

## Kulttuuripalvelukokonaisuuden työnjakojen kuvaus:

### Kulttuuripalvelukokonaisuuden rooli Helsingin taiteen ja kulttuurin ekosysteemissä

Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelustrategia perustuu toimintaympäristön muutoksesta kerättyyn tietoon ja näkemykseen. Palvelustrategiassa on kuvattu kulttuuripalvelukokonaisuuden ydintehtävien toteuttamiseen liittyvän työnjaon ja palveluiden tuottamisen tapojen kehittämisen suunta vastauksena toimintaympäristön muutoksiin

#### A. KULTTUURIPALVELUKOKONAISUUDEN YDINTEHTÄVÄT

Kulttuuripalvelukokonaisuuden ydintehtävät ovat:

1. Kulttuuripalvelukokonaisuus toimii taiteen ja kulttuurin mahdollistajana ja yhteen kutsujana, joka varmistaa monipuolisen ammattimaisen taiteen ja kulttuurin olosuhteet Suomen pääkaupungissa.
2. Kulttuuripalvelukokonaisuus huolehtii, että jokaisella helsinkiläisellä on yhteys taiteeseen ja kulttuuriin läpi elämän.
3. Kulttuuripalvelukokonaisuus vahvistaa taiteen ja kulttuurin keinoin alueiden kukoistusta.

Näitä kolmea ydintehtäväänsä kulttuuripalvelukokonaisuus toteuttaa perustoimintanaan osana taiteen ja kulttuurin ekosysteemiä ja yhdessä ekosysteemin kanssa. Ekosysteemillä tarkoitetaan:

- taiteen ja kulttuuriin olosuhteita hyödyntäviä tahoja (erityisesti taiteen ja kulttuurin ammattilaiset, alan erilaiset toimijat, organisaatiot ja yritykset)
- taiteen ja kulttuurin olosuhteisiin vaikuttavia tahoja (esim. valtio, säätiöt, korkeakoulut, muut rahoittajat, mahdollistajat ja edunvalvojat ml. kaupunkiorganisaation sisäiset)

Kulttuuripalvelukokonaisuuden tärkeimmät asiakkaat ovat kaupungin asukkaat ja helsinkiläiset taiteen ja kulttuurin ammattilaiset.

#### B. TYÖNJAKOJEN KUVAUS

##### 1. Yleistä kulttuuripalvelukokonaisuuden tuottamisen tavoista:

- 1.1. Kulttuuripalvelukokonaisuuden taide- ja kulttuurilaitokset tuottavat näyttelyitä, julkista taidetta, sinfonia- ja muita konsertteja, kulttuuritapahtumia, yhteisöllistä taidetta ja kulttuuria, taidekasvatusta ja julkaisuja kaiken ikäisille. Nämä taiteeseen, kulttuuriin ja kulttuuriperintöön liittyvät kaupunkilaisille suunnatut sisältöpalvelut tuotetaan pääosin yhteistyössä ekosysteemin kanssa siten, että tuotantoprosessiin sisältyy useita eri tuottamisen tapoja, kuten omaa palvelua, ostopalvelua ja yhteistyötä.

- 1.2. Taiteen ja kulttuurin ammattilaisille tuotettavien palvelujen keskiössä on taide- ja kulttuurikentän tukeminen ja kehittäminen. Tukemisen tapoja ovat mm. avustukset, edunvalvonta, ekosysteemin asiantuntijuus, substanssin asiantuntijuus, vuorovaikutus ja tiedon välittäminen. Myös kaupungin omien taide- ja kulttuurilaitosten toiminta, kuten sisältöostot ja yhteistuotannot, harjoitus- ja esitystilojen mahdollistaminen ja vuokraus, taidehankinnat jne. voidaan nähdä taiteen ja kulttuurin toimijoiden tukemisen muotoina.
- 1.3. 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).
- 1.4. 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.
- 1.5. Tuottamisen tapojen valinnoilla on myös välittömiä ja välillisiä ekologisia vaikutuksia, jotka tulee huomioida.

## 2. 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.
- 2.2. Kulttuuripalvelukokonaisuus tekee enemmän alueilla ja toimintamuodoissa, joissa tarvitaan yhdenvertaisuuden varmistamista tai joissa muilla ekosysteemitomijoilla menestymisen mahdollisuudet ovat heikompia.
- 2.3. Kulttuuripalvelukokonaisuus tunnistaa osaamista, tukee ja tuo yhteen toimijoita ja tekee valintoja. Mahdollistaa taiteellisten sisältöjen esittämisen sekä vahvistaa suhdetta erilaisiin yleisöihin ja yhteistyötä yhteisöjen ja palveluiden käyttäjien kanssa mm. vahvistamalla vuorovaikutusta, avaamalla taiteen ja kulttuurin sisältöjä sekä vahvistamalla kaupunkilaisten osallisuutta ja omistajuuden tunnetta taide- ja kulttuurilaitoksiin.

- 2.4. Kulttuuripalvelukokonaisuus vetää ja osallistuu hankkeisiin, joilla edistetään kaupunkistrategian tavoitteita, esimerkkinä Kulttuurin kummilapset ja osallistavan alueellisen kulttuurityön Helsingin malli. Hankkeilla kehitetään ja uudistetaan alan yhteistä ajattelua, osaamista, toimintatapoja ja -edellytyksiä.
- 2.5. Kulttuuripalvelukokonaisuuden työhön kuuluu Helsingin kaupungin kulttuuripoliittisten linjausten valmistelu poliittiseen päätöksentekoon ja päätettyjen linjausten toteuttaminen käytännössä.

### **3. Helsingin kaupungin kulttuuripalvelukokonaisuus ostaa palvelun:**

- 3.1. Kulttuuripalvelukokonaisuus ostaa ekosysteemin toimijoilta sellaisia sen omaa toimintaa täydentäviä ja tukevia palveluita, joita ei ole tarkoituksenmukaista tai kustannustehokasta tuottaa itse. Palvelua ostetaan esimerkiksi silloin, kun palvelua on jo tarjolla muiden toimesta, kulttuuripalvelukokonaisuudelta puuttuu tarvittavaa osaamista tai resurssia, palveluntarve on tilapäinen tai vaihtelee suuresti tai se ilmenee yllättäen.
- 3.2. Näin ollen ostopalveluna hankitaan lähinnä taiteeseen, kulttuuriin ja kulttuuriperintöön liittyvien kaupunkilaisille suunnattujen sisältöpalveluiden osia kuten taide- ja kulttuurisisältöjä, taidehankintoja, asiantuntijapalveluita kuten tuotantoteknisiä palveluita, kuratointia ja konservointia.
- 3.3. Ostopalveluna voidaan hankkia myös erilaisia kulttuuripolitiikan kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyviä asiantuntijapalveluita, kuten asiakastutkimus, tiedon visualisointi, konsultointi, koulutukset ja varainhankinta.

### **4. Helsingin kaupungin kulttuuripalvelukokonaisuus tekee yhteistyönä:**

- 4.1. Yhteistyö on tyypillisin ja kasvava tuottamisen tapa kulttuuripalvelukokonaisuudessa, erityisesti kaupunkilaisille suunnattujen palvelujen osalta. Yhteistyöllä tarkoitetaan tuottamisen tapaa, jossa sovitusti jaetaan valta ja vastuut, mukaan lukien riskit, vastikkeet (esim. pääsylipputulot, tilat, sisällöt), tuottamisen välineet ja osaaminen, ja kulttuuripalvelukokonaisuuden rooli mahdollistajana, osaamisen tunnistajana ja yhteen tuojana korostuu.
- 4.2. Taiteen ja kulttuurin osaamisen ja keinojen kytkeminen laajemmin osaksi kaupungin strategisten haasteiden ratkaisua tapahtuu yhteistyössä muiden toimialojen kanssa. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi eriytyminen, hyvinvointi ja vetovoima. Kaupunkiympäristön toimialan ja osin myös kaupunginkanslian kanssa yhteistyössä toteutetaan kulttuuriympäristötyötä, taiteen prosenttiperiaatetta, kehitetään kaupunkilaisten mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja osallisuuteen alueiden kehityksessä ja tehostetaan kiinteistökannan käyttöä. Yhteistyössä kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa tuotetaan taide-, kulttuuri- ja kulttuuriperintösisältöjä opetukseen ja varhaiskasvatukseen ja sosiaali- ja terveystoimialan kanssa erilaisiin ennaltaehkäiseviin palveluihin ja hoivaympäristöihin. Varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa keskeisiä tulevaisuuden taitoja vahvistetaan taiteen ja kulttuurin keinoin.
- 4.3. Taide- ja kulttuurialan toimijoiden toimintaedellytysten parantaminen ja alan kehittäminen tapahtuu yhteistyössä. Esimerkiksi nykyisten ja tulevien toimijoiden osaamista kehitetään yhteistyössä korkeakoulujen kanssa vastaamaan toimintaympäristön muutosta ja sen luomia mahdollisuuksia. Taide- ja kulttuurialan toimijoita kannustetaan uusiin toimintamuotoihin, kuten

hyvinvointipalveluihin. Elinkeinoelämän kanssa yhteistyössä vahvistetaan taiteen ja kulttuurin tunnustamista elinkeinona ja alan liiketoimintaosaamisen vahvistamista sekä työllisyysmahdollisuuksia.

4.4. Myös ministeriöt, valtion tuki- ja kehittämisorganisaatiot, kunnat, säätiöt ja yksityinen sektori ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita niin kaupunkilaisille kuin taide- ja kulttuurialan toimijoille suunnattujen palvelujen toteuttamisessa ja etenkin kehittämisessä.

## 5. Helsingin kaupungin kulttuuripalvelukokonaisuus avustaa:

5.1. Kulttuurin avustustoiminnan tavoitteena on edistää helsinkiläisten mahdollisuuksia kohdata, kokea, osallistua ja toteuttaa taidetta ja kulttuuria. Tätä tavoitetta toteutetaan tukemalla:

- taiteen ja kulttuurin yhdenvertaista saavutettavuutta
- helsinkiläisten yhteyttä taiteeseen läpi elämän
- taide- ja kulttuuritoimijoiden toimintaedellytyksiä
- taiteen ja kulttuurin monimuotoisuutta ja monipuolista tarjontaa
- kaupunkilaislähtöistä taide- ja kulttuuritoimintaa

Toimintaa ohjaa ymmärrys taiteen ja kulttuurin merkityksestä kaupunkilaisten hyvään elämään sekä kaupungin ja kaupunginosien veto- ja elinvoimaan. Kaupungissa tarjolla olevia palveluita arvioidaan kokonaisuutena ja näiden saatavuutta sekä moninaisuutta tasapainotetaan avustuksin.

5.2. Erona muihin toimialan avustuksiin, taide- ja kulttuuriavustamisessa korostuu ammattimaisen toiminnan tukeminen. Avustettava taiteen ja kulttuurin kenttä:

- Taidelaitokset
- Taiteen vapaa kenttä
- Ammattitaiteilijat ja työryhmät (pois lukien henkilökohtaiset taiteilija-avustukset)
- Kulttuuriset yhdistykset
- Omaehtoinen kaupunkikulttuuri
- Festivaalit
- Taiteen perusopetus
- Tuotantotilat ja -alustat

5.3. Kaupunginkanslian viestintäosasto tekee harkintaan perustuen yhteistyösopimuksia myös taiteen ja kulttuurin toimijoiden kanssa erityisesti tapahtumiin liittyen. Tämä yhteistyö on toimialan avustustoiminnasta poiketen vastikkeellista.

## 6. 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.

- 6.2. Kulttuuripalvelukokonaisuus ei tee palvelua, jota kaupunkiorganisaatiossa tai kansallisella tasolla toteuttaa tai joka on delegoitu jollekin muulle. Esimerkkejä tästä ovat aikuisten avoimen, säännöllisen harrastustoiminnan avustaminen tai toteuttaminen ja henkilökohtaiset taiteilija-apurahat.
- 6.3. Kulttuuripalvelukokonaisuus ei osallistu valtiollisten museoiden käyttötalouden avustamiseen, mutta voi avustaa kaupungissa sijaitsevia erikoismuseoita erilliseen harkintaan perustuen.

### **C. TYÖNJAOSSA JA PALVELUIDEN TUOTTAMISESSA KEHITETTÄVÄÄ TAI SELVITETTÄVÄÄ**

1. **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 kaupungin museo.
  - 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
2. **Lasten- ja nuortenkulttuurin ekosysteemin rakenteellinen ja alueellinen tarkastelu, esimerkkejä tarpeellisista näkökulmista mm.**
  - 2.1. Vapaa-ajan taideopetustarjonnan toteutuminen ekosysteemissä yhdenvertaisesti ja saavutettavasti
  - 2.2. Sisäisen työnjaon ja rahoituksen tarkastelu mm. suhteessa nuorisopalveluihin ja Työväenopisto/Arbikseen nuorisokulttuurien sekä nuorten taiteen ja kulttuurin harrastustoiminnassa. Lisäksi kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle tarjottavan kaupunkitasoisen 5x2 -palvelun selvitys.
3. **Toimialojen rajapintojen selvitys (tarjottavat palvelut, tarveharkinta, organisointi ja rahoitus)**
  - 3.1. Sosiaali- ja terveystoimiala, ml. Sote-uudistuksen vaikutukset erityisesti avustustoimintaan ja palveluverkkoon
  - 3.2. Kasvatuksen- ja koulutuksen toimiala, mm. Työväenopisto/Arbiksen rajapinta aikuisten taiteen ja kulttuurin avoin, säännöllinen harrastustoiminta
  - 3.3. Kaupunkiympäristön toimiala, mm. julkinen taide (myös kaupungin kanslia), taiteen ja kulttuurin tilojen edistäminen

**4. Avustustoiminnan kehittäminen**

- 4.1. Avustuslajien ja niiden ehtojen selkeyttäminen
- 4.2. Avustusten arviointiperusteiden ja -menetelmien päivitys
- 4.3. Erilaisten tuotantoalustojen tukemisen periaatteet
- 4.4. Avustusten rooli osana asukasosallisuutta ja yhteisöllisyyttä
- 4.5. Toimijoiden toimintamallien kehittämisen tukimahdollisuudet
- 4.6. Mikroavustamisen mahdollisuuksien tarkastelu

**5. Vaikuttavuuden mittaamisen kehittäminen**

**6. Digitaalisten elämysten tuottaminen, liiketoimintamallit ja saavutettavuuden tarkastelu**