

15. TAMMIKUUTA 2024

HALLINTOMALLISELVITYS
HELSINGIN KAUPUNGINORKESTERI

TEIJAMARI JYRKKIÖ
TEIJAMARI.JYRKKIO@GMAIL.COM
+358 40 557 6990

KRISTIINA VUORELA
KRISTIINA.VUORELA@HEL.FI
+358 40 193 5995

SISÄLLYS

1. YHTEENVETO	2
1.1 Selvityksestä	2
1.2 Keskeiset johtopäätökset	2
1.3 Toimiala- ja säätiömallin eroavuudet taulukkomuodossa	7
1.4 Suositus ja esitys jatkotoimista	9
2. SELVITYSTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	10
3. NYKY- JA SÄÄTIÖMALLIN KUVAUS SEKÄ HAASTATTELUISSA ESIIN TULLEET HUOMIOT	10
3.1 Helsingin kaupunginorkesterin tehtävät, organisointi ja ohjaus	10
3.1.1 HKO:n tehtävät, tavoitteet ja toiminta	10
3.1.2 HKO kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluna	12
3.1.3 HKO kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä	12
3.1.4 Huomioita HKO:n tehtävistä, organisoinnista ja ohjauksesta	13
3.2 Helsingin kaupunginorkesterin hallinto	17
3.2.1 HKO:n hallinto kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluna	17
3.2.2 HKO:n hallinto kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä	18
3.2.3 Huomioita HKO:n hallinnosta	20
3.3 Helsingin kaupunginorkesterin talous	21
3.3.1 HKO:n talous kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluna	21
3.3.2 HKO:n talous kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä	22
3.3.3 Huomioita HKO:n taloudesta	24
3.4 Helsingin kaupunginorkesterin henkilöstö	26
3.4.1 HKO:n henkilöstön asema toimialamallissa	26
3.4.2 HKO:n henkilöstön asema säätiömallissa	27
3.4.3 Huomioita HKO:n henkilöstön asemasta	28
3.5 Helsingin kaupunginorkesterin toimipaikka	28
3.5.1 HKO Musiikkitalossa	28
3.5.2 Huomioita Musiikkitalossa toimimisesta	29
4. VERTAILUTIEDOT	30
4.1 Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvat verrokkiyhteisöt	30
4.1.1 Helsingin kaupungin kulttuurialan tytäryhteisöt	30
4.1.2 Huomioita Helsingin kaupunginteatterista, UMOsta ja HAMista	30
4.2 Pohjoismaiset verokkiorkesterit	35
4.2.1 Tehty kysely ja saadut vastaukset	35
SELVITYKSEN YHTEYDESSÄ HAASTATELLUT HENKILÖT	38
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1: Vertailukelpoiset tuloslaskelmat

Liite 2: Oslon filharmoninen orkesteri, organisaatiokaavio

1. YHTEENVETO

1.1. Selvityksestä

Selvityksellä on tuotettu Helsingin kaupungin päätöksenteon tueksi vertailu Helsingin kaupunginorkesterin nykyisen ja säätiömuotoisen organisaatiomallin keskeisimmistä eroista ja näiden mallien eduista ja haitoista. Tarkastelussa on pyritty huomioimaan sekä orkesterin että kaupungin tarpeet.

Selvitystyön keskeiset johtopäätökset on koottu tähän lukuun 1. Lisäksi luvussa esitellään toimiala- ja säätiömallin eroavuudet taulukkomuodossa ja annetaan selvityksentekijän suositus sekä esitys jatkotoimista.

Selvitystyön lähtökohdat ja toteutus on selostettu luvussa 2. Kuvaukset kaupunginorkesterin nykymallisesta ja säätiömuotoisesta toiminnasta, niiden eroavaisuuksista ja niistä haastatte- luissa tehdyistä huomioista sisältyvät lukuun 3. Lukuun 4 on koottu vertailutiedot tietyistä Helsingin kaupungin tytäryhteisöistä ja pohjoismaisista orkestereista sekä niistä tehdyt havainnot.

Tämän selvityksen lisäksi Helsingin kaupunki tilasi 3.10.2023 KPMG Oy Ab:lta selvityksen säätiömuotoisen kaupunginorkesterin tulo-, lahja- ja arvonlisäverotuksellisesta asemasta sekä säätiömallin mahdollisista taloudellisista arvonlisävero vaikutuksista. KPMG Oy Ab toimitti selvityksen kaupungille 4.12.2023. KPMG Oy Ab:n selvitys on tarkoitettu vain Helsingin kaupungin sisäiseen käyttöön toimeksiannon mukaisessa tarkoituksessa, eikä kaupungilla ole oikeutta julkaista sitä tai luovuttaa sitä millekään muulle taholle.

1.2. Keskeiset johtopäätökset

Helsingin kaupunginorkesterin merkitys kaupungille

Selvitystyön osana käydyissä keskusteluissa nousi toistuvasti esiin, että kaupunginorkesterin arvo Helsingin kaupungin brändille on suuri. Orkesterin koetaan olevan johtotähti kaupungin kansainvälisessä kulttuuritoiminnassa.

Kaupunginorkesterin vahvuutena pidetään korkeatasoista taidetta. Kun orkesteri on osa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa, taide on vahvemmin läsnä toimialalla sekä suunnittelun, keskustelun että käytännön tekemisen tasolla. Kaupunginorkesterin tieto- ja ammattitaito vaikuttaa kohottavasti koko toimialan toimintaan, ja sen merkitys toimialan identiteetille on huomattava.

Kulttuuripalvelukokonaisuuden näkökulmasta katsottuna kaupunginorkesteri vastaa perustehtävänsä ohessa hienosti sekä kaupunkistrategian että kaupungin kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin. Erityisesti orkesterin toiminta vahvistaa Helsingin positiota kansainvälisenä taidekaupunkina, edistää lastenkulttuuria ja myötävaikuttaa kaupungin alueiden kukoistukseen. Helsingin kaupunginorkesteri haluaa olla kansainvälisesti vaikuttava taidelaitos ja samalla kaikkien helsinkiläisten oma orkesteri.

Päätöksenteko

Selvityksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että kaupungin päätöksenteon mekanismit hankaloittavat ajoittain kaupunginorkesterin toimintaa. Yhteys päätöksentekoon

koetaan etäiseksi, eivätkä päätöksenteon prosessit ole kaikissa tilanteissa yksiselitteisiä, jolloin asioiden selvittelyyn kuluu paljon aikaa ja henkilöresursseja. Säätiömuotoisessa kaupunginorkesterissa ylintä päätösvaltaa käyttäisi säätiön hallitus, jolloin päätöksenteko olisi lähellä säätiön toimintaa ja päätöksentekoprosessit vähäportaisia.

Säätiömalli tarjoaisi myös mahdollisuuden kaupunginorkesterin johtamista tukevaan hallitustyöskentelyyn. Ammattimaisesti toimiva hallitus olisi voimavara. Hallitus voisi sparrata ja haastaa orkesterin toimivaa johtoa operatiivisissa tehtävissä tavalla, joka auttaisi sitä saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet ja kehittämään orkesterin toimintaa edelleen.

Edellytyksenä tälle olisi, että säätiömuotoisen orkesterin hallitusta muodostettaessa etusijalle asetettaisiin hallituksen jäsenten osaaminen ja asiantuntemus, joka tukisi parhaalla mahdollisella tavalla orkesterin toimintaa ja tarpeita. Erityisesti säätiömuotoisen toiminnan käynnistyessä olisi tärkeää, että hallituksen kokoonpanossa huomioitaisiin orkesterin hallintomallin muutoksen onnistuneen läpiviennin edellyttämä tietotaito ja kokemus. Mikäli hallitusta muodostettaessa etusijalle ei asetettaisi kaupunginorkesterin tarpeista lähteviä hallituksen jäsenten osaamisvaatimuksia, jäisi johtamisen tuki toteutumatta ja hallituksesta orkesterille koitua hyöty vähintäänkin kyseenalaiseksi.

Hallinto

Nykymallisessa toiminnassa kaupunginorkesterissa pidetään haasteellisena monia talous- ja henkilöstöhallinnon asioita. Kaupunkiorganisaation osana toimimisen vaatimat hallinnolliset tehtävät koetaan työläiksi, järjestelmät orkesterin kannalta ei-tarkoituksenmukaisiksi ja byrokraattinen toteutustapa kuormittavaksi. Rekrytointiprosesseja pidetään raskaina. Erityisen ongelmallisina esiin nousivat kansainväliseen palkanmaksuun, lyhytaikaisen henkilökunnan palkkaamiseen ja kaupunginorkesterissa käytössä oleviin työn muotoihin liittyvät asiat. Orkesterissa koetaan, ettei kaupungin organisaatiossa ole näihin osa-alueisiin liittyvää riittävää erityisosaamista.

Vuonna 2017 toimialauudistuksen yhteydessä kaupunginorkesterille jätetty oma hallinto ei toimi yksinään, vaan on riippuvainen toimialan keskitetyistä hallinto- ja tukipalveluista. Helsingin kaupunki on yhtenäistänyt talous- ja henkilöstöhallintokäytäntöjään, mikä on luonut jännitteitä noudatettavien käytäntöjen ja orkesterin toiminnan tarpeiden välille. Kaupungin käytännöt eivät aina sovellu kaupunginorkesterin toimintaan eikä vaikuta uskottavalta, että kaupunki järjestäisi näistä yhtenäistetyistä käytännöistä poikkeavia kevyempiä käytäntöjä niitä kaipaaville yksittäisille palveluille kuten kaupunginorkesterille.

Itsenäisenä säätiönä kaupunginorkesteri voisi järjestää talous- ja henkilöstöhallintonsa joustavammin niin, että ne vastaisivat paremmin orkesterin kokoisen ja luonteisen toimijan tarpeita. Lisäksi se voisi ostaa tietyt erityisasiantuntemusta edellyttävät palvelut tahoilta, joilla on niihin liittyvää osaamista. Jos ei-tarkoituksenmukainen hallintotaakka vähenisi, orkesterille jäisi enemmän aikaa keskittyä sen perustoiminnan hoitamiseen ja kehittämiseen.

Rahoitus

Kuten luvussa 3.3.1. on todettu, kaupungin talouskäytännöt eivät salli käyttötalouden määrärahasiirtoja tilikausien välillä. Kun ylivuotinen budjetointi ja rahan puskurointi ei ole mahdollista, kaupunginorkesteri ei voi toimialamallissa siirtää hyvää tulosta tai ylijäämää seuraavalle vuodelle ja käyttää sitä oman toimintansa kehittämiseen tai esimerkiksi suurempiin ja riskialttiimpiin tuotantoihin kuten merkittäviin kansainvälisiin kiertueisiin. Säätiömallia tukeekin

erityisesti mahdollisuus järjestää kaupunginorkesterin taloudenpito ylivuotisesti niin, että orkesterin toiminnan vuotuinen tulos kertyisi sen omaan pääomaan.

Samasta syystä kaupunginorkesterin tulorahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen kehittäminen olisi sille kannustavampaa säätiömallissa kuin nykymallissa. Myös orkesterin mahdollisuudet saada lahjoituksia ja rahoitusta säätiöiltä tai yrityksiltä olisivat paremmat säätiömuotoisena toimijana kuin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan osana. Jos pidetään todennäköisenä, että kaupunginorkesterin toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa suuntaan, jossa Helsingin kaupungin sille myöntämä rahoitus ei kasva ainakaan merkittävästi, niin silloin orkesterin parempi mahdollisuus hankkia lisärahoitusta sponsoroinnin, säätiörahoituksen ja yksityishenkilöiden lahjoitusten myötä on tekijä, joka tulisi ottaa huomioon hallintomallien välisessä arvioinnissa.

Edellytyksenä tulorahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen kehittämiseksi ja kasvattamiseksi on kuitenkin, että siihen liittyvää osaamista orkesterissa vahvistettaisiin ja että koko organisaatio sitoutuisi siihen. Lisäksi on huomattava, että työn tulokset eivät näkyisi heti, vaan todennäköisesti vasta ensimmäisten säätiömuotoisten toimintavuosien jälkeen.

Arvonlisävero

Helsingin kaupunginorkesterin ollessa osa kaupungin organisaatiota orkesterin tekemiin hankintoihin sisältyneet arvonlisäverot eivät jää miltään osin Helsingin kaupungin kustannukseksi. Säätiömuotoisen kaupunginorkesterin arvonlisäveroasema kulminoituu siihen, katsottaisiinko sen toiminnan tapahtuvan arvonlisäverotuksessa tarkoitetulla tavalla liiketoiminnan muodossa. Jos toiminta katsottaisiin liiketoiminnaksi, säätiöllä olisi mahdollisuus hakeutua toiminnastaan arvonlisäverovelvolliseksi ja sillä olisi arvonlisäverolliseen liiketoimintaan kohdistuvista menoista arvonlisäveron vähennysoikeus. Vähennysoikeuden laajuus säilyisi tällöin miltei yhtä laajana kuin nykyisin, ja alv-kustannus jäisi taloudellisesti vähäiseksi.

Jos toimintaa ei pidettäisi liiketoimintana, alv-velvolliseksi hakeutuminen ei olisi mahdollista ja säätiömuotoinen orkesteri ei voisi vähentää tekemiinsä hankintoihin sisältyvää Suomen arvonlisäveroa, vaan hankintojen arvonlisävero muodostuisi säätiön kustannukseksi. Vuoden 2022 lukuihin perustuvan alustavan arvion mukaan alv-kustannuksen määrä olisi vuositasolla noin 610 000 euroa.

Säätiömallin mahdollisia arvonlisäverovaikutuksia käsittelevän selvityksen mukaan on kuitenkin mahdollista, että Helsingin kaupungista itsenäisenä ja erillisenä yhteisönä säätiömuodossa harjoitettava kaupunginorkesterin toiminta katsottaisiin arvonlisäverotuksessa liiketoiminnaksi kilpailutilanteen perusteella huolimatta siitä, että julkisen rahoituksen osuus sen toimintaan liittyen on erittäin merkittävässä asemassa.

Mikäli kaupunginorkesterin säätiöimistä päätettäisiin ryhtyä valmistelemaan, selvityksessä suositellaan, että Verohallinnolta haettaisiin ennakkokanta, jolla varmennettaisiin, voiko säätiö hakeutua varsinaisesta toiminnastaan alv-velvolliseksi.

Taloudelliset vaikutukset

Helsingin kaupunginorkesterin menot osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa ovat 13,8 miljoonaa euroa vuonna 2024. Kun menoista vähennetään oman toiminnan tuotot ja valtion-

osuus (maksetaan kaupungille, mutta kohdennetaan kokonaisuudessaan orkesterin määrärahoihin) eli yhteensä 4,9 miljoonaa euroa, orkesterin katevaikutus vuonna 2024 on 8,9 miljoonaa euroa.

Kaupunginorkesterin säätiöiminen lisäisi kaupungin vuosittaisia menoja. Menojen kasvu johtuisi säätiömuotoisen orkesterin lisähallinto- ja toimintakuluista, jotka olisivat yhteensä hieman alle 200 000 euroa. Jos säätiön toimintaa ei hyväksyttäisi liiketoiminnaksi, kasvaisivat kaupungin menot lisäksi alv-kustannuksen määrällä, jonka on arvioitu olevan vuositasona noin 610 000 euroa.

Jotta säätiömuotoinen kaupunginorkesteri pystyisi kattamaan orkesterin aiempaan palvelutasoon ja säätiöimisestä aiheutuviin lisähallinto- ja toimintakuluihin perustuvat menot, sen arvioidaan tarvitsevan vuonna 2025 kaupungilta laitosavustusta noin 9,5 miljoonaa euroa. Säätiön menojen arvioidaan olevan vuonna 2025 noin 14,4 miljoonaa euroa. Loppuosaa menoista katettaisiin valtionosuudella ja kaupunginorkesterin oman toiminnan tuotoilla. Jos säätiön toimintaa ei hyväksyttäisi liiketoiminnaksi, säätiön laitosavustuksen tarve ja menot olisivat noin 610 000 euroa esitettyä suuremmat.

Säätiömuotoisen kaupunginorkesterin vuosien 2025–2027 taloutta on tarkasteltu tarkemmin liitteenä 1 olevassa tuloslaskelmassa. Tarkastelussa on lähdetty siitä, että säätiömuotoinen kaupunginorkesteri hyväksyttäisiin arvonlisäverovelvolliseksi. Valtionosuuden määräksi on arvioitu 3,0 miljoonaa euroa, joka vastaa vuoden 2024 tasoa.

Kaupunginorkesterin mahdollinen säätiöiminen aiheuttaisi Helsingin kaupungille vuosittain myönnettävän laitosavustuksen lisäksi kertaluonteisia kustannuksia. Jos säätiöimisen valmistelua päätettäisiin jatkaa vuonna 2024, valmisteluvuoden kertaluonteisiin kuluihin tulisi varata 150 000 euroa. Vuoden 2025 kertaluonteiset kulut kaupungille koostuisivat säätiöimisen yhteydessä tehtävästä pääomituksesta sekä summasta, jonka määrä vastaa kaupungilta säätiölle siirtyvän omaisuuden ja siirtyvien velkojen välistä erotusta. Kaupunki maksaisi erotuksen säätiölle toiminnan luovutuksen yhteydessä, jotta siirtyvän omaisuuden määrä vastaisi siirtyvien velkojen määrää, eikä kaupungille tai säätiölle muodostuisi omaisuuden siirrosta tulosvaikutusta eli luovutusvoittoa tai -tappiota.

Säätiömuotoisen orkesterin taloutta hahmoteltaessa on lähdetty liikkeelle siitä, että säätiötä pääomittettaisiin määrällä, joka vastaisi säätiömuotoisen orkesterin kolmen kuukauden toimintakuluja. Liitteenä 1 olevien laskelmien perusteella se tarkoittaisi 3,6 miljoonaa euroa. Riittävällä pääomittamisella turvattaisiin säätiön maksukyky, vakavaraisuus sekä luottokelpoisuus ja mahdollistettaisiin henkilöstön osaamisen vahvistaminen.

Henkilöstö

Jos Helsingin kaupunginorkesteri päätettäisiin säätiöidä, sen henkilökunta siirtyisi Helsingin kaupungin palveluksesta säätiön palvelukseen.

Henkilöstön siirtyminen säätiömuotoiseen kaupunginorkesteriin tapahtuisi liikkeenluovutuksen periaatteita noudattaen. Liikkeenluovutus koskisi orkesterin luovutushetkellä työsopimussuhteista henkilöstöä ja viranhaltijoita. Määräaikaisten työntekijöiden siirtymiset laadittaisiin vastaamaan siirtymisen ajankohdan tilannetta.

Liikkeenluovutuksessa henkilöstö siirtyisi säätiömuotoisen kaupunginorkesterin palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä, jolloin kaupungin luovutushetkellä voimassa olevista liikkeen

luovutuksen piiriin kuuluvista palvelussuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät palvelussuhde-etuudet siirtyisivät säätiömuotoiselle orkesterille.

Helsingin kaupungin konserniohjeen mukaan sen tytäryhteisöt ovat vastuullisia työnantajia, jotka toteuttavat hyvää johtamista sekä huolehtivat työelämän laadusta ja henkilöstön työhyvinvoinnista. Kaupungin tytäryhteisönä säätiömuotoinen orkesteri liittyisi työnantajajärjestöön ja soveltaisi järjestäytymisensä mukaista työehtosopimusta. Henkilökunnan työsuhteen ehdot määräytyisivät sovellettavan työehtosopimuksen mukaan.

Konserniohjeessa todetaan lisäksi, että muissa kuin markkinaehtoisesti toimivissa kaupungin tytäryhteisöissä noudatetaan kaupungin henkilöstöpolitiikan mukaisia käytäntöjä ja linjauksia soveltuvin osin. Henkilöstön työsuhteturvan osalta tavoitteena on, että vakinaisen henkilökunnan työsuhteen pysyvyys turvataan tilanteissa, joissa on lainmukaiset perusteet lomauttamiseen tai irtisanomiseen tuotannollisin tai taloudellisin perustein, edellyttäen, että henkilöstöllä on valmius siirtyä muihin osaamistaan ja kokemustaan vastaaviin tehtäviin. Niissä tilanteissa, joissa työsuhteiden pysyvyyden tavoitetta ei voida toteuttaa, tytäryhteisön henkilöstö voi hakea kaupungin sisäisiin avoimiin työtehtäviin.

Kaupungin henkilöstöetuudet (mm. työterveyshuolto, työmatkaetu, työpaikkaruokailu ja merkkipäivälahjoihin liittyvät henkilöstöedut) päättyisivät henkilöstön siirtyessä säätiömuotoisen orkesterin palvelukseen. Liikkeen luovutuksen jälkeen siirtyvän henkilöstön henkilöstöetuudet määräytyisivät säätiömallisen kaupunginorkesterin kulloinkin noudattamien käytäntöjen mukaisesti. Säätiömuotoisessa toiminnassa esimerkiksi muusikkojen työterveys voitaisiin järjestää joustavammin niin, että se vastaisi paremmin ammattikunnan tarpeita.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala

Kuten selvityksen luvussa 3.1.4. todetaan, Helsingin kaupunginorkesteri on ainoa taiteellista sisältöä omalla henkilökunnalla tuottava palvelu kaupungin taiteen ja kulttuurin palvelutuotannoissa, ja ainoa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palvelu, joka työllistää taiteilijoita osana omaa palvelutuotantoaan. Kun kaupunginorkesteri on osa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa, taiteen koetaan olevan vahvemmin läsnä toimialalla sekä suunnittelun, keskustelun että käytännön tekemisen tasolla. Orkesterin tieto- ja ammattitaito vaikuttaa kohottavasti koko toimialan toimintaan.

Jos kaupunginorkesteri säätöitäisiin, taiteen ja kulttuurin sekä niiden äänen ja läsnäolon toimialalla koetaan vähenevän. Orkesterin poistumisesta seuraisi toimialan taiteen edistämiseen liittyvän identiteetin heikkeneminen ja muutos voisi viedä koko toimialaa uuteen suuntaan. Orkesterin irtaantumisesta toimialalta seuraisi myös, että toimialan ja kulttuuripalvelukokonaisuuden tehtävä sekä suhde muihin toimialoihin (kuten sote/hyvinvointi) pitäisi miettiä uudelleen.

Jos kuitenkin ajatellaan, että orkesterin menestyksenkäs toiminta ja sen tarpeet olisivat toiminnan järjestämisen kannalta ensisijaisia, niin silloin orkesterin olemassaolo osana toimialaa ja siihen tehtävät muutokset voitaisiin nähdä tähän järjestämiseen liittyvinä kerrannaisvaikutuksina ja sellaisina toissijaisina. Lisäksi kaupunginorkesteri olisi säätiömuotoisenakin osa Helsingin kaupunkikonsernia, minkä myötä sen vahvan Helsinki-identiteetin voisi uskoa säilyvän. Orkesterin vision mukaan se myös haluaa olla kaikkien helsinkiläisten oma orkesteri. Esitetyn kaltainen hallintomallin muutos toimialan palvelusta säätiöksi ei vaikuttaisi olevan asia, joka näyttäytyisi kaupunkilaisille.

Kulttuuripoliittinen ohjaus

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluna orkesterin toimintaa ohjaavat kaupungin, toimialan sekä kulttuuripalvelukokonaisuuden tavoitteet, joihin orkesterin koetaan vastaavan hienosti. Perustehtävänsä ohessa orkesteri edistää muun muassa lastenkulttuuria ja koko kaupungin kukoistusta. Kaupungin tytäryhteisönä orkesterin toimintaa ohjaisivat puolestaan kaupunki- ja omistajastrategian tavoitteet, jotka se pyrki saavuttamaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Säätiömallisena toimijana orkesteri olisi etäämpänä toimialan kulttuuripoliittisesta ohjauksesta ja itsenäisenä toimijana se voisi priorisoida eri asioita kuin kaupungin palveluna.

Säätiömuotoisen kaupunginorkesterin kulttuuripoliittista ohjausta olisi kuitenkin mahdollista kehittää. Se voisi sisältää tavoitteenasetantaa, joka ohjaisi orkesteria haluttuun suuntaan kulttuuripoliittisesti erotuksena konserni- ja omistajaohjauksen kautta tapahtuvasta ohjauksesta. Jos kulttuuripoliittisen ohjauksen kehittäminen nähtäisiin perustelluksi, sen osalta olisi ratkaistava millä tasolla, minkä tahon toimesta ja mitä välinettä (esim. sopimus) käyttäen ohjaus järjestettäisiin.

Kulttuuripoliittisen ohjauksen kehittäminen voisi olla aiheellista, vaikka monet siihen liittyvät asiat kuten esimerkiksi saavutettavuus, polarisaation ehkäiseminen tai uusien yleisöjen tavoittaminen, ovat asioita, jotka ovat nykyisin kulttuurikentän ammattimaisten toimijoiden toiminnan keskiössä niiden organisointimallista riippumatta. Se olisi myös yksi tapa varmistaa orkesterin ja toimialan keskusteluyhteyden säilyminen, mitä kautta voisi syntyä myös uusia kaupunkikonsernin yhteisen tekemisen tapoja ja malleja.

1.3. Toimiala- ja säätiömallin eroavuudet taulukkomuodossa

	Toimialan palvelu	Säätiö
Päätöksenteko	Intendentti → kulttuurijohtaja → toimialajohtaja → kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta (esittelijänä kulttuurijohtaja) Päätöksenteon moniportaisuus	Intendentti → säätiön hallitus Päätöksenteon vähäportaisuus
Ohjaus	Kulttuurijohtaja Kulttuuripoliittinen ohjaus, mm. Taide ja kulttuuri Helsingissä 2030 -visio	Konserniohjaus Omistajastrategia, mahdollisuus kehittää kulttuuripoliittista ohjausta Mahdollisuus johtamista tukevaan hallitustyöskentelyyn
Hallinto	Kaupungin yhtenäistetyt talous- ja henkilöstöhallintokäytännöt	Mahdollistaa talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisen orkesterin kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla

	Toimialan keskitetyt hallinto- ja tukipalvelut, Talpa sekä orkesterin yleisöt ja vuorovaikutus -yksikkö (viestintä ja markkinointi) ja hallinto (orkesteritoiminnan tukitoimet ja taiteen tekemisen erityiskysymykset)	Oma hallinto henkilökunta ja ulkoistetut palvelut
Hankintaoikeudellinen asema	Hankintalain soveltamisalan piirissä	Hankintalain soveltamisalan piirissä
Talous	<p>Talousarvio osa toimialan (kaupungin) talousarviota</p> <p>Menot ja tulot vuosittain, rahan puskurointi ei mahdollista</p> <p>Orkesterin tekemiin hankintoihin sisältyneet arvonlisäverot eivät jää miltään osin kaupungin kustannukseksi</p> <p>Ei kannusta aktiivisesti oman tulorahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen kehittämiseen/hankkimiseen</p> <p>Lahjoitusten hankinta, säätiörahoituksen hyödyntäminen ja sponsoroinnin kehittäminen haastavaa</p>	<p>Kaupungin avustus</p> <p>Menot ja tulot käsitellään ylivuotisesti, rahan puskurointi mahdollista</p> <p>Jos säätiömuotoisen orkesterin toiminta hyväksytään arvonlisäverotuksessa liiketoiminnaksi, arvonlisäverokustannus jäisi taloudellisesti vähäiseksi</p> <p>Kannustaa oman tulorahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen kehittämiseen/hankkimiseen</p> <p>Paremmat mahdollisuudet lahjoitusten hankintaan, säätiörahoituksen hyödyntämiseen ja sponsoroinnin kehittämiseen</p>
Valtionosuus	Maksetaan kaupungille	Maksetaan säätiölle
Henkilöstö	<p>Kaupungin palveluksessa</p> <p>Muusikoilla paikallinen sopimus ja kunta-alan muusikkojen TES, toimistohenkilökunnalla KVTES</p> <p>Kaupungin henkilöstöpolitiikka</p> <p>Kaupungin henkilöstöedut (ml. työterveyshuolto)</p>	<p>Säätiön palveluksessa</p> <p>Säätiön järjestäytymisen mukaiset työehtosopimukset</p> <p>Kaupungin henkilöstöpolitiikan mukaisia käytäntöjä ja linjauksia noudatetaan soveltuvin osin</p> <p>Säätiön henkilöstöedut (ml. työterveyshuolto)</p>
Suhde Helsingin kaupunkiin	Osa kaupunkia	Osa kaupunkikonsernia

		Hallintomallin muutos ei näyttäytyne kaupunkilaisille
Suhde Kuvan toimialaan	Osa toimialaa	Itsenäinen säätiö Orkesterin irtaantuminen toimialalta muuttaisi toimialan identiteettiä, toimialan tehtävät sekä suhde muihin toimialoihin tulee miettiä uudelleen

1.4. Suositus ja esitys jatkotoimista

Selvityksen tekijän saamaan toimeksiantoon ei sisällynyt suosituksen antaminen käsitellyistä hallintomallivaihtoehdoista, vaan tehtävänä oli laatia päätöksenteon tueksi mahdollisimman kattava esitys nykyisen ja säätiömuotoisen hallintomallin välisistä eroista sekä niiden eduista ja haitoista.

Kaupunginorkesterin nykytilanteeseen ja säätiömalliin perehtymisen sekä niistä tehtyjen havaintojen jälkeen vaikuttaa kuitenkin siltä, että orkesterin säätiöimistä puoltavia asioita on enemmän kuin nykymallia tukevia seikkoja. Edellyttäen, että Verohallinnolta saataisiin positiivinen ennakkokanta säätiömuotoisen orkesterin mahdollisuuteen hakeutua varsinaisesta toiminnastaan arvonlisäverovelvolliseksi, selvityksen tekijä pitää Helsingin kaupunginorkesterin toiminnan näkökulmasta orkesterin varteenotettavimpana hallintomallivaihtoehtona säätiömallia.

Riippumatta siitä, missä organisaatiomuodossa orkesteri toimii jatkossa, selvitystyön yhteydessä esiin tuodut, kaupunginorkesterin talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvät haasteet tulee kuitenkin ratkaista.

Mikäli kaupunginorkesterin säätiöimistä päätettäisiin ryhtyä valmistelemaan, Verohallinnolta haettavalta ennakkokannanotolla tulisi varmentaa, katsottaisiinko säätiömallisen orkesterin toiminnan tapahtuvan liiketoiminnan muodossa ja voisiko se hakeutua varsinaisesta toiminnastaan alv-velvolliseksi. Verohallinnolta haettavilla tulo- ja lahjaverotusta koskevilla ennakkoratkaisuilla tulisi puolestaan varmentaa säätiömuotoisen kaupunginorkesterin asema TVL 22 §:n mukaisena yleishyödyllisenä yhteisönä ja PerVL 2 §:ssä tarkoitettuna säätiönä, jonka saamat lahjat ovat lahjaverosta vapaita, sekä se, että kaupunginorkesterin toiminnan luovutuksessa olisi kyseessä PerVL 1 §:ssä tarkoitettu lahja.

Kaupunginkanslian oikeuspalveluissa tulisi selvittää säätiömuotoisen orkesterin hankintayksikkö- ja sidosyksikköasema ja tehdä valtioneuvostorjunta, jolla varmistetaan, ettei säätiömuotoisen orkesterin tukemiseen sisältyisi Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen (SEUT) 107 (1) artiklan mukaista kiellettyä valtiontukea. Lisäksi olisi selvitettävä, miten arvosoitinten omistus ja hankinta olisi tarkoituksenmukaisinta järjestää siinä tapauksessa, että kaupunginorkesteri päätettäisiin säätiöidä.

Mikäli luvussa 4.1.2 esiin tuotua ajatusta kaupunginorkesterin ja UMON toimintojen siirtämisestä osaksi samaa organisaatiota päätettäisiin ryhtyä selvittämään, tulisi sen osana kuulla laajasti eri osapuolia ja niiden henkilöstöä, varmistaa UMON saaman valtiosuuden

jatkuminen sekä kartoittaa, miten siirto tapahtuisi käytännössä. Tämän jälkeen voitaisiin arvioida, olisiko orkesterien siirto osaksi samaa organisaatiota järkevää toteuttaa.

2. SELVITYSTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan vs. toimialajohtaja päätti 22.9.2023, 35 § käynnistää selvitystyön Helsingin kaupunginorkesterin hallintomallista. Samalla vs. toimialajohtaja kutsui selvitystyötä ohjaamaan ohjausryhmän, johon kuuluivat hänen lisäkseen kulttuurijohtaja, Helsingin kaupunginorkesterin intendentti, Helsingin konserniohjauksen päällikkö sekä henkilöstön edustaja.

Vs. toimialajohtajan päätöksen perusteluissa todetaan, että selvityksen tekeminen pohjaa kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelustrategiaan, johon on linjattu palvelukokonaisuuden omien palveluiden organisoinnin ja vaihtoehtoisten hallintomallien tarkastelu. Helsingin kaupunginorkesterin ja laajemmin kulttuuripalveluiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Orkesterin toimintaa tulee tarkastella pitkäjänteisesti sekä perustehtävä että kaupunkilaisten tarpeet huomioiden. Suurin osa Helsingissä toimivista suuremmista taidelaitoksista on säätiömuotoisia. Myös kaupunginorkesterin hallintomallia on perusteltua tarkastella, ja selvittää erityisesti säätiömuotoisen toiminnan mahdollisia etuja ja haittoja suhteessa nykytilaan. Selvityksen tavoitteena on antaa mahdollisimman kattava kuva erilaisten hallintomallien välisistä eroista päätöksenteon tueksi. Tavoitteena on jatkossakin varmistaa orkesterin toiminnan mahdollisimman tarkoituksenmukainen järjestäminen ja perustehtävän menestyksenkäs turvaaminen.

Selvitystyö tilattiin OTK, FM Teijamari Jyrkkiöltä. Hänen työparikseen osoitettiin Helsingin kaupunginorkesterin projektituottaja Kristiina Vuorela, joka teki selvitystyötä Jyrkkiön kanssa 50 %:n työpanoksella työajastaan.

Jyrkkiö ja Vuorela haastattelivat selvitystä varten yhteensä 37 henkilöä ja lähettivät vertailutietojen saamiseksi kyselyn neljälle pohjoismaiselle orkesterille. Selvityksestä laadittiin 25.10.2023 väliraportti, joka toimitettiin pormestarille, kulttuurin ja vapaa-ajan apulaispormestarille sekä selvitystyön ohjausryhmän jäsenille. Ohjausryhmä kokoontui 8.11. ja 11.12., jolloin se kommentoi selvitystyön etenemistä ja täsmensi, mihin kysymyksiin hallintomalliselvitykseltä toivottiin vastauksia.

3. NYKY- JA SÄÄTIÖMALLIN KUVAUS SEKÄ HAASTATTELUISSA ESIIN TULLEET HUOMIOT

3.1. Helsingin kaupunginorkesterin tehtävät, organisointi ja ohjaus

3.1.1. HKO:n tehtävät, tavoitteet ja toiminta

Helsingin kaupunginorkesterin perustehtävä määritellään kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasäännössä. Sen mukaan kaupunginorkesteri huolehtii sinfoniaorkesteritoiminnasta ja tuottaa klassisen musiikin palveluja. Kaupunginorkesterin tavoitteena on olla yksi maailman huippuorkestereista. Se pyrkii jatkamaan suomalaisen korkealaatuisen musiikkiperinteen luomista ja haluaa, että orkesteri tunnetaan osaamisestaan, rohkeasta uudistumisestaan ja avoimesta dialogistaan yleisönsä kanssa. Helsingin kaupunginorkesteri haluaa olla kansainvälisesti vaikuttava taidelaitos ja samalla kaikkien helsinkiläisten oma orkesteri.

Helsingin kaupunkiin kuuluvana palveluna orkesterin toimintaa ohjaavat myös kaupungin, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sekä kulttuuripalvelukokonaisuuden tavoitteet. Kaupunki-strategian 2021–2025 tavoitteena on Helsinki, jonka kulttuurielämä laajenee ja muuttuu yhä kiinnostavammaksi ja monipuolisemmaksi. Pyrkimyksenä on vahvistaa Helsingin asemaa kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävien taidelaitosten kotipaikkana. Kulttuuritarjonnan saan Helsinki nähdään suomalaisen kulttuurin kansallisena lippulaivana.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasäännön mukaan toimiala ylläpitää ja parantaa erikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen sekä aktiiviseen kansalaisuuteen, ja tukee Helsingin elinvoimaisuutta. Kulttuuripalvelukokonaisuuden tehtävänä on puolestaan varmistaa monipuolisen ammattimaisen taiteen ja kulttuurin olosuhteet, mahdollistaa helsinkiläisten läpi elämän kestävä yhteys taiteeseen ja kulttuuriin, ja vahvistaa taiteen ja kulttuurin keinoin alueiden kukoistusta.

Helsingin kaupunginorkesteri toteutti edellä lueteltuja tehtäviä kalenterivuoden 2023 aikana järjestämällä Musiikkitalossa 47 sinfoniakonserttia (v. 2019: 44; v. 2018: 46), joista 16 (v. 2019: 19; v. 2018: 22) oli verkkokonsertteja. Kamarimusiikkikonsertteja järjestettiin 10 (v. 2019: 18; v. 2018: 8) ja lastenkonsertteja 36 (v. 2019: 5; v. 2018: 23).

Sinfoniakonserttien ja vastaavien esiintymisten täyttöaste oli vuonna 2023 82,4 % (v. 2019: 91 %; v. 2018: 92,3 %). Orkesterin kaikkiin konsertteihin ja tapahtumiin osallistui vuoden aikana 104 803 kävijää (v. 2019: 111 090; v. 2018: 127 702). Verkkolähetyskiä seurasi 76 496 kuulijaa (v. 2019: 78 612; v. 2018: 77 546). Sekä suorina että jälkilähetysinä nähtävät HKO Screen -konsertit ja taustoittavat haastattelut toivat katsojan entistäkin lähemmäksi soivan taideteoksen syntyprosessia.

Kaupunginorkesterin työ kosketti myös niitä, jotka syystä tai toisesta eivät päässeet konsertteihin Musiikkitaloon. Kansainvälisten konserttien lisäksi orkesteri esiintyi erilaisissa kokoonpanoissa eri puolilla Helsinkiä, tarjosi lapsille ja nuorille esiintymismahdollisuuksia ja tavoitti erityisryhmiä monipuolisen yleisötyön kautta. Orkesteri kutsui nyt jo kolmatta kertaa kokonaisen ikäluokan – kaikki vuonna 2020 syntyneet helsinkiläislapset – nauttimaan musiikista perheineen seitsemän vuoden ajan kaupunginorkesterin kummilapsina.

Omien sinfoniakonserttiensa lisäksi kaupunginorkesteri esiintyi vuonna 2023 muun muassa Kennedy Centerissä ja Carnegie Hallissa. Orkesterin pienryhmät suuntasivat kamarimusiikki-kiertueelle Helsingin kaupunginkirjastoihin.

Toimintavuonna 2023 orkesteri kantaesitti neljä sävellystä, joista kaksi kuului Helsinki-variaatiot -tilaussävellyssarjaan. Vuosina 2019–2025 toteutettava tilaussävellysten sarja (kahdelta-toista nykysäveltäjältä tilatut Helsinki-variaatiot) liittävätkin oman aikamme sävelet ennen vuotta 1945 sävellettyihin Helsinki-aiheisiin teoksiin.

Helsingin kaupunginorkesterin ylikapellimestarina toimi kevääseen 2023 saakka Susanna Mälkki, jonka kauden päättyessä kaupunginorkesteri uudisti taiteellisen johtamisen mallinsa. Orkesterin musiikillista työtä johtaa taiteellinen johtotiimi, johon kuuluvat ylikapellimestari, taiteellinen johtaja Jukka-Pekka Saraste, päävierailija ja toinen taiteellinen johtaja Pekka Kuusisto, sekä 2023–2024 residenssisäveltäjä Anna Clyne.

Valtaosa vuoden 2023 konserttien vierailevista kapellimestareista oli suomalaisia, kansainvälisistä nimistä mainittakoon Joe Hisaishi, Adam Fischer ja Thomas Dausgaard. Orkesterin solisteina soittivat muun muassa Isabelle Faust, Ilya Gringolts ja Paavali Jumppanen.

3.1.2. HKO kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluna

Helsingin kaupunginorkesteri on organisoitu osaksi kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa, joka toimii kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisuudessa. Lautakunnan puheenjohtaja on apulaispormestari. Toimialan toimintaa ja hallintoa johtaa toimialajohtaja, joka esittelee asiat apulaispormestarille, ja toimialaa tai useampaa kuin yhtä palvelukokonaisuutta koskevat asiat kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnalle. Toimialajohtaja on delegoinut kulttuuripalvelukokonaisuutta koskevien asioiden esittelyn lautakunnassa kulttuurijohtajalle, joka toimii myös jaoston esittelijänä.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala muodostuu neljästä palvelukokonaisuudesta, jotka ovat kirjasto, kulttuuri, liikunta ja nuoriso. Toimialajohtaja on palvelukokonaisuuksien johtajien sekä toimialan hallintojohtajan esihenkilö ja puheenjohtaja toimialan johtoryhmässä.

Kaupunginorkesteri kuuluu yllä mainituista palvelukokonaisuuksista kulttuuripalvelukokonaisuuteen, jota johtaa kulttuurijohtaja. Kulttuurijohtajan tehtävänä on johtaa kulttuuripolitiikkaa ja kulttuuripalvelujen kehittämistä. Hän on toimialan johtoryhmän jäsen ja kulttuuripalvelukokonaisuuden johtoryhmän puheenjohtaja.

Orkesterin toimintaa johtaa ja sen toiminnasta vastaa intendentti, joka kuuluu kulttuuripalvelukokonaisuuden johtoryhmään.

Kaupunginorkesterin yksiköt ovat orkesteri-, konserttituotanto-, yleisöt ja vuorovaikutus- sekä orkesteripalvelut -yksikkö. Orkesteriyksikkö vastaa musiikin soivasta sisällöstä ja muodostaa sinfoniaorkesterin. Yksikköä johtaa orkesteripäällikkö. Konserttituotantoyksikkö vastaa kaupunginorkesterin konserttien, kiertueiden, levytysten ja muiden taiteellisten toimintojen tuotannosta. Yksikköä johtaa konserttipäällikkö. Yleisöt ja vuorovaikutus -yksikkö vastaa kaupunginorkesterin sisältöjen välittymisestä yleisöille sekä yleisösuhteen kehittymisestä. Yksikköä johtaa viestintä- ja yhteyspäällikkö. Orkesteripalvelut-yksikkö vastaa kaupunginorkesterin toiminnallisesta kehittämisestä, ohjelma- ja taloussuunnittelupalveluista, orkesterin tiedolla johtamisen tuesta sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Yksikköä johtaa 2. intendentti.

3.1.3. HKO kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä

Säätiömuotoisen Helsingin kaupunginorkesterin toimintaa ohjaisivat ensi sijassa säätiölaki, soveltuva muu lainsäädäntö ja säätiön säännöt. Helsingin kaupungin tytäryhteisönä sen toimintaa ohjaisivat lisäksi kaupunkistrategian tavoitteet, konserniohje, kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa sekä omistajastrategia, jollei säätiötä koskevasta lainsäädännöstä tai sen säännöistä muuta johtuisi.

Ylintä päätösvaltaa kaupunkikonserniin kuuluvassa säätiössä käyttää säätiön hallitus, jonka jäsenistä vähintään enemmistön nimittäisi kaupunki. Tytäryhteisöjen hallitukseen valitaan vähintään kolme ja enintään viisi jäsentä, ellei jäsenten määrästä poikkeamiseen ole yksittäistapauksessa erityinen syy.

Kaupungin tytäryhteisöjen hallitukseen nimettävistä henkilöistä päättää kaupunginhallituksen konsernijaosto. Nimeämisissä otetaan huomioon kuntalain ja konserniohjeen määräykset sekä tytäryhteisökohtaisen omistajastrategian edellyttämät hallituksen kollektiiviset osamisvaatimukset. Kullakin hallituksella tulee kollektiivisesti olla kuntalain mukaisesti yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. Lisäksi hallituksen

kokoonpanossa huomioidaan yhteisön toiminnan laadun, laajuuden ja kehitysvaiheen edellyttämä talouteen, johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, vastuullisuuteen, digitalisaatioon, markkinointiin ja viestintään sekä asiakkuuksiin liittyvä osaaminen.

Säätiömuotoiselle kaupunginorkesterille tulnaisiin valmistelemaan omistajastrategiaa kuten muillekin kaupungin tytäryhteisöille. Päätöksen omistajastrategiasta tekee kaupunginhallitus. Tytäryhteisöjen omistajastrategioissa kuvataan kaupungin pidemmän aikavälin tavoitteita ja odotuksia tytäryhteisöjä kohtaan, ja tehdään esimerkiksi yhteisön hallitukseen liittyviä linjauksia. Omistajastrategioiden aikaperspektiivi on noin viidestä seitsemään vuotta, ja niitä päivitetään kaupunkistrategiakausittain tai tarpeen mukaan esimerkiksi toimintaympäristön merkittävien muutosten yhteydessä.

Omistajastrategioissa määriteltyjen avainmittareiden avulla seurataan, miten hyvin tytäryhteisöt etenevät kohti asetettuja pidemmän aikavälin tavoitteita. Avainmittareille ei pääsääntöisesti määritellä kaupunkiomistajan toimesta erillisiä vuotuisia tavoitearvoja vaan se on tytäryhteisöjen hallitusten tehtävänä ja vastuulla. Konsernijohto ja kaupunginkanslia pyrkivät kuitenkin tukemaan tytäryhteisöjä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja ne voivat asettaa omistajastrategiassa määritellyille tavoitteille ja niiden avainmittareille tarkempia vuosittaisia tavoite- tai raja-arvoja.

Osana tytäryhteisökohtaista omistajastrategiaa kaupunginhallitus päättää myös tytäryhteisöjen sijoittamisesta salkkuihin. Tytäryhteisöt kuuluvat joko pormestarin tai apulaispormestarin toimialaan sen mukaan, miten asia on määritelty tytäryhteisön omistajastrategiassa yhteisön pääasiallisen tehtävän ja toimialan perusteella. Kulttuurin laitosavustusta tällä hetkellä saavat kaupungin tytäryhteisöt eli Helsingin teatterisäätiö, UMO-säätiö, Helsingin Musiikkitalon säätiö ja HAM Helsingin taidemuseosäätiö kuuluvat konserniohjauksessa kulttuurin ja vapaa-ajan apulaispormestarin toimialaan.

3.1.4. Huomioita HKO:n tehtävistä, organisoinnista ja ohjauksesta

Kaupunkistrategian tavoitteisiin vastaaminen ja orkesterin merkitys toimialalle

Selvitystyön yhteydessä tehdyissä haastatteluissa tuotiin toistuvasti esille näkemys, jonka mukaan kaupunginorkesterin vahvuus on korkeatasoinen taide. Orkesterin koetaan olevan johtotähti Helsingin kaupungin kansainvälisessä kulttuuritoiminnassa.

Haastatteluissa korostettiin myös sitä, että perustehtävänsä ohella kaupunginorkesteri vastaa hienosti kaupunkistrategian ja *Taide ja kulttuuri Helsingissä 2030* -vision tavoitteisiin. Eriytyisesti orkesterin toiminnan koettiin vahvistavan Helsingin positiota kansainvälisenä taidekaupunkina, edistävän lastenkulttuuria ja myötävaikuttavan kaupungin alueiden kukoistukseen. Yksi haastateltava ilmaisi asian toteamalla, että kaupunginorkesteri vahvistaa kaupunkilaisten elinikäistä suhdetta kaupunkiin ja kulttuuriin esimerkiksi Kulttuurin kummilapset -toiminnalla, ja että kirjastokonserttien myötä orkesteri tukee osaltaan koko kaupungin kukoistusta. Tässä yhteydessä pohdittiin lisäksi, olisiko yhtä vahva kaupunkistrategian tavoitteiden mukainen toiminta todennäköistä säätiömallisessa orkesterissa, erityisesti jos kyseinen toiminta ei kerryttäisi orkesterille tuloja.

Kaupunginorkesterin olemassaolon osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa koettiin olevan rikkaus toimialalle ja orkesterin arvon kaupungin brändille suuri. Se, että orkesteri on ainoa taiteellista sisältöä omalla henkilökunnalla tuottava palvelu kaupungin taiteen ja kulttuurin palvelutuotannoissa, korostaa orkesterin merkitystä toimialalle edelleen. Lisäksi todettiin,

että kaupunginorkesteri on toimialan ainoa palvelu, joka työllistää taiteilijoita osana omaa palvelutuotantoaan. Orkesteri parantaa luovien alojen toimijoiden työllistymistä tarjoamalla työtehtäviä kulttuurikentän ammattilaisille.

Kaupunginorkesterin merkityksestä toimialalle sanottiin myös, että orkesteri on ainoa toimialan palvelu, jolla on omakohtainen ymmärrys taiteen tekemisestä. Kun kaupunginorkesteri on osa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa, taiteen koetaan olevan vahvemmin läsnä toimialalla sekä suunnittelun, keskustelun että käytännön tekemisen tasolla. Orkesterin tieto- ja ammattitaito vaikuttaa kohottavasti koko toimialan toimintaan.

Keskusteluissa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan hallinnon edustajien kanssa nousi niin ikään esiin orkesterin suuri merkitys toimialalle. Vaikka orkesteri näyttäytyy toimialan hallinnon suuntaan hyvinkin itsenäisenä toimijana, niin orkesterin vaikutusta toimialan identiteetille pidettiin suurena erityisesti kulttuuripalvelukokonaisuutta ajatellen.

Keskusteltaessa hallintomalliselvityksen tavoitteesta varmistaa kaupunginorkesterin toiminnan tarkoituksenmukainen järjestäminen ja perustehtävän menestyksekkäs hoitaminen muuttuvassa toimintaympäristössä, esiin nousi kysymys kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tulevaisuudesta. Toimialan tulevaisuutta vaikuttaisi keskeisesti määrittävän kaupunkilaisten hyvinvoinnin edistäminen, kuten ikääntyneiden henkilöiden toimintaedellytysten turvaaminen ja nuorten mielenterveysongelmien ehkäiseminen/heidän tukemisensa. Vaikka on epävarmaa, kuinka suuressa roolissa hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen tulisi jatkossa olemaan ja kuinka paljon se tulisi suuntaamaan toimialan toimintaa, koettiin kuitenkin perusteluksi kysyä, olisiko orkesterin asema itsenäisenä taidetoimijana turvatumpi kuin osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen mahdollisesti painottuvaa toimialaa. Yhtenä skenaariona esitettiin, että orkesteri voisi pystyä luomaan itsenäisenä toimijana omaa identiteettiään paremmin ja toiminnan nivoutuminen vahvemmin kaupungin elinvoimaisuuden kehittämiseen saattaisi vahvistaa sen asemaa.

Esille otettiin myös toimialalla käyty keskustelu tarveperusteisesta rahoitusmallista, jossa rahoitusta kohdennettaisiin sinne, missä tarve on suurin. Yhtenä tästä seuraavana kehityskulkuna pidettiin sitä, että rahoitusta siirrettäisiin vetovoimapalveluista hyvinvointipalveluihin eli esimerkiksi kaupunginorkesterilta hyvinvoinnin tukemiseen. Jos näin olisi, niin kaupunginorkesterin säätiömuotoisen, käsivarren mitan päässä kaupungista olevan toiminnan ajateltiin palvelevan paremmin orkesterin kehittämistä ja turvaavan sen perustehtävän menestyksekkäälle hoitamiselle paremmat edellytykset kuin toimialan palveluna. Toisissa keskusteluissa oltiin kuitenkin sitä mieltä, että hyvinvoinnin edistäminen toimialalla ei olisi ristiriidassa elinvoimaisuuden edistämisen ja orkesterin toiminnan kanssa, ja ettei tarveperusteinen rahoitusmalli olisi uhka orkesterin toiminnalle. Lisäksi esille tuotiin, ettei hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakennetta tarkastelleen arviointityön perusteella näyttänyt siltä, että toimialan rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvässä työssä muuttuisi nykyisestä.

Joissakin haastatteluissa tuotiin esille, että sekä orkesterin johdolla että muusikoilla pitäisi olla nykyistä parempi mahdollisuus keskittyä taiteelliseen työhön. Niissä todettiin, että kaupungin vuosisuunnittelun aikatauluihin ja toimialan yhteisiin tavoitteisiin on toisinaan vaikeaa mukautua yksittäisen palvelun roolissa ja työpaikan arjessa. Tässä yhteydessä kiinnitettiin huomiota siihen, että jos kaupunginorkesterin vaihtoehtoisten hallintomallien tarkastelussa pidettäisiin lähtökohtana sitä, että kaupunginorkesterin johdolla ja muusikoilla tulisi olla

vapaus keskittyä taiteelliseen työhön, voisi tästä seurata ristiriita tai epätasapaino kaupunkistrategian tavoitteiden kanssa. Kysyttiin, miten yläpilvi, jossa syntyy kansainvälisesti korkeatasoista taidetta, kohtaa kaupunkistrategiassa asetetut kehittämishaasteet.

Toisaalta esitettiin myös, että kaupunginorkesterin ja toimialan henkilöstön osaamista tulisi jakaa molempiin suuntiin nykyistä enemmän, suhteita tiivistää ja yhteistyötä lisätä, jotta toimialan resurssit (mukaan lukien kaupunginorkesteri) saataisiin käyttöön koko toimialan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Nykyisellään orkesterin muusikoiden koetaan olevan aika etäällä toimialan muusta henkilöstöstä, mutta välillisesti heidän osaamisensa ajatellaan tuovan erittäin paljon hyvää kaupungille. Tämän osaamisen hyödyntäminen laajemminkin voisi tarjota uusia mahdollisuuksia kaupungille esimerkiksi monimuotoisuuden edistämisen näkökulmasta.

Rakenteet

Kaupungin selkeät rakenteet ja toiminnan pitkäjänteisyys koettiin kaupunginorkesterissa vakautta ja työrauhaa tukeviksi seikoiksi. Tiettyjen olemassa olevien linjausten sanottiin helpottavan päätöksentekoa. Orkesterin henkilökunta ilmaisi myös kokevansa suoran yhteyden kaupungin kulttuuripalveluiden ja muun kaupunkiorganisaation kanssa merkitykselliseksi seikaksi. Kaupungin tarjoamien verkostojen todettiin mahdollistavan monenlaista vuorovaikutusta ja tarjoavan erilaisia mahdollisuuksia yhteistyöhön.

Kaupungin päätöksenteon mekanismit nähtiin ajoittain kaupunginorkesterin toimintaa hankaloittavina. Henkilökunta koki, että kaikissa tilanteissa päätöksenteon prosessit eivät ole yksiselitteisiä ja niihin liittyvien asioiden selvittelyyn saattaa kulua paljon aikaa ja henkilöresursseja. Ylipäätään yhteys päätöksentekoon koettiin hyvin etäiseksi.

Säätiömallin etuna pidettiin erityisesti päätöksentekoprosessien vähäportaisuutta ja kaupunginorkesterin johtamista tukevaa hallitustyöskentelyä. Säätiömuotoisessa kaupunginorkesterissa päätöksenteko olisi lähellä säätiön toimintaa ja hyvin toimiva hallitus voisi tukea johtoa. Erityistä huomiota kiinnitettiin kuitenkin siihen, että säätiön hallitusta muodostettaessa tulisi huomioida hallituksen jäsenten osaaminen ja asiantuntemus niin, että se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla orkesterin toimintaa.

Esimerkiksi Helsingin kaupunginteatterin ja UMON kanssa käydyssä keskustelussa korostettiin säätiön hallituksen kokoonpanon merkitystä sekä hallituksen sujuvan toiminnan että siltä saatavan asiantuntevan tuen tai ohjauksen näkökulmasta.

Mahdollisen muutoksen vaikutus toimialaan

Kaupunkikonserniin kuuluvien säätiöiden toimintamalli on vakiintunut ja niiden ohjaamiseen on olemassa selkeät käytänteet. Jos Helsingin kaupunginorkesteri säätiöitäisiin, sijoittuisi säätiömuotoinen orkesteri oletettavasti kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan apulaispormestarin salkkuun. Orkesterisäätiötä koskevat kaupungin toimintaperiaatteet olisivat samat kuin muillakin tytäryhteisöillä, joiden ohjaus on keskitetty toimialasta riippumatta konserniohjaukseen.

Keskeinen työkalu tytäryhteisöjen ohjauksessa on omistajastrategia, jolla myös säätiömuotoiselle kaupunginorkesterille asetettaisiin suuntaviivat ja toiminnan raamit. Omistajastrategia sisältäisi jonkin verran kulttuuripoliittista näkökulmaa, mutta verrattuna toimialan palve-

luna toimivaan kaupunginorkesteriin tavoitteita ja tehtäviä katsottaisiin kauempaa. Säätiömallisena toimijana orkesteri etäännyttäisi kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ohjauksesta, sillä juridisesti säätiö olisi hyvinkin itsenäinen toimija huolimatta siitä, että sen toimintaa ohjattaisiin taloudellisesti avustusten myötä. Kaupungin rahoitus olisi yleisavustusluonteista, ja säätiö käyttäisi sen perustehtävänsä hoitamiseen ja tavoitteidensa saavuttamiseen parhaaksi katsomallaan tavalla.

Useissa haastatteluissa todettiin, että kaupunginorkesterin säätiöiminen olisi selkeä heikennys kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle. Taide ja kulttuuri sekä niiden ääni ja läsnäolo vähenisivät toimialalla ja pirstaloituisivat entisestään kaupunkiorganisaatiossa. Orkesterin poistumisesta seuraisi myös kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan taiteen edistämiseen liittyvän identiteetin heikkeneminen. Myös tässä yhteydessä pohdittiin sitä, merkittäisikö kaupunginorkesterin mahdollinen säätiöiminen toimialan palveluiden painopisteen siirtymistä jatkossa enemmän ennakoviin hyvinvointi- ja terveyspalveluihin. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan osalta menetys koettaisiin suureksi ja mahdollisen muutoksen arveltiin vievän koko toimialaa uuteen suuntaan.

Lisäksi pohdittiin, miltä toimiala näyttäytyisi kaupungin näkökulmasta, jos kulttuuripalveluihin jäisivät vain kulttuuritalot ja kaupunginmuseo. Seuraisiko tästä vaikutelma siitä, että kulttuurin tukeminen olisi ensisijaisesti alueellisen kaupunkilähtöisen kulttuurin tukemista? Tähän liittyisi myös käynnissä oleva alueellisten kulttuuritalojen visiotyö, jossa tarkastellaan, kuinka paljon alueellisissa kulttuuritaloissa on toisaalta ammattitaidetta ja toisaalta kansalaistoimintaa. Yleisenä huomiona mainittiin, että jos orkesteri irrotettaisiin toimialasta säätiöimällä, pitäisi toimialan ja kulttuuripalvelukokonaisuuden koko tehtävä sekä suhde muihin toimialoihin (kuten sote/hyvinvointi) miettiä uudelleen.

Monissa keskusteluissa otettiin esille se, että säätiömuotoinen orkesteri jäisi oletettavasti toimialan palveluiden yhteisen suunnittelun ja yhteisten tavoitteiden ulkopuolelle. Konserniohjauksessa olevien ja laitosavustusten kautta rahoitettavien yhteisöjen todettiin olevan ulkokehällä suhteessa toimialan oman palvelutuotannon johtamiseen ja ohjaukseen. Koska kaupunginorkesterin merkitys toimialan tuotto-odotuksissa on suuri, kulttuuripalvelujen oman tulonmuodostuksen osuuden sanottiin heikkenevän selvästi ilman orkesteria.

Useissa haastatteluissa mainittiin, että mietittäessä kaupunginorkesterin hallintomallia, olisi tärkeää pohtia kaupungin kulttuuripolitiikan ohjauksen kokonaisuutta. Tulisiko esimerkiksi konserniohjauksen tiivistää yhteistyötä kulttuuripoliittisen ohjauksen kanssa ja voisiko tulevia konserniohjauksen tavoitteita asettaa yhdessä ja nykyistä tiiviimmin toimialojen kanssa?

Haastatteluissa todettiin myös, että toimialan ja kaupunginorkesterin keskusteluyhteyden säilyminen olisi varmistettava, jotta säätiömuotoisen orkesterin yhteys kaupungin kulttuuripoliittisiin linjauksiin ja kulttuuripalveluiden palvelustrategian tavoitteisiin ei muuttuisi etäisemmäksi. Kaupungin laitosavustettavista kulttuurialan tytäryhteisöistä Helsingin teatterisäätiö, UMO-säätiö ja Helsingin Musiikkitalosäätiö kuuluvat konserniohjauksessa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan apulaispormestarin toimialaan, mutta siitä huolimatta keskustelu niiden kanssa on aika vähäistä ja keskittyy pitkälti talousasioihin. Vuodenvaihteessa säätiöidyn HAMin kanssa keskusteluyhteys pyritään pitämään tiiviimpänä alusta lähtien.

Yksi haastatteluissa esiin nostettu ajatus olisi kehittää ohjausta niin, että se sisältäisi nykyisen taloudellisen ohjauksen lisäksi enemmän kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan substanssiosaamista. Toimiala ja säätiömuotoinen kaupunginorkesteri jakaisivat joka tapauksessa monia samoja intressejä, joten keskusteluyhteyden kehittäminen olisi luontevaa. Mikäli keskustelua

säätiömuotoisen orkesterin osalta käytäisiin vain konserniohjauksen suuntaan, toimialalla pidettiin siinä tapauksessa tärkeänä, että toimiala ja kulttuurisektori olisi edustettuna orkesterisäätiön hallituksessa.

3.2. Helsingin kaupunginorkesterin hallinto

3.2.1. HKO:n hallinto kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluna

Palvelukokonaisuuksien lisäksi kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on toimialajohtajan alaisuudessa toimiva hallinto, joka huolehtii toimialan hallinto- ja tukipalveluista. Siihen kuuluvat hallinto-, henkilöstö-, kehittämis- ja digitalisaatio-, talous- ja suunnittelu- sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. Lisäksi toimialan hallintoon on sijoitettu määräajaksi (30.4.2024 asti) keskitetyt hyvinvoinnin edistämisen palvelut -yksikkö. Toimialan hallinto palvelee toimialan kaikkia palvelukokonaisuuksia ja niiden palveluita.

Poikkeuksena muista kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluista Helsingin kaupunginorkesterille jätettiin toimialauudistuksen yhteydessä vuonna 2017 oma hallinto sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että orkesterin hallinto- sekä viestintä- ja markkinointihenkilökuntaa ei siirretty toimialan hallintoon vaan he jatkoivat työskentelyä orkesterissa. Poikkeusjärjestelyllä pyrittiin varmistamaan orkesterin taiteellisen, toiminnallisen ja hallinnollisen johtamisen saumaton yhteistyö sen korkean taiteellisen ja toiminnallisen laadun varmistamiseksi.

Kaupunginorkesterin viestintä ja markkinointi sijaitsevat nykyisin orkesterin yleisöt ja vuorovaikutus -yksikössä, joka vastaa orkesterin sisältöjen välittymisestä yleisöille ja yleisösuhteen kehittymisestä. Yksikössä työskentelee vakituisesti kolme henkilöä eli viestintä- ja yhteyspäällikkö, viestintäasiantuntija ja yleisötyövastaava.

Orkesterin oma hallinto sijaitsee puolestaan orkesteripalvelut-yksikössä, jonka tehtävänä on vastata orkesterin toiminnallisesta kehittämisestä, ohjelma- ja taloussuunnittelupalveluista, orkesterin tiedolla johtamisen tuesta sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Hallinnon tehtävissä orkesterissa työskentelee vakituisesti kaksi henkilöä eli 2. intendentti ja orkesterikoordinaattori.

Kaupunginorkesteri toimii tiiviissä yhteistyössä toimialan keskitettyjen hallinto- ja tukipalveluiden kanssa ja on näistä palveluista riippuvainen. Orkesterin oma hallinto henkilökunta keskittyy orkesteritoiminnan tukitoimiin ja taiteellista työtä tekevän instituution erityiskysymyksiin. Hallinnon tehtävissä työskentelevien henkilöiden tehtävänkuvien perusteella yksikön vastuulla on orkesterin hallinnon kehittäminen ja orkesterin tiedolla johtamisen vahvistaminen, orkesterin riskien hallinnan, tietojärjestelmien ja työvälineiden kehittäminen sekä orkesterin sopimushallinto ja -tuki. Sen vastuulle kuuluu myös orkesterin talouden suunnittelu ja seuranta sekä investointien valmistelu strategisten tavoitteiden mukaisesti, talousarvioiden, tilinpäätösten ja ennusteiden valmistelu sekä taloussuunnittelun ja seurannan työvälineiden kehittäminen koko orkesteritoimistolle, ja taloushallinnon yhteistyötehtävät kaupungin muun hallinnon ja eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi se kehittää yhteistyössä toimialan henkilöstöhallinnon ja työterveyden kanssa orkesterin henkilöstöhallintoa, työhyvinvointia ja -terveyttä sekä henkilöstön osaamista, edustaa orkesteria työehtosopimukseen ja orkesterin paikalliseen sopimukseen liittyvissä asioissa, ja vastaa työajan seurannasta.

Edellä lueteltujen tehtävien ohella yksikkö vastaa koti- ja ulkomaisen maksuliikenteen toimiksiannoista sekä taiteilijapalkkioihin ja palkkoihin liittyvästä valmistelusta ja seurannasta

yhteistyössä kaupungin Taloushallintopalveluliikelaitoksen ja toimialan hallinto- ja tukipalveluiden kanssa. Se toteuttaa muusikkokunnan ja vierailevien taiteilijoiden työ- ja toimeksiantosuhteen tehtäviä, valmisteele vakinaisten muusikoiden ja avustajien työsuhtehallintoon liittyvät asiat, vastaa orkesterin talouden ja toiminnan tilastoinnista, toteuttaa tiedon hankinta- ja analyysitehtäviä ja kehittää menetelmiä kaupunginorkesterin tiedolla johtamista varten.

Taloushallintopalveluliikelaitos (Talpa) on Helsingin kaupungin keskushallintoon kuuluva organisaatio, joka tuottaa toimialoille taloushallinnon palvelut kuten kirjanpidon, ostolaskujen maksun, laskutuksen, maksuliikenteen ja palkanlaskennan. Talpa vastaa yhdessä kaupungin toimialojen kanssa myös kirjanpidon järjestämisestä sekä taloushallinnon prosesseista siten, että kirjanpidosta saa lakisääteistä raportointia varten tarvittavat tiedot oikea-aikaisesti ja luotettavasti.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan talous- ja suunnittelupalveluiden talouspalveluyksikkö vastaa puolestaan toimialan ja sen palveluiden talouden suunnittelusta sekä laskenta- ja raportointipalveluista. Talouspalvelu vastaa myös taloudenhoidon tuki-, koordinointi- ja valvontatehtävistä, kuten hinnastotyöstä, raha- ja maksuliikenteen sekä laskentatoimen tehtävistä. Yksikkö johtaa, valvoo, seuraa ja koordinoi toimialan taloushallinnon tehokkuutta ja taloudellisuutta sekä tukee toimialan esihenkilöitä ja henkilöstöä taloushallinnon asioissa.

Toimialan henkilöstöpalvelut vastaa toimialan henkilöstöpolitiikan valmistelusta, ennakkoivasta henkilöstösuunnittelusta sekä henkilöstöasioiden tuesta johdolle ja esimiehille. Lisäksi henkilöstöpalvelu vastaa strategisten HR-hankkeiden käytäntöön soveltamisesta toimialalla sekä työnantajatoiminnan ja yhteistoiminnan, osaamisen kehittämisen, palkitsemisen, työhyvinvoinnin ja rekrytoinnin tuesta toimialalla.

3.2.2. HKO:n hallinto kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä

Säätiön perustaja eli Helsingin kaupunki laatisi säätiömuotoiselle kaupunginorkesterille säännöt, joissa määrättäisiin säätiön tarkoitus, tarkoituksen toteuttamistavat ja hallintorakenne. Säätiön toiminnasta ja valvonnasta säädetään säätiölaissa.

Säätiölain mukaan säätiön hallituksen on huolellisesti toimien edistettävä säätiön tarkoitusta ja etua. Tämä lojaliteetti- ja huolellisuusvelvoite ohjaisi orkesterisäätiön hallituksen työskentelyä sen tehdessä kollektiivina harkittuja ja perusteltuja päätöksiä sekä ohjatesa ja valvoessa yhteisön toimintaa ja hallintoa.

Säätiölaissa määrätään myös, että säätiön hallitus vastaa säätiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sen tarkoituksen toteuttamiseksi (yleistoimivalta) ja siitä, että säätiön kirjanpito ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Kaupungin tytäryhteisöissä myös sisäinen valvonta ja riskienhallinta kuuluvat tytäryhteisön hallituksen vastuulle. Hallituksen on huolehdittava siitä, että tytäryhteisössä on toimivat johtamisen, raportoinnin, sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan menettelyt. Tytäryhteisökohtaisissa omistajastrategioissa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja raportointi ovat osa kunkin tytäryhteisön sisäistä valvontaa.

Osana kaupungin talousarvioesityksen valmistelua konserniohjaus laatii tytäryhteisöille – eli myös mahdolliselle säätiömuotoiselle orkesterille – esityksen niiden toiminnallisista tavoitteista. Kaupungin tytäryhteisönä säätiömuotoinen orkesteri raportoi kaupungille toimin-

tansa ja taloutensa kehittämisestä, niihin liittyvistä riskeistä sekä omistajastrategiatavoitteiden saavuttamisesta. Tytäryhteisöjen on raportoitava konsernijohdolle ja kaupunginkanslian konserniohjauksyksikölle myös erikseen, mikäli niiden toiminta ei vastaa oletettua kehitystä tai niiden toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Lisäksi tytäryhteisöjen on toimitettava kaupungille konsernitilinpäätöksen laatimista ja kaupungin taloudellisen aseman arviointia varten tarvittavat tiedot erikseen annettavan aikataulun mukaisesti.

Säätiö voi ulkoistaa operatiiviseen toimintaan ja hallintoon liittyviä, sen tarkoituksen toteuttamista tukevia toimintoja. Vastuuta ei voi kuitenkaan siirtää tai ulkoistaa, vaan vastuu säätiön hallinnon, varainhoidon, organisaation ja toiminnan asianmukaisuudesta on aina hallituksella ja toimitusjohtajalla (mikäli säätiöllä on toimitusjohtaja). Ulkoistaminen voi auttaa säätiötä keskittymään tarkoituksensa toteuttamiseen, kun erityisosaamista edellyttävät tai rutiininomaiset toiminnot annetaan niiden hoitamiseen erikoistuneelle ammattilaiselle.

Ulkoistettavia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi sijoitussalkun hoito, tietotekniikka, kirjanpito ja palkanlaskenta. Ulkoistamisen hyötyä ja tarkoituksenmukaisuutta tulee punnita suhteessa säätiön kustannuksiin ja toiminnan tehokkuuteen. Samalla on hyvä pitää mielessä, että asioiden pitäminen omissa käsissä mahdollistaa vaikuttamisen käytettävien järjestelmien valintaan ja voi lisätä joustavuutta. Kaikkea ei voi ulkoistaa, vaan asiantuntemusta pitää joka tapauksessa löytyä myös omasta organisaatiosta.

Kaupungin tytäryhteisöille mahdollistetaan konsernin sisäisten tukipalvelujen käyttö kilpailuneutraliteettia ja valtiontukia koskevan sääntelyn puitteissa silloin, kun se on tarkoituksenmukaista. Tämä tarkoittaa muun muassa tukipalvelujen markkinaperusteista hinnoittelua. Kunkin tytäryhteisön on selvitettävä konsernin sisäisten tukipalvelujen käyttöä oman toimintansa lähtökohdista pois lukien velvollisuus liittyä konsernitilijärjestelmään.

Jos kaupungin tytäryhteisö on julkisista hankinnoista annetussa laissa määritelty hankintayksikkö, on sen hallituksen valvottava, että yhteisö noudattaa hankinnoissaan julkisista hankinnoista annettua lakia ja muita soveltuvia säädöksiä. Säätiömuotoinen kaupunginorkesteri olisi hyvin todennäköisesti julkisista hankinnoista annetun lain näkökulmasta hankintayksikkö eli se kuuluisi hankintalain soveltamisalan piiriin. Perusteena tälle on se, että kaupunki nimittää säätiön hallituksen jäsenet, valvoo säätiön toimintaa ja rahoittaa sen toimintaa myöntämällä sille vuosittaisia avustuksia. Lisäksi säätiön toiminnan luonne vaikuttaisi täyttävän hankintalain edellytyksen siitä, että säätiö on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta.

Kaupungin tytäryhteisön on lisäksi toiminnassaan noudatettava kulloinkin voimassa olevia kaupunkikonsernin hankintastrategian linjauksia ja edistettävä sen tavoitteita oman yhteisölainsäädäntönsä puitteissa. Hallituksen on valvottava, että yhteisö toteuttaa julkiset hankintansa mahdollisimman taloudellisesti ja suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina kestävän kehityksen näkökohdat huomioon ottaen.

Jos tytäryhteisön tarkoituksena on toimia kaupungin hankintalaissa tarkoitettuna sidosyksikkönä, tulee sen osaltaan huolehtia siitä, että sidosyksikköasemaa koskevat edellytykset täyttyvät. Sidosyksikköasema asettaa esimerkiksi rajoituksia sille, kuinka paljon myyntiä yhteisöllä voi olla muille kuin siinä määräysvaltaa käyttäville tahoille. Mikäli Helsingin kaupunginorkesterin säätiöimistä päätettäisiin alkaa valmistella, olisi orkesterisäätiön asema hankintayksikkönä ja sidosyksikkönä selvitettävä.

3.2.3. Huomioita HKO:n hallinnosta

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupunginorkesteri pystyy toimimaan nykymallissa varsin autonomisesti osana kaupunkiorganisaatiota. Orkesterin oma hallintohenkilökunta ja viestintänsä tiimi mahdollistavat läheisen vuorovaikutuksen muusikoiden kanssa, ja tämä nähdään isona etuna. Myös muusikot arvostavat orkesterin muista toimialan palveluista poikkeavaa rakennetta ja pitävät sen merkitystä työlleen suurena.

Orkesterissa ajatellaan, että toimialan hallinnolla on nykyisellään varsin tiivis yhteys orkesterin toimintaan – toisin kuin toimialauudistuksen yhteydessä ehkä ajateltiin. Joissakin keskusteluissa kehitettävänä kohteina nähtiin kuitenkin entistä kiinteämmän yhteyden rakentaminen toimialan hallinnon kanssa ja orkesterin sisäisten hallintoprosessien tarkastelu. Erityisesti orkesterin talouden hallinnan ja seurannan prosesseissa nähtiin parantamisen varaa, ja joissakin tilanteissa näissä koettiin olevan liikaa henkilöriippuvuutta ja siten haavoittuvuutta.

Monia kaupungin tarjoamia palveluita kiitettiin. Käytettävissä oleva ICT-tuki toimii hyvin, asiat hoituvat verrattain vaivattomasti ja tukipalvelu tarjoaa laajaa asiantuntemusta eri järjestelmien osalta. Orkesterin koetaan hyötyvän kaupungin erilaisista laitesopimuksista ja massalicensseistä, mutta toisaalta hankitut laitteet eivät ole aina tarkoituksenmukaisia ja niiden toimitusajat ovat hyvinkin pitkiä. Esimerkiksi kopiokoneongelmat nuotistossa ovat jatkuvia ja perustyötä haittaavia, mutta toimittajaa ei voida vaihtaa. Kaupungin oikeuspalveluita pidetään yleisesti laadukkaina ja asiantuntevina, mutta esimerkiksi orkesterin kannalta keskeisissä tekijänoikeusasioissa tuki on ohutta. Toimialan talous- ja suunnittelupalvelut saavat kiitosta sujuvasta yhteistyökumppanuudesta. Olemassa olevat kaupungin puitesopimukset koetaan joissakin tilanteissa isoksi eduksi ja toisissa tilanteissa rajoittaviksi.

Kehittämiskohteet liittyvät pitkälti yhteisiin järjestelmiin ja kaupungin tarjoamiin palveluihin. Kaupunkiorganisaation osana toimimisen vaatimat hallinnolliset tehtävät koetaan orkesterissa usein työläiksi, järjestelmät orkesterin kannalta ei-tarkoituksenmukaiseksi ja byrokratian määrä kuormittavaksi. Rekrytointiprosessit ovat raskaita. Näihin menevän ajan koetaan olevan pois perustehtävän suorittamisesta ja oman toiminnan kehittämisestä. Jos ei-tarkoituksenmukainen hallintotaakka vähenisi, perustoimintaan voitaisiin käyttää enemmän resursseja.

Toisaalta keskusteluissa tuotiin esille se, että mikäli kaupunginorkesterin osalta päädyttäisiin säätiömalliseen toimintaan, olisi orkesterissa tärkeää kiinnittää huomiota hyvään hallintoon ja sen kehittämiseen. Oleellista olisi huomioida konserniohjauksen vaatimat tietyt prosessit ja niihin liittyvät dokumentointivelvoitteet.

Koko kaupungin tasolla viimeisen reilun vuoden aikana ilmenneet Sarastia-järjestelmään liittyvät ongelmat ovat työllistäneet erityisesti orkesterissa esihenkilöasemassa työskenteleviä ja aiheuttaneet mainehaittaa orkesterille sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen kuormittuminen ongelmatilanteessa on johtanut asioiden kasautumiseen ja epäselvien tilanteiden ratkomiseen on mennyt kohtuuttoman paljon aikaa. Vallitsevassa tilanteessa orkesterin työntekijät ovat kokeneet pienenä yksikkönä jäävänsä isompien toimijoiden jalkoihin ja reklamaatioihin on ollut haastavaa saada vastauksia.

Erityisen suurena haasteena esiin nousivat kansainväliseen palkanmaksuun liittyvät vaikeudet. Orkesterissa koetaan, että Talpassa ei ole tähän osa-alueeseen liittyvää riittävää erityisosaamista. Yhteistyössä erityisesti palkkiotoimiston kanssa on kehittämisen varaa.

Tilanteen tekee hyvin hankalaksi se, että orkesterin talousasioista vastaavalla henkilökunnalla ei ole näkymää palkkiotoimiston prosesseihin eikä yksittäisten suoritusten etenemistä voi lainkaan seurata tai varmistaa. Lisäksi haasteellisina koetaan lyhytaikaisen henkilökunnan palkkaamiseen liittyvät asiat. Erityisesti palkanmaksuun kuluva aikaa pidetään kohtuuttoman pitkänä, mikä on mainehaitta kaupunginorkesterille.

Kaupungin henkilöstöpalveluiden osalta orkesterissa toivottaisiin aktiivisempaa otetta ja konkreettisempaa apua. Kaupunginorkesterissa on käytössä myös sellaisia epätavallisia työn muotoja (esim. palkkatyön ja itsenäisen ammatinharjoittamisen yhdistäminen), joihin henkilöstöpalveluissa ei tunnu löytyvän valmiita menettelytapoja.

Kaupunginorkesterin nykymallisen toiminnan keskeisimmäksi haasteeksi tiivistettiin eräässä haastattelussa se, että orkesterin hallinto ei ole tällä hetkellä riittävän vahva, vaan vuonna 2017 toimialauudistuksen yhteydessä muodostetun oman hallinnon periaate on rapautunut resurssien puutteen ja toimintavaltuuksien riittämättömyyden myötä. Orkesterin hallinnon resurssit ja riittävät toimintavaltuudet pitäisi siis turvata orkesterin hallintomallista riippumatta.

Kaupungin tarjoamien muiden palveluiden osalta esille nostettiin vaikeus saada kaupungin oikeuspalveluista apua orkesterin arjessa usein esille tuleviin tekijän- ja työoikeuskysymyksiin. Tietojärjestelmien osalta toivottiin, että ne voisivat paremmin ottaa huomioon palveluiden erityistarpeita. Osa kaupungilla käytössä olevista järjestelmistä koetaan kaupunginorkesterin kaltaiselle pienelle toimijalle liian järeiksi, jolloin organisaation ketteryys ja kyky reagoida nopeasti kärsivät.

Kaupungin puitesopimukset koetaan joissain hankintatapauksissa rajoittaviksi ja jopa toimintaa estäviksi. Välillä tehