



# Selvitystyö: Vaihtoehtojen kartoitus Savoy-teatterin uudelleen organisoinniksi

Loppuraportti 30.9.2022

Outi Raatikainen, Pink Eminence Oy

# Sisältö

---

1. Johdanto
2. Tapahtumat ja kulttuuri sekä niiden toimintaympäristö Helsingin keskustassa
3. Savoy-teatteri
4. Vaihtoehtoja
5. Liite 1. Taustatietoja ja vertailukohtia (koonnut Paiju Tyrväinen)

# Johdanto

---

Kaupungin Kulttuuri- ja vapaa-ajantoimen kesäkuussa tilaama ja elokuun alussa käynnistynyt konsulttityö käynnistyi Savoy-teatterin omasta tarpeesta parantaa kehittymisen edellytyksiään kaupungin organisaation osana. Jo työn alkuvaiheessa kävi kuitenkin ilmi tarve tarkastella Savoy-teatteria myös kaupungin omien, kulttuuripalveluja ja tapahtumallisuutta sekä keskustan elinvoimaa koskevien strategisten päätösten valossa sekä tapahtumaliiketoiminnan toimintaympäristössä.

Samalla on tehty vertailua ja hankittu tietoa muiden kaupunkien toimintatavoista omien kulttuurikeskustensa organisoinnin suhteen. Vertailu ei ole yksinkertaista, koska vastaavia toimijoita ei juuri ole ja eri paikkakunnilla julkista tukea kulttuurin ja tapahtuma-alan toimijoille kanavoidaan erilaisin perustein ja tavoittein. Pelkästään teattereiden omien tulojen %-osuudet vaihtelevat 6%:sta 82:een vuonna 2019, joka on edellinen vertailukelpoinen vuosi ennen pandemiaa Tinfon tilastoissa.

Savoy-teatteri on tunnistettavan brändinsä ja profiloituneen esitystarjontansa ansiosta vahvan yleisösuhteen omaava kansainvälinen vierailuteatteri. Teatteri on eteenpäin katsova ja omarahoitusosuudeltaan ylivoimainen kaupungin kulttuurikeskusten joukossa. Työn kuluessa tehdyt haastattelut antavat monimuotoiselle Savoyn merkitykselle vahvan tuen. Savoy tuo keskustaan tapahtumatilana erilaistunutta kulttuuritarjontaa ja olennainen kysymys onkin, miten saadaan varmistettua vahvojen asioiden jatkumo Savoyn tulevaisuudessa ja miten säilyttää lähes ainoa kokoluokkansa tapahtumatila Helsingin ydinkeskustassa? Savoyn on tapahtumien tuottajille, promoottoreille ja artisteille paikka, jossa esitykset saadaan toimimaan. Tarkastelu on lopulta tehtävä asiakasnäkökulmasta. Asiakasta kiinnostaa Savoyssä tarjolla oleva elämys ja sen kehittyminen entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Savoyltä puuttuu tapahtumaliiketoiminnan olennaisia elementtejä kuten ravintola- ja catering-tuotot.

Nopeatahtisen työn aikataulu johtuu 31.8.2023 päättyvästä Savoyn tilan vuokrasopimuksesta Ahlström Capital – yhtiön kanssa. Vuokrasopimuksen irtisanomisaika on vuosi ja pitkäaikaisen vuokrasopimuksen ensimmäinen mahdollinen irtisanomispäivä oli 31.8.2022. Työn tavoitteena on ollut hakea ja luoda vaihtoehtoisia skenaarioita, joista päättäjät pystyvät luomaan oman näkemyksensä.

Kiitokset hyvästä yhteistyöstä erityisesti Päivi Loponen-Kyrönsepälle, Reetta Heiskaselle, Pajju Tyrväiselle ja Laura Aallolle sekä Savoyn henkilöstölle hyvästä yhteistyöstä. Kiitos myös lukuisille haastatelluille niistä monipuolisista näkemyksistä ja kokemuksista, jotka loivat pohjaa työlle.

Helsingissä 30.9.2022

Outi Raatikainen, Pink Eminence Oy

# Toimeksiantokuvaus tarjouspyynnössä

## 1. Tiedonkeruu ja lähtötilanteen kartoitus

- Kaupunkiorganisaation avainhenkilöiden ja Savoyn henkilöstön haastattelut (*max. 10 kpl*)
- Tapahtumien ja järjestäjien perustiedot
- Kansainvälinen vertailu (Paiju Tyrväinen ja Päivi Lopenen /katsaus joihinkin ruotsalaisiin benchmarkeihin)
- Strateginen asiakashaastattelu (valitut kumppanit) (max. 4 erilaista)
- Tilan reunaehdot ja vuokrasopimus

## 2. Toimintaympäristön analyysi ja strategia

- Tapahtuma- ja festivaalituotannot Helsingissä
- Savoy-teatterin erityistehtävä kokonaisuudessa
- Espan lavan erityistehtävä ja paras sijoittuminen
- Savoy-teatterin tehtävän tarkistaminen tulevaisuudessa
- Kilpailunäkökulma
- Toiminnan tarkastelu suhteessa Helsingin kulttuuripalveluiden [palvelustrategiaan](#) (Kulttuurin ja vapaa-ajan lautakunnan 21.12.2021 [päätös](#) §217 Asia/7)

## 3. Skenaariotyö ja liiketoimintamallit (-> arviointikeskustelu myös henkilöstön kanssa)

- Potentiaalisten hallintomuotojen ja kumppanuuksien kuvantaminen
- Mallien verotuksellinen tarkastelu
- Omistajaohjaus
- Johtamisrakenne
- Henkilöstörakenne
- Liiketoimintamalli ja kaupallinen potentiaali
- Kaupungin avustus
- Ulkopuolinen rahoitus
- Henkilöstön asema
- Viestintä

## 4. Ehdotus Savoy-teatterin organisaatiomallista

- strategiset perustelut
  - toiminnalliset perustelut
  - talousmalli
  - ehdotuksen esittely kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan johdolle ennen selvityksen viimeistelyä
- kulttuurijohtaja ja palvelun päällikkö vastaavat mahdollisen päätöksenteon valmistelusta

Aikataulu: selvitystyön käynnistäminen elokuun alussa. Arvioitu kesto noin 2 kk syyskuun loppuun

# Tilaajayhteydenpito ja henkilöstökeskustelut

---

Helsingin kaupunki

- Päivi Loponen-Kyrönseppä
- Reetta Heiskanen
- Laura Aalto
- Paiju Tyrväinen
- Savoyn henkilöstö palavereissa (3 kpl)
- Titti Laine-Hendolin (15.9.)

# Muut haastatellut henkilöt

1. Tj. Niko Nordström, Warner Music Finland
2. Mikko Kiesiläinen, Helsingin kaupunki
3. Veikko Kunnas, Helsingin kaupunki
4. Peggy Bauer, Kaupunkitilat Oy
5. Juhani Merimaa, Tavastia-klubi
6. Mirva Merimaa, Tiketti Oy
7. Scott Lavender ja Tomi Saarinen, Live Nation Finland
8. Riikka Fagerholm, Nelonen Media Live (meilivaihto)
9. Johanna Tolonen, Finlandia-talo
10. Stuba Nikula, Events Helsinki x2
11. Marja-Leena Rinkineva, Helsingin kaupunki
12. Alex Nieminen, N2
13. Ari Palhamo, Lippu.fi & RH-Areenat
14. Pia Lindborg, Juha Mäkelä, Peter Ahlström, Ahlström Capital
15. Riikka Kannas, Food Camp Finland
16. Tiina Vihtkari, Sublime Music Agency
17. Mikko Leisti, Pluto Finland
18. Atte Malmström, Helsingin kaupunki
19. Mari Männistö, Helsingin kaupunki (äitiysloma)

## **2. Tapahtumat ja kulttuuri sekä niiden toimintaympäristö Helsingin keskustassa. Kaupungin strateginen kehittäminen.**

---

Helsingissä on tapahtumatilahaasteita ja pelkoa keskustan kuihtumisesta. Tavoite kuitenkin on elävä keskusta, joka tarjoaa monimuotoisia elämyksiä.

# Helsingin tapahtumallisuuden tilanne / haastateltujen näkemyksiä yksityissektorilta

- Iso huoli keskustan elävyydestä ja sen tapahtumatarjonnan monipuolisuudesta. Usko siihen, etteivät yksityiset tahot eivät kykene korjaamaan tilannetta yksin. Kaupungilla on vastuuta keskustan kehittämisestä ja elävänä pitämisestä.

*”Retail-problematiikka isoa. Jos downtown ei elä, keskusta tyhjenee kuten Miamissa. Jos viihtyvyyttä halutaan, pitää olla keskustassa tekemistä. Sama juttu ravintoloiden osalta. Jos keskusta ei ole paikka johon mennä, ei edes syömään tulla. Pitää varmistaa, että ei ole kyse siitä, että vain yksi toimija pitäisi hommaa käsissään muutaman päivän viikossa.”*

- Helsinki häviää tapahtumia Tampereelle ja Turulle heikomman vastaantulon ja tilojen puutteen takia.
- Myös kaupunkikulttuuri, ruokakulttuuri ja ravintolat tarvitsevat tapahtumia houkuttamaan ihmisiä keskustaan iltaisin.

*”Puhdas viihde á la Mummotunneli ei riitä kaikkien asiakasryhmien saamiseksi keskustaan..”*

- Helsingin keskustassa ei ole riittävästi tapahtumatiloja. Savoy alkaa olla ainoa. Poistuneiden tilalle ei ole tullut yhtään uutta (Virgin Oil, Nosturi, Cirkus jne).
- Tapahtumatilojen puute korostuu erityisesti live-musiikin esittämismahdollisuuksien suhteen ympärivuotisesti.
- Osa keskustan houkuttavuutta on Savoyn ansiota. Savoyn yleisö liikkuu laadukkaana tarjonnan perässä.

*”Onko Savoyn ylläpito oikeasti kaupungin mittakaavassa kallista? Tuskin.”*

- Alan yleisiä haasteita pandemian jäljiltä ovat Helsingissäkin: osajien poistuminen alalta, kustannusten nousu, toimintaympäristön ennustettavuuden puutteet.
- Ks. Tapahtumateollisuus.fi



# Helsingin kaupunkikonserni / Skenaarioihin vaikuttavia näkökulmia 1

---

- **Helsingin tapahtumallisuus kaupungin Kasvun paikka -strategiassa**
  - Tapahtumatilapolitiikka. Kaupungin rooli tapahtumaelinkeinon mahdollistajana käytännössä. Tavat edistää tapahtumallisuutta. Kaupunki ja yksityiset tapahtumatoimijat. Yhteistyön mahdollisuudet.
- **Helsingin kulttuuripalvelujen palvelustrategia 2021**
  - Mitä tuotetaan itse ja mitä ei? Kenen vastuulla on sisällöllinen kokeilevuus, kansainväliset esiintyjät ja ns. moninaisuus?
- **Keskustan elävänä pysymisen haaste yleisenä kysymyksenä/elinvoimaprojekti**
  - Saavutettavuus kaikille. Keskustan palvelujen vetovoimakysymykset.
  - Helsingin kaupungin ja elinkeinoelämän yhteistyoryhmä HELYn tavoitteet ja toimenpiteet ydinkeskustan elinvoiman vahvistamiseksi.
- **Sisältökysymykset kulttuuripalveluissa**
  - Onko kaupungin omalla tuotannolla enää vastuuta tarjottavien sisältöjen monimuotoisuudesta? Jos on, niin millä keinoin?
- **Tapahtumallisuuden ja kulttuurin vaikutukset elinkeinoelämälle ja kaupungin houkuttavuudelle**
  - Työllistäminen kulttuurialalla ja tapahtumien ekosysteemissä tuotantoketjussa. Aluetalousvaikutukset. Kaupungin houkuttavuus ja imagovaikutukset.

# Asukas/asiakas on kaupungin tuottamien kulttuuripalvelujen keskiössä

---

- Helsingin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palvelut suunnataan palvelustrategian mukaan:
  - Kulttuuripalvelukokonaisuuden tärkeimmät asiakkaat ovat kaupungin asukkaat ja helsinkiläiset taiteen ja kulttuurin ammattilaiset.
  - Omia resursseja keskitetään taiteen ja kulttuurin asiantuntijuuteen, jonka ytimessä on toimijoiden osaamisen tunnistaminen, tukeminen ja yhteen tuominen, sisältöjen kuratointi eli harkittu valitseminen ja poisvalitseminen mahdollisimman läpinäkyvästi, sisältöjen esittäminen (tilat ja tekniikka), yleisöjen ymmärtäminen ja kohtaaminen (asiakaspalvelu, yleisötyö, viestintä ja markkinointi).
  - Kulttuuripalvelukokonaisuus vaikuttaa tuottamisen tapojen valinnoillaan Helsingin taide- ja kulttuuritoimijoiden työmahdollisuuksiin sekä taiteen ja kulttuurin kokonaistarjontaan ja markkinoihin ohjaamalla taide- ja kulttuurityötä toimintamuotoihin ja alueille, joilla tarjontaa kaupunkilaisille on vähemmän tai markkinoita ei vielä ole ja/tai alueen tarpeet, esimerkiksi väestöpohja, edellyttävät monipuolisempaa tuotannon tapaa.

# 1. Helsingin kulttuuripalvelujen palvelustrategia 2021 /poimintaa

---

- **Helsingin kaupungin kulttuuripalvelukokonaisuus tuottaa omana palveluna:**
  - 2.1. Kulttuuripalvelukokonaisuus toteuttaa **lakisääteisiä palveluita**, kuten Helsingin kaupunginmuseon ja Helsingin taidemuseon kulttuuriperinnön, taiteen ja visuaalisen kulttuuriperinnön kokoelma- ja asiantuntijatyötä, museotoiminnan edistämistä, Uudenmaan alueellista museotyötä sekä kulttuuriympäristötehtäviä, eli rakennetun ympäristön ja arkeologisen kulttuuriperinnön asiantuntijaviranomaisen tehtäviä. Kaikkien muiden palveluiden paras tuottamisen tapa määritellään suhteessa Helsingin muuhun taiteen ja kulttuurin ekosysteemiin ja tarjontaan.
  - Taiteellisen sisällön tuottamisen tavassa Helsingin kaupunginorkesteri poikkeaa muista kulttuuripalvelukokonaisuuden taide- ja kulttuurilaitoksista siten, että Helsingin kaupunginorkesteri tuottaa palvelunsa taiteellista sisältöä suurelta osin oman taiteellisen henkilöstönsä voimin: orkesterimuusikot (102 muusikkoa vuonna 2021) ovat kaupungin työntekijöitä. Käytännössä sinfonia- ja muut konsertit toteutetaan kuitenkin lähes aina yhteistyössä myös muiden suomalaisten ja kansainvälisten muusikoiden ja taiteilijoiden kanssa.
- **Helsingin kaupungin kulttuuripalvelukokonaisuus ei tee:**
  - 6.1. Kulttuuripalvelukokonaisuus ei pääsääntöisesti tuota palveluita, joita jokin muu taho pystyy tuottamaan kaupunkilaisia paremmin palvelevasti. Kulttuuripalvelukokonaisuus ei lähtökohtaisesti tue rahallisesti eikä lähtökohtaisesti itse tuota markkinaehtoisesti itseään kannattelevia kulttuurin muotoja tai toimintaa. Tarkastelemalla ja rajaamalla omaa toimintaansa tästä näkökulmasta, kulttuuripalvelukokonaisuus tekee toimintakentässä ja markkinoilla tilaa ekosysteemin muille toimijoille ja mahdollistaa kaupungin varojen tarkoituksenmukaisemman kohdentamisen. Kaupunki ei kilpaile elinvoimaisen toiminnan kanssa, vaan pyrkii luomaan hyvät edellytykset sen syntymiselle.

# Helsingin kaupunkistrategiaesitys 2021-25 / keskustan elinvoimaprojekti (poimintoja)

---

- Helsingin keskusta on Suomen suurin työpaikkojen, palveluiden, viihtymisen ja kulttuurin keskittymä, jolla on ainutlaatuinen rooli koko maan taloudessa. Keskusta on voimavara, johon Helsingin tulee investoida määrätietoisesti.
- **Teemme keskustasta houkuttelevamman, saavutettavamman ja toimivamman. Teemme tätä yhdessä asukkaiden ja keskusta-alueen elinkeinoelämän ja yritysten kanssa.** Käynnistämme keskustan elinvoimaprojektin, jossa panostetaan käveltävään ja viihtyisään kaupunkitilaan. Suunnitellaan kävelykeskustan kehitystä nojautuen viime kauden valmisteluun ja tuodaan ehdotus päätöksentekoon.
- Edistetään keskustan työpaikkojen ja palveluiden määrän ja intensiteetin kasvua, tapahtumien edellytyksiä sekä kulttuurin ja taiteen näkymistä ja kuulumista keskustassa. Hyödynnetään keskustan elinvoimaselvitystä pohjatietona projektiin ja **huomioidaan houkuttelevuus eri vuodenaikoina.**

# 2. Helsingin kulttuuripalvelujen palvelustrategia 2021 /poiminta

## Sisäinen ja ulkoinen palveluverkkotarkastelu

---

Sisäinen ja ulkoinen palveluverkkotarkastelu **päällekkäisyyksien ja palveluaukkojen tunnistamiseksi** ja jotta kulttuuripalvelukokonaisuuden resursseja voidaan tarpeen vaatiessa kohdentaa tarkoituksenmukaisemmin. Tarpeen on sekä kulttuuripalvelukokonaisuuden sisäisten, että ekosysteemin keskeisten toimijoiden palveluiden tarkastelu.

Tämä tarkoittaa myös valintaa siitä, mitä emme itse tee, jotta voimme tehdä yhdessä muiden kanssa vaikuttavammin, esimerkkejä palveluverkkotarkastelun tarpeellisista näkökulmista:

1.1. Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelujen organisoinnin tarkastelu ja roolin kirkastaminen ydintehtävien ja palvelustrategian mukaisesti. Jo käynnissä HAM, Annantalo, Caisa, Savoy-teatteri, alueelliset kulttuurikeskukset, Helsingin kaupunginmuseo.

1.2. Ymmärryksen ja läpinäkyvyyden lisääminen jo käytössä olevista keinoista ja toiminnan muodoista (muutkin kuin avustukset), **joilla tuemme taiteen ja kulttuurin toimijoiden onnistumista**

1.3. Sisältöjohtamisen toimintamallien tarkastelu esimerkiksi moninaisuuden ja inklusion edistämiseksi

1.4. Tilojen ja tekniikan osaaminen, työvoima ja toisaalta näiden osaamisten optimointi omana ja ostopalveluna.

1.5. Kulttuuripalvelukokonaisuuden sisäinen yhteistyö alueilla tehtävissä palveluissa

# Taide ja kulttuuri Helsingissä 2030 (otteita)

---

- **Helsinki vahvistaa rooliaan kulttuurin alustana, mahdollistajana ja yhteen kutsujana**
- Helsinki laatii toimialayhteisen kulttuurin ja luovien alojen tilaohjelman.
  - o Edistetään tyhjiällä olevien kaupungin tilojen kulttuurikäyttöä, esimerkiksi tarjoamalla niitä alennetulla hinnalla työskentelyyn ja esittämiseen.
  - o **Yksityisten tahojen ja kolmannen sektorin kanssa kehitetään uusia toimintamalleja tilojen käyttöön ja hyödyntämiseen.**
  - o **Kaupunki varmistaa tilat ja toimintamahdollisuudet konserteille sekä tapahtumille osana elävää kaupunkikulttuuria.** Suvilahden alueesta kehitetään ympärivuotinen tapahtuma-alue.
- Esteitä kaupungin taidelaitosten ja kulttuurin yksityisen sektorin rahoituksen moninaistumiselle puretaan.
- Helsinki selvittää kaupungin taidelaitosten vaihtoehtoisten organisaatiomallien edut ja haitat. Selvityksessä tarkastellaan taidelaitosten roolia, hallinnollista muotoa ja ohjausta osana kaupunkikonsernia ja kaupungin kulttuurielämän kokonaisuutta.
- *Helsingin taide- ja kulttuurivisio 2030 kannustaa selvittämään kaupungin taidelaitosten vaihtoehtoisia organisaatiomalleja: tarkastelemaan taidelaitosten roolia, hallinnollista muotoa ja ohjausta osana kaupunkikonsernia ja kaupungin kulttuurielämän kokonaisuutta.*



# Savoy

## Kansainvälinen vierailuteatteri ja konserttisali ydinkeskustassa

---

Savoy-teatteri on alusta alan moninaisille toimijoille, järjestäjille ja esiintyjille. Taiteilijat, taide- ja kulttuuriyhdistykset, tapahtumayhtiöt

**Esiintyjät**, noin 200 ryhmää vuodessa

**Tapahtumajärjestäjäasiakkaat**, noin 100-180 vuodessa

**Yleisö, jonka määrä on kasvanut viidessä vuodessa 88 prosenttia:**

- 2014 yleisömäärä 63 578
- 2019 yleisömäärä 120 100
- Muuta tarjontaa täydentävä, moninaisuuden huomioon ottava kansainvälinen omatuotanto (ostopalvelu)
- Tuotantotapa: ostopalveluja kulttuurialan ammattilaisilta ja erilaisia riskin jakamisen malleja
- Kapasiteetti 750 paikkaa istuvassa katsomossa
- Kiinteistön omistaa Ahlström Capital





# Savoyn ohjelmiston tuotantomalli

---

Omat tuotannot: Savoy ostaa esityksen ja ottaa riskin lipunmyynnistä. Ei vuokratuottoja.

---

Yhteistuotannot: Savoy osallistuu artistin/ryhmän kanssa esityksen tuotantokustannuksiin erilaisilla sopimuksilla esityksen riskiä jakaen ja tuottoja tavoitellen

---

Vuonna 2019 oma- ja yhteistuotantomallilla toteutettiin 26 esitystä tai tapahtumaa

---

Vuokratuotanto: Savoy vuokraa tilan ja laskuttaa mahdolliset oheispalvelut hyväksymälleen tuotannolle (sisällöllinen kuratointielementti).

---

Vuonna 2019 ulosvuokrauskertoja oli 113 kpl

---

-> Tuotantomäärien suhteesta voidaan päätellä, että täysin ulkopuolisten toteuttamilla tuotannoilla on myös iso osuus siinä, miltä Savoyn esitysprofiili ja elämys Savoyssä asiakkaille näyttäytyy.

# 2019 Savoy & Espan lava

---

---

Savoy hallinnoi myös Espan lavaa. Lavalle ei ole osoitettu erillisiä resursseja.

Yhteensä: **220 840** kävijää

Savoy: 120 100 kävijää (maksavia ja ei-maksavia asiakkaita)

Espan lava: 100 740 kävijää

---

Savoy-teatterin lipunostajista 48 % helsinkiläisiä, 47 % ei-helsinkiläisiä, 5 % ei tietoa kotikunnasta

---

Esityksiä: 362

Savoy: 218 esitystä

Espan lava: 144 esitystä

---

**Omarahoitus 1.059.512 euroa = 56 % vuosibudjetista**

**Menot 1.882.557 euroa**

**Subventio/Savoy'n ja Espan lavan kävijät 3,72€ (823045 € / 220840)**

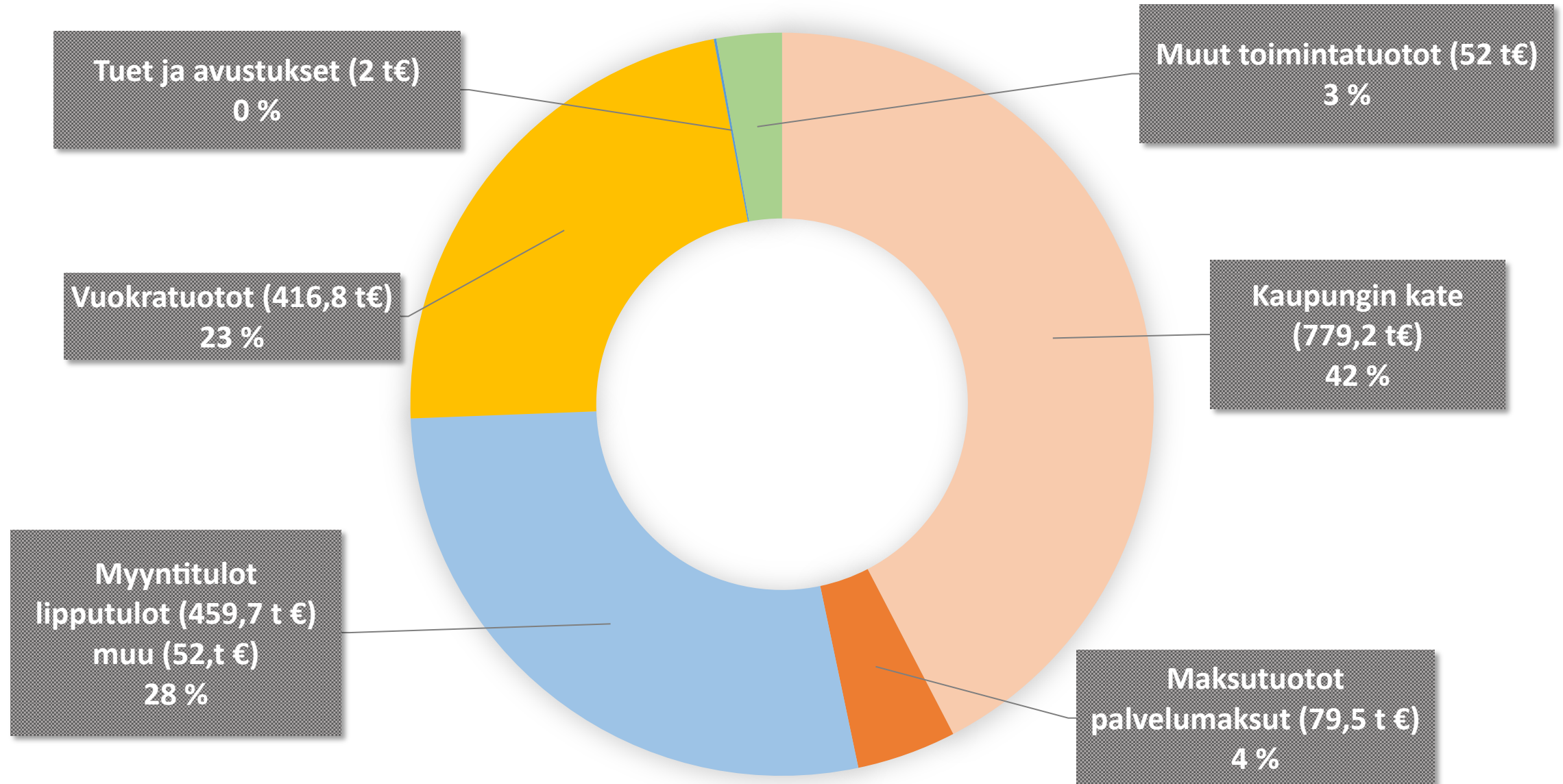
**Hinnoittelumalli markkinaehtoinen ja edullisena saavutettava esim. 3.sektorille**

