



## Käsitellyt organisaatiomallit sekä toimialan tulevaisuuden haasteet

Kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimi -ryhmä  
Taustamuistio

---

**Postiosoite**

PL 20  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
virasto tai laitos@hel.fi

**Käyntiosoite**

Pohjoisesplanadi 15-17  
Helsinki 00170  
<http://www.hel.fi/www/kanslia/fi>

**Puhelin**

+358 9 310 2505

**Faksi**

+358 9 310 36615



## Sisällys

1. Työryhmän työskentely
2. Työryhmän esitys
3. Työryhmän käsittelemät muut organisaatiomallit
4. Toimialaa koskeva lainsäädäntö
5. Toimialan merkitys kaupungissa
6. Toimialaan liittyvät muutostaasteet



## 1. Työryhmän työskentely

Kaupunginvaltuuston 24.4.2013 hyväksymään strategiaohjelmaan sisältyy, kaupungin johtamisjärjestelmän uudistaminen. Uudistuksen tavoitteena on kunnallisvaalituloksen heijastuminen kaupungin johtoon, demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden parantaminen ja kaupunginvaltuuston ja -hallituksen roolin vahvistaminen kaupungin johtamisessa.

Uudistusta on valmistellut kaupunginhallituksen johtamisen jaosto, ja kaupunginvaltuusto päätti 16.3.2016 § 78 johtamisjärjestelmän uudistamisesta. Johtamisjärjestelmä otetaan käyttöön seuraavan valtuustokauden alkaessa 1.6.2017.

Valtuustopäätöksen mukaisesti lautakuntarakennemallia uudistetaan siirtymällä toimialalautakuntiin. Päätöksen mukaan kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimen alalle muodostetaan yksi lautakunta. Ruotsinkielinen työväenopisto on oma palvelukokonaisuutensa, jolla on oma jaosto tai johtokunta. Palvelukokonaisuuteen voidaan koota laajemmin toimialan ruotsinkielisiä palveluja.

Valtuusto linjasi, että kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimeen kuuluvat palvelukokonaisuudet muodostetaan nykyisistä kulttuurikeskuksesta, kaupunginkirjastosta, kaupunginmuseosta, taidemuseosta, kaupunginorkesterista, Korkeasaaren eläintarhasta, suomenkielisestä työväenopistosta ja ruotsinkielisestä työväenopistosta, liikuntavirastosta ja nuori-osaiaikeskuksesta. Päätöksessä linjattiin myös, että palvelukokonaisuuksien määrän tulee kokonaisuutena olla merkittävästi pienempi kuin nykyisten virastojen määrä.

Valtuustopäätöksessä toimialaorganisaation jatkovalmistelun periaatteiksi linjattiin:

- Asukaslähtöisyys kaupungin palvelukokonaisuudessa paranee
- Osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet paranevat kaupunkitasoisesti ja alueellisesti
- Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus paranee
- Valmistelu ja päätöksenteko säilyvät selkeästi erillään
- Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset paranevat
- Kaupungin toiminnan tuottavuus ja kustannustehokkuus paranen
- Varaudutaan hallitusohjelman uudistusten toteuttamiseen
- Edistetään kaupungin ja metropolialueen yhteistoimintaa

Täytäntöönpanopäätöksessään kaupunginhallitus päätti 21.3.2016 jatkovalmistelusta mm. kehottaen kaupunginjohtajaa perustamaan toimialan ja hallintosäännön uudistamisen valmistelun työryhmät.



*Kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimi -ryhmän tehtävät osana uudistusprosessia olivat:*

1. Tehdä arvio toimialan tulevaisuuden haasteista ja niiden vaikutuksista muodostettavaan uuteen organisaatioon.
2. Tehdä esitys toimialan tehtävistä ja palvelukokonaisuuksista tehtävineen.
3. Tehdä esitys toimialan lautakuntia koskevasta jaostojen tarpeesta huomioiden juridiset ja hallinnolliset tekijät
4. Tehdä esitys toimialajohtajan ja palvelukokonaisuuksien johtajien toimialaspesifistä toimivallasta.
5. Tehdä esitys tarvittavasta siirtymävaiheen toimialaspesifistä toimivallasta.
6. Tehdä esitys uudistuksen jatkotoimenpiteistä seuraavissa vaiheissa.

Lisäksi ryhmän tehtävänä oli tehdä esitys teknisen toimen ja liikuntaviraston työnjaosta ja operatiivisesta organisaatiosta/ toiminnan organisoinnista. Tämä tuli tehdä teknisen toimialan ja kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimialan toimialaryhmien yhteistyönä.

Kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimi -ryhmän jäsenet olivat:

- kirjastotoimen johtaja Haavisto Tuula (Kir), puheenjohtaja
- strategiapäällikkö Karvinen Marko (Kanslia/Taso)
- yksikön päällikkö Machere Saila (Kanslia/Elo)
- eläintarhanjohtaja Hellström Sanna (Zoo)
- intendentti Kadambi Gita (Ork)
- nuorisotoimenjohtaja Laitio Tommi (Nk)
- kulttuurijohtaja Nikula Stuba (Kulke)
- liikuntajohtaja Rauramo Anssi (Liv)
- museonjohtaja Merisalo Tiina (Museo)
- museonjohtaja Tanninen-Mattila Maija (Taimu)
- rehtori Saarinen Taina (Sto)
- rehtori Thors Moa (Arbis)

Ryhmän valmistelusihteeristön jäsenet olivat:

- erityissuunnittelija Niininen Tero (Kanslia/Taso)
- kaupunginsihteeriksi Mickwitz Leena (Kanslia/Haos)
- riskienhallinnan asiantuntija Häkkinen Mika (Kanslia/Taso), pääsihteeriksi
- lakimies Karhula Pilvi (Kanslia/Oike)
- kulttuurisuunnittelija Sariola Reetta (Kulke)
- kehittämisspäällikkö Sihvonen Pekka (Nk)
- osastopäällikkö Laine-Hendolin Kirsti (Liv)
- biträdande rektor Granskog Pamela (Arbis)
- talouspäällikkö Tirri Ari (Kirj)



Kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimi -ryhmä käsitteli toimialan virastojen ja valmistelusihteeristön tuottamia aineistoja neljässä kokouksessaan. Valmistelusihteeristö kokoontui yhdeksän kertaa. Työryhmän ja valmistelusihteeristön tuottamien aineistojen perusteella on koottu muistio, jossa on esitelty yksityiskohtaisemmin käsiteltyjä ratkaisuja ja jatkovalmistelussa huomioitavia seikkoja.

## 2. Työryhmän esitys

### Työskentelyn taustaa

Työskentelynsä aikana *Kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aikatoimi* -ryhmä käsitteli tarkemmin kuutta organisoitumismallia:

- 1) Kahdeksan palvelukokonaisuuden malli (*ryhmän esitys*)
- 2) Neljä+ -malli
- 3) Teoreettinen malli
- 4) Yksi+ -malli
- 5) Kuuden palvelukokonaisuuden malli
- 6) Viiden palvelukokonaisuuden malli

Tarkastelussa painotettiin poliittisen ohjauksen näkökulmaa ja kokonaisuuksien johtamista. Toimialalla asiakaslähtöisyys on kaikkien toimijoiden toiminnan peruspiirre. Kaikkien esitettyjen mallien tavoitteena on kustannustehokkuuden parantaminen ja talouden tasapainosta huolehtiminen.

Mallien hahmottelussa tarkoituksenmukaisia rakenteita on määritelty mm. asiakkuuksien, ydin- ja tukipalvelujen tuottamisen, tilojen tai yhteneväisten tavoitteiden kautta. Lähtökohtana on ollut, että mikäli tarkasteltavissa toiminnoissa on yhtäläisyyksiä, yhteinen johto tukee toimintojen ja prosessien johtamista ja kehittämistä sekä resurssien kustannustehokasta ja tarkoituksenmukaista kohdentamista. Mikäli toimintojen yhdistämisessä samaan kokonaisuuteen ei ole saatavissa hyötyjä, ja jos toimintojen tuottamisen tavat ja sisällöt eroavat selvästi toisistaan, yhteiselle palvelukokonaisuudelle ei ole tarvetta.

Kaikissa malleissa lähtökohtana on, että jatkossa on tarve ja mahdollisuus palvelukokonaisuuksien yhteistyölle toimialan tasolla ja toimialan kesken.

Poliittisen johtamisen tehostamisella haetaan nykyistä selkeämpää ja strategisempaa johtajuutta, mikä vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta. Nykyiseen verrattuna poliittinen ohjaus tehostuu, kun kaikissa malleissa toimialalla on yhteinen lautakunta. Työryhmätyösken-

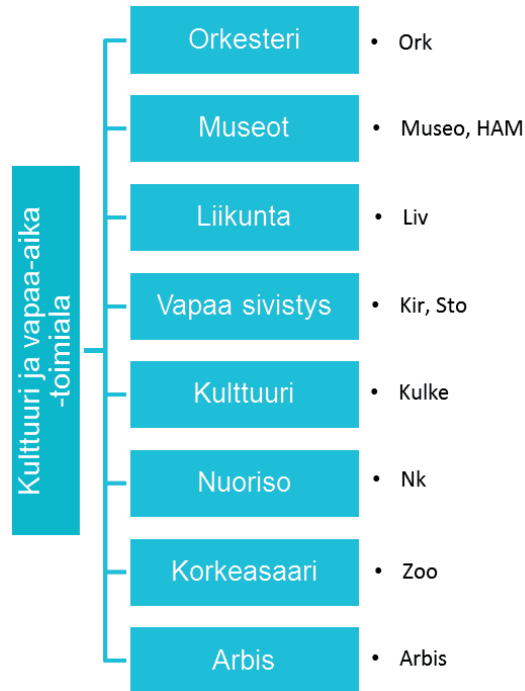


telyssä on todettu, että poliittinen ohjaus kohdentuu toimialan toimijoihin eri tavoin.

Ruotsinkielinen työväenopisto eli Arbis on jo kaupunginvaltuuston päätöksessä määritelty omaksi palvelukokonaisuudekseen.

### Esitetty malli

Työryhmä esittää tulevan *Kulttuuri ja vapaa-aika* -toimialan koostuvan kahdeksasta palvelukokonaisuudesta. Nykyisistä toimijoista omiksi palvelukokonaisuuksikseen yhdistyvät kaupunginkirjasto ja suomenkielinen työväenopisto sekä kaupunginmuseo ja taidemuseo. Muut toimijat – kaupunginorkesteri, liikuntavirasto, kulttuurikeskus, nuorisoasiainkeskus, Korkeasaari ja ruotsinkielinen työväenopisto – muodostavat kukin oman palvelukokonaisuutensa.



Ryhmän esittämässä vaihtoehdossa toimialan palvelukokonaisuuksien määrä ei olennaisesti pienene, mutta ehdotettu organisaatiomalli kuvastaa toimijoiden sisältöjen moninaisuutta ja sen voidaan katsoa edistävän toimijoiden toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Malli turvaa parhaiten toiminnan ja sisältöjen notkeuden sekä toiminnan laadun. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden jatkossa tarkastella ja kehittää palvelukokonaisuuksien samankaltaisia toimintoja toimialatasolla ja matriisimaisesti. Yhteinen lautakunta, talousohjaus sekä tavoitteenasettelu parantavat toimialan poliittista ohjattavuutta, kustannustehokasta toimintaa, sekä asiakasnäkö-



kulmasta parantavat pitkällä tähtäimellä palveluiden laatua ja vaikuttavuutta.

Kaupunginmuseon ja taidemuseon tehtävät kootaan yhteen palvelukokonaisuuteen. Museoiden toiminnassa on yhteneviä prosesseja. Molemmilla on myös laajempi alueellinen tehtävä maakuntamuseona ja aluetaidemuseona. Yksi palvelukokonaisuus tukee erityisosaamisen kehittymistä ja kaupungin kokoelmien parempaa hyödyntämistä. Yhteinen kokonaisuus tukee museobrändin vahvistamista ja yritysysteistyötä, jolloin mahdollisuus yhteiseen omarahoituksen kehittämiseen paranee. Korkeasaaren eläintarhan toiminta poikkeaa sisällöllisesti muista kaupungin toimijoista ja yhtymäkohtia toimialan muiden palveluiden kanssa vähän. Korkeasaaren omaa kokonaisuutta puoltaa se, että Korkeasaaren toiminta on selkeästi yhteen paikkaan sidottu. Rakentamisen osalta yhtymäkohtia on tekniseen toimialaan sekä liikuntatoimeen.

Kulttuurin palvelukokonaisuus tuottaa kulttuuripalveluita sekä edistää Helsingin kulttuuri- ja taidetoimintaa monimuotoisesti ja kaupunkitasoisesti. Palvelukokonaisuudella vahvistetaan kulttuuri- ja muiden verkostojen yhteistyötä, lisätään kulttuurin ja taiteen saavutettavuutta sekä parannetaan kaupungin eri tahoilla toteutuvan kulttuuri- ja taidetoiminnan vaikuttavuuden arviointia. Kulttuurin palvelukokonaisuudella on kulttuuritiloja sekä alueilla ettäkeskustassa.

Liikunnan palvelukokonaisuus muodostaa selkeän kokonaisuuden, jossa yhdistyvät kattava liikuntapalveluverkko, liikunnan edistäminen ja asiantuntemus sekä liikunta-alan ja muiden verkostojen yhteistyö. Liikuntatoimella on kattava palveluverkko, joka tarjoaa lähipalveluita asukkaille ja toimii omaehtoisen liikunnan mahdollistajana.

Nuorisotyön palvelukokonaisuus tukee nuorisopolitiikan ja nuorisotyön toteuttamista. Palvelukokonaisuudella on edellytyksiä kehittää erityistä, nuoriin liittyvää tietoa ja osaamista. Merkittävä osa toimintaa on toimia verkostomaisesti ja edistää kokonaisvaltaisesti Helsingin kehittymistä nuorille hyvänä paikkana elää.

Orkesterin ensisijaisena tehtävänä on teatteri- ja orkesterilain mukaisesti tuottaa klassisen musiikin palveluita taiteellisista lähtökohdista käsin. Orkesteritoiminnan organisoimisen keskeinen erityispiirre on taiteellisen, toiminnallisen ja hallinnollisen johtamisen saumaton ja eriyttämätön yhteistyö intendentin alaisuudessa korkean taiteellisen ja toiminnallisen laadun varmistamiseksi. Ehdotettu malli tukee orkesterin joustavaa toimintaa sekä sisällön pitkäjänteistä suunnittelua. Orkesterin kansainvälisen mallin mukainen työnjohtajärjestelmä poikkeaa muista virastoista ja kaupungilla yleisesti käytössä olevista työnjohtajärjestelmistä. Sinfoniakonserttitoiminta on sidottu akustisesti ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaisiin tiloihin, Helsingissä Musiikkitaloon.



Ruotsinkielinen työväenopisto on kaupunginvaltuuston päätöksessä määrätty omaksi palvelukokonaisuudekseen. Ruotsinkieliset palvelut järjestetään palvelukokonaisuuksien sisällä turvaten ruotsinkielisten palvelujen vahva asema ja tiivis yhteistyö palvelukokonaisuuksien välillä. Yhteistyö muiden toimialan toimijoiden kanssa tapahtuu vapaamuotoisesti, ja osin toimialan tasolla. Tarkoituksena on lisäksi tiivistää toimialan ruotsinkielisten toimintojen yhteistyötä ja tiedottamista.

Vapaan sivistyksen palvelukokonaisuuden alle keskitettävien nykyisen kaupunginkirjaston ja suomenkielisen työväenopiston tavoitteet ovat pitkälti samat. Molemmilla toiminnan lähtökohtana on tukea sivistystä sekä omaehtoista oppimista ja tekemistä. Myös molempien toimijoiden palvelutehtävillä on useita yhtymäkohtia, esim. vapaa-ajan tapahtumat ja kulttuuritilaisuudet. Kummallakin on kattava ja osin sama palveluverkko. Kumpikin tehtävä on kuitenkin pitkälle omanlaisensa kokonaisuus, joten johtaminen ja toiminnan kokonaisuus on katsottava erillisesti. Rehtorin kelpoisuus on lakisääteinen pätevyys. Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovitut valtakunnalliset keskuskirjastotehtävät edellyttävät kirjastoammatillista vastuuhenkilöä. Vastuu keskuskirjastotyöstä samoin kuin työväenopiston opetuksesta vastaavan rehtorin tehtävästä kuuluvat painoarvoltaan ja luonteeltaan hallintosäännössä mainittaviin.

### Jaostot

Ryhmä esittää kaupunginvaltuuston päätöksen mukaisesti, että ruotsinkielisellä työväenopistolla on oma jaostonsa.

Tämän lisäksi ryhmä pitää perusteltuna avustusjaoston perustamista toimialalle. Monet toimialan toimijoista jakavat avustuksia. Kulttuuri- ja nuorisotoimen sekä työväenopiston avustustenjako painottuu harkintaan, kun liikuntatoimen avustukset määräytyvät laskennallisesti. Erityisesti harkintaan painottuvissa avustuksista on tarkoituksenmukaista päättää jaostossa sekä tarvittaessa muin delegointipäätöksin.

### Toimivalta

Nykyisissä kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-aika-toimialaa koskevissa johtosäännöissä on useita sisällöllisesti toisiaan vastaavia toimivaltamääräyksiä, jotka on hallintosääntöesityksessä sovitettu yhteen.

Hallintosääntöesityksessä lähtökohtana on, että toimialajohtajan toimivaltaan määrätään vain ne tehtävät, jotka koskevat useaa palvelukokonaisuutta tai koko toimialaa, ja palvelukokonaisuuksien johtajien toimivaltaan vain ko. palvelukokonaisuutta koskevat tehtävät.





## Esityksen jatkovalmistelu

### Konserninäkökulma

Työryhmä pitää tärkeänä koko kaupunkikonsernin kulttuuri- ja liikuntapolitiikan vastuun määrittelemistä toimialalle, sikäli kuin se on kaupungin toimivallassa.

Jatkoselvitettävänä voisi olla myös kaupunginorkesterin ja Korkeasaaren asema tulevaisuudessa. Tämä on tullut esiin eri suunnilta asian käsittelyn yhteydessä.

### Asiakaslähtöisyys, prosessit ja johtaminen

Jatkovalmistelussa on huolehdittava johtamisen, prosessien, asiakkuuksien ja palveluiden kehittäminen palvelukokonaisuus- ja toimialatasolla.

### Rakennuttaminen ja tilojen käyttö

Liikuntapalveluiden tuottamisen sekä liikuntakiinteistöjen ylläpitämisen ja kunnossapidon on jatkossakin oltava tiiviisti liikunnan ytimessä. Jatkoselvitettäväksi jäävät liikuntarakennuttamiseen liittyvä työnjako ja päätöksenteko teknisen toimialan kanssa.

Korkeasaaren investointimäärärahat ovat nyt yleisten töiden lautakunnalla. Jatkoselvitettäväksi tulee myös Korkeasaaren rakennuttaminen. Toimialalla on laaja tilaverkosto eri puolilla kaupunkia. Tilojen yhteissuunnittelun ja -käytön edistäminen on syytä ottaa mukaan jatkovalmisteluun.

### Tukipalvelut ja substanssijohtaminen

Toimialan luonteesta johtuen on olennaista, että tietyt hallinto- ja tukipalvelut (ICT, viestintä ja markkinointi, asiakaspalvelu, HR, talous) säilytetään lähellä toimintoja.

### Tehtävien siirrot ja muut tarkastelut

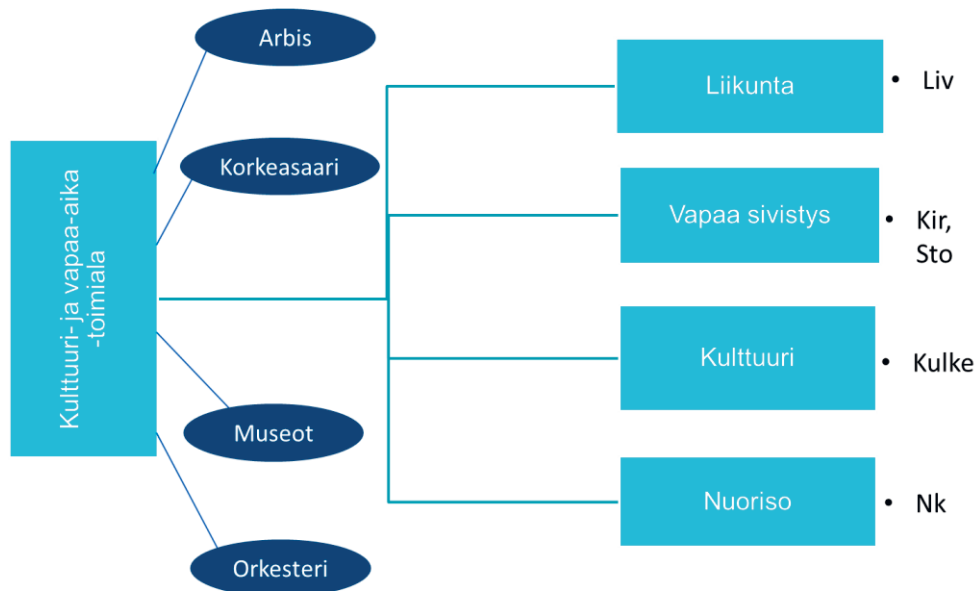
Jatkovalmistelussa on syytä arvioida myös tapahtumien hakemisen ja tuottamisen kokonaisuutta kaupunki- ja toimialatasolla sekä Virka Gallerian sijoittumista osaksi kulttuuri ja vapaa-aika -toimialaa.



### 3. Työryhmän käsittelemät muut organisaatiomallit

#### 1) Neljä + -malli

Neljä+ -mallissa liikunnan, kulttuurin ja nuorison palvelukokonaisuudet muodostetaan nykyisistä virastoista. Vapaan sivistyksen palvelukokonaisuuteen yhdistyvät kaupunginkirjasto ja suomenkielinen työväenopisto. Suoraan toimialajohtajan alaisuudessa toimii yksikköinä kaupunginorkesteri, museot (nyk. kaupunginmuseo ja taidemuseo yhdistyneenä), Korkeasaari sekä Arbis.



**Johtamisen näkökulmasta** organisaatiomalli kuvastaa toimijoiden sisältöjen moninaisuutta ja palvelutoimintojen erilaisuutta. Esitetyssä mallissa kolme yksikköä – kaupunginorkesteri, museot ja Korkeasaari – toimivat pääasiassa omissa toimipaikoissaan ja kaupunkitasolla erityisen palvelun tuotantolaitoksina. Mallissa Arbis toimii toimialatasoisena yksikkönä.

Palvelukokonaisuudet mallissa muodostavat sektoreittain toimijat, joilla on kaupunkitasoista palveluverkkoa ja toimintaa.

Liikunnan palvelukokonaisuus muodostaa selkeän kokonaisuuden, jossa yhdistyvät kattava liikuntapalveluverkko, liikunnan edistäminen ja asiantuntemus sekä liikunta-alan verkostojen yhteistyö. Liikuntatoimella on kat-



tava palveluverkko, joka tarjoaa lähipalveluita asukkaille ja toimii omaehtoisen liikunnan mahdollistajana.

Vapaan sivistyksen palvelukokonaisuuden alle keskitettävän kirjaston ja työväenopiston tavoitteet ovat pitkälti samat. Molemmilla toiminnan lähtökohtana on tukea sivistystä sekä omaehtoista oppimista ja tekemistä. Molempien toimijoiden palvelutehtävillä on useita yhtymäkohtia, esim. vapaa-ajan tapahtumat ja kulttuuritilaisuudet. Molemmilla on kattava ja osin sama palveluverkko.

Kulttuurin palvelukokonaisuus tuottaa kulttuuripalveluita sekä edistää Helsingin kulttuuri- ja taidetoimintaa monimuotoisesti ja kaupunkitasoisesti. Palvelukokonaisuudella vahvistetaan kulttuuri- ja muiden verkostojen yhteistyötä, lisään kulttuurin ja taiteen saavutettavuutta sekä parannetaan kaupungin eri tahoilla toteutuvan kulttuuri- ja taidetoiminnan vaikuttavuuden arviointia. Kulttuurin palvelukokonaisuudella on kulttuuritiloja sekä alueilla ettäkeskustassa.

**Poliittisen ohjauksen** näkökulmasta mallissa on nähtävissä ero yksikötason toimijoihin ja palvelukokonaisuuksiin. Palvelukokonaisuuksiksi on ryhmitelty ne toiminnot, joissa perinteisesti poliittinen ohjaus on ollut vahvempaa. Mallissa yksikötasoisesti toimivilla organisaatioilla (pl. Arbis) ei toiminnan luonteen takia nähdä tarvetta voimakkaalle poliittiselle ohjaukselle.

**Miinuksena** mallissa on se, että ottaen huomioon valtuuston valmistelulle asetetut reunaehdot, mallille ei odoteta vahvaa tukea jatkovalmistelussa. Malli poikkeaa muiden tulevien toimialojen palvelukokonaisuuksien rakenteista.

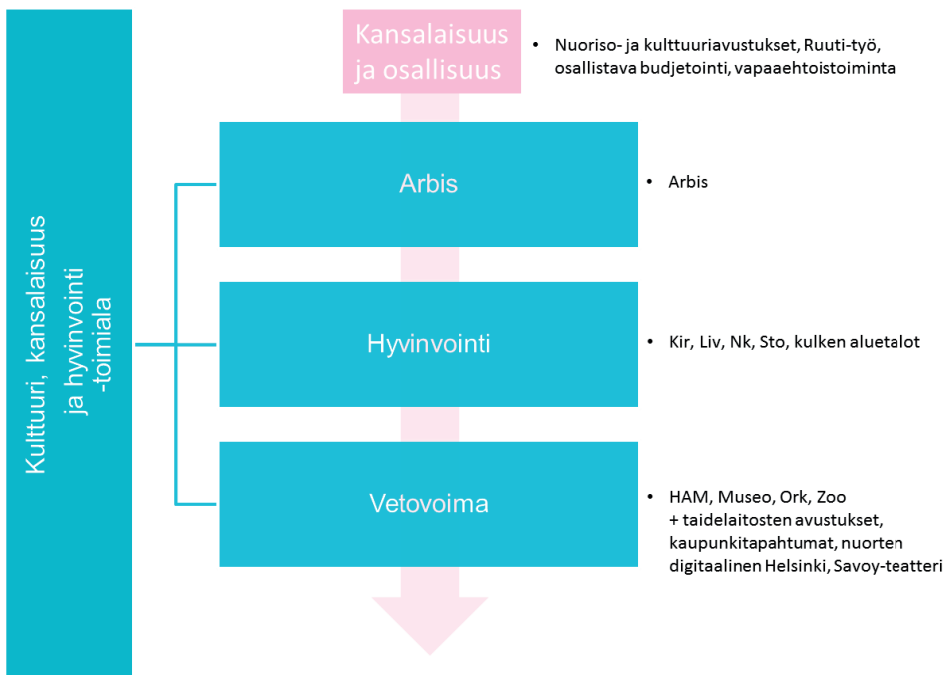
## 2) Teoreettinen malli

Teoreettisessa mallissa lähtökohtana on ollut hahmotella tulevat palvelukokonaisuudet toimijoiden yhteiskunnallisen merkitysten kautta (ks. luku 4). Malli jakaantuu kolmeen palvelukokonaisuuteen: Vetovoima- ja Hyvinvointi-palvelukokonaisuuksiin sekä Arbikseen. Lisäksi toimialaa halkoo matriisimaisesti Kansalaisuuden ja osallisuuden -yksikkö.

Hyvinvoinnin palvelukokonaisuuteen on mallissa keskittettynä kaupunginkirjaston, liikuntatoimen, nuorisotoimen, suomenkielisen työväenopiston sekä kulttuurikeskuksen aluetalojen palvelut. Vetovoimakokonaisuudessa ovat museoiden, kaupunginorkesterin sekä Korkeasaaren palvelut. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluisi taide- ja kulttuurilaitosten suurempien avustusten valmistelu, kaupunkitasoiset suuret tapahtumat, nuorten digitaalinen Helsinki sekä kulttuurikeskuksen Savoy-yksikkö. Mallissa palvelukokonaisuudet vastaisivat yhteistyöstä, ohjauksesta ja val-



mistelusta kaupungin liikunta- ja kulttuurikonsernin kanssa. Kansalaisuus ja osallisuus -yksikköön olisi keskitetty toimialan osallisuustyö, esim. omaehtoista tekemistä tukevat nuoris- ja kulttuuriavustukset, Ruuti-työ ja eri toimialojen osallistavan budjetoinnin hankkeet sekä vapaaehtois-toiminta.



**Johtamisen näkökulmasta** mallissa on palvelukokonaisuuksiin keskitetty toimintoja, joiden palveluiden merkitys ja keskeisin kaupunkitasoinen tavoite on samansuuntainen (hyvinvointi, vetovoima).

**Poliittisen päätöksenteon** näkökulmasta mallin voi nähdä mahdollistavan kaupunkistartegoiden tavoitteiden konkretisoinnin melko suoraviivaisesti.

**Miinuksena** mallissa on malli vaatisi runsaasti jatkotyöstöä. Työryhmän toimeksiannossa ei annettu valtuuksia kohdistaa tarkastelua koko kaupungin konserniohjaukseen tai muiden toimialojen alaisuuteen määrittelyihin osiin (esim. kaupunkimarkkinointi tai VirkaGalleria). Mallin toimivuus edellyttäisi, että se sisällyttäisi toimialalle liikunta- ja kulttuurikonsernin valmistelun ja ohjauksen.

Ilman näiden kytkemistä toimialaan ehdotetut palvelukokonaisuudet jäävät tyngiksi ja epätarkoituksenmukaisiksi. Esimerkiksi eläintarhan, museoiden ja orkesterin yhdistämisellä samaan toimialaan ilman ehdotettuja konserniosia, kaupunkimarkkinointia ja suur tapahtumia ei saavuteta lisäarvoa ko. toimijoiden työskentelyyn.



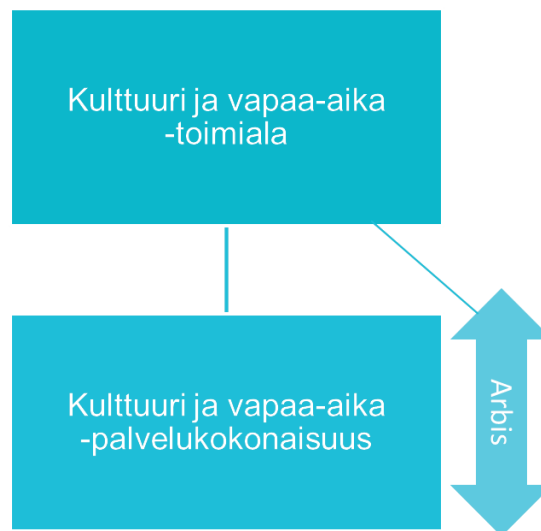
Mallin keskeisin ongelma on kuitenkin se, että kaikki toimialan organisaatiot toteuttavat kaikkia mallissa esiteltyjä yhteiskunnallisia merkityskenttiä. Vaikka joitain yksiköitä voidaan toisia selvemmin ohjata vastaamaan esim. vetovoimasta tai hyvinvoinnista, on kaikilla ko. tavoitteita toiminnassaan.

Malli edellyttäisi kunkin toiminnon sijoittamista tavoitelähtöisesti yhteen palvelukokonaisuuteen. Vaarana olisi se, että ko. toimijat menettäisivät kyvyn toteuttaa muita kuin omalle palvelukokonaisuudelleen määriteltyä tavoitetta.

Mallissa esitetyt kolme merkityskenttää ovat ennemminkin tavoitealueita, joita kohden koko toimialaa tulisi yhteisesti ohjata, kuin lähtökohtia erillisille palvelukokonaisuuksille. Tulevaa toimialaa tulisi ohjata näiden tavoitteiden suuntaan mieluummin matriisimaisesti tai läpileikkaavasti eikä eritellä toimintoja toteuttamaan vain yhtä tehtävää.

### 3) Yksi + -malli

Yksi+ malli merkitsee nykyisten toimijoiden kokoamista yhden lautakunnan ja yhden toimialajohtajan alle. Toimialajohtaja toimii samalla palvelukokonaisuuden johtajana, pl. Arbiksen.



**Johtamisen näkökulmasta** malli on suoraviivainen ja kevyt: palvelukokonaisuuksille ei tarvita erillistä johtajaa.

Mallissa on tarvetta yleisjohtamiselle, joka on toimialajohtajan vastuulla. Toimialajohtaja vastaa matriisiin nostettavien asioiden johtamisesta. Yhteisesti sovittavat sisältötuotannot, kurssitoiminta ym. voidaan tapauskoh-



taisesti sopia tehtäväksi joko yhden yhteisen toimijan toimesta tai kahden tai useamman toimijan kesken. Mallin etuna voidaan nähdä, että yhteisiä palveluita voidaan lähteä toteuttamaan koko toimialan laajuudelta, ilman palvelukokonaisuuksien muodostamia rajoja.

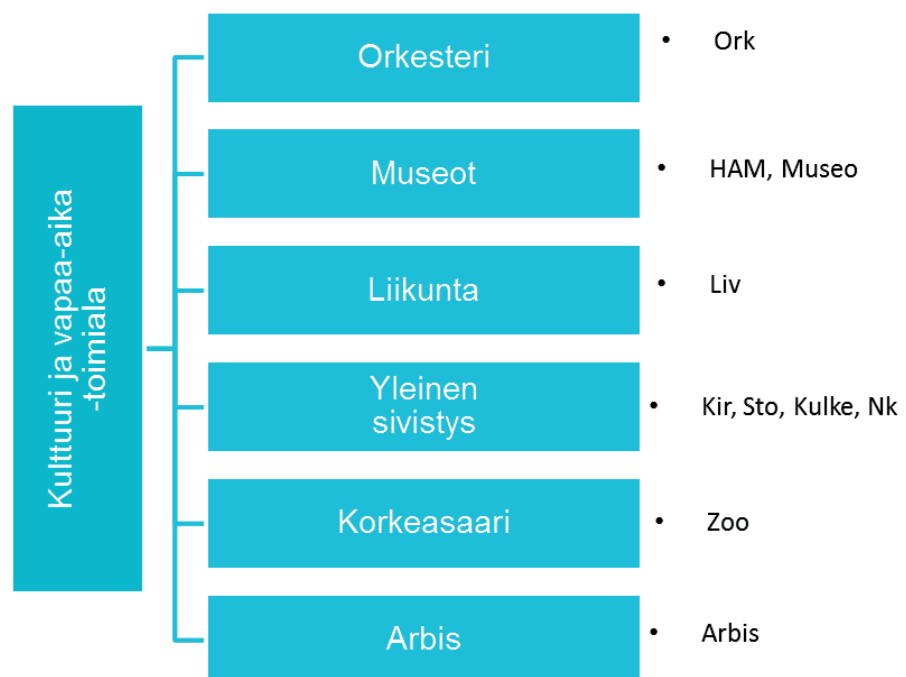
Toimialan organisaatioiden jo hyvin käynnistynyttä yhteisten palveluiden kehittämistä on luonteva jatkaa ao. mallissa.

**Poliittisen ohjauksen** kannalta yhteisen lautakunnan asettamat tavoitteet ja talousarvio luovat pohjan aiempaa paremmalle yhteistyölle ja siilojen purkamiselle. Yhteinen talousarvio tuo joustavuutta toimijoiden tilasuunnitteluun, resussien kohdentamiseen yms.

Malli vaatisi jatkotyöstämistä ja yhteisten ja jaettavien toimintojen täsmenämistä. Ristiriitatilanteissa mallin rakenteet eivät välttämättä kannattele yhteistyötä, vaan toiminnan malleista voi tulla hajanaisia ja henkilösidonaisia. Malli voidaan nähdä muutosvastarintana.

#### 4) Kuuden palvelukokonaisuuden malli

Kuuden palvelukokonaisuuden mallissa suurimman palvelukokonaisuuden muodostavat nykyiset kirjaston, kulttuurikeskuksen, nuorisoasiainkeskuksen ja suomenkielisen työväenopiston palvelut. Kokonaisuus on mittava, vastaten suuruudeltaan muita viittä yhteensä. Tässä mallissa kaupunginorkesteri, museot, Korkeasaari ja liikunta ovat omina kokonaisuuksinaan, kuten myös Arbis.





**Johtamisen näkökulmasta** yleisen sivistyksen kokonaisuuden toimijoita yhdistää se, että ne tarjoavat lähipalveluja alueiden asukkaille ja että palveluiden tuottajilla on kattava palveluverkko. Toimijat jakavat jo nyt tiloja esimerkiksi aluetaloissa. Yhteinen palvelukokonaisuus voi edistää tilojen yhteiskäyttöä. Yleisen sivistyksen toimijoiden palvelutuotannossa on monia yhteneväisyyksiä, kuten vapaa-ajan tapahtumat ja kurssit. Ne toimivat asukkaiden ja yhteisöjen omaehtoisten sisältöjen toteuttamisen mahdollistajana ja olosuhteiden luojina. Yhteinen sivistyksen palvelukokonaisuus saattaisi edistää näiden toimintojen yhteistä kehittämistä ja resursointia.

Liikuntatoimi muistuttaa vapaan sivistyksen palvelukokonaisuuden toimijoita: sillä on kattava palveluverkko, se tarjoaa lähipalveluita asukkaille ja toimii mahdollistajana. Lisäksi liikuntatoimella on pitkälti samoja strategisia tavoitteita. Liikunnan toimimista omana palvelukokonaisuutenaan puoltaa se, että liikuntapalvelut muodostavat jo itsessään selkeän kokonaisuuden, jossa yhdistyvät kattava liikuntapalveluverkko, liikunnan järjestäminen ja alan asiantuntemus.

Korkeasaaren toiminta poikkeaa sisällöllisesti kaikista muista kaupungin toimijoista ja yhtymäkohtia toimialan muiden palveluiden kanssa vähän. Korkeasaaren omaa kokonaisuutta puoltaa se, että Korkeasaaren toiminta on selkeästi yhteen paikkaan sidottu. Rakentamisen osalta yhtymäkohtia on tekniseen toimialaan sekä liikuntatoimeen.

Orkesteri on tuotantolaitos, joka tuottaa vähintään yhden uuden tuotannon viikossa. Orkesterin työnjohtajajärjestelmä poikkeaa muista virastoista ja kaupungilla yleisesti käytössä olevista työnjohtajajärjestelmistä. Sisällöt ja jokapäiväinen toiminta kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Malli tukee orkesterin joustavaa toimintaa.

Kaupunginmuseon ja taidemuseon toiminnot yhdistetään yhteen palvelukokonaisuuteen. Museoiden toiminna on yhteneviä priosesseja, mm. kokoelma- ja konservointikeskus. Yksi palvelukokonaisuus tukee erityisosaamisen kehittämistä ja kaupungin kokoelmien entistä parempaa hyödyntämistä näyttelytoiminnassa. Yhteinen kokonaisuus tukee museobrändin vahvistamista ja yritys yhteistyötä, joilloin mahdollisuus yhteiseen omarahoituksen kehittämiseen paranee.

**Poliittisen ohjauksen näkökulmasta** kuuden palvelukokonaisuuden mallissa jako palvelukokonaisuuksiin heijastaa poliittisen ohjauksen tarvetta. Poliittinen ohjaus on vahvaa palveluverkkoihin liittyvissä kysymyksissä, kaupungin alueellisessa tasa-arvossa sekä yleiseen hyvinvointiin ja segregaaation ehkäisyyn liittyvissä kysymyksissä.

Mallissa yleisen sivistyksen palvelukokonaisuus kokoaa yhteen, liikuntaalukuun ottamatta, toimialan toimijat, joilla on kaupungin kattava palvelu-



verkko ja joiden asiakkaat ovat pääosaltaan kaupungin asukkaita. Toimijoita ohjaavat pitkälti samansuuntaiset strategiset tavoitteet kuten kaupunkilaisten hyvinvointi ja oppiminen, kaupungin monimuotoisuus, nuoret ja ikäihmiset sekä osallisuus ja syrjäytymisen ehkäisy. Tässä palvelukokonaisuudessa poliittisen ohjauksen merkitys näkyy toimijoiden toimintojen painopisteiden valinnassa ja resurssien kohdentamisessa.

Poliittista ohjausta ei ole ulotettu taiteellisiin sisältöihin. Mallissa, jossa museot ja orkesteri ovat erillisiä palvelukokonaisuuksia, rakenne tukee tätä.

Vastuu toimialan keskeisistä politiikkalinjauksista on toimialalautakunnalla, kaupungin strategioiden pohjalta. Kulttuurisia toimintoja on toimialalla useissa palvelukokonaisuuksissa.

**Miinuksena** mallissa voidaan nähdä palvelualueiden kokojen suuri vaihtelu, ja pienten toimijoiden mahdollinen haavoittuvuus. Eri suuruisten yksiköiden rinnastaminen ja yhteensovittaminen palvelukokonaisuuksien keskinäisessä työskentelyssä voi olla haastavaa. Samalla myös palvelukokonaisuuksien johtajien roolit poikkeavat toisistaan. Kulttuuritoimen osalta haasteeksi voi nousta se, syntyykö riittävästi koheesiota, kun kulttuurin päätoimijat ovat kolmessa eri palvelukokonaisuudessa. Kysymys tässä on, riittääkö, että kaupungin kulttuuripoliittinen tavoitteen asettelu tapahtuu toimialalautakunnan tasolla.

## 5) Viiden palvelukokonaisuuden malli

Viiden palvelukokonaisuuden malli rakentuu sektoreista, joista kulttuurin kokonaisuudessa ovat orkesteri, museot ja nykyisen kulttuurikeskuksen toiminnot. Mallissa nuorisoyhteisö ja Arbis olisivat omia palvelukokonaisuuksiaan, sivistyksen kokonaisuudessa olisivat kirjasto ja suomenkielinen työväenopisto, ja Korkeasaari olisi samassa palvelukokonaisuudessa liikunnan kanssa.

**Johtamisen näkökulmasta** mallin vahvuutena on se, että palvelukokonaisuudet ovat suuruudeltaan lähimpänä toisiaan. Kun palvelukokonaisuuksien johtajien asema on suhteellisen tasavertainen näiltä osin, voi se edistää palvelukokonaisuuden johtoryhmän työskentelyä. Malli vastaa pitkälti sektori- ja OKM:n työnjakoa.

Nuorisotyö on omana kokonaisuutenaan, mikä tukee nuorisopolitiikkaa ja nuorisotyötä. Palvelukokonaisuudella on edellytyksiä kehittää erityistä, nuoriin liittyvää tietoa.

Korkeasaaren ja liikunnan yhdistämistä puoltaa mahdollisuus osin yhteisiin tukitoimintoihin ja se, että niiden tilojen hallinta ja rakentaminen poikkeavat kaupungin yleisestä mallista.





Kirjaston ja suomenkielisen työväenopiston tavoitteet ovat pitkälti samat. Niiden palvelutehtävillä on monia yhtymäkohtia muun muassa oppiminen ja sivistys, vapaa-ajan tapahtumat ja kulttuuritilaisuudet. Molemmilla on kattava palveluverkko.

Mallissa kulttuuritoimen, museoiden ja orkesterin palvelukokonaisuus tukee kaupunkitasoisen kulttuurin kokonaisnäkemyksen muodostamista. Yhteinen palvelukokonaisuus edistää kulttuurien toimijoiden resurssien tarkastelemista yhdessä sekä vaikuttavuuden arviointia.

Johtamisen näkökulmasta malli tukee sektorikohtaisen politiikan ja asiantuntemuksen kehittämistä.

**Poliittisen ohjauksen näkökulmasta** ohjaus tapahtuu sektorikohtaisesti. Tässä mallissa kiteytyy kulttuurin osalta kysymys siitä, tapahtuuko poliittinen ohjaus sen osalta lautakuntatasolla vai palvelukokonaisuudessa.

**Miinuksena** on riski siitä, että sektorit kehittyvät vahvoina, eikä malli tue yhteistä toimintaa esimerkiksi palveluverkoissa ja yhteisten tilojen käytössä kuten aluetaloissa. Vaarana nähtiin se, että siilot organisaatioiden välillä säilyvät.

Kirjaston ja STO:n palvelukokonaisuus ei välttämättä tue kirjaston uusia toimintamuotoja, jotka liittyvät mm. viihtymiseen ja itse tekemiseen, kirjaston toimintaan mahdollistajana.

Museoiden, orkesterin ja Korkeasaaren näkökulmasta ehdotetut palvelukokonaisuudet saattavat tuoda ylimääräisen johtamisen portaan-niiden ydintoiminnalle ja brändille. Johtamisen ja poliittisen ohjauksen näkökulmasta malli edellyttää toimivallan määrittelyä niin, että substanssitoimijoille jää riittävä päätösvalta, vrt. toisaalta Korkeasaari, toisaalta taidelaitokset.

## Matriisitarkastelu

Työryhmä katsoo, että jatkossa kaikkia tai suurta määrää toimijoita yhdistävät kysymykset voidaan nostaa koko toimialan yhteiseen tarkasteluun. Toimialan johtamisessa korostuvat eri toimintoja läpileikkaavat piirteet.

Asiakasnäkökulmasta ja kustannustehokkuuden kannalta tarkasteluun nousee mm. tilojen käyttö strategiaohjelman mukaisesti niin, että kaupungin kokonaistoimitilojen kokonaisneliömäärä ei kasva strategiakaudella. Tilojen käyttöä pitäisi voida tarkastella laajasti niin, että mukana olisivat kaikki alueen asukkaiden käyttöön tarkoitetut asukas- ym. tilat, ja kaupungin muiden toimialojen tilat, kuten opetuksen tilat.



Monet toimialan toimijoista jakavat avustuksia. Kulttuuri- ja nuorisotoimen sekä työväenopiston avustusten jako painottuu harkintaan, kun liikunta-toimen avustukset määräytyvät laskennallisesti. Erityisesti harkintaan painottuvissa avustuksista on tarkoituksenmukaista päättää omassa jaostossaan sekä tarvittaessa muin delegointipäätöksin.

Edelleen toimialalla voidaan jatkossa sopia yhteneväisistä menettelyistä, esim. aikatauluista ja kokonaisuuden seurannasta.

### Muita näkökohtia

Kaikissa esitetyissä malleissa substanssijohtamisen tarve säilyy. Virastopäälliköille tehdyn kyselyn perusteella n. 80 prosenttia heidän työajastaan menee substanssijohtamiseen kuten palvelu- ja näyttelysuunnitteluun, ja 20 prosenttia on yleisjohtamista kuten toimintasuunnitelmien ja talousarvioiden laatimista ja seuranta. On huomioitava, että välitason tuominen tarkoittaa yhtä uutta budjetointi- ja suunnittelutasoa.

Eräät hallinnolliset tehtävät (mm. viestintä, ict, talous) on ryhmässä todettu osaksi substanssin toimintaa, että niiden säilyttäminen vähintään samoissa tiloissa substanssipalveluiden kanssa on välttämätöntä.

Päätöksenteossa on huomioitava myös se merkittävä ja välttämätön, joissain tapauksissa lakisääteinen taustatyö, jota useissa virastoissa tehdään. Molemmilla museoilla on myös alueellisia tehtäviä, ja kummassakin tehdään kokoelmaan liittyvää ja muuta tutkimustyötä. Kaupunginmuseo on kulttuuriperintöä suojeleva alueviranomainen. Kirjasto toimii yleisten kirjastojen keskuskirjastona (2017 alkaen Valtakunnallisena keskuskirjastona), mitä kautta sillä on asiakkaina myös instituutioita eli maan muut yleiset kirjastot. Eläintarha perustaa toimintansa kansainvälisesti hyväksytyihin toiminnan laatukriteereihin.

Näillä tehtävillä on vaikutusta mm. toimintojen nimeämiseen. Kirjaston on oltava osa kokonaisuutta, jonka nimeen voidaan luontevasti liittää sanapari *Valtakunnallinen keskuskirjasto*.

Jatkossa olisi perusteltua tarkastella kulttuurin sekä liikunnan kaupunkikonsernin toimintaa kokonaisuutenaan. Jatkovalmistelussa tulisi pohtia Virka Gallerian siirtämistä keskushallinnosta toimialalle



#### 4. Toimialaa koskeva lainsäädäntö

Keskeiset toimialaa koskevat lait ovat:

- kirjastolaki ja asetus (904/1998 ja 406/2013) *HUOM. Uusi laki voimaan 1.1.2017*
- nuorisolaki (72/2006)
- 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)
- laki museovirastosta (282/2004)
- laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998)
- laki ja asetus taiteen perusopetuksesta (633/1998 ja 813/1998)
- laki ja asetus opetus- ja kulttuuritoiminnan rahoituksesta (1705/2009 ja 1766/2009)
- liikuntalaki (390/2015)
- eläinsuojelulaki (247/1996) *HUOM. Lain kokonaisuudistus käynnissä*
- luonnonsuojelulaki (1096/1996)



## 5. Toimialan merkitys kaupungissa

Kulttuuri- ja vapaa-aika -toimialan palveluilla on moniulotteisia vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen ja yksilöön. Tutkimusten mukaan vapaa-ajan palvelut tuottavat asukkaille ja kaupungille hyvinvointia, tukevat aktiivista kansalaisuutta sekä tuottavat kaupunkiin taloudellista elinvoimaisuutta.

- A) **Hyvinvointivaikutukset.** Vapaa-ajan toimialan tuottamien hyvinvointivaikutusten ulottuvuuksia ovat vapaa-aika-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalveluiden hyödyntäminen osana muuta kasvatus- ja opetustoimintaa sekä lisääntyvästi osana hoiva- ja hoitopalveluita. Lisäksi vapaa-ajan palvelut tuottavat asukkaille merkityksellisyyden kokemuksia, elämyksiä ja elämänlaatua, esimerkiksi tapahtumina, esityksinä ja harrastustoimintana. Kolmanneksi tutkimuksilla on voitu osoittaa vapaa-aika-, liikunta- että kulttuuritoiminnan merkitys fyysisen ja koetun terveyden edistäjänä. Liikunta- ja kulttuuriharrastamisen tuottamat terveys- ja hyvinvointivaikutukset vähentävät terveydenhuollon suorita kustannuksia ja tukevat eri-ikäisen väestön toimintakykyä.
- B) **Sivistystehtävä.** Vapaa-ajan palveluilla on yhteiskunnallinen tehtävä sivistyksellisenä peruspalveluna. Vapaa-aikasektorin toimijat tarjoavat palveluillaan kuntalaisten käyttöön tietoa, taitoa ja ymmärrystä. Tieto- ja muistiorganisaatiot ylläpitävät ja vahvistavat väestön ymmärrystä kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään. Elinikäisellä oppimisella sekä tarjoamalla välineitä ja olosuhteita omaehtoiseen toimintaan tuetaan yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta. Tarjoamalla asukkaille ja yhteisöille tukea, tiloja, välineitä sekä entistä enemmän myös verkostoja vapaa-aikatoimiala tukee kansalaisyhteiskunnan ja -demokratian toteutumista. Vapaa-ajan palveluilla onkin jatkossa entistä suurempi merkitys asukkaiden toimijuuden ja osallisuuden lisäämisessä.
- C) **Vetovoimaisuus.** Vapaa-aikatoimialan elinkeinovaikutukset liittyvät kaupunkivetovoiman lisäämiseen asukkaille, turisteille ja yrityksille. Taloudellista vetovoimaisuutta tuottavat niin korkeatasoinen ja kiinnostava vapaa-aika, taide- ja liikuntatarjonta, yhteisöllinen kaupunkikulttuuri sekä luovuutta ja innovaatioita ruokkiva toimintaympäristö. Vapaa-ajalla toteutettava kulttuuri-, liikunta- ja muu harrastustoiminta on luonteva tapa tuottaa yhteisöllisyyden kokemuksia. Korkeatasoiset vierailukohteet, niin eläintarha- kuin taide- ja liikuntalaitokset ovat jatkossa entistä keskeisempiä tekijöitä kansainvälisesti kiinnostavan kaupunkibrändin rakentamisessa sekä matkailun edistämisessä.

Kaupungin vapaa-ajantoimijoiden tehtävä kaupunkirakenteessa on varmistaa, että kulttuurin, liikunnan sekä muun sivistys- ja vapaa-aikatoiminnan yksilöön ja yhteiskuntaan kohdistuvat vaikutukset toteutuvat niille kaupunkitasoisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti.



## 6. Toimialaan liittyvät muutoshasteet

Vapaa-ajan tulevat jatkossa toimimaan toimintaympäristössä, jonka haasteina ovat mm.:

### Väestömuutokset

- Ikääntyminen ja erikielisten ikääntyneiden määrän lisääntyminen
- Nuorten keskittyminen pääkaupunkiseudulle ja kasvukuntiin
- Yksilöllistyminen vs. yksilöiden marginaalistuminen
- Monimuotoistuminen ja -kulttuuristuminen
- Alueiden erilaistuminen ja segregatio/eriarvoistuminen
- Kaupungin kasvu ja väestön lisääntyminen
- Terveysterojen kasvu

### Sisältöjen tuottamistapojen muutokset

- Monituottajaisten ja verkostomaisten sekä yhteisöllisten ja osallistavien toiminta- ja tuottamismallien lisääntyminen
- Ammattilaisten ja harrastajien rajan häilyvyyden lisääntyminen -> uusi asiantuntijuus ja organisaatiot "alustoina"
- Digitalisaatio ja sähköiset palvelut
- Ns. soveltavan käytön ja yhteiskuntavastuun osoittamisen tarpeen lisääntyminen
- Toimiminen osana muita "kuntapalveluita", esim. kasvatus-, opetus- ja hoivapalveluja yhtäläisten mahdollisuuksien varmistamiseksi (Huom. Uusi ops ja ilmiöpohjainen oppiminen)
- Viestinnän monikanavaisuus, -tuottajaisuus ja kuvallisen viestinnän merkityksen kasvu, sirpaleistuneiden yleisöjen tavoittaminen
- Tietoon perustuvan johtamisen merkityksen lisääntyminen palveluiden suuntaamisessa

### Elämäntapa- ja kulutustottumuksen muutokset

- Digitalisaatio ja virtuaalitodellisuudet
- Elämäntapojen moninaisuus vs. eriarvoistuminen
- Kilpailu vapaa-ajasta
- Kotoilun lisääntyminen
- Elämyksellisyys ja tapahtumallisuus vs. elämäntapaharrastajat
- Kestävä elämäntapa vs. kuluttaminen identiteetin ilmentäjänä
- Palvelukysynnän jakautuminen yhä pienempiin kuluttajaryhmiin ja tarve palvelujen kustomointiin
- Työelämän muutokset ja eläminen epävarmuudessa, jonka sietämiseen tarvitaan yhä enemmän tukea, varmuutta ja yhteisöllisyyttä. Toimialan palveluilla voidaan tarjota resilienssikykyä



#### Taloudelliset muutokset

- Taloudellisen epävarmuuden lisääntyminen vs. strategiaohjelman 2013-2016 asettamat talouden tasapainotavoitteet
- Rahoituksen vastikkeellisuuden ja hankerahoituksen lisääntyminen
- Paine omarahoituksen kasvattamiseen
- Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittamisen merkityksen kasvaminen
- Kansainvälisen näkyvyyskilpailun koveneminen vs. kv-toimintaan tarkoitettun rahoituksen väheneminen

#### Ympäristömuutokset

- Kestävän kehityksen merkityksen lisääntyminen. Lisääntyvä tarve nostaa kansalaisten tietoisuutta ympäristömuutoksiin liittyen
- Yhä suurempi osa eläinlajeista ja niiden elinympäristöistä on uhattuna, lajien suojelun ja ympäristökasvatuksen merkitys kasvaa