulot sisältävät kaikki pääsylippujen ja käsiohjelmien myynnistä aiheutuvat tulot. Myös maksutuloihin sisältyi palveluiden myyntiä, kuten kurssimaksuja. Maksutuloihin on kirjattu myös mm. kirjojen varausmaksut. Vuokriin ja avustuksiin on kirjattu etenkin tilojen vuokraamisesta saatavat tulot, esim. sali- ja kokoustilojen vuokrat. Muihin toimintatuloihin on kirjattu sekalaisia tulolähteitä, esimerkiksi joitain OKM:n avustuksia, salien vuokratuloja, myöhästymismaksuja, kurssimaksuja, royalteja jne. Tässä tuloluokassa ovat myös virastojen mahdolliset sponsoritulot.

Virastojen budjetteihin kirjatut investoinnit sisälsivät esim. taide-, kaluste-, tietotekniikka- ja esitystekniikkahankintoja (esim. esityssaleihin). Tilakeskuksen kanssa toteutetaan laajemmat, rakentamiseen liittyvät investoinnit. Vuosina 2012-2013 rakennettiin mm. Kontulan, Tapanilan sekä Puistolan kirjastoissa. Vuoden 2013 kirjastotilojen kunnostushankkeita ovat Malminkartanon ja Roihuvuoren kirjastot sekä lasten kirjastoauton hankinta. Töölön kirjaston remontti alkaa 2014, jolloin myös Jakomäessä tehdään remontti.

Myös kaupunginmuseon tiloja esim. Elefanttikorttelia ja Sofiankadun tiloja kunnostettiin. Vuodelle 2014 on ajoitettu Herttoniemen rannan nuorisotilan suuri perusparannushanke. Strategiakauden tulevia laajempia investointihankkeita ovat mm. Tennispalatsin (taimu) ja K4 Elefanttikorttelin Uuden kaupunginmuseon tilojen suunnittelu ja peruskorjaushanke sekä kaksi uutta nuorisotaloa – Viikin nuorisotalo (2015) ja Maunulan yhteistila (2016). Myös

kansainvälisen kulttuurikeskus Caisan tilakysymys vuodesta 2016 lukien tulee ratkaistavaksi. Mellunmäkeen on suunniteltu uutta kirjastoa ja Herttoniemen kirjasto jouduttaneen siirtämään uuteen paikkaan palveluasuntorakentamisen tieltä.

Tilat

Taiteenlajit tarvitsevat erityisiä tiloja, henkilöstöä ja tekniikkaa toteutuakseen laadukkaasti. Eri kulttuuripalveluiden järjestämiseksi tarvitaan erityyppisiä tiloja. Sinfoniakonsertin toteuttaminen vaatii tilalta erilaisia ominaisuuksia kuin musiikin vapaa-ajan harrastaminen. Myös museotoiminnan ytimessä olevat kokoelmat edellyttävät kokoelmien säilymisen turvaavat ja hoidon mahdollistavat asianmukaiset tilat. Näyttelytoiminta ja yleisöpalvelut tarvitsevat tarpeisiin sovitettuja erikoistiloja.

Kulttuurikäyttöön soveltuvat tilat on yleensä suunniteltu erityistarkoituksiin ja ne vaativat sisältölähtöistä varustelua. Tällöin mahdollisuudet käyttää tiloja muuhun kuin suunniteltuun tarkoitukseen saattavat olla rajalliset.

Toinen kulttuuritiloihin liittyvä kehityssuunta on ollut erilaisten vanhojen, usein teolliseen käyttöön suunnattujen tilojen uusiokäyttö kulttuuritoimintaan. Kulttuuritoimintaan soveltuu hyvin myös erilaisten, alkuperäisestä käytöstä poistuneiden, ei kulttuuriseen toimintaan rakennettujen tilojen väliaikainen hyödyntäminen (esim. pop-up-tilat).

Taidelaitosten ”seinien ulkopuolinen toiminta” on aina tarpeellista kohdentaa oikein: mikä on vaikkapa kiertävän taide- tai museonäyttelyn, musiikkiesityksen tai taidekasvatuskokonaisuuden tarkoitus ja suhde ns. emopalveluun. Onko esim. uusia asiakkaita ja ei-yleisöjä hedelmällisempää pyrkiä tavoittelemaan seinistä ulos lähtevillä palveluratkaisuilla vai pyrkiä kutsumaan nämä asiakkaat olemassa oleviin tiloihin, kulttuurisia ja fyysisiä esteitä madaltamalla? Näiden toimenpiteiden ei tule olla toisiaan poissulkevia vaan täydentäviä, ja niitä tulisi pyrkiä toteuttamaan samanaikaisesti ja suunnitelmallisesti.

	Toimipaikat
Helsinki-viikon säätiö / Juhlaviikot	1
Kaupunginkirjasto	58 + 2 autoa + kotipalvelu + verkkokirjasto
Kaupunginmuseo	11
Kaupunginorkesteri	1
Kulttuurikeskus	10
Nuorisoasiainkeskus	90
Taidemuseo	2
YHTEENSÄ	176

Selvityksessä mukana olevien organisaatioiden tilaratkaisut vaihtelevat.

Nuorisoasiainkeskuksella ja kirjastolla on kaupungin laajuisesti kattava toimitilaverkko. Kulttuurikeskuksella on toimipisteitä keskustassa sekä aluekeskuksissa. Kaupunginmuseolla on näyttelytiloja kulttuurihistoriallisesti merkittävässä kohteissa ympäri kantakaupunkia ja kokoelmakeskuksia ja -verstas Helsingissä, Vantaalla ja Tuusulassa. Taidemuseon ja kaupunginorkesterin toimitilat ovat keskusta-alueella. Juhlaviikoilla ei ole, toimistotiloja lukuun ottamatta, lainkaan omia tiloja.

Monet selvityksessä mukana olevista virastoista ovat supistaneet viime vuosina toimitilojensa määrää, yleensä säästöyistä. Myös toiminnan strateginen keskittäminen on ollut tiloista luopumisen takana. Uusia tiloja on viime aikoina valmistunut, esim. Musiikkitalon tilat kaupunginorkesterille.

Kirjastoja tarkastellaan jatkossa aiempaa enemmän myös asukastiloina, joiden tarve on kaupungissa tunnistettu selvästi. Kirjastoilla on tarkoitukseen sopivasti pitkät aukioloajat ja usein jo nykyisellään sopivat tilat, matala kynnys ja varsin kattava verkosto. Suuret kävijämäärät houkuttelevat myös muita kumppaneita yhteistyöhön. Arviolta 85% kirjastojen pinta-alasta on asukaskäytössä.

Muutoksia toimitiloihin on tulossa: esimerkiksi molemmat museot keskittävät toimintaansa. Kaupunginmuseo saa uudet toimitilat Senaatintorin kulmalta, Elefanttikorttelin pohjoisosasta (Aleksanterinkatu – Katariinankatu). Taidemuseo keskittää toimintansa Tennispalatsiin, josta se saa lisää tiloja Kulttuurien museon muuttaessa pois. Toiminta uusissa tiloissa alkaa vuonna 2015. Lisäksi kansainvälisen kulttuurikeskus Caisan toimintamallia uudistetaan ja se muuttanee uusiin tiloihin vuodesta 2016 alkaen.

Lisäksi on yhteisiä investointihankkeita, kuten Maunulan palvelukeskittymän rakentaminen (nuorisoasiainkeskus, työväenopisto sekä kirjasto) tai museon ja taidemuseon yhteinen kokoelma- ja konservointikeskussuunnitelma. Myös keskustakirjaston suunnitelmissa kuullaan muiden hallintokuntien tarpeita. Korjaamon kulttuurikeskuksen yhteydessä on kokeiltu myös public-private-partnership –mallia.

Kulttuuri- ja taidetilojen suunnittelu ja rakentaminen ovat olennainen osa kulttuuripolitiikan toteuttamista. Kaupungin kulttuuritoimijoilla suunnitteilla olevia suunnittelu- ja rakennushankkeita ovat mm. keskustakirjasto, Tanssin talo sekä museoiden yhteinen kokoelma- ja konservointikeskus.

Tiloihin liittyvää yhteistyötä tapahtuu jo nyt runsaasti selvityksessä mukana olevissa organisaatioissa, vaikkakin sitä toivotaan myös lisää. Yhteistyö on mm. käytäntölähtöistä, esim. yhteisiä infotauluja, tilojen ”lainailua” oravannahkaperiaatteella, tapahtumiin liittyvää tilavuokraa alennetuilla taksoilla sekä yhden toimijan kustantamia ns. yhteisiä vahtimestareita jaetuissa kiinteistöissä.

Tilayhteistyötä toivotaan lisää. Sen hyötynä pidetään erityisesti säästöjä. Lisäksi yhteishankkeiden koetaan saavan enemmän painoarvoa ja näkyvyyttä, joten niiden arvioidaan menevän varmemmin ”läpi” kaupungin investointeja priorisoitaessa.

Tilayhteistyön haasteena ovat toiminta-aikojen päällekkäisyys: valtaosa virastojen toiminnasta tapahtuu iltapäivä- ja iltapainotteisesti. Lisäksi kulttuuritilojen joustavaa yhteiskäyttöä rajoittaa se, että ne ovat erikoistiloja, ja siten vaikeita soveltaa muuhun käyttöön. Lisäksi yhteistoimintaa haittaa virastojen ”siilobudjetit”, yhteisten pelisääntöjen puute sekä perustoimintojen erilaisuus.

Tilayhteistyön lisäämiseksi tarvitaan syvällistä muiden hallintokuntien tuntemusta. Myös tilakysymysten ratkaisuun keskittyvää kanssakäymistä olisi hyvä lisätä, jotta yhteistyölle syntyisi luonteva lähtökohta.

Aluerakentamisesta ja kulttuuritilojen toteutumisesta päättävät kaupungissa muut, usein kulttuuritoiminnasta etäällä sijaitsevat tahot. Kulttuurisektorin vahvempi mukaan ottaminen rakentamiseen liittyvään päätös- ja suunnitteluprosessiin koetaan tärkeäksi. Myös tältä osin kulttuurisektorin yhteistyötä on luontevaa lisätä. Uusien alueiden sekä lisärakentamisen tilasuunnitteluyhteistyö tulisi jatkossa toteuttaa suunnitelmallisesti yhdessä. Prosesseja, joilla kulttuurisektorin rakennushankkeita pystytään yhdessä edistämään, olisi syytä vahvistaa. Yhteisesti laadittu tila- ja investointiohjelma tai palveluverkkosuunnitelma voisi olla tarpeen.

Kulttuuripalveluiden erikoistarpeisia tiloja voisi suunnitella aluetasoisesti myös muiden kunnallisten palveluiden yhteyteen. Vapaa-ajan harrastepalveluiden osalta esimerkiksi uusien alueiden eri koulut voitaisiin korvamerkitä siten, että kussakin koulussa on suunnitelmallisesti jonkin taidealan vapaa-ajan harrastamiseen soveltuvia tiloja: yhdessä koulussa voi olla kuvataiteeseen, toisessa musiikkiin ja kolmannessa tanssin harrastamiseen soveltuvia tiloja. Näin vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksien toteuttaminen varmistuisi laadukkaana lähipalveluna sekä tuottaisi säästöä, koska vastaavia tiloja ei tarvitse erikseen investoida.

Erilaisten elämäntapojen, iän ja taustojen vaikutusta kulttuuripalveluiden saavutettavuuteen on huomioitu voimakkaasti viime vuosina. Tilasuunnittelulla, opasteilla ja tiedotuksella, kalustuksella ja henkilöstön asemoinnilla asiakaspalvelutilanteessa on lisätty palvelutilojen asiakaslähtöisyyttä ja matalan kynnyksen lähestyttävyyttä. Palveluverkon saavutettavuuden lisäksi on tärkeää jatkossakin huomioida tilojen fyysinen ja kulttuurinen esteettömyys ja saavutettavuus.

Yhteenvetoa resursseista ja toiminnasta

Henkilöstöä vakituisissa työsuhteissa tarkasteltavissa organisaatioissa oli vuonna 2012 n. 1220. Lisäksi väliaikaisissa työsuhteissa kertyi n. 200 henkilötyövuotta. Menoja tarkastellulla toimialalla kertyi 127 milj. € ja tuloja 15 milj. € (12 % menoista). Toimipaikkojen lukumäärä vuonna 2012 oli yli 170.

Mikäli toiminnan ja resurssien kohdentumista ja toteutumista haluaa tarkastella syvemmin, tulisi kutakin toimijaa verrata vastaaviin muihin valtakunnallisiin toimijoihin. Tällöin voisi arvioida palvelutuotannon panos-tuotos –tehokkuutta hedelmällisemmin. Nykyisen toimeksiannon puitteissa (palveluiden erilaisuuden takia) ei voida toteuttaa

resurssianalyyseja, jotka kohdentuvat ns. palveluiden tuotoksiin (esim. menojen suhde myytyihin lippuihin/kävijöihin/tilavuokriin jne.).

Kokonaiskuvan, päällekkäisyyksien ja synergioiden löytämiseksi on tarpeen toteuttaa yhteinen jatkoselvitys, jossa tarkastellaan laajasti kaupungin kulttuurisektorin toimijoiden palveluita ja toimintaa. Tarkasteltavat osa-alueet ovat ainakin

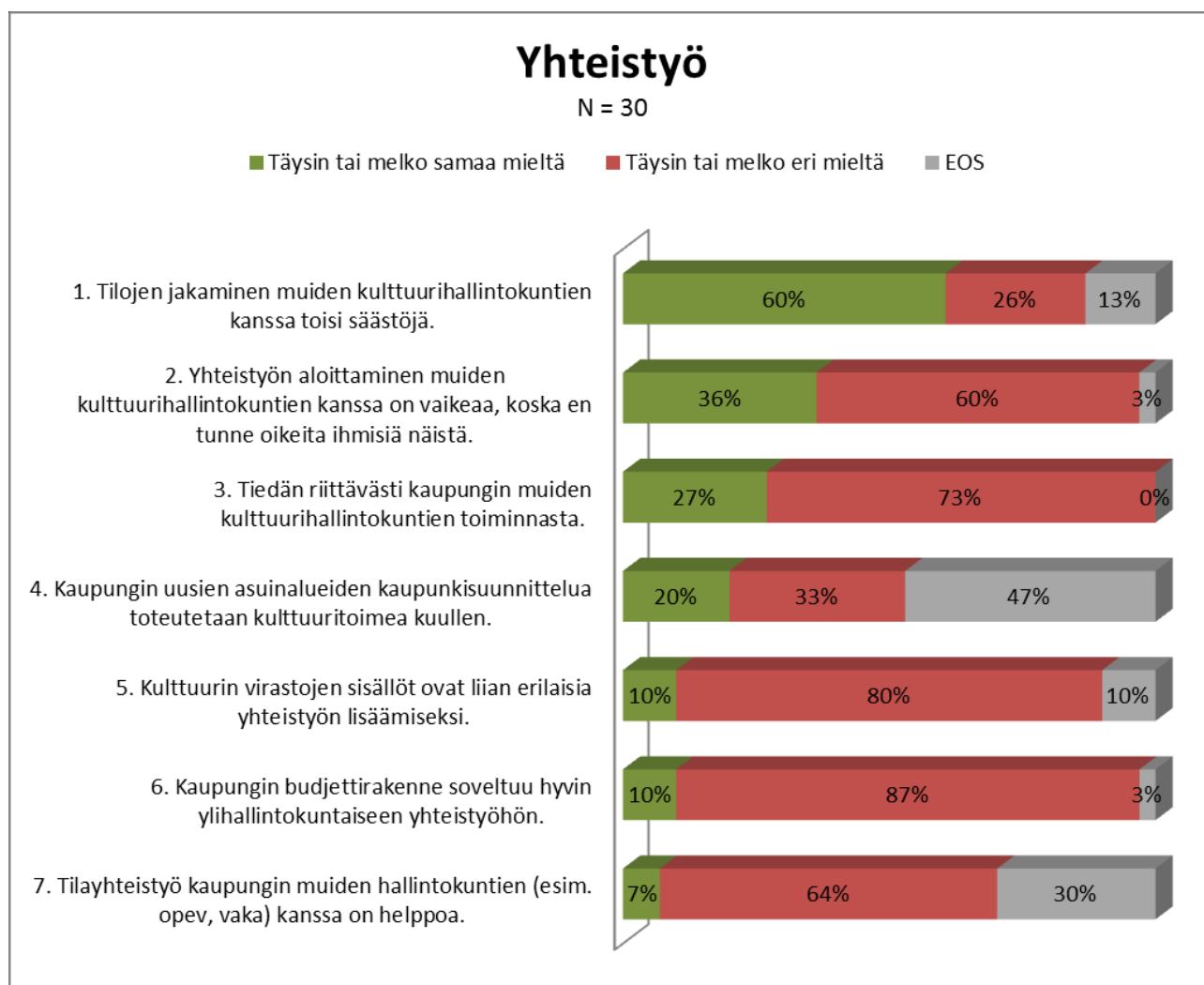
- tapahtumatuotanto
- yleisötyö ja työpaja/kurssitoiminta tietyille asiakkuuksille
- kokoelmatoiminta ja muistiorganisaatioiden prosessit (esim. konservointi, arkistot, muistomerkkien ja julkisen taiteen hoito, maakuntamuseo- ja aluetaidemuseotoiminta)
- henkilöstökoulutukset
- tilat ja tilojen yhteiskäyttö
- viestinnän käytännöt
- muut erityispalvelut, esim. musiikkistudiot, bänditilat jne.

Tämäntyyppisessä selvityksessä tulisi olla mukana myös Helsingin teatterisäätiö (Helsingin kaupunginteatteri), UMO-säätiö (Umo Jazz Orchestra), Virkagalleria, kaupunginkanslian kaupunkimarkkinointiyksikkö (ent. tapahtumayksikkö), tietokeskuksen kaupunginarkisto sekä soveltuvin osin myös Helsingin työväenopiston ja Svenska arbetarinstitutet Arbiksen toiminta. Huomioitava olisi myös tiloja hallinnoivat Finlandia-talo Oy, Kaapelitalo Oy (Kaapelitehdas ja Suvilahti) Musiikkitalo Oy. Lisäksi selvityksessä tulisi arvioida myös prosenttiperiaatemäärärahalla toteutettu kulttuuritoiminta

6. Yhteistyö

Arvioita yhteistyön kehittämisestä

Kulttuuritoiminnan hallintokuntien johtavien virkamiesten yhteistyöhön liittyviä mielipiteitä kartoitettiin seitsemällä kysymyksellä sekä yhdellä avokysymyksellä (kuvio 8).



Kuvio 8. Virkamiesten mielipiteet kehittämistarpeista liittyen yhteistyöhön.

Vastaajista 60 % koki tilayhteistyön tarjoavan mahdollisuuden säästöihin (V1). Avovastausten perusteella oli kuitenkin havaittavissa, että tilayhteistyö on myös ongelmallista. Tilojen käyttöajat ovat usein samat eri hallintokunnissa. Lisäksi toiminnan ja palvelujen erilaisuus aiheuttaa haasteita yhteiskäytölle. Tilayhteistyö kaupungin muiden hallintokuntien (esim. opev, vaka) koettiin valtaosan mielestä vaikeiksi, joskaan kaikki eivät osanneet ottaa kysymykseen kantaa.

Yhteistyön aloittamisen esteiksi vaikuttaisi mielipidevastausten perusteella nousevan tiedonpuute (V3). Lisäksi koetaan, ettei nykyinen budjettirakenne ainakaan edistä yhteistyön aloittamista (V6).

Yhteistyön lisäämisen lähtökohdat ovat hyvät. Yhteistyötä eivät haittaa sisältöjen erilaisuus: sisältöjä ei pidetä liian erilaisina yhteistyön lisäämiseksi (V5). Lisäksi vastaajista valtaosa (60%) koki tuntevansa oikeat ihmiset muista hallintokunnista yhteistyön aloittamiseksi (V2).

Kiinnostavaa oli, että lähes puolet vastaajista (47 %) ei osannut vastata kuullaanko kulttuuritoimea riittävästi uusien asuinalueiden suunnittelussa. Vastaajista 33 % koki, ettei kulttuuritoimea kuulla riittävästi. Näiden vastausten perusteella voisi arvioida, että uusien alueiden suunnittelussa kulttuuritoimen kuulemistapaa ja sen sisäistä käsittelyä hallintokunnissa olisi tarpeen kehittää.

Avovastausten perusteella yhteistyötä haittaavat jäykät organisaatorakenteet, erilliset budjetit, riittävän tiedon puute, historiallisesti muotoutuneet toimintakulttuurit, kiire, resurssien vähäisyys ja ehkä kilpailukin.

”Haitta: sektoroitunut tuotantolähtöinen organisaatorakenne ja kaupungintason jäykät toimintatavat. Todellisten yhteistyön mahdollistavien rakenteiden (prosessit, budjettirakenne) puute. Kiire. Edistys: kaupunkitason strategia: antaa suuntaa ja pohjaa. Myös todellinen tahtotila ja tilaus olisi olemassa (vaikka ei realisoitunut).”

Toteutunut yhteistyö kulttuuritoiminnassa

Yhteistyö on olennainen osa kulttuuritoimintaa. Kulttuurivirastot ovat jo toteuttaneet yhdessä jonkin verran erilaisia palveluhankkeita. Yhteistyötä on tehty esim. tuottamalla yhteisiä tapahtumia (esim. Loistefestari ja Ruutiexpo). Lisäksi yhdessä on tuotettu palveluja, esim. yleisötyötä ja taidekasvatusprojekteja. Toimijat ovat jonkin verran hyödyntäneet myös toistensa tiloja, esim. esitys- ja näyttelykäytössä. Myös henkilöstöyhteistyötä on kokeiltu (ks. lisää luku 5).

Muita yhteistyön muotoja on ollut mm. taideteosten hankkiminen prosenttiperiaatetta soveltamalla sekä taidemuseon taideteosten sijoittaminen muiden virastojen tiloihin. Taidemuseon flyygeli on sijoitettuna orkesterin tiloihin ja käyttöön, ja on tarvittaessa taidemuseon omassa käytössä.

Erityisen tärkeänä yhteistyön muotona pidettiin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa toteuttavaa ns. LASU-hanketta, jossa erillisrahalla oli mahdollista yhdessä järjestää kohdennettuja palveluita. LASU-hankkeessa kulttuurikeskus, nuorisoasiainkeskus sekä liikuntavirasto tuottivat yhdessä kohdennettua kesätoimintaa sekä koululaisten syysloman harrastetoimintaa. Yhteistyö koettiin erittäin hedelmälliseksi, ja vastaavanlaisia erityisiin asiakkuuksiin tai palvelutarpeisiin kohdennettujen yhteishankkeiden jatkamista toivotaan. Lisärahoitus vastaaville hankkeille on kuitenkin tarpeen.

Tällä valtuustokaudella kulttuurivirastojen yhteistyöhön on tullut lisää rakenteita. Jatkossa yhteistyön toivotaan olevan orgaanista, pitkäjänteistä ja tarveperustaista. Erityisen tärkeänä pidetään tiedonvaihtoa ja yhteistä keskustelua. Tällöin on tiedossa, mitä muut virastot tekevät, ja syntyy luontevaa työnjakoa. Päällekkäisyyksiä karsimalla syntyy pitkällä tähtäimellä säästöä ilman, että asukkaiden palvelutasoa tarvitsee karsia.

Yhteenvetoa yhteistyöstä

Yhteistyötä tapahtuu jo nyt jonkin verran. Yhteistyön lisäämiselle on hyvät lähtökohdat: Vaikka toiminnan sisällöt ovat erilaiset, ovat toiminnan tavoitteet siinä määrin samanlaiset, että yhteistyön lisääminen on luontevaa. Yhteistyötä haittaavat jäykät organisaatorakenteet, erilliset budjetit, riittävän tiedon puute, historiallisesti muotoutuneet toimintakulttuurit ja kiire. Luontevaa tapa lisätä yhteistyötä olisi operatiivisen henkilöstön säännölliset substanssitapaamiset yli virastorajojen (viestintätapaamiset, yleisöyötapaamiset, tuottajatapaamiset, suunnittelijatapaamiset jne.).

7. Benchmark

Kulttuuritoimi Suomen suurimmissa kaupungeissa

Suomen suurimmissa kaupungeissa on hyvin vaihtelevat kulttuurin päätöksenteko- ja organisaatorakenteet. Kahdessa kaupungissa, Oulussa ja Tampereella, on käytössä tilaaja-tuottaja -malli. Näissä palveluiden tilaajana on lautakunta, tuotannolla on erilaisia hallintorakenteita, usein johtokuntia.

Vantaalla kirjastot ovat muusta kulttuuritoiminnasta poiketen opetuslautakunnan alla. Muissa kaupungeissa kirjastot ovat muun kulttuuritoiminnan kanssa saman lautakunnan alaisuudessa. Vuoden 2014 alusta lähtien Espoossa taiteen perusopetusasiat käsitellään opetuslautakunnassa.

Nuorisotoimen asema on myös monimuotoinen: nuorisotoimen asioista päätetään omien, nuorisolautakuntien lisäksi liikunnan kanssa yhteisessä lautakunnassa (Espoo), sivistys- ja kulttuurilautakunnan (Oulu) sekä opetuslautakunnan (Vantaa) alaisuudessa.

Seuraavalla kahdella taulukolla kuvataan kulttuuri- ja nuorisotoiminnan päätöksentekorakennetta sekä kulttuuritoiminnan laajuutta sekä siihen käytettyjä määrärahoja.

Taulukossa 3 on käsitelty kuuden suurimman suomalaisen kaupungin kulttuuri- ja nuorisotoimen lautakunta- ja johtokuntarakennetta. Lähteenä taulukkoon on käytetty Kuntaliiton ja Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporen selvitystä (Ruusuvirta, Saukkonen, Ruokolainen & Viljanen 2012) *Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa 2010* sekä kaupunkien Internet-sivuja.

Taulukossa 4 on kuvattu kaupunkien kirjastojen toimipaikkojen sekä muiden taide- ja kulttuurilaitosten ja toimijoiden lukumäärä toimialoittain sekä kunkin toimialan asukaskohtaiset nettokäyttökustannukset 2010. (Ruusuvirta et al. 2012.) Taulukosta voi saada kuvaa eri toimialojen laajuudesta kaupungeittain. Vertailuluvut eivät kuitenkaan kerro palvelun tuotantorakenteista: eri kaupunkien kulttuuripalvelun tuotantomuodot ja rahoituspohja vaihtelevat (esim. oma vs. avustettu palvelutuotanto).

Helsingin asema suhteessa muihin suomalaisiin kaupunkeihin on hyvin erityinen. Helsinkiä on vaikea suoraan verrata muihin suomalaisiin kaupunkeihin, koska kaupungissa sijaitsee suuri määrä kansallisia taide- ja kulttuurilaitoksia (esim. Kansallisteatteri, Kansallismuseo) ja koska kaupunki tarjoaa käytännössä kulttuuripalveluja myös koko pääkaupunkiseudulle. (Ruusuvirta et al. 2012.)

	Kirjasto	Taide- ja kulttuurilaitokset	Kulttuuritalot ja -keskukset	Taiteen perusopetus ja taideoppilaitokset	Yleinen kulttuuritoimi	Nuorisotoimi
Espoo	Kulttuurilautakunta	Kulttuurilautakunta	Kulttuurilautakunta	Opetuslautakunta 1.1.2014 alk.	Kulttuurilautakunta	Liikunta- ja nuorisolautakunta 1.1.2014 alk.
Helsinki	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta, Helsingin kaupunginmuseon johtokunta, Helsingin taidemuseon johtokunta, Helsingin kaupunginorkesterin johtokunta, Helsingin teatterisäätiö, UMO, Juhlaviikkojen, Kaupunginhallitus?	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta, suomenkielisen työväenopiston johtokunta	Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	Nuorisolautakunta
Oulu	Sivistys- ja kulttuurilautakunta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta
Tampere	Sivistys- ja elämänlaatu- ja vapaa-aikapalvelujen lautakunta, Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta	Sivistys- ja elämänlaatu- ja vapaa-aikapalvelujen lautakunta, Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta, Sara Hildénin taidemuseon johtokunta	Sivistys- ja elämänlaatu- ja nuorten palveluiden lautakunta, Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta	Sivistys- ja elämänlaatu- ja nuorten palveluiden lautakunta	Sivistys- ja elämänlaatu- ja nuorten palveluiden lautakunta, (Ikäihmisten palvelujen lautakunta,) Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta	Lasten ja nuorten palveluiden lautakunta, Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta
Turku	Kulttuurilautakunta	Kulttuurilautakunta, kaupunginhallitus	N/A	Kulttuurilautakunta, kaupunginhallitus	Kulttuurilautakunta	Nuorisolautakunta
Vantaa	Opetuslautakunta	Vapaa-ajan lautakunta	Vapaa-ajan lautakunta	Vapaa-ajan lautakunta	Vapaa-ajan lautakunta	Opetuslautakunta

Taulukko 3. Kuuden suomalaisen kaupungin kulttuuritoiminnan lautakuntarakenne 2014. (Lähde: Ruusuvirta et al. 2012, kaupunkien Internet-sivut.)

	Kirjasto				Taide- ja kulttuurilaitokset				Kulttuuritalot ja -keskukset				Taiteen perusopetus ja taideoppilaitokset				Yleinen kulttuuri-toimi
	€/ asukas	pääkirjasto lkm	sivukirjasto lkm	muut lkm	€/ asukas	kunnalliset lkm	konserni lkm	avustetut lkm	€/ asukas	kunnalliset lkm	konserni lkm	avustetut lkm	€/ asukas	kunnalliset lkm	konserni lkm	avustetut lkm	€/ asukas
Espoo	72,3	0	14	3	68,7	2	3	11	27,9	7	1	0	18,2	1	0	20	14,8
Helsinki	55,5	1	35	12	73,8	3	2	44	17,8	7	2	4	8,1	1	0	41	12,5
Oulu	52,3	1	7	2	99,3	4	0	2	17,1	2	1	3	25,6	2	0	0	7,8
Tampere	57,7	1	14	7	110	3		15	27,1	2	2	3	8,7	2	0	4	17,1
Turku	61,7	1	12	2	119	3	2	10	0,7	0	0	3	8,8	0	0	on	13
Vantaa	45	1	10	3	13,9	1	1	7	20,9	6	1	0	16,2	3	0	22	5

Taulukko 4. Toimipaikkojen, laitosten ja toimijoiden lukumäärä kulttuurin toimialoittain sekä kunkin toimialan asukaskohtaiset nettokäyttökustannukset 2010. (Ruusuvirta et al. 2012.)

Hyviä käytäntöjä kotimaasta

Seuraavaksi esitellään muutamia kiinnostavia käytäntöjä suomalaisista kaupungeista.

ESIMERKKI 1.

TAMPEREEN KULTTUURITOIMIJOIDEN YHTEINEN KÄVIJÄTUTKIMUS OSANA EU-HANKETTA: *CULTURE TAMPERE REGION – PIRKANMAAN KULTTUURIMATKAILUN KEHITTÄMINEN 2012 – 2014*

Pirkanmaan festivaalit – Pirfest ry toteuttaa Pirkanmaan kulttuurimatkailun kehittämishanketta 15.6.2012 – 30.6.2014. Hankkeessa on mukana noin sata pirkanmaalaista kulttuuri- ja matkailualan toimijaa. Hankkeen toiminta rajautuu Pirfestin jäsenfestivaalien kotipaikkakuntiin, jotka ovat Tampere, Orivesi, Mänttä-Vilppula, Ruovesi, Sastamala, Ikaalinen, Nokia, Valkeakoski ja Urjala.

Hankkeen tavoitteena on edistää pirkanmaalaisten kulttuuri- ja matkailutoimijoiden keskinäistä verkostoitumista, tukea uusia yhteistyökumppanuuksia, parantaa tiedonkulkua ja kulttuurimatkailutoimijoiden toimintaedellytyksiä, vähentää toimintojen päällekkäisyyttä ja kehittää tarjonnan ympärivuotisuutta sekä koordinoita asiakaslähtöistä tuotekehitystyötä ja uusien kulttuurisisältöisten matkailutuotteiden syntymistä. Kiinnostavaa on, että hankkeessa selvitetään myös kulttuurimatkailun kokonaistaloudellista merkitystä Pirkanmaalle.

Toimenpiteinä hankkeessa on mm. asiakasprofiilien ja palveluiden käytön tutkimus, suunnittelukalenteri kulttuuri- ja matkailutoimijoiden tiedonvaihdon parantamiseksi, verkostoituminen alue- ja aihetiimeissä sekä verkostotapaamisissa, osaamisen kasvattaminen kehittämisseminaareissa, yhteisen kuvamateriaalin tuottamien ja kokoaminen valokuvapankkiin jne.

Tavoitteena on, että hankkeen tuloksena Pirkanmaan kulttuurimatkailutoimijoilla on lisää työkaluja ja osaamista uusien asiakkaiden saavuttamiseksi ja liikevaihdon kasvattamiseksi, Pirkanmaalle syntyy uusia kulttuurimatkailutuotteita, Pirkanmaalle syntyy toimiva kulttuurimatkailuverkosto ja kulttuurimatkailun merkitys vahvistuu alueellisesti ja valtakunnallisesti.

Rahoituksen hankkeelle on myöntänyt Pirkanmaan liitto Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR). Hanketta rahoittavat lisäksi toimijoiden taustakunnat ja -kaupungit. Kulttuuri- ja matkailutoimijat osallistuvat myös hankkeen rahoitukseen. Hankkeen kokonaisbudjetti on 578 886 euroa.

Tampereen kulttuuritoimijoille on hankkeen osana toteutettu yhteisiä kävijä- ja asiakkuustutkimuksia (esim.. Tanssiteatteri MD:ssä ja Sara Hildénin taidemuseo). Tutkimuksen toteuttaja oli tamperelaisyrittäjä Innolink, joka toimittaa kyselyt ja niiden edellyttämän laitteiston taidelaitoksille. Taidelaitoksille osallistuminen kävijätutkimukseen on ilmaista.

Kävijätutkimus toteutettiin kosketusnäytöllisellä tabletilla, joka oli sijoitettuna oven viereen. Lähtijät vastasivat monipuoliseen kysymyspatteristoon, jossa kartoitettiin taustamuuttujien

(ikä, sukupuoli, asema jne.) lisäksi mielipiteet taidepalvelun sisällöstä, millä perusteella palveluun hakeuduttiin (mistä tieto, milloin päätös, mikä innosti tulemaan jne.), sekä rahankäyttö vierailun yhteydessä.

Kulttuurin vaikutusten osoittaminen on perinteisesti koettu hankalaksi. Yhteisen kävijätutkimuksen avulla voidaan selvittää kulttuurin kokonaistaloudellista merkitystä, sekä laajemmin kulttuuripalveluiden osallistujien motiiveja palveluihin hakeutuessa. Tästä hankkeesta tekee kiinnostavan myös se, että kyseessä on EU-hanke, jossa mukana on alueellisesti laajasti erilaisia kulttuuri- ja matkailutoimijoita. Hankkeessa on laajempi elinkeinopoliittinen, erityisesti matkailuun kohdistuva ulottuvuus, mutta siinä huomioidaan voimakkaasti myös kulttuuritoimijoiden toimintaedellytysten parantaminen. Vastaavanlaisen EU-hankkeen toteuttaminen metropolialueella erityisesti kulttuuritoimintaan keskittyen voisi olla erittäin kiinnostavaa.

<http://www.pirfest.fi/culture-tampere-region-pirkanmaan-kulttuurimatkailun-kehittaminen-2012-2014/>

ESIMERKKI 2.

IKÄIHMISTEN KULTTUURIPALVELUITA YHTEISTYÖSSÄ TAMPEREELLA

Tampereen kaupunki otti käyttöön tilaaja-tuottaja -mallin 2007. Tavoitteena oli mm. lisätä poliittisen päätöksenteon merkitystä sekä lisätä asiakaslähtöisyyttä. Toimintamallin uudistamisen taustalla oli halu erottaa tilaavat yksiköt palveluita tuottavista. Ajatuksena oli, että malli vastaa palvelujen tuotannossa tapahtuneisiin muutoksiin. Palvelujen järjestämisestä vastaavat tilaajat muodostuvat lautakunnista, joita asioita valmisteleva virkakoneisto tukee. Palvelujen tuottamisesta huolehtivat puolestaan johtokunnat, jotka nekin ovat luottamuselimä. Myös johtokunnilla on apunaan virkakoneisto.

Toimintamallin ajatuksena on, että kun palvelujen tuottajat työskentelevät lähellä asiakkaita eli kaupunkilaisia, ne keskittyvät palvelujensa tarjoamiseen, palvelutuotteiden kehittämiseen ja toimintansa tehokkuuteen. Palvelujen tilaajayksiköt taas selvittävät muun muassa sitä, mitä palveluita kaupunkilaiset tarvitsevat ja mistä ne edullisimmin voi hankkia.

Mallia perustellaan siten, että organisaation uudistuksella ja palvelumarkkinoiden hyödyntämisellä säästetään rahaa, vastataan nopeasti kaupunkilaisten muuttuviin palvelutarpeisiin ja turvataan palvelut, vaikka kaupungin palveluksessa olevien määrä vähenisikin. Budjetista osoitetaan määrärahat ainoastaan palvelujen tilaajille, jotka maksavat hankkimistaan palveluista tuottajille. Lisäksi tuottajat joutuvat kilpailemaan tilauksista palvelumarkkinoilla.

Tampereella kulttuuripalveluita tilaa mm. ikäihmisten palvelujen lautakunta ja sivistyksen ja elämänlaadun palvelujen lautakunta. Kulttuuripalveluita taas tuottaa mm. kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut (sis. kirjasto, museot, kulttuuripalvelut, nuorisopalvelut, orkesteri, liikuntapalvelut, työväenopisto). Elämänkaari-ajattelun kautta palveluja tilaava lautakunta tilaa palveluja eri sektorien tuottajilta: tarkoitus onkin purkaa perinteisessä mielessä

virastorakenteiden tuottamia ”siiloja”. Esim. sivistys- ja elämänlaatu palvelujen lautakunta tilaa:

- Harrastamista ja omaehtoista oppimista edistäviä palveluita
- Kulttuuriperintöpalveluita
- Kulttuuri- ja liikuntakoulutusta
- Kulttuuri- ja liikuntatapahtumia

Yksittäinen tuottajaorganisaatio voi myydä palveluja yhteen tai useampaan kaikkiin em. tuoteryhmään. Esim. kirjastolla on myytäviä palveluita kaikkiin tuoteryhmiin.

Uudistuksen jälkeen esim. sosiaali- ja terveystoimen palveluita sekä kulttuuri- ja liikuntapalveluita kannustettiin sektorirajat ylittävään, prosessilähtöiseen yhteistyöhön. Yksi menestyksekkäimmistä yhteistyöhankkeista on ikäihmisten kulttuuripalvelujen prosessi.

Sosiaali- ja terveystoimen sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen yhteisen prosessin konkretisoiminen aloitettiin vuosina 2009-2011 *Kulttuurikaari*-projektilla. Se oli kaupungin kehittämishanke ikäihmisten hyvinvoinnin ja elämänlaadun parantamiseksi kulttuurin, taiteen ja liikunnan keinoin. Tavoitteena oli synnyttää toimintamalli kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen sekä sosiaali- ja terveystoimen palvelujen pysyvään yhteistyöhön ikäihmisten palveluissa.

Kulttuurikaari-yhteistyössä toimivat Tampereen kaupungin laitoshoidon, avopalvelut sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen yksiköt. Lisäksi mukana oli myös kaupungin ulkopuolisia kulttuuritoimijoita. Projektia hallinnoi kaupungin kirjastopalvelut. Rahoitus tuli sosiaali- ja terveystoimen Kaste-hankkeesta, ja se oli yksi Väli-Suomen Ikäkaste-ohjelman kuudesta hankkeesta.

Kulttuurikaari-hankkeen tavoitteet olivat

- Tuottaa **laitosympäristöihin soveltuvia kulttuuripalveluita** olemassa olevia peruspalveluita soveltamalla ja uusia konsepteja kehittämällä.
- Kehittää **luovan toiminnan menetelmiä ja uudistaa työtapoja** hoitolaitoksissa. Nostaa esiin kulttuuri- ja viriketoiminnan merkitys kuntoutuksen ja hoidon osana.
- Tukea **henkilökunnan kulttuuriosaamista** ja mahdollisuutta omien kulttuuristen taitojen hyödyntämiseen.
- Suunnitella kulttuuripalveluiden sekä sosiaali- ja terveystoimen palveluiden **yhteistyömalli** tilaaja-tuottaja -organisaatiossa.

Tarkoituksena oli luoda eri toimijoiden yhteistoimintana sovelluksia kulttuuri ja vapaa-aikapalveluista vanhushoidon laitosisiakkaille. Lisäksi tarkoituksena oli luoda verkkopalvelu joka palvelee keskitettynä tiedonvälityskanavana kehitettävistä palveluista, yhteistoiminnan käytännöistä ja toimijoista eri yksiköissä sekä myöhemmin tarjoaa tietoa palveluhakemistona tarjonnasta, yhteistyökumppaneista, ajankohtaisista teemoista ja kokemuksista.

Kulttuurikaarissa kehitettyjä sovelluksia olivat mm.

- Mediamuseo Rupriikki toteutti vuorovaikutteisen äänipöydän – *Äänimuseon* – Koukkuniemen vanhainkotiin. Pöydän ympärille asukkaat voivat kerääntyä kuuntelemaan ja muistelemaan.
- Pirkanmaan taidetoimikunnan ja Tampereen nykytaiteen museon yhteishankkeena toteuttama *LiikkUVAT-audiovisuaalisen taide* –projekti, jolla tuotiin videotaideteoksia hoitolaitoksiin.
- Kirjaston koti- ja laitospalveluiden elämykselliset kirjastopalvelut. Esim. *Virikkeellinen kirjastotunti* ja *Sävel kantaa runoa* –ohjelmissa lausuttiin, laulettiin ja luettiin yksin ja yhdessä.
- Sisä-Suomen tanssin aluekeskuksen kanssa toteutetussa *Tanssin, piirrän, piristyn* –kokonaisuudessa kahden kuukauden ajan tamperelaiset tanssitaiteilijat työskentelivät viikoittain yhteensä 14 ryhmän kanssa. Kokootumiset muodostuvat tanssista, joka pohjautuu seuratanseihin, paritanseihin, ryhmätanseihin sekä luovaan tanssiin asukkaiden ja potilaiden kunto huomioon ottaen. Lisäksi toimintaan sisältyy halukkaille piirtämistä tai vesivärimaalaamista, tanssin ja musiikin herättämien tunteiden ja muistojen pohjalta.

Hankkeen lopputuloksena v. 2012 solmittiin ensimmäinen laaja palvelusopimus ikäihmisten lautakunnan ja kulttuuripalveluiden välillä. Tampereella ikäihmisten lautakunta on ottanut kulttuurin ja liikunnan sisällyttämisen hoidon ja hoivan arkipäivään vakavasti. Kulttuuripalveluiden tuottajat saivat myös palvelusopimuksen kautta lisäresursseja ikäihmisten kulttuuripalveluiden järjestämiseen. Kulttuuri- ja liikunta sisällytettiin kaikkiin avo- ja laitospuolen palvelusopimukseen, oli toisena sopijana yksityinen tai julkinen (kaupungin oma) palveluntuottaja.

Hankkeen onnistumisen edellytyksiä olivat mm. että vanhushoidon tason parantamiselle oli poliittista kysyntää. Lautakunta tilasi palvelut sektorirajat ylittävästi, joten niiden ylläpitäminen toteutus oli helpompaa. Sote:n ja kulttuuritoimen yhteistyötä helpotti myös, että hankkeessa oli mukana keskeisenä toteuttajana henkilö sosiaali- ja terveyspuolelta, joka toimi ”tulkkina” osapuolten välillä. Hanke herätti voimakkaasti kiinnostusta myös taiteilijoiden keskuudessa yhteisötaiteeseen.

Ikäihmisten lautakunnan ja kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden yhteistä palvelusopimusta jatkuvasti kehitetään. Yhtenä keskeisenä kehittämisaikana on ollut työnjako toimijoiden kesken: kuka esimerkiksi koordinoi ulkopuolisten palveluntuottajien rekrytointia? Keskustelua on herättänyt myös hinnoittelu: ikäihmisten lautakunta käyttäisi mieluummin ”kappale”-tyyppistä hinnoittelua. Tällä hetkellä tuotteilla on kokonaishinnat. Sektorien toimintakulttuurien erot vaikuttavat: sosiaali- ja terveyspuolella totuttu yksikköhinnoitteluun, kun kulttuuripalveluissa luontevampaa käyttää kokonaishintoja. Mietinnässä on myös kaupungin tuottamien kulttuuripalvelujen maksullisuus yksityisille hoito- ja hoivalaitoksille: mihin palvelutuotannon raja vedetään ja kenelle palveluita tarjotaan? (Lähde: T. Haavisto; Tampereen kaupungin Internet-sivut: Willberg 2011;

ESIMERKKI 3.

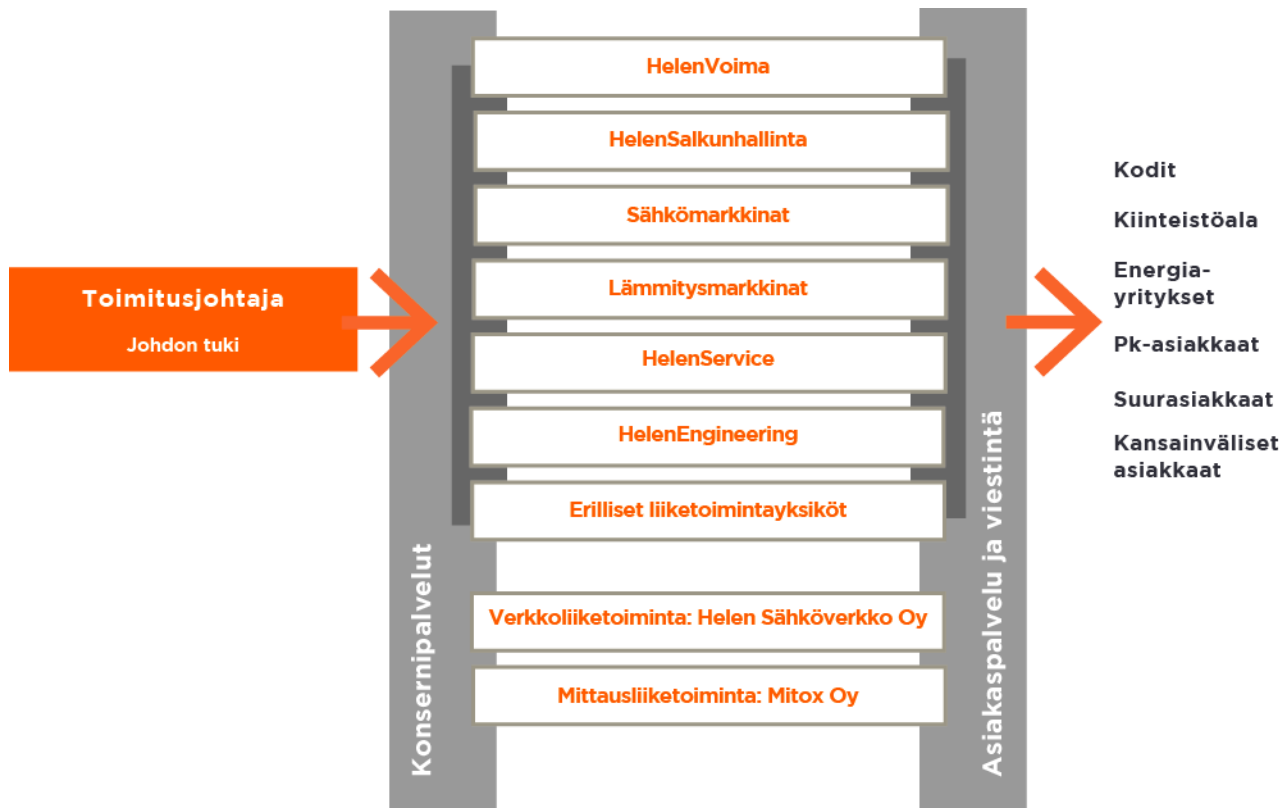
HELSINKI: HELEN-KONSERNIMALLI

Helsingin Energia on yksi Suomen suurimmista energiayrityksistä, joka myy sähköenergiaa noin 400 000 asiakkaalle Suomessa ja kattaa kaukolämmöllä yli 90 % pääkaupungin lämmitystarpeesta. Energiantuotanto- ja jakelujärjestelmien suunnittelu, projektointi ja kunnossapito ovat osa Helsingin Energian palvelutarjontaa. Helsingin Energia vastaa myös Helsingin ulkovalaistuksesta. Helen-konsernissa työskentelee n. 1600 henkilöä.

Helen-konsernin hallinto perustuu Helsingin Energian liikelaitoksen osalta lakiin, johtosääntöön, kaupungin hallinnointiohjeistukseen sekä Helsingin Energian sisäiseen hyvään hallinnointikäytäntöön. Konsernin tytäryhtiöiden hallinto perustuu lakiin, yhtiöjärjestyksiin, Helen-konsernin hyvään hallinnointikäytäntöön sekä kaupungin johtamisen ja hallinnon keskeisiin periaatteisiin.

Vuoden 2007 alusta suurimpien sähköyritysten on pitänyt eriyttää sähkön verkkotoiminta ja sähköenergian myynti eri yhtiöihin. Myös Helen-konsernissa sähköverkkopalvelut (=sähkösiirto) sekä sähköntuotanto ja -myynti ovat konsernin sisällä eri yhtiöiden palveluita.

Helen-konserni on liiketoiminnallinen kokonaisuus, jonka konsernirakenteeseen kuuluu merkittävä määrä tytär- ja osakkuusyhtiötä. Konsernin emoyrityksenä toimii *Helsingin Energia*. Suoraan Helsingin Energian alaisuuteen kuuluvia toimintoja ovat mm. sähkön ja kaukolämmön tuotanto sekä sähköenergian vähittäismyynti.

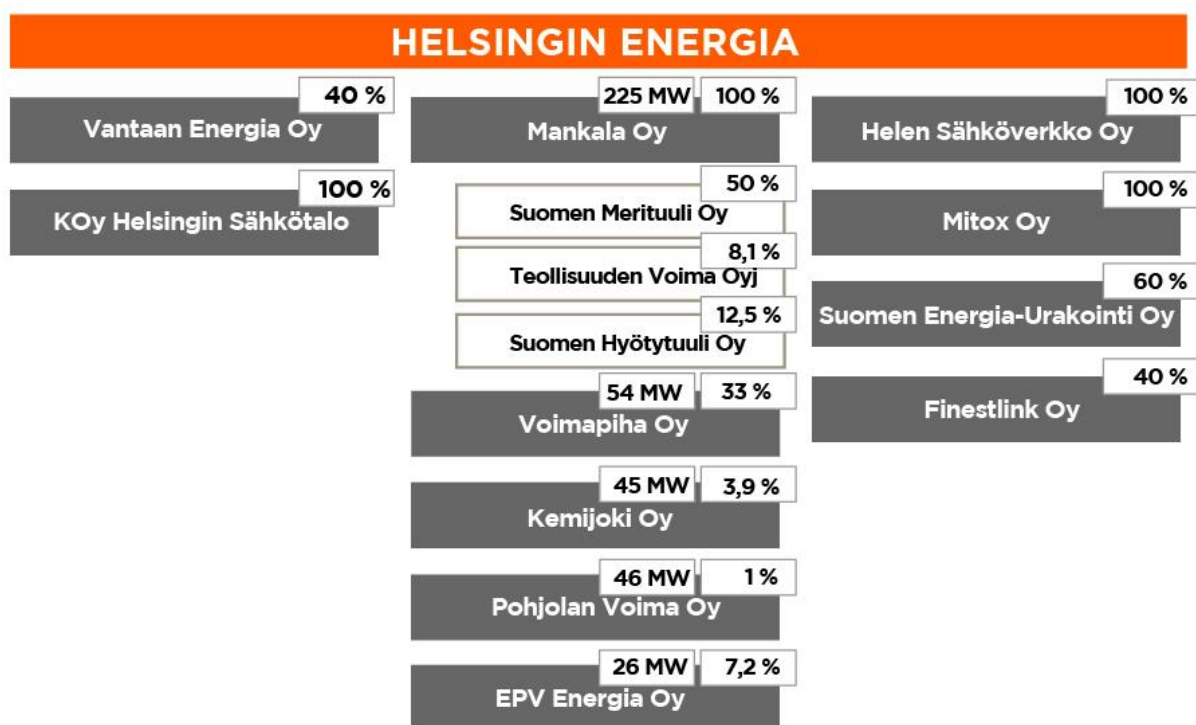


Kuva 1. Helen-konsernin toiminnallinen rakenne

HelenVoima vastaa sähkön ja kaukolämmön tuotannosta Helsingissä sijaitsevilla voimalaitoksilla. **HelenSalkunhallinta** vastaa voimalaitosten ja voimaosuuksien kaupallisesta toiminnasta ja hyödynnettävyydestä. **Sähkömarkkinat** vastaa sähköenergian vähittäismyynnistä ja sähköratkaisuista kotitalouksille, yrityksille sekä muille energiayhtiöille valtakunnallisesti. **Lämmitysmarkkinat** vastaa kaukolämmön myynnistä ja jakelusta sekä huolehtii riittävästä huippu- ja varalämmön tuotannosta. Lisäksi se vastaa kaukojäähdytysliiketoiminnan kehittamisestä, laajentumisesta ja myynnistä. Yksikkö hankkii jakeluverkon ja tuotantolaitosten rakentamiseen, käyttöön ja kunnossapitoon tarvittavat palvelut muilta asiantuntijayksiköiltä.

HelenEngineering tarjoaa energian tuotantolaitoksiin liittyviä projektipalveluja sekä energiaselvityksiä. Liiketoiminto suunnittelee ja rakennuttaa tuotantolaitokset ja jakelujärjestelmät sekä vastaa projektien kokonaishallinnasta. **HelenService** vastaa tuotanto- ja jakelujärjestelmien kunnossapitoon tarvittavien palvelujen tuottamisesta. Toimintaan kuuluvat myös muille yhtiöille tarjottavat kunnossapitotuotteet. **HelenUlkovalaistus** vastaa Helsingin julkisen ulkovalaistuksen tuottamisesta, johon kuuluvat valaistuksen rakentaminen ja verkko-omaisuuden ylläpidosta huolehtiminen. **HelenKiinteistöt** isännöi ja kehittää työtukikohta-, varasto- ja toimistorakennuksia Helsingin Energian omaan käyttöön, ulkopuolisille vuokralaisille ja työsuhdeasunnoksi henkilöstölle.

Helen-konserniin kuuluvia Helsingin Energian tytäryhtiöitä ovat sähkön siirrosta Helsingin alueella vastaava *Helen Sähköverkko Oy*, energianmittauspalveluja energia- ja kiinteistöalan yrityksille tuottava *Mitox Oy*, vesivoimayhtiö *Oy Mankala Ab*, Helsingin Energian pääkonttorina toimivasta Sähköotalo-kiinteistöistä vastaava *Kiinteistö Oy Helsingin Sähköotalo* ja sähköisen yhdyskuntatekniikan palveluyritys *Suomen Energia-Urakointi Oy*. Lisäksi Helsingin Energialla on osakkuusyhtiöitä, ja se omistaa voimaosuuksia eri yhtiöissä sekä suoraan että *Oy Mankala Ab:n* kautta.



Kuva 2. Helen-konsernirakenne. Helen-konserni rakentuu emoyrityksestä Helsingin Energiasta sekä sen tytä- ja osakkuusyhtiöistä, joista merkittävimmät on esitetty kuvassa. Lisäksi Helsingin Energialla on vähäisiä omistusosuuksia muissa yhtiöissä.

Kansainvälisiä esimerkkejä

ESIMERKKI 1.

TUKHOLMA JA AVUSTUSUUDISTUS

Ruotsin pääkaupungissa Tukholmassa on noin 840 000 asukasta. Kaupunkia johtaa 101-jäseninen kaupunginvaltuusto. Kulttuurihallinto on yksi kaupungin 16 substanssivirastosta ja se muodostaa yhteisen rooteihin liikunta- ja kiinteistöhallinnon kanssa. Substanssivirastojen lisäksi Tukholman 14 kaupunginosalla on omat hallintonsa ja kaupunkikonserniin kuuluu myös 17 yritystä.⁶

Tukholma on laatinut kulttuurivision, joka ulottuu aina vuoteen 2030 asti. Vision mukaan Tukholma kasvaa yhdessä kulttuurin kanssa. Tukholma houkuttelee ihmisiä muualta Ruotsista ja maailmalta, joita kiehtoo suurkaupungin pulssi, kansainvälinen kohtaamispaikka ja luovat mahdollisuudet, mutta myös kaupungin vaihtoehtoisille elämän- ja kulttuurimuodoille

⁶ Kunnallisen tason lisäksi Ruotsissa kulttuuripolitiikkaa toteutetaan myös aluetasolla. Läänitaso (Stockholms läns landsting / Kulturnämnden) on Kungliga filharmonikerna –orkesterin pääasiallinen rahoittaja.

antama tila. Tukholma tarjoaa asukkailleen, luovan työn tekijöille vierailijoille kaupungin, joka on:

- Kokemusrikas ja houkutteleva
- Esteetön ja viihtyisä
- Haastava ja innovatiivinen

Tukholman kulttuurihallinto koostuu viidestä yksiköstä, joita ovat tapahtumaosasto, taidekasvatusyksikkö Kulturskolan Stockholm, Liljevalchs konsthall ja siihen kuuluva julkisen taiteen yksikkö, kaupunginmuseo ja siihen kuuluva tutkimusyksikkö sekä kaupunginkirjasto (ks. organisaatiokaavio alla). Näiden lisäksi hallintoon kuuluu 15 työntekijän kulttuuristrateginen yksikkö, joka vastaa kulttuurin strategisesta roolista kaupunkikehityksessä ja palvelee tarvittaessa muita yksiköitä. Aiemmin myös Kulturhuset oli osa kaupungin kulttuurihallintoa, mutta heinäkuusta 2013 lähtien Kulturhuset on muodostanut samoissa tiloissa toimivan Tukholman kaupunginteatterin kanssa yhteisen Kulturhuset Stadsteatern –osakeyhtiön (kaupungin omistama).



Kuva 3. Tukholman kulttuurihallinnon rakenne

Vuonna 2013 kulttuurihallinnon budjetti oli yhteensä 1026,3 miljoonaa kruunua (= 115,7 miljoonaa euroa) ja siellä työskenteli noin 1090 henkilöä. Kulttuuristrateginen yksikkö jakoi vuonna 2013 avustuksia yhteensä noin 190 miljoonaa kruunua (n. 21,4 miljoonaa euroa).

Keskeisiä prioriteetteja Tukholman kulttuurihallinnossa ovat vapaan ja korkeatasoisen taidetarjonnan kasvun tukeminen, kulttuuriperinnön saavutettavuuden lisääminen, monikulttuurisuuteen ja tasa-arvoon liittyvät kysymykset, lastan ja nuorten kulttuuri sekä yhteistyön lisääminen muun muassa elinkeinoelämän kanssa. Kulttuuristrateginen yksikkö on vastuussa avustusten jakamisesta, minkä lisäksi se toimii eräänlaisena kaupungin sisäisenä konsulttina kulttuurin rooliin kaupunkikehityksessä liittyvissä kysymyksissä.

Kulttuuristrateginen yksikkö on toteuttanut laajan avustuskäytäntöjä koskevan uudistuksen viime vuosina. Esimerkiksi toiminta-avustuksista on luovuttu kokonaan ja isotkin kulttuurilaitokset hakevat kaupungilta tukea toteuttamiensa projektien perusteella. Yksi avustusmuoto (Innovativ kultur) on annettu yksityisen toimijan (taustaorganisaatiot julkishallinnollisia) vastuulle niin, että tämä huolehtii ko. avustuksen jakamisesta itsenäisesti.

Toinen kulttuuristrategisen yksikön uusi aloite on myös Växtplats kultur -hanke, jossa viiden hankkeeseen valitun lähiöiden alue- ja kulttuuritoimijoiden yhteistyötä pyritään kehittämään. Valituilla alueilla on melko hyvä kulttuuri-infrastruktuuri kaupungin ja muiden toimijoiden puolesta. Siihen nähden tulokset ovat jääneet vaatimattomiksi. Alueille on nyt nimetty työryhmät ja valittu kaupungin paikallistoimijoiden keskuudesta puheenjohtajat ja projektikoordinaattorit, joiden tarkoitus on pitää huoli yhteistyön tiivistämisestä. Kulttuuristrategisessa yksikössä on myös projektinjohtaja, jolla on käytössä jonkin verran määrärahoja (n. 1 milj. kruunua) yhteistoiminnan tukemiseen.

ESIMERKKI 2.

HAAG JA KULTTUURISUUNNITTELU NELIVUOTISKAUSIN

Haag (Den Haag) on Alankomaiden hallintokaupunki ja kolmanneksi suurin kaupunki Amsterdamin ja Rotterdamin jälkeen. Haagissa on noin 505 000 asukasta, joista noin 47 prosentilla on ei-hollantilainen tausta.

Haagin kulttuurihallinto kuuluu koulutus-, kulttuuri ja hyvinvointiosastoon, joka on yksi kaupungin yhdeksästä hallintoalueesta. Kulttuurilla on oma apulaiskaupunginjohtajansa. Kulttuurihallinnon tehtävänä on kulttuuripolitiikan määrittely, kehitys ja täytäntöönpano. Kulttuuripolitiikan välineenä ovat avustukset itsenäisille kulttuuritoimijoille. Vuonna 2013 avustuksia myönnettiin noin 55 miljoonaa euroa. Kulttuurihallinnossa työskentelee yhteensä 19 henkilöä, joista 13 kulttuuripolitiikan parissa ja muut tukitehtävissä. Hallinnon kulut (pl. avustukset) ovat vuosittain noin 2 miljoonaa euroa.⁷

Kulttuurihallintoon ei kuulu kulttuurilaitoksia, vaan esimerkiksi kaupunginmuseo, kuninkaallinen teatteri ja kulttuurikasvatuksen keskus ”itsenäistyivät” 1990-luvun lopussa. Kaupunginkirjasto on yhä osa kaupunginhallintoa, mutta oman yksikkönä erillään kulttuurihallinnosta. Kaupunki omistaa silti suurimman osan teattereiden, museoiden yms. tiloista.

Avustustoimintaa ohjaavat kulttuurihallinnon prioriteetit määritellään neljäksi vuodeksi kerrallaan. Parhailaan on käytössä neljän vuoden suunnitelma vuosiksi 2013–2016, jonka johtoajatuksia ovat 1) vahvan kulttuuri-infrastruktuurin ylläpito ja lujittaminen, 2) kulttuurikasvatus kouluissa ja kaikkien yhteisöjen ja kaupunkilaisten osallistuminen kulttuuriin, 3) vahva kulttuuriyrittäjyys ja 4) yhteistyö. Neljän vuoden suunnitelman tekoon osallistuu kulttuurihallinnon virkamiesten lisäksi kaupunginjohtajasta ja

⁷ Budjetti- ja muu toiminnan laajuutta tarkasteleva vertailu Suomen ja Alankomaiden välillä on hankalaa, mm. koska kunnallisen tason lisäksi Alankomaissa kulttuuripolitiikkaa toteutetaan myös aluetasolla.

apulaiskaupunginjohtajista koostuvan kaupunginhallituksen ("municipal executive") nimittämä, eri taidealojen ja lähelle taidetta tulevien tahojen (esimerkiksi kulttuurikasvatus, kaupunkimarkkinointi) itsenäisistä asiantuntijoista koostuva neuvoa-antava työryhmä. Tämä työryhmä myös käsittelee kaikki neljäksi vuodeksi tehdyt avustushakemukset ja ehdottaa, miten käytettävissä oleva avustussumma jaetaan. Neljän vuoden avustushakemuksia arvioidaan seuraavien kriteerien pohjalta: 1) taiteellinen laatu, 2) taiteellisen monimuotoisuuden edistäminen ohjelmistosuunnittelussa ja yleisöjen monipuolisuus, 3) ko. organisaation rooli/tehtävä kaupungin kulttuuri-infrastruktuurin kokonaisuudessa, 4) yrittäjäisyys ja 5) hyvä hallinto.

Kaupunginhallitus laatii työryhmän työn pohjalta ehdotuksen neljävuotissuunnitelmasta ja avustusrahojen jaosta kaupunginvaltuustolle, joka tekee päätöksen neljävuotissuunnitelmasta. Nelivuotisen toiminta-avustuksen (n. 50 miljoonaa euroa vuosittain) lisäksi Haagilla on erityisiä rahoitusohjelmia (n. 4 miljoonaa euroa) esimerkiksi kulttuurikasvatukselle ja taiteen kansainvälistymiseen sekä erillinen määräraha kulttuuriprojekteille (n. 1 miljoonaa euroa).

Kulttuurihallinto tekee yhteistyötä kaupungin koulutus-, kaupunkikehitys-, kansainvälisten asioiden ja talousosaston kanssa. Jälkimmäisen toimialueeseen kuuluu muun muassa turismi, luovat toimialat ja kaupunkimarkkinointi.

ESIMERKKI 3.

GLASGOW JA YHTIÖITETYT VAPAA-AJANPALVELUT

Glasgow on Yhdistyneiden kuningaskuntien neljänneksi suurin ja Skotlannin suurin kaupunki. Sen väkiluku on 592 820 (2010). Suur-Glasgow'n alueella elää n. 1,7 miljoonaa ihmistä ja metropolialueella 2,3 miljoonaa ihmistä. Glasgow'ssa on runsaasti merkittäviä skotlantilaisia yrityksiä ja se onkin yksi Britannian tärkeistä taloudellisista keskuksista. Glasgow on käyttänyt erilaisia merkkivuosia kehityksensä välineinä. Vuonna 1990 Glasgow valittiin Euroopan kulttuuripääkaupungiksi, mikä oli elinkeinomurroksessa kamppaillelle kaupungille menestys. Lisäksi Glasgow on ollut City of Architecture and Design (1999) and Capital of Sport (2003). Vuonna 2014 se isännöi Kansanyhteisön kisoja.

Kulttuurin alalla Glasgow'ssa on toteutettu selkeätä investointistrategiaa, jonka avulla kaupunki on kehittynyt taantuvasta teollisuuskaupungista Skotlannin vetovoimaiseksi vierailukohteeksi ja moottoriksi.

Kaupungissa on nykyisin runsaasti museoita, teattereita, kulttuuritapahtumia ja arkkitehtuuria. Osa niistä on uusiokäytössä, osa uudisrakennuksia ja osa historiallisia kohteita. Keskeisimpiä museoita ovat vasta remontoitu The Kelvingrove Art Gallery and Museum, The Gallery of Modern Art (GoMA) sekä vuonna 1993 valmistunut St Mungo Museum of Religious Life and Art. Viime vuosina kaupungin vetovoimaisimpia museokohteita on ollut vuonna 2011 valmistunut Zaha Hadidin suunnittelema The Riverside Museum (Glasgow'n liikennemuseo; kunniamaininta: vuoden 2013 eurooppalainen museo).

Kaupungissa toimii neljä Skotlannin viidestä kansallisesta taidelaitoksesta. Glasgow’lla on myös pitkä urheiluhistoria, erityisesti jalkapallo on suosittua kaupungissa.

Glasgow on yhdistänyt ja ”ulkoistanut” kaikki vapaa-ajan palvelunsa yleishyödylliselle, voittoa tavoittelemattomalle yritykselle nimeltään Glasgow Life (per. 2007). Sen merkittäviä partnereita ovat mm. Glasgow’n kaupunki ja Creative Scotland (British Council/ Scotland, valtionrahoitteinen). Yrityksen budjetti on £116m (2012) ja sillä on 3000 työntekijää. Budjetista 67 % tulee Glasgow City Councililta, 9 % avustuksina ja lahjoituksina ja 18 % erilaisina asiakasmaksuina. Sponsorirahaa yrityksiltä kertyi £438 911 vuonna 2012. Glasgow Life ei käytännössä maksa tilavuokria kaupungille eikä niitä ole sen budjetissakaan. Yritys saa sovittavat talot käyttöönsä ja hyödyntää ne parhaana pitämällään tavalla.

Kulttuuritoimen osalta yhtiön toimialaan kuuluvat museot (10 toimipaikkaa), kirjastot (34 toimipaikkaa), kolme konserttisalia sekä yksi modernin taiteen näyttelytila/keskus sekä kulttuurikäyttöön otettu tehdas, jossa on tiloja monenlaiselle taiteelle (vrt. Kaapelitehdas). Glasgow Life on jakautunut palvelumuodoittain osastoiksi (sub brands, vrt. Hgin virastot) . Yritys tuottaa palveluita (esim. kirjastot) sekä vuokraa hallinnoimiaan tiloja (esim. Glasgow Royal Concert Hall). Yrityksen ”kehittämisyksikkö” koordinoi yhteistyöhankkeita, valvoo kaupungin taideavustusohjelmaa (£3m) sekä järjestää kaupungin keskeisimmät festivaalit (esim. Glasgow International). Lisäksi yhtiölle kuuluvat liikunta-, nuorisotoimi- sekä yhteisötyö (communal development).

Yhtiöllä on valtuutetuista (councilors) ja asiantuntijoista koostuva hallitus, joka kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Glasgow’n kulttuuristrategian alla (Cultural Strategy) on koko vapaa-aikasektoria, esim. taidetta, kulttuuria, nuorisotoimeja, liikuntaa koskevia tavoitteita. Lisäksi strategiassa otetaan kantaa ns. ikäkaariajattelun kautta, miten eri vapaa-ajan palveluilla voidaan parantaa esim. ikäihmisten toimintakykyä tai lasten hyvinvointia. Strategiassa vapaa-ajan palvelut kytketään laajasti osaksi syrjäytymisen estoa.

Glasgow on ennakkoluulottomasti yhdistellyt palveluita – kirjastoja, museoita, nuorisotoimintaa, urheilua ja kulttuuria - käyttäjälähtöisesti lähelle toisiaan, jopa samoihin tiloihin. Esimerkkinä tästä Glasgow’n modernin taiteen museon GoMA:n alakerrassa, aivan kahvion yhteydessä oli kaupunginkirjaston toimipiste Library at GoMA.

Glasgow Lifen johto pitää hallintomallia toimivana. Glasgow’lla on vahva kulttuuribrändi.

ESIMERKKI 4.

LYONIN KULTTUURITYÖN MALLI

Lähtökohdista. Lyonissa on asukkaita vajaat puoli miljoonaa, esikaupungit mukaan lukien 1,7 miljoonaa. Kulttuuribudjetti v. 2012 oli noin 100 miljoonaa €. Valtion tuki oli 35 miljoonaa €. Rahamäärissä suora rinnastaminen Helsinkiin on kuitenkin ongelmallista koska valtion ja kuntien roolit palveluiden tuottamisessa ovat erilaiset. Kulttuuribudjettiin ei sisälly myöskään kiinteistökuluja.

Lyonin -mallin pohjana on valtakunnallinen kaupunkien kehittämisohjelma (Contrat Urbain de Cohésion Sociale - CUCS). Kulttuuri nostettiin 2000-luvun alussa Lyonin strategiseksi keinoksi segregaatioon ja syrjäytymiseen liittyvien ongelmien ratkaisussa. Samalla nähtiin myös mahdollisuus laajentaa kulttuurilaitosten yleisöpohjia, jotka olivat vuosikymmeniä pysyneet staattisina. Mallin toteutukseen osallistuu käytännössä koko kaupunkiorganisaatio sekä valtion kulttuurilaitokset.

Mallin keskeiset sisällöt. Vastineeksi saamastaan julkisesta tuesta kulttuurilaitokset veloitetaan nelivuotisin sopimuksin jalkautumaan (hors les murs) niin sanottuihin ”haasteellisiin” kaupunginosiin. Kaupunki vahvistaa alueet, joista taidelaitokset voivat valita alueita. Sopimuksissa määritellään hankkeille väljät raamit. Projektit tarkentuvat vuorovaikutuksessa paikallisten työryhmien kanssa, jotka pääosin koostuvat virkakunnan edustajista ja asukkaista. Tämä dialogi on olennainen osa prosessia.

Taidelaitosten suunnitelmien raamit ”hyväksytetään” kaupungin virkamiehillä, mutta itse toiminta on selkeästi taidekentän ja asukkaiden välistä toimintaa. Taidelaitokset tekevät ohjelmaa suoraan alueiden asukkaiden kanssa. Taidelaitokset ovat hankkeeseen hyvin sitoutuneita ja niillä omat henkilönsä vetämään näitä projekteja.

Kaikilla kaupunginosilla on omat profiilinsa ja kehittämisteemansa, joita kulttuurihankkeilla tuetaan. Kehittämisteemat voivat liittyä alueen ongelmiin, rakenteellisiin uudistuksiin tai uudisalueiden identiteetin luomiseen.

Kaupunginosaprojektien lisäksi on teemahankkeita (esimerkiksi rap ja tanssi), joissa laitokset tekevät yhteistyötä mm. järjestöjen kanssa. Kaupunki/taidelaitokset palkkaavat myös taiteilijaryhmiä kolmen vuoden ajaksi asukkaiden kanssa toteutettaviin yhteisöllisiin projekteihin. Kaikkiaan erilaisia projekteja on n. 100 kpl. Kulttuuriorganisaatiot toimivat oman ydinsaamisensa, taiteen ja kulttuurin, puitteissa. Hankkeet eivät ole kaupunkipoliittisista tavoitteistaan huolimatta sosiaalityötä tms.

Toteutus ja arviointi. Kaupunkiorganisaation sitoutuminen malliin kaikilla tasoilla on helpottanut käytäntöjä sekä sektoreiden välistä yhteistyötä. Hankkeilta ei mm. pääsääntöisesti peritä vuokria tiloista. Mallin lanseeraus kesti muutaman vuoden, alkuvaiheeseen liittyi myös vastahankaa. Sittemmin jalkautumisen edut on ymmärretty myös kulttuurilaitoksissa, jotka ovat onnistuneet monipuolistamaan yleisöjään.

Malliin kuuluu koulutusta mukana olijoille sekä yhteistä hanketiedotusta. Toteutuksen tukena on kahden kuukauden välein kokoontuva tekninen työryhmä. Lyonin CUCS – hankkeita koordinoi kolmen hengen yksikkö kulttuuritoimen yhteydessä. Uudet työmuodot kaupunginosissa on nähty myös osana lähidemokratiaa ja lähiympäristöön vaikuttamista. Osallisuusajattelu on vähitellen levinnyt muuhunkin kulttuurityöhön.

Mallin vaikuttavuutta ja onnistumista arvioidaan säännöllisesti. Vuosiarvioinnit tehdään jokaisessa kaupunginosassa ja projektissa (Journées de Ville) ja ne saavat päätöksensä hankkeiden yhteisessä tilaisuudessa kaupungintalolla. Arviointi on samalla osa uuden kauden suunnittelua. Myös päättäjät osallistuvat tähän. Lyonin malli nojaa yhteiseen tahtotilaan kehittää kaupunkia ja asukkaiden hyvinvointia kulttuurin keinoin.

8. Johtopäätökset

Ohessa on kooste johtopäätöksistä, jotka nousivat tätä väliraporttia varten kerätystä tiedonkeruu-, mielipide- ja haastatteluaineistosta. Kulttuuritoimen selvitysryhmän työskentelyn lopulliset toimenpide-ehdotukset esitetään loppuraportissa 31.3.2014.

1. Kulttuurin päätöksenteko ja organisointi

- Kaupungin kulttuurisektorilla toimivissa virastoissa jonkin asteista päätöksenteon tehostamista toivotaan⁸
- Tukea päätöksenteon tehostamiselle löytyy, kunhan se toteutetaan sisältölähtöisesti
- Tämän hetkinen kokonaiskulttuuripoliittinen ohjaus koetaan jossain määrin tehottomaksi
- Nykyisen hajautetun päätöksentekorakenteen ongelmana pidetään erityisesti kulttuuripoliittisen kokonaisohjauksen puutetta
- Päätöksentekoon toivotaan enemmän linjaavuutta operatiivisuuden sijaan
- Nykyinen hajautettu virastomalli koetaan yhtä aikaa rasitteeksi ja eduksi: etuja ovat hallintorakenteen ohuus ja pienen koon tuoma notkeus sekä sisältölähtöisen toiminnan painottuminen. Rasitteena on kaupungin byrokratian ja hallinnollisten velvoitteiden jatkuva lisääntyminen, joka vie huomiota pois itse sisällöstä – palvelujen tuottamisesta asukkaille
- Suurten virastoyksiköiden ja lautakuntien haasteena arvioidaan olevan asiantuntijuuden ja substanssiomistajuuden häviäminen sekä hallinnon paisuminen

2. Hallinnon ja toiminnan yhteistyö

- Jatkossa toteutettavia yhteistyömuotoja löytyy sekä substanssitoiminnan ja palvelutuotannon prosesseissa sekä hallinnollisista ja tukitoimista
- Jatkossa toteutettavia yhteistyömuotoja löytyi asiakkuuksiin, osallistamiseen, viestintään, hallintoon ja henkilöstöön liittyen
- Palveluja voidaan yhteistyössä tuottaa erityisesti maahanmuuttajille, nuorille, ikäihmisille sekä alueellisesti
- Yhteistyön lähtökohdat tulee olla sisällöissä ja sen tulee olla orgaanista ja joustavaa

⁸ Tehostamisen osalta ei vielä tässä vaiheessa ole täsmennetty onko kysymys virkamies- vai poliittisesta päätöksenteosta.

3. Kulttuuriasioiden ja -politiikan vaikuttavuuden ja painoarvon lisääminen kaupunkirakenteessa

- Kulttuuritoimen virastojen tulee jatkossa voimallisemmin yhdessä edistää kulttuuripolitiikkaa ja -asioita kaupunkirakenteessa
- Yhdessä pyritään vaikuttamaan esimerkiksi valtuustostrategiaan sekä -aloitteisiin, kulttuurin näkyvyyden parantamiseksi
- Tilahankkeiden sekä uusien alueiden kulttuuripalveluiden toteuttamiseksi tehdään enemmän yhteistyötä
- Asukaslähtöisen kulttuuritoiminnan tukemiseen tarvitaan lisää toimenpiteitä, esim. ilmaistilat, julkista tilaa koskevien lupakäytäntöjen helpottaminen sekä tukimäärärahojen kasvattaminen

LÄHTEET

KIRJALLISET

Eloranta, Minna – Järvinen, Tarja 2013. *Kulttuuripalveluiden tuottaminen ikääntyneille sosiokulttuurisella yhteistoiminnalla*. Opinnäytetyö. Kulttuurituotannon koulutusohjelma / HUMAK.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65702/eloranta_minna.pdf?sequence=1

Ruusuvirta Minna, Saukkonen Pasi ja Karttunen Sari 2013. *Tuumasta toimeen – välineitä kuntien kulttuuripolitiikan seurantaan ja arviointiin*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki .14.1.2014

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2876

Ruusuvirta, Minna, Saukkonen Pasi, Ruokolainen Vilja ja Karttunen Sari 2012. *Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa. Kulttuuritoiminnan kustannukset 25 kaupungissa vuonna 2010* . Suomen Kuntaliitto.

Helsinki. 14.1.2014

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2012/01/kulttuurilukujenvalossa/Kuntien%20kulttuuritoiminta%20lukuina.pdf>

Willberg, Elina 2011. *Ikäihmisten kulttuurikaari. Enemmän elämänlaatua, parempaa arkea*. Loppuraportti. Tampereen kaupunki.

http://www.tampere.fi/material/attachments/k/63wn6MNqZ/loppuraportti_teksti_lopullinen_kaksipuoleinen_isbn.pdf 21.1.2014

HAASTATTELUT

Gita Kadambi, kaupunginorkesterin intendentti

Tuula Haavisto, kirjastotoimen johtaja

Marianne Kankare-Loikkanen, viestintäpäällikkö

Tommi Laitio, nuorisotoimenjohtaja

Tiina Merisalo, museonjohtaja

Stuba Nikula, kulttuurijohtaja

Erja Pusa, intendentti

Erik Söderblom, toiminnanjohtaja

Elina Leskelä, intendentti

Virpi Tahvanainen, viestintäassistentti

Maija Tanninen-Mattila, taidemuseonjohtaja

Liite 1. Kyselykaavake

Helsingin kulttuuritoimen selvitys / KEHITTÄMISTARPEET

Perustiedot:

Yhteisön nimi: _____

Vastaajan nimi: _____

Tehtävä: _____

Puhelin: _____

Vastaa mielipiteesi seuraaviin resursseja sekä organisaatorakennetta koskeviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kaupungin osoittama budjetti on riittävä oman alamme palvelutarpeeseen nähden.	()	()	()	()	()
Kaupungin byrokratia rasittaa pieniä virastoja kohtuuttomasti.	()	()	()	()	()
Eri kulttuurihallintokuntia kohdellaan tasa-arvoisesti kaupungin hallinnossa.	()	()	()	()	()
Henkilöstöä on riittävästi nykyisten palveluiden järjestämiseen.	()	()	()	()	()
Edustamani organisaation palvelua ei voi järjestää muuten kuin kunnan virastolähtöisesti tuottamana.	()	()	()	()	()
Edustamani organisaation perustoimintaan on tehtävä suuria muutoksia tulevina vuosina.	()	()	()	()	()
Kulttuurin hallintokunnat ovat liian pieniä saadakseen riittävästi huomiota kaupungin sisällä.	()	()	()	()	()

Henkilöstöä tarvitaan tulevaisuudessa lisää. () () () () ()

Aiomme tehdä sisäisiä organisaatiomuutoksia tulevan vuoden aikana. () () () () ()

Onko kaupungin kulttuuritoimen organisaatorakenteessa toimimattomuutta, jota tulisi parantaa?

Vastaa mielipiteesi seuraaviin päätöksentekoa koskeviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Helsinki on kulttuurimyönteinen kaupunki.	()	()	()	()	()
Nykyinen lautakunta/johtokunta/hallitusrakenne palvelee toimintaamme parhaiten.	()	()	()	()	()
Kulttuuriasiat eivät kiinnosta kaupungin poliitikkoja.	()	()	()	()	()
Kulttuuriasioille olisi hyvä, että poliitikot olisivat kiinnostuneempia kaupungin kulttuuripoliitikasta.	()	()	()	()	()
Kaupungin kulttuuripoliittinen ohjaus kulttuurin hallintokunnille on tehokasta.	()	()	()	()	()
Nykyistä päätöksentekorakennetta olisi syytä tehostaa.	()	()	()	()	()

Onko kaupungin kulttuuritoimen päätöksenteossa jotain, jota tulisi korjata?

Vastaa mielipiteesi seuraaviin yhteistyötä koskeviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedän riittävästi kaupungin muiden kulttuurihallintokuntien toiminnasta.	()	()	()	()	()
Kaupungin budjettirakenne soveltuu hyvin yllihallintokuntaiseen yhteistyöhön.	()	()	()	()	()
Kulttuurin virastojen sisällöt ovat liian erilaisia yhteistyön lisäämiseksi.	()	()	()	()	()
Yhteistyön aloittaminen muiden kulttuurihallintokuntien kanssa on vaikeaa, koska en tunne oikeita ihmisiä näistä.	()	()	()	()	()
Tilayhteistyö kaupungin muiden hallintokuntien (esim. opev, vaka) kanssa on helppoa.	()	()	()	()	()
Tilojen jakaminen muiden kulttuurihallintokuntien kanssa toisi säästöjä.	()	()	()	()	()
Kaupungin uusien asuinalueiden kaupunkisuunnittelua toteutetaan kulttuuritoimea kuullen.	()	()	()	()	()

Onko mielessäsi jokin erityinen seikka, joka haittaa tai edistää yhteistyön aloittamista kulttuurin hallintokuntien välillä?

Vastaa mielipiteesi seuraaviin viestintää koskeviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Asukas tuntee palvelumme hyvin.	()	()	()	()	()

Viestintäämme tulee tehostaa tulevina vuosina. () () () () ()

Kulttuurihallintokuntien palvelujen sisällöt ovat liian erilaisia yhteisen viestimiseen () () () () ()

Tunnumme asiakkaamme palvelutarpeen huonosti. () () () () ()

Onko kaupungin kulttuuritoimen yhteistyön näkökulmasta viestinnässä jokin muu seikka, jonka haluat nostaa esille?

Vastaa mielipiteesi seuraaviin asiakkuuksia koskeviin väittämiin oman organisaatiosi näkökulmasta:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Asiakkaillemme on tärkeää, että kyseessä on kunnallinen palvelu.	()	()	()	()	()
Palveluidemme hintataso on oikea.	()	()	()	()	()
Meillä on riittävästi palveluja lapsille.	()	()	()	()	()
Meillä on riittävästi palveluja nuorille.	()	()	()	()	()
Meillä on riittävästi palveluja perheille.	()	()	()	()	()
Meillä on riittävästi palveluja ikäihmisille.	()	()	()	()	()
Meillä on riittävästi palveluja maahanmuuttajille.	()	()	()	()	()
Palveluitamme on kattavasti saatavilla koko kaupungin alueella.	()	()	()	()	()

Voit kommentoida edellisiä vastauksiasi tai muuta aiheeseen liittyvää:

Vastaa mielipiteesi seuraaviin osallisuutta koskeviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Asukkaiden on vaikeaa järjestää kaupungissa omaehtoisia kulttuuritapahtumia.	()	()	()	()	()
Kaupunki tukee riittävästi asukaslähtöistä kulttuuritoimintaa.	()	()	()	()	()
Julkista kaupunkitilaa koskevien lupien saaminen omaehtoisten kulttuuritapahtumien järjestämiseksi on helppoa.	()	()	()	()	()
Tilamme ovat helposti asiakkaiden käytössä omaehtoiseen kulttuuritoimintaan.	()	()	()	()	()
Palveluitamme suunnitellessa kuulemme ja osallistamme kuntalaisia.	()	()	()	()	()

Voit kommentoida edellisiä vastauksiasi tai muuta aiheeseen liittyvää:
