



TALOUSARVION PERUSTELUTEKSTI

Toimintaympäristön muutosten vaikutukset 2018 talousarvioon

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen sekä aktiiviseen kansalaisuuteen ja tukee Helsingin elinvoimaisuutta.

Väestönkasvu, uusien asuinalueiden palvelutarjonta ja väestön monimuotoistuminen kasvattavat vaatimuksia palvelujen kustannustehokkuudelle ja suunnitteluosallisuudelle. Merkittävät uudet toimitilahankkeet - suurimpana keskustakirjasto Oodi - edellyttävät huolellista suunnittelua talouden ja toiminnan osalta. Vuotta 2018 leimaa toiminnallisesti kaupungin uuden toimialamallin sisäänajo ja siihen perustuvat ratkaisut toiminnan mittareista ja laatujärjestelmistä.

Arvio palvelujen kysynnän ja tuotantotapojen kehityksestä 2018 – 2020

Väestönkasvu lisää vapaa-ajan palvelujen tarvetta ja käyttöä. Voimakasta väestönkasvu on lapsissa, nuorissa ja yli 65-vuotiaissa.

Väestönkasvu edellyttää uusia palvelumalleja, tehokkaampaa tilankäyttöä nykyisissä tiloissa sekä uusia tiloja. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan on tehtävä aiempaa tiiviimpää yhteistyötä erityisesti koulutusorganisaatioiden sekä aluesuunnittelun ja -rakentamisen kanssa.

Strategiakauden keskeisimpiä tavoitteita on kaventaa kulttuurin ja vapaa-ajan osallistumisen alueellisia ja sosiaalisia eroja sekä parantaa Helsingin houkuttelevuutta matkailukohteena ja asuinpaikkana. Vetovoiman lisäämisessä sekä vierailijoille että asukkaille on keskeisessä roolissa Helsingin uuden brändin jalkauttaminen. Palveluja on kehitettävä tiiviissä yhteistyössä yritysten, yhteisöjen ja palvelujen käyttäjien kanssa, koska palvelutarpeet muuttuvat ja monimuotoistuvat entisestään.

Palvelustrategiset vaihtoehdot (oma, osto, kilpailuttaminen, kumppanuus, allianssi mm.)

Toimialan palvelut jakautuvat liikunnan, kulttuurin ja nuorison palvelukokonaisuuksiin. Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa kaupungin kulttuuripolitiikasta sekä kirjasto-, kulttuuri-, orkesteri-, museo- ja taidemuseotoimintoista. Liikuntapalvelukokonaisuus vastaa liikunnasta ja liikuntapolitiikasta sekä liikunnan järjestämisestä ja liikuntapaikoista sekä leirintäalueesta. Nuorisopalvelukokonaisuus huolehtii nuorisotyöstä ja nuorisopolitiikasta.



Toimialalla on vahva alueellinen palveluverkko erityisesti kirjastojen, nuorisotilojen ja liikuntapaikkojen osalta. Toisaalta huomioitavaa on, että edellä mainitun palveluverkon ja henkilöstön on oltava linjassa laajenevan kaupungin ja väestönkasvun mukana. Vastaavasti kaupungin taidelaitokset ja avustuksin tuettu ammattitaide ovat keskittyneet kantakaupunkiin. Kulttuurin alueellista saavutettavuutta tasapainotetaan alueellisilla kulttuuritaloilla, kohdennetuilla avustuksilla sekä julkisella taiteella.

Rakennettu toimintaympäristö muuttuu kuluvan valtuustokauden aikana merkittävästi. Lähivuosina toteutetaan merkittävä määrä suuria tilahankkeita kaupungin omina projekteina, yhteistyöhankkeina tai kolmansien osapuolten toteuttamina. Suurimpia hankkeita valtuustokauden aikana ovat keskustakirjasto Oodi, Suvilahden kaasukellojen mahdollinen käyttöönotto, Jätkäsaaren Bunkkeriin toteutettava liikuntatila, Urheaurheilukampus, Olympiastadionin perusparannus sekä Tanssin talo. Oodi ja Olympiastadionin perusparannus kasvattavat mahdollisuuksia erityisesti Kampin-Töölönlahden alueen voimakkaampaan brändäämiseen kansainvälisesti ensiluokkaisena taiteen ja vapaa-ajan keskittymänä.

Tilojen osalta tulevan strategiakauden haaste on vanhenevan tilakannan korjausvelka ja toisaalta uusien hankkeiden myötä kasvavat tilakustannukset. Toimialamallin voidaan arvioida synnyttävän mahdollisuuksia tehokkaampaan, yhteiseen tilankäyttöön sekä hallinnossa että palvelutuotannossa.

Riskienhallinta

Toimialan palveluille on ominaista, että palvelut ja toimitilat ovat avoimia kaikille. Tämä edellyttää, että toimialalla on laadittu huolelliset suunnitelmat sekä asiakkaiden että henkilökunnan turvallisuuden osalta sekä varmistettu henkilökunnan osaaminen poikkeustilanteissa. Toimialamalli luo aiempaa organisaatiota paremmat edellytykset osaamisen varmistamiseen sekä sovittujen linjausten seurantaan.

Toimialan laaja erityistilojen verkko, tilojen korjausvelka sekä käynnissä olevat suuret kiinteistöhankeet muodostavat merkittävän taloudellisen riskin.

Toimintavuoden 2018 merkittävin digitaalisuuteen liittyvä uhka on EU-tietosuojaa-asetus ja sen mahdollisesti edellyttämät suuren mittaluokan muutokset nykyisiin tietojärjestelmiin. Ennakkotietojen mukaan toukuussa 2018 voimaan astuva asetus tulee kiristämään merkittävästi rekistereihin liittyviä vaatimuksia. Muutoksia ja niiden kustannuksia on tällä hetkellä vaikea tarkasti arvioida.



Kaupungin strategisten lähtökohtien ja tavoitteiden toteuttaminen toimialoilla

Vuoden 2017 lopussa valmistuva kaupunkistrategia muodostaa pääasiallisen perustan toiminnallisille muutoksille.

Strategiavalmistelun aikana kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on tunnistanut seuraavia keskeisiä yhteiskunnallisia muutoshasteita strategiakaudelle:

- asenneilmaston kärjistyminen ja epävarmuuden lisääntyminen
- digitalisaatio
- muuttuvat ja eriytyvät palvelutarpeet
- Helsingin vetovoimaisuuden vahvistaminen
- osallisuuden lisääminen
- erilaistuvat ja eriarvoistuvat kaupunginosat
- nuorten heikentyvä luottamus maailman ja Suomen tulevaisuuteen
- lasten toimintakyvyn heikkeneminen ja odotetun eliniän lyheneminen liikkumattomuuden ja ylipainon yleistyessä
- kaupungin kasvun synnyttämät mahdollisuudet sekä kasvun mukanaan tuomat ongelmat
- väestön ikääntyminen ja erityisesti ikääntyneen väestön toimintakyky

Sitovien tavoitteiden kytkeytyminen strategiaan lähtökohtiin

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sitovat tavoitteet keskittyvät palvelujen houkuttelevuuteen ja toimialamallin läpivientiin.

Toimialan sisältämät palvelut ovat perinteisesti olleet erillään toisistaan. Toimialamallin hyötyjen realisoituminen edellyttää yhteistä laatuja järjestelmää ja yhteisiä tavoitteita. Näiden rakentaminen on merkittävä osa vuoden 2018 tavoitteita.

Tämän lisäksi sitoviin tavoitteisiin on nostettu erityisesti palvelujen houkuttelevuutta osoittavia suoritettavia tavoitteita. Koska toimialan palvelut ovat käyttäjilleen vapaaehtoisia, suoritettavat tavoitteet kertovat myös palvelujen laadusta.

Toimialan henkilöstösuunnitelma (henkilöstörakenteen muutokset, avoimien vakanssien täyttö, toimialatavoitteet hallinnossa) 2018 – 2020

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan vakinaisen henkilöstön määrä on vuoden 2018 alussa arviolta 1 633 henkilöä. Se on vähemmän kuin vuonna 2017, mikä selittyy pääosin eläköitymisellä. Toimialan koko henkilöstömäärä vakinaiset ja määräaikaiset yhteenlaskettuna on vuoden 2018 alussa arviolta 1811 henkilöä. Lähtövaihtuvuuden arvioidaan vuonna 2018 olevan 80 henkilöä, joista 30 henkilön osalta palveluksesta eroamisen syy on eläkkeelle siirtyminen.



Toimialan ja toimialahallinnon henkilöstösuunnittelua jatketaan vuonna 2018. Keskeinen henkilöstöön liittyvä muutos liittyy toimialan hallinto- ja tukipalveluille määriteltyyn tavoitetasoon, joka on saavutettava 1.1.2019 mennessä. Määritelty tavoitetaso on noin 40 henkilötyövuotta matalampi kuin vuoden 2016 lopun henkilöstömäärä. Tavoitetason jälkeen henkilöstömäärän ei toimialalla ennusteta muuttuvan.

Kilpailukyky sopimus vaikuttaa palkan sivukuluihin ja lomarahoihin ja sen vaikutuksesta henkilöstömenot alenevat.

Toimialan tilankäyttösuunnitelma 2018 – 2020

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tilanmäärää kasvattavat tarkastelukaudella erityisesti keskustakirjasto Oodi ja Jätkäsaaren Bunkkerin liikuntatila ja uimahalli.

Muut tilahankkeet liittyvät kaupunkirakenteen muuttumiseen tai tilankäytön tehostamiseen. Näitä hankkeita ovat kansainvälisen kulttuurikeskus Caisan vuokratilat, mahdollisesti toteutettava Suvilahden kaasukellojen käyttöönotto, Laajasalon kirjasto ja nuorisotila, Herttoniemen kirjasto ja nuorisotila, Hyrylän kokoelmakeskuksen korvaavan tilan hankkiminen, Malminkartanon nuorisotalo ja Jakomäen sydämen nuorisotilat.

Digitalisaatio ja tietotekniikka palvelutuotannon ja prosessien kehittämisessä

Toimialan digitalisaation keskeiset tavoitteet ovat:

- mahdollistaa saumaton, asiakkaan omista tarpeista lähtevä asiakaskokemus toimialan palveluissa
- tehostaa toimintaa yhtenäistämällä palveluja, kehittämällä ja automatisoimalla taustaprosesseja sekä hyödyntämällä erilaisia kaupunkiyhteisöjä, alueellisia tai valtakunnallisia digitaalisia palveluita osana toimialan palveluita
- ehkäistä aktiivisesti digitaalista syrjäytymistä mahdollistamalla kaikille kaupunkilaisille pääsy digitaalisiin palveluihin sekä tukemalla kansalaisten tietoyhteiskunta- ja digitaitoja
- siirtyminen suljetuista tietojärjestelmistä kohti rajapinta- ja alustajatteluja ja ekosysteemejä, mikä osaltaan mahdollistaa em. kolmansien osapuolien tuottamien palveluiden hyödyntäminen saumattomana osana toimialan digitaalista palvelutarjoamaa.

Toimialan järjestelmäarkkitehtuuri rakentuu identiteetinhallintajärjestelmän ja asiakkuuden ympärille. Järjestelmäarkkitehtuurilla valmistaudutaan myös EU:n tietosuojasetuksen vaatimukseen kokoamalla yhteen toimialan useissa eri järjestelmissä olevia henkilötietoja ja mahdollistamalla näin niiden parempi hallinnointi. Järjestelmäarkkitehtuuriratkaisua kokeil-



laan Helsinki-sovelluksessa, joka mahdollistaa käyttäjälle yhtenäisen käyttökokemuksen usean eri palvelun välille.

Tila- ja resurssivarausrjestelmiä kuten Varaamo ja liikuntapalveluiden varausjärjestelmiä kehitetään eteenpäin. Koulujen liikuntatilojen hallinnon siirto kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan aiheuttaa merkittäviä teknisiä lisähaasteita. Vuonna 2018 tehostetaan erityisesti varauksiin liittyviä taustaprosesseja ja parannetaan toimialan eri varausjärjestelmien yhteen toimivuutta. Hanke tukee toimialalla meneillään olevaa tilojen käytön periaatteiden selvitystä. Avoimet rajapinnat mahdollistavat järjestelmien yhteen toimivuuden lisäksi kolmansien osapuolien mahdollisuuden hyödyntää tuotettua tietoaaineistoa. Vuonna 2018 aloitetaan avoimen kurssi- ja koulutusrajapinnan suunnittelu ja rakentaminen.

Kirjaston ja museoiden perusjärjestelmien suunnitellulla uusimisella lisätään työprosessien automatisointia ja sujuvuutta sekä tuotetaan logistikkassa kustannussäästöjä. Kaupunginmuseon ja taidemuseon kokoelmanhallintajärjestelmä uusitaan vuonna 2018. Kirjastopalvelut ovat täysin riippuvaisia kirjastojärjestelmän toimivuudesta. Nykyiset ratkaisut eivät vastaa kirjaston nykytarpeisiin muun muassa puutteellisten rajapintojen takia.

Keskustakirjastohanke on toimialan digikehityksen lähiaikojen kärkihanke. Se sitoo yhteen ja konkretisoi yhdessä merkittävässä kohteessa pyrkimykset fyysisten ja digitaalisten palvelujen yhtenäistämiseksi. Nämäkin ratkaisut ovat skaalattavissa muihin toimintaympäristöihin.

Talousarvion seurannassa tarkasteltavat tavoitteet

Sitovat toiminnalliset tavoitteet

a) Tiedolla johtaminen: Monipuolista tietoa hyödyntävän toimintatavan käyttöön ottaminen toimialalla. Tavoitteen toteutumisen mittarina ovat tiedolla johtamisen tavoitteiden ja mittareiden valmistuminen, tiedolla johtamisen käytäntöjen kuvaus sekä toimintatavan käyttöön ottaminen vuoden 2018 aikana.

b) Strategiamittaristo: Toimialan toimintaa ja tavoitteita kuvaavan sekä kaupunkistrategian toteuttamiseen ohjaavan mittariston luominen. Tavoitteen toteutumisen mittarina on toimialan yhteisen strategiamittariston valmistuminen. Strategiamittaristoa käytetään vuoden 2019 sitovien toiminnallisten tavoitteiden perustana.

c) Asiakaskokemus: Toimialan eri palvelujen kohderyhmät määrittellään asiakastuntemukseen perustuvien motivaatiopohjaisten kävijäprofiilien avulla. Kullekin palvelulle määrittellään asiakasrupaukset ja tavat arvioida asiakaskokemuksen laatua. Tavoitteen toteutumisen mittarina on asiakas-



lupausten ja ensimmäisten asiakaskokemusarvioiden valmistuminen. Näitä käytetään lähtötietoina sekä niiden pohjalta laaditaan vuoden 2019 sitovia toiminnallisia tavoitteita.

d) Digitaalisuus: Toimialan palveluissa toteutetaan rajattu kokeilu eri palveluja yhdistävästä digitaalisesta asiakkuudesta, jolla lisätään toimialan palvelujen saavutettavuutta. Kokeilun tulokset ovat koko kaupunkiorganisaation käytössä. Tavoitteen toteutumisen mittarina ovat kokeilun toteuttaminen ja sen tulosten valmistuminen.

Määrä ja taloustavoitteet (toiminnan laajuutta ja tavoitteita kuvaavia suoritteita, tuntimääriä, määräaikoja)

Määrä- ja taloustavoitteet

	2017	enn 2017	2018
Suoritetavoitteet			
Liikunta			
Käyntikerrat	8 300 000	8 300 000	8 400 000
Aukiolopäivät (monitoimi- ja uimahallit, maa-uimalat ja tekojääkentät)	2 670	2 670	2 730
Nuoriso			
Käyntikerrat	1 410 000	1 425 000	1 430 000
Toiminnan tuottamiseen osallistuneet nuoret	1 430	2 800	3 300
RuutiBudjettiin osallistuneet yläkoulut (%)	100	100	100
Kulttuuri			
Yleiset kulttuuripalvelut			
Tapahtumien määrä	1 680	1 680	1 680
Käyntikerrat	430 000	430 000	430 000
Yhteisöllisesti tuotetut tapahtumat	255	255	255
Haettujen avustusten määrä	990	990	990
Orkesteri			
Sinfoniakonserttien määrä	43	43	44
Käyntikerrat	110 000	110 000	110 000
HAM			
Käyntikerrat	145 000	180 000	145 000
Museo			
Käyntikerrat	200 000	330 000	300 000
Julkiseen verkkoon avatut tietueet	52 500	52 500	60 000
Kirjasto			
Aukiolotunnit	106 500	106 500	106 000
Käyntikerrat	14 400 000	15 900 000	15 500 000



Tuottavuuden kehittymistä kuvaavat tunnusluvut

Vuoden 2018 aikana rakennetaan kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tuottavuusmatriisi siten, että se kannustaa toteuttamaan kaupunkistrategiaa sekä lisäämään palvelujen laatua ja kustannustehokkuutta.

Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Toimialan tulee strategiakaudella vahvistaa kustannustiedon tietopohjaa ja vertailtavuutta. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla ei ole kirjastoalaa lukuun ottamatta olemassa yhdenmukaista kustannusten vertailutietoa. Kuntakohtaisessa vertailussa tiedonkeruun vertailukelpoisuutta heikentää palveluiden järjestämistapojen erilaisuus eri kunnissa.

Palvelujen vaikuttavuuden arviointi edellyttää nykyistä parempaa raportointimallia. Vuodesta 2014 toteutettu nuorten hyvinvointikertomus on hyvä malli raportoinnille, jossa yhdistetään tunnuslukuja, asiakkaiden ja henkilöstön kokemustietoa sekä akateemista tutkimusta. Samoin toimialan on kehitettävä nykyistä systemaattisempia toimintamalleja kerätä havainnointitietoa asiakastilanteista. Ennaltaehkäisevä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen edellyttää vastaavanlaista, eri tietoaaineistoja yhdistävää toimintatapaa myös muille väestöryhmille.

Tilankäytön tehokkuuden toteutuminen 2016 – 2020

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluverkko koostuu n. 200 toimipisteestä, joiden tilamäärävuonna 2017 on 308 316 htm². Tilamäärän ennustettu muutos vuosina 2017–2027 on noin 9 %.

Tilankäytön tehostamistoimenpiteistä keskeisin on yhteiskäyttötarkastelut ja niiden mahdollistama asiakasmäärän kasvattaminen suhteessa käytävissä oleviin neliöihin. Toinen merkittävä mahdollisuus tilankäytön tehostamiselle on parantaa toimialan hallinto- ja toimistotilojen tilatehokkuutta ja käyttöastetta keskittämällä niitä yhteisiin toimitiloihin.