# Savoyn taloudesta

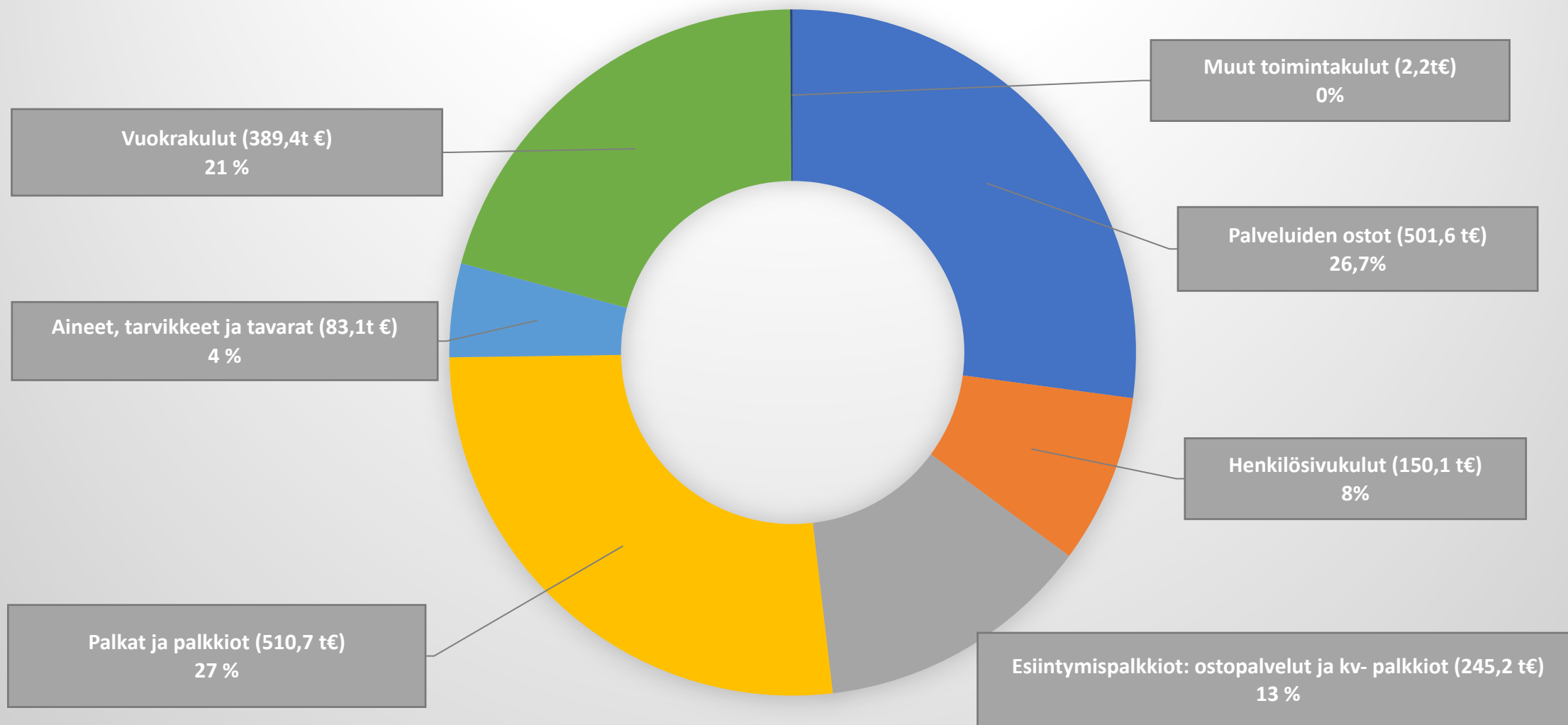
---

- Vuonna 2019 Savoyn tilinpäätöksessä:
  - toimintatuotot olivat 1 064 197 €
  - toimintakulut - 1 893 841 €
  - ja näin ollen kaupungin toimintakate -829 644€.
  - Huom. mukana luvuissa Espan lava
- Savoyn toimintakuluissa ei ole mukana kaupunkikonsernille kuuluvia menoeriä kuten tarvittavat hallinto- ja tukipalvelut: ICT, HR-tuki, investoinnit, kirjanpito, työterveys. Tarvittaessa niiden arvo voidaan arvioida erikseen.
- Espan lavan operointiin liittyvistä kaikista kuluista tehdyn laskelman (s.25) lisäksi on huomioitava henkilöstön Espan lavaan käyttämä työaika, joka on Savoyn oman arvion mukaan 2 henkilötyövuotta.
- Vuosivuokra Ahlström Capitalille nyt 29.430,28 €/kk eli 353.163,36 €/vuosi.
- Vuokrasopimuksen ensimmäinen mahdollinen irtisanomispäivä 31.8.2022, irtisanomisaika on vuosi.

# Savoy-teatterin tulorahoitus 2019



## Savoy-teatterin menot 2019



# Henkilöstö- ja esiintyjäkulut sekä kulttuuripalvelujen ostot vuonna 2019

<b>SAVOYN HENKILÖSTÖKULUT VUONNA 2019</b>	<b>Tot 1-/2019</b>
Kuukausipalkat	300 554
Lomarahat	14 257
Muut tuntipalkat	18 866
Harjoittelijat	63 557
Palkattoman vapaan sijaiset	31 606
Projektihenkilöt	50 576
Sairauslomasijaiset	6 789
Muu tilapäinen työvoima	5 082
Ilta-, yö-, lauantai- ja sunnuntaikorvaukset	29 142
Ylituntiperusteiset korvaukset	3 989
Esiintymispalkkiota maksettiin henkilöstökuluina	122471
<b>HUOM. LUVUT YLLÄ ILMAN SIVUKULUJA!</b>	
<b>HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ SIVUKULUINEEN V. 2019</b>	<b>789 015</b>
<b>Kulttuuripalvelujen ostot yhteisöiltä ja yrityksiltä v. 2019 olivat</b>	<b>118290</b>

# Viestinnän ja markkinoinnin kulut

• Asiantuntijapalvelut	27000€	ohjelmalehtien toimitus, graafiset- ja tiedotuspalvelut, radio-ohjelma ym
• Asiantuntijapalkkiot	7430€	ohjelmalehden kirjoituspalkkiot, lehtituottajan palkkio
• Käännökset	1226€	
• Ilmoitukset	58412€	painetut ilmoitukset
• Painatukset	77843€	sis. ohjelmalehti 36703 € ja 32657 €
• Postitus	3205€	ohjelmalehden postitus
• Some-markkinointi	13821€	
• Muu materiaali	7250€	pr
Yhteensä	<b><u>196887€</u></b>	

-> Painopiste oman esitteen tuottamisessa ja maksetussa printtimainonnassa





# Savoyn sisällöt ja kohderyhmät

---

Savoyn kaikki sisällöt perustuvat kuratoituun linjaukseen

Musiikin marginaalit: vähemmistöjen kulttuurit, world, etno, jazz ja kokeileva taidemusiikki, visualisoidut konsertit

- LHBTIQ-ohjelmisto: musiikkiteatteri, kabaree, burleski, ooppera, musikaali, operetti, drag
- Kv- tanssivierailut (esim. flamenco)
- Elokuva festivaalit

Erityiskohderyhmiä:

- suomenruotsalaiset
- Muut ei-suomenkieliset
- Queer-yleisö ja -tekijät
- Kehitysvammaiset, musiikkikoulut, festivaaleja järjestävät yhdistykset, aistivammaiset
- Ikäihmiset (kulttuurinen vanhustyö)
  
- Lähde: Savoy

# Työntekijät

---

- 11 vakanssia, joista 1.8.2022 täytetty 9
- 5-10 järjestyksenvalvojaa (Palmia)
- 5-10 vaatteiden vartijaa (Palmia)
- Siistijä (SOL)
- Määräaikaisia tuotannon ja tekniikan työntekijöitä tarpeen mukaan
- Muita ostopalveluita: graafinen suunnittelu, viestintä- ja mainostoimistot, valosuunnittelijat ja -operaattorit, striimauspalvelut, koulutukset, turvallisuus, Talpa, tekniikka, tuotanto
- HKI hallinto- ja tukipalvelut: ICT, HR-tuki, investoinnit, kirjanpito, työterveys
  
- Lähde: Savoy

# Kumppaneita

---

- Lippu.fi (markkinointikumppani)
- Hotel Haven ja Hotel Rivoli Jardin (sponsorointi, asiakaspaketit)
- UMO Helsinki Jazz Orchestra (säännölliset yhteistuotannot/ilmaiskonsertit- ei osteta palveluja)
- DocPoint, R&A, Helsinki International Film Festival, Turku Jazz Festival, Sibelius-Akatemia
- SOK/ravintola Kappeli (Espan lavan sisältöjä)
- Sanoma Oy (yritysyhteistyösopimukset /striimauksia jne. sisältöyhteistyö)

# Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, esimerkkejä

---

- Suomalaiset agentuurit: Raitala, Sublime, Saura Booking, Minna Murra, Fazer Music Agency,
- Tapahtumajärjestäjät: Magnum Live, Live Nation, Eventland, Fullsteam Agency, Central Line Entertainment, Maximo Entertainment, Warner Music Live, Nelonen Media Live, Northern Atlantis, Rockadillo Production, Konserttitoimisto Kumpulainen, Finnish Metal Events, Visual Media Productions ja A-duuri, ProPromotion, HI Music Productions, Computron Finland,
- Yhteisöt: puolustusvoimat, Helsingin poliisivoimatoimisto, Resonaari, Sibelius-lukio, Kruununhaan yläaste, Suomen Flamencoyhdistys, Helsinki Jazz ry, Helsinki Missio, Audioland, Helmi Promotion, Ursa Minor, Selkokeskus, Kulta ry,
- Kansainväliset agentuurit: Deelen Conculcancies, High Events,
- Taiteilijat/Artistit/Esiintyjäryhmät: Virpi Pahkinen Dance Company; Karstulan mieslaulajat, We are Queerlesque

# Nykytilan PLUSSAT

## Lähde: Savoy-teatterin oma arvio

---

---

Sijainti ja harvinainen 750 istuva katsomo

---

Monipuolinen ja uniikki ohjelmisto, joka ostetaan kulttuurin toimijoilta

---

85-vuotias kansainvälisesti tunnettu Savoy-brändi

---

paketoidut palvelut

---

ajanmukainen valo- ja äänikalusto ja elokuvateatteri

---

kaupungin subventio tuo luotettavuutta talouteen ja pitkäjänteisyyteen

---

kysyntää tilalle on enemmän kuin tarjontaa

# Nykytilan miinukset suhteessa toimialaan

Lähde: Savoy-teatterin  
oma arvio

---

Nykytila ei mahdollista ylivuotista budjetointia. Nettobudjetointi ei kannusta kustannussäästöihin ja vaikeuttaa pitkäjänteisten projektien tekemistä

Tukipalvelut ja tietojärjestelmät eivät tue toimintaa tehokkaasti: rekrytointi, hinnoittelu, crm, ict, palkkaus, mavi, toimialan ja kaupungin hallintotyö vie Savoy'n henkilöstöressurssia.

Ravintolatoiminta on oma itsenäinen tilansa ja yrityksensä. Savoy-teatteri ei hyödy taloudellisesti ravintolan tuotoista, vaikka se tuo ravintolaan asiakkaat.

Espan lavan toiminta on eriparista Savoy-teatterin muun toiminnan kanssa. Selvityksen alla HELY-ryhmässä.

# Sponsor Insightin Navigator – tutkimus ja Savoy:n asemasta kulttuurialalla 2021

---

Tutkimusotos 2112 suomalaista  
helmi-maaliskuussa 2021

---

Savoy 10. kiinnostavin  
teatterikohteissa

---

Eri ikäryhmien kiinnostus melko  
tasaista

# Yksityissektorin näkemykset Savoy-teatterista haastattelussa

---

Savoy on ehdottoman tarpeellinen tapahtumatilana ja se on mahdollistanut sisällöllistä monimuotoisuutta kaupungissa

Yksityinen operaattori toisi muutoksia operatiiviseen toimintaan.

Savoy ei ole markkinahäirikkö. Sisällöt koetaan laadukkaiksi ja osin epäkaupallisiksi.



# Yhteenvetoa / yksityiset toimijat musiikki- ja ravintola-alalla

---

- Täysin yksityinen operointi Savoyssä voisi olla olisi riski yksityisen puolen edustajien itsensäkin mielestä: tarjonta kapenee pelkäksi viihteeksi ja talo auki ehkä vain joinain iltoina viikossa vrt. Klubit ja Casino.
- Yksityinen omistajuus on voisi olla riski haastateltujen mukaan myös siksi, että epävarmoissa käsissä menetetään Savoy'n brändi, historiallinen status, joka on osa sen viehätystä ja vetovoimaa.
- Savoyllä on vahva oma yleisöprofiili, joka helpottaa tilanvuokraajan näkökulmasta tapahtumien markkinointia ja tätä arvostetaan. Yleisö Savoyssä osaa odottaa kokeilevuutta. (Jos artistin vie esim. Temppeliaukio kirkkoon, yleisösuhdetta ei ole valmiina ja markkinointi on hankalaa. Kulttuuritalo on monille artisteille liian suuri ja profiiliton, vaikka onkin kokoluokaltaan parempi talouden näkökulmasta.)
- Savoytä ei koeta markkinahäiriköksi. Hinta on markkinahinta (ei tosin kalliimmasta päästä, voi vähän nostaakin) ja sen toimintatapa esim. Yhteistuotannoissa on kaupallisesti orientoitunut.
- Savoy on mahdollistanut monien nousevien artistien kehittymistä. Se soveltuu salina maailmanmusiikille ja kokeileville esityksille, joita on vaikea viedä muualle, jossa yleisöprofiilia ei ole ennestään.
- Istuva katsomo 750 pax on sopiva ja tarvittava tietyntyyppisiin artisteihin nähden.

# lisää

---

- Savoyssä yksityinen tuottaja saa illan toimimaan kohtuullisesti. Yleisömäärä n. 750/ tilaisuus riittää. Yksityisenä bisneksenä mahdollinen, mutta ei kovin hyvä bisnes. Jos halutaan monipuolisia sisältöjä niitä pitää tukea.
- Yksityiset tahot näkevät myös, että Savoyssä saa hyvää ja osaavaa palvelua. Markkinointia pitää aina hoitaa myös itse hyvin päästäkseen kunnan tulokseen.
- Savoy'n yleisömäärä 120000 h/reilu 200 esitystä /vuosi –suhde on yksityisistäkin hyvällä tasolla. Ohjelmajärjestelyä ja tapahtumabisneksen vuosisykleihin nähden yksityinen taho trimmaisi kaupallisemmaksi.
- Ilman ravintolatuottoja Savoytä tilana ei ottaisi kukaan toimija. Ne ovat osa tapahtumien ansaintaa nykypäivinä. Ravintolakytköksen heikkous on Savoy'n suurin ongelma, jotta se olisi yksityiselle taholle kiinnostava venue operoitavaksi.
- *“Savoy'n loppuminen olisi iso menetys. Etabloitunut, kuuluu osaltaan tähän. Kulttuurin ja artistien näkökulmasta Savoy pitää skeneä elävänä keskustassa. Keikkapaikkana uusille ja nouseville artisteille tarpeellinen.”*
- -> **Savoy'n operoiminen voisi olla kiinnostavaa yhdessä kaupungin kanssa. Osa haastatelluista voisi olla kiinnostuneita neuvottelemaan public-private –mallista, jossa kaupunki mahdollistaisi ohjelmiston osaksi sopimuksella 3. sektorin marginaaliesityksiä tai kokeilevia tuotantoja, joilla ohjelmaprofiilia pidetään monimuotoisena. Ahlström tarvitaan osaksi kumppanuutta tukemaan tilannetta.**
- **Huom: Ahlström Capital on valmis innovatiivisiin ratkaisuihin ja remontoimisiin saadakseen pidettyä Savoy'n kaltaisen toimijan talossa. Tietävät, että saisivat sen viihdeoperaattorille tai kokousyrittäjälle, mutta kokevat kulttuurihenkisemmän toiminnan itselleen sopivammaksi. AC näkee olevansa osavastuussa keskustan elävänä pysymisessä.**

# Esimerkki: omat ja yhteistuotannot v. 2019

8.1.	Lounaskonsertti / UMO, Savoy-teatteri ja ravintola Presto / yhteistuotanto, maksuton
29.1.-3.2.	DocPoint-elokuvafestivaali/yhteistuotanto
6.2.	Saamelaisten päivä: Solju & Ailu Valle/oma tuotanto
16.2.	Espoo Big Band/yhteistuotanto
8.-10.3.	Savoy JAZZFest: Billy Cobham, UMO ja Jussi Lampela, Jazzmeia Horn,3TM, Bo Sundström/oma Tuotanto x 3
2.4.	lounaskonsertti UMO, Savoy-teatteri ja ravintola Presto/yhteistuotanto, maksuton
5.4.	Savoy WORLD: Gisela João (Portugali)/oma tuotanto
6.4.	Savoy WORLD: Tété Alinho & Lucibela (Kap Verde) /oma tuotanto
30.4.	Savoy'n vappu: Dallapé/oma tuotanto
1.5.	Savoy'n vappu: Tämän vuosituohannen näyttämömusiikkia /oma tuotanto
20.5.	Kruununhaan yläasteen kummikoulukonsertti/yhteistuotanto
12.6.	UMOn Helsinki-päivän konsertti / yhteistuotanto, maksuton yleisölle
29.6.	Pride-esitys Rainbow Diva!/ oma tuotanto
30.6.	Pride-konsertti Mikko Innanen ja Simo Laihonen/ oma tuotanto

# Jatkoa. Omia ja yhteistuotantoja yhteensä 26 kpl.

2.7.	Savoy WORLD: Cumbia All Stars (Kuuba)/ oma tuotanto
31.8.	Rajaton ja The Idea of North (Australia), yhteistuotanto
12.-13.9.	Luis Frank & Soneros de Verdad (Kuuba) / oma tuotanto x 2
20.9.	Lajko ja Volosi (Unkari, Puola) / oma tuotanto
24.-27.9.	Rakkautta ja Anarkiaa -elokuvafestivaali / yhteistuotanto
8.10.	Lounaskonsertti UMO, Savoy-teatteri ja ravintola Presto / Yhteistuotanto
27.10.	Louisa Lyne& Di Yiddishe kapelle (Ruotsi)/oma tuotanto
30.10.	Ed Motta (Brasilia) ja Timo Lassy / oma tuotanto
4.-5.11.	Motown Försti & Whittall/ UMO & Savoy-teatteri yhteistuotanto
22.-23.11.	Savoy WORLD: Fadoflamenco x 2 (Espanja, Portugali) / oma tuotanto
28.-30.11.	An Evening of Burlesque x 3 (Iso Britannia)/ oma tuotanto
16.12.	Savoy WORLD: Daniel Daymon & Greater Works(USA)/ oma tuotanto

# Savoyn asiakkaat vuonna 2019

Aalto Entrepreneurship Society ry	1	<b>Hakunilan Kansainvälinen Yhdistys Ry</b>	<b>1</b>
Aftersunset Oy	4	HeartBrain Oy	1
Akonniemi	1	Helmi Promotion Oy	1
Antti Sarpila Oy	1	Helplines ry	1
Assembly Organizing Oy	1	Helsingin Flamencoyhdistys ry	1
Bluesland Productions Oy	1	Helsingin kaupunginkanslian elinkeino-osasto	1
BTS ry (Back To The Sixties Edistämisyhdistys ry)	2	Helsingin kaupunki, Kaupunginkanslia	1
Central Line Entertainment Oy	3	Helsingin kaupunki, rakennusvalvontavirasto	1
Chinese Students and Scholars Association at Unive	1	Helsingin kirjallisuusfestivaali ry	1
Dex Viihde Oy	1	Helsingin poliisilaitos / Erytistoiminnot / Polii	1
DNA Welho Oy	1	Helsingin tapahtumasäätiö sr	1
Embassy of the Republic of Korea	1	Helsingin yhteislyseo/Maanviljelyslyseon osakeyhti	1
Eventic (Sofia Saarikko Oy)	1	Helsinkimissio ry	1
Eventland c/o Daniel Lindholm	1	Instru Optiikka Oy	1
Fabulous Bäckström Brothers ry	1	J. Jalkanen Oy	2
Fat Lady Ab	2	Joe Lunnas Oy	2
Fiction Finland ry	1	Kadettikoulu/Maanpuolustuskorkeakoulu	1
Fida International ry	1	Kaiho Republic Oy	1
Finnish Metal Events Oy	3	Karleby Ungdomsförening r.f.	1
Fullsteam Agency Oy	3	Kaupunkiympäristön toimiala, Maankäyttö ja kaupunk	1
General Bass	2	King Productions Oy	1
Gramofoni Oy	2		
Grex Musicus ry	1		
Grey Beard Oy	1		

# Savoyn asiakkaat vuonna 2019 jatkoa

## Huom. ulosvuokrattuja tilaisuuksia yhteensä 113 kpl

Kolumbian suurlähetystö	1	Silver Hyena Oy	1
Konserttitoimisto Kumpulainen Oy	1	Suomen Beniamino Gigli seura ry	1
L.A.Style Hjs Oy	1	Suomen PerinneJazz ry	1
Live Nation Finland Oy	2	Suomen Viihdekeskus Oy/Suomen Juhlatalo	1
Maailman musiikin keskus ry	1		1
Magnum Live Oy	2	Suomi-Venäjä-Seura ry, Etelä-Suomen piirijärjestö	1
Movements Beauty Company Oy	1	Svenska normallyceums stiftelse sr	1
Nem Agency Oy	3	Taksi Helsinki Oy	2
Omaorsi ry	1	Tampere Big Band ry	1
OperArt Oy	1	Tilaisuuksien ideointi – ja toteuttamistoimisto Ta	2
Optimus Management & Booking (Finland) Oy	2	Turun Tähtituotanto Oy	2
Oy Svart Musik Ab	1	UMO Helsinki Jazz Orchestra	4
Piikkikasvi Agency Oy	1	Visual Media Productions Oy	1
Punjab Cultural Society Finland ry	1	Warner Music Live	4
Raitala Music Ltd	2	Wasa Sångargille r.f.	1
Ramasound Oy	1	Woltti Group	1
Resonaari musiikkikoulu	1	YLE Kulttuuri	1
Sahara Oy	1		
Sambakoulu Império do Papagaio ry	1		
Sanoma Media Finland Oy	2		
Sibelius-lukio	1		

# Syyskuussa 2022 saatuja vastauksia asiakaskysymykseen: Miksi Savoy-teatteri on tärkeä ja miksi sen pitäisi olla olemassa?

- Hyvä akustiikka, sopivan kokoinen sali , monipuolinen ohjelmisto tarjonta ja keskeinen sijainti! 👍🍀
- Savoy on aina ihan ainutlaatuinen elämys. Erilainen kuin muut. Mahdollinen ja tarkoituksenmukainen monille tekijöille. Ja Espan lavan toiminta on erittäin tärkeä osa myös.
- Kaunis kansainvälisen musiikin ihastuttava paikka ❤️
- Savoy on sopivan kokoinen hyvällä paikalla, aina hyvä tarjonta sekä ulkomailta että kotimaista. 🎺🎷🎹🎸 Savoy on aina elämys
- Hyvä konserttisali keskustassa. Ja Espan lava. Väliaikatarjoiluissa ja -järjestelyissä parantamisen varaa.
- Kiinnostava ja monipuolinen tarjonta sekä hienot puitteet!
- Intiimi ja lämminhenkinen paikka, monipuolinen ohjelmisto 🎵❤️🎵
- Hyvän kokoinen paikka konserteille ja hyvällä paikalla. Itse en pidä ”areena”-tyyppisistä konserteista.
- Keskikaupungin viehättävä, sopivan kokoinen konserttisali. Monipuolinen ohjelma. Esimerkiksi UMO Helsingin konserteille hyvä sali, erinomainen akustiikka.
- Persoonallinen ja intiimi teatteri. Palanen vanhaa Helsinkiä. Hyvä sijainti ja laadukkaita tapahtumia ❤️👍

# 3. Vaihtoehtoja Savoyn tulevaisuudelle

---

Mikä on kaupungin rooli tapahtumallisuuden, epäkaupallisten kulttuurisisältöjen sekä infrastruktuurin vahvistajana ja mahdollistajana?

Neljä tarkasteltua skenaariota



# Skenaarioista yleisesti

---

Savoy on toiminut onnistuneesti ja kehittyen kaupunkiorganisaatiossa. Sen omarahoitusosuus on korkea, tunnettuus hyvä ja yleisösuhte arvokas. Työn kuluessa Savoytä on kuitenkin tarkasteltu myös KuVan kokonaisuuden ja Helsingin määrittelemien ohjaavien linjausten puitteissa. Eri skenaariot on luotu tältä pohjalta ja niitä on arvioitu näiden strategioiden, kulttuurin vision, keskustan elävöittämisen sekä Savoyn omien kehitystarpeiden pohjalta.

- Savoystä säätiö? Säätiömalli minimipääomalla ei tuota itsestään käyttöpääomia, vaan säätiötä on nykyisellä toimintakonseptilla vuosittain avustettava, vaikka rahoitusmahdollisuudet lavenevat ja ylivuotisuus budjetoinnissa saavutetaan. Säätiöt muodostavat osakeyhtiöitä kaupalliseen toimintaansa, jonka pitäisi olla elinkelpoista. Hki on varovainen säätiöiden perustamisen suhteen, koska säätiöt ovat itsenäisiä toimijoita.
- Kaupungin sisältä ei toistaiseksi keskusteluissa ole tähän mennessä löytynyt tahoja, jota Savoy kiinnostaisi esim. tytäryhtiönä nykyisellä toimintamallilla. Oma fokus halutaan pitää kirkkaana:
  - Finlandia-talo on tilanvuokraaja – ei tapahtumatuottaja
  - Helsingin Tapahtumasäätiö on tapahtumatuottaja – ei tilanvuokraaja
  - Helsingin kaupunginteatteri (säätiö) – ei näkemystä tähän mennessä
- Helsingin Kaupunkitilat Oy ei ole tapahtumatuotanto-organisaatio, mutta Espan lava voisi sopia sinne osaksi keskustan tilojen kokonaisuutta mikäli sen operointi resursoidaan riittävästi.
- Henkilöstökysymykset: Henkilöstöön kohdentuvat muutokset ratkaistaan kaupungin henkilöstöpolitiikan mukaisesti valittavan tulevaisuusvaihtoehdon mukaisena.
- Public-private –mallia koskevissa keskusteluissa toimijat näkevät mahdollisuuden avainosaajien palkkaukseen.
- Aluetalojen uudistus vaikuttanee KuVan isoon kokonaisuuteen ja resurssitarpeisiin.

# Vaihtoehto 1: Public-private –mallin kokeilu

---

- Kaupunki pyrkii neuvottelemaan yhteistyössä Ahlström Capitalin kanssa yksityisen operaattorikumppanin Savoylle (esim. tuotanto- tai ravintolatoimija) ja laatii omasta puolestaan sisältöjen tukemista koskevan kumppanuussopimuksen soveltuvan tahon kanssa.
- Kumppanuussopimus määrittää kaupungin tukimallin monipuolisen sisällön hankkimiseksi ostamalla tai avustamalla päättämänsä budjetin puitteissa esim. X €/vuosi ja/tai esityspäivien määrällä. Kaupunki voi esimerkiksi suunnitella avustamaansa ohjelmaosuuteen 3.sektorin kutsuohjelman, jonka puitteissa kaupunki ostaa ostopalveluna näille määritellyille tuotannoille esitysmahdollisuudet uudelta operaattoritaholta.
- Espan lava irroitetaan sopimuksesta ja kaupunki ratkaisee sen toiminnan jatkon erillisesti
- Sopimuksen seuranta ja arviointi sopimuskautena määritellään ja toteutetaan vuosittain tarkasti.
- Kaupungin henkilöstöpolitiikan mukainen työsuhdeturva. Henkilöstön menettäminen yksityisille markkinoille/uudelle toimijalle mahdollista, vaikka alan osaajia tarvitaan myös aluetaloissa.

# Skenaario 1. arviointia

---

- kaupungin strateginen pyrkimys rakenteellisiin uudistuksiin toteutuu ja kaupungilla on mahdollisuus kokeilla uutta, tuotannon rakenteita muuttavaa toimintatapaa (palvelustrategia)
- yksityiselle kulttuurin toimijataholla tarjoutuu mahdollisuus rakentaa liiketoimintaa ja työllistää alan toimijoita ydinkeskustassa, jossa sille on liiketoiminnalliset edellytykset (palvelustrategia)
- kaupunki varmistaa osuudellaan Savoyn asiakkaille / yleisöille monimuotoisen sisältötarjonnan
- kaupunki varmistaa Savoyn tilan säilymisen kulttuuritapahtumakäytössä (keskustan elinvoima)
- kaupungin vuosikustannus on päätettävissä ja resursseja säästyy tai siirtyy muuhun KuVan toimintaan
- mahdollistaa Savoyn oman brändin kehittämisen (vrt. identiteetti kaupungin toimijana)
- 3. sektori ja kokeilevat kulttuurin tekijät saavat edelleen esiintymistilaisuuksia yleisövirtojen äärellä
- haastattelujen perusteella malliin löytyy kiinnostusta vakailta toimijoilta
- malli edellyttää kaupungilta tavoitteiden säännöllistä seuranta, arviointia ja resursseja yhteistyötä
- henkilöstön asema: ratkaistaan kaupungin henkilöstöpolitiikan mukaan
- operatiivinen johto: vastuu yksityisellä toimijalla, joka vuokraa tilan
- asiakaskokemus kehittyy toimijan neuvotellessa esim. ravintolapalveluihin parannuksia
- taloudellinen tulos riippuu operaattorin kyvyistä

# Vaihtoehto 2: Savoystä kaupungin omistama osakeyhtiö

---

Vaihtoehdossa 2 Helsinki arvioi Savoyn tuottaman sisällön monimuotoisuuden niin arvokkaaksi, että haluaa panostaa voittoa tavoittelemattomalla osakeyhtiömallilla Savoyn toimintaedellytyksiin. Tällöin se pääsee lähestymään itsenäistä, yritysmäistä toimintaa ja välttää esimerkiksi ylivuotisen budjetoinnin puutteen tuomat haasteet.

TEMin valtiotukia koskeva yleinen ryhmäpoikkeusasetus (komission asetus 651/2014) mahdollistaa investointi- tai toimintatuen antamisen mm. teattereille, kulttuurikeskuksille ja konserttisaleille sekä esityksille. Tuki voi nousta 80%:iin. Asetus mahdollistaa kulttuurin ja tapahtumatuotannon yritysten normaalikuluista valtaosaa. Vrt. Tampere-talon tuet n. 6 M€/vuosi.

Kaupungin osakeyhtiö voi olla vaikka minkä kokoinen. Yhtiön toiminnan sisältö antaa oikeutuksen sen perustamiselle. Osakeyhtiön liiketoimintariskit ovat aina olemassa.

Tulosta parannetaan siirtämällä Espan lavan tuotanto ja ylläpito toisaalle. Yhtiö neuvottelee esimerkiksi ravintolatilakehityksen ja vuokrasuhteen uudelleen AC:n kanssa.

Operatiivinen johto: osakeyhtiön johto hallituksen linjausten pohjalta

Henkilöstö siirtyy Oy:n henkilöstöksi.

Kaupungilla omistajaohjauksen keinot.

# Skenaarion 2 arviointia

---

- perusteet Savoy-osakeyhtiölle on löydettävä asukkaille suunnatun palvelun sisällön ainutlaatuisuudesta ja sen tarpeesta.
- osakeyhtiönä Savoytä on avustettava sen nykyisellä toimintatavalla jokseenkin saman verran kuin nykyäänkin. Säästöjä ei synny.
- malli johtaa periaatteiltaan eri suuntaan kuin palvelustrategia (= kaupunki välttää omaa tuotantoa siellä missä tarjontaa on mahdollisuus luoda muutoin) eikä tuo lisäarvoa keskustan elävänä pysymisen tai tapahtumallisuuden lisääntymisen suhteen muihin ratkaisuihin verrattuna
- yhtiön tuloksellisuus, kehittyminen ja /tai riskialttius riippuu operatiivisen johdon kyvykkyydestä
- osakeyhtiönä Savoy voi herättää kysymyksiä myös muissa kaupungin muissa kulttuuriorganisaatioissa, mutta myös nykyistä enemmän markkinahäirikköpelkoja yksityisten toimijoiden keskuudessa vrt. Aleksanterin Teatteri ja Kulttuuritalo
- taloudellinen tulos riippuu operatiivien johton kyvyistä, mutta avustustaso säilynee nykyisellään
- Ruotsissa on luotu suuriakin kulttuuriorganisaatioita koskevia osakeyhtiöitä eri kaupungeissa.

# Vaihtoehto 3: Savoy jatkaa KuVa:n alla

---

Skenaario, jossa kaupungin sisäisillä uudistuksilla pyritään pilotoimaan keinoja, joilla Savoy pystyy kehittämään toimintaansa. Vastaa osaltaan tekona keskustan elinvoiman säilyttämispyrkimykseen, mutta on erisuuntainen kuin palvelustrategian tavoite: itse ei tuoteta. Rakenteelliset muutokset pyritään etsimään sisäisten toimintatapojen muutoksista. Ne eivät näy asiakkaalle tai yleisölle esityksissä parempina kokemuksina.

- Tilakysymykset: Vuokrasopimuksen uudelleen neuvottelu: alennus ja pyrkimys vuokran sitomiseen liikevaihtoon. AC:n kanssa sovitaan ravintolatilojen kehittämisestä ja ravintoloitsijan kanssa normaali % tuotoista.
- Savoy säilyy osana KuVaa, joka rakentaa Savoylle erillisen position, jossa se pääsee kehittämään ja nostamaan esiin parhaita puoliaan. Vrt. Kaupunginorkesterin asema.
- Kaupungin vuosibudjetti takaa aina vuosittaisen taloudenpidon turvan. Taloudelliset kannustimet omarahoitusosuuden nostamiseen tulospalkkiona (esim. % osuus Savoyn omaan käyttöön). Turussa on kokeiltu 4-vuotista nettobudjetointia.
- Tulosta parannetaan siirtämällä Espan lava pois Savoyn tehtävistä

# Skenaarion 3 arviointia

---

- ei muuta asiakaskokemusta esityksissä.
- talousvaikutukset entisellään tai kulut nousevat Espan lavan siirtyessä resurssien kanssa muualle (50 t Espan lavan vuokra)
- henkilöstölle ei muutoksia
- yleisöille nykyisen kaltaista, monipuolista sisältöä jatkossakin
- 3. sektori ja kokeileva kulttuuri säilyvät keskustassa
- kaupungin organisaatiossa toimimisen huonot puolet eivät poistu ellei sisäiset toimintatavat muutu
- rakenteellisia uudistuksia ei tapahdu
- operatiivinen johto on nykyinen
- omarahoitusosuudessa pientä nousua

# Skenaario 4 : Hki luopuu Savoystä

---

Ratkaisu soveltuu palvelustrategiaan: kaupungin voimavarat keskitetään sinne, missä yksityiset toimijat eivät voi tai halua toimia ja sijainnit, joissa toimintaedellytykset ovat hyvät jätetään kulttuurin muille toimijoille. Ratkaisussa kaupunki myös toteuttaa kulttuurin palvelustrategiaa ja siirtyy kohti tilannetta, jossa se ei tuota itse muita kuin lakisääteisiä palveluita.

Tapahtumallisuuden edistämisen ja alustojen mahdollistajan sekä keskustan elinvoiman vahvistamisen näkökulmasta ratkaisu on vaikeampi. Kaupunki luopuu myös kontrollista keskustan lähes ainoan ympärivuotisen tapahtumatilan suhteen.

Mikäli kaupunki ei jatka vuokrasopimusta, kaupunki säästää Savoyin vuokra- ja ylläpitokulut muihin tarkoituksiin. Ahlström Capital vuokraa tilan haluamalleen taholle ja markkinaehtoinen yritys saa tilaisuuden rakentaa liiketoimintaa.

Riskinä on se, ettei tila päädy enää kulttuuri- tai tapahtumakäyttöön. Tässä tilanteessa yleisöt eivät löydä vastaavaa esitystarjontaa Helsingin keskustasta ja keskustan monimuotoisuus kuihtuu. Kulttuurin 3. sektorin sisällöntuottajien ja muiden pientoimijoiden olisi vaikea löytää esitystiloihin hyviltä paikoilta. Näin ei kuitenkaan välttämättä tapahdu. Vastuu siirtyy tilan tulevalle vuokraajalle, joka saattaa olla myös osaava kulttuurituottamisen taho.

Kaupungin on varauduttava vahvaan kulttuurikeskusteluun ja potentiaaliseen viestinnälliseen mainehaittaan.

- Muuta: Espan lava jää edelleen kaupungin hallinnoitavaksi ja ratkaistavaksi erillisenä kysymyksenä.
- Henkilöstö: Kaupungin henkilöstöpolitiikan mukainen työsuhdeturva



# Espan lavan tulevaisuus

---

- Espan lava on tunnettu ja suosittu
- Ilmaistarjonta kaupunkilaisille ja vierailijoille koetaan tärkeäksi palveluksi
- Lava ei tuota, vaan vie resursseja ja sopii huonosti yhteen Savoyn oman toiminnan kanssa.
- Mahdollisuus siirtää Espan lava Kaupunkitilat Oy:hyn osaksi laajempaa keskustan /Esplanadin kaupunkitilojen kehitystä on keskusteltavissa, kunhan resurssit siirtyvät sen mukana.
- Espan lavalla on mahdollisuus operatiivisiin tuotantokumppanuuksiin esimerkiksi Taideyliopiston kanssa koulutuksellisessa yhteistyössä.
- Sopii kevyesti hallinnoituna/operoituna tilaratkaisuna myös kansalaislähtöiselle toiminnalle.

# Vertailutiedoista liitteessä 1

**Paiju Tyrväisen laatimassa vertailukoosteessa (liite 1) on joitain tietoja teattereiden ja tapahtumakeskusten taloudesta. Esimerkiksi:**

- Tinfon tilaston mukaan julkinen tuki teattereille vaihtelee välillä 41-78%. Teattereiden omarahoitusosuudet vaihtelevat välillä 6-82%.
- Aleksanterinteatteri ry:n oma varainhankinta n. 1 milj. euroa => julkinen tuki 60%. Jos suhteuttaa oikeisiin kuluihin => julkinen tuki on 46.5%.
- Espoossa kaupunkiorganisaatiossa toimivan Sello-salin budjetti on 1,7 milj. e, toimintakate 1, 5 milj. e, 200 000 tulotavoite (0.6 Me hlöstö, 0.8 Me vuokrat). Julkinen tuki Sellolle on 89%. Kävijämäärä 62-65 t/vuosi. Espoon Kulttuurikeskuksen budjetti on 2,9 Me, toimintakate 2,7 Me, oma tulotavoite 200 000. Julkinen tuki n. 92.6 %. (Hlöstö 1 Me, vuokrat 1.3 Me, muut menot 0.6 Me). Tuloja ei ole selvitetty.
- Helsingin muut kulttuurikeskukset:
- Matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja, joissa on pienehköt salit, ilmaista taideopetusta kouluille sekä näyttelyitä + ilmaistapahtumia ja ulkotapahtumia. Julkisen tuen osuus niissä kokonaismenoista vaihtelee välillä 88-96%. Eniten tienaavat ne, jotka itse vuokraavat kahvilaa ja/tai joilla esim. vuokrattavia tiloja taideoppilaitoksille (kuten Malmitalo, jonkin verran Vuotalo, mutta siellä kahvilan on vuokrannut kirjasto). Malmi pyörittää Kino Heliosta.
- Vuotalon oma varainhankinta n. 6.5% => julkinen tuki 93.5%. Malmitalo oma varainhankinta 11.6%, julkinen tuki 88,4%. Kanneltalon oma varainhankinta n. 5%, mutta yksiköön kuuluu Maunulatalo, jossa Kukella ei tuloja => julkinen tuki 95%. Stoan oma varainhankinta n. 4% ja julkinen tuki 96%.

Ruotsissa on Tyrväisen tietojen useita esimerkkejä, joissa kunnat/kaupungit ovat niputtaneet kulttuuritoimijoitaan isoihin omistamiinsa osakeyhtiöihin. Tämä trendi vaatisi tarkempaa selvitystä sen syistä ja tuloksista.

Tyrväisen mainitsemat Verkatehdas ja Tampere-talo ovat suurina tapahtumakeskuksina kaupunkien omistamia osakeyhtiöitä. Verkatehtaan alueella toimii lisäksi lukuisia muitakin kulttuuriorganisaatioita ja yrityksiä. Kaupungilla on panoksensa kummankin toiminnassa. Ennen koronaa Verkatehdas pystyi jopa maksamaan kaupungille takaisin tukeaan enemmän. Molempia koskevat julkisen tuen tiedot liitteessä vaativat tarkemman selvityksen. Liikevaihdot löytyvät julkisina tietoina: <https://www.finder.fi/Kokoustilat+konferenssitilat/Verkatehdas+Oy/H%C3%A4meenlinna/yhteystiedot/1243325> ja <https://www.finder.fi/Kokoustilat+konferenssitilat/Tampere-talo/Tampere/yhteystiedot/178961>

**Jatkotyö:  
valitusta skenaariosta  
riippuen:  
kumppani-neuvottelut,  
jatkoselvitykset ja  
päättöksenteko**

---

---

Valmisteluaikaa vuosi, jos vuokrasopimus irtisanotaan esim. vuoden 2022 lopussa

---

Savoy sopii koko ajan esityksiä tuleville vuosille ja henkilöstö tarvitsee tietoa tilanteensa pysyvyydestä.

---

Kansainväliset mallit voivat selvittäessä tuoda uusia vaihtoehtoja kulttuuripalveluja koskevaan päätöksentekoon laajemminkin.

# Kiitokset

---

Outi Raatikainen

Pink Eminence Oy

[outi@pinkeminence.fi](mailto:outi@pinkeminence.fi)

P. +358 505 523 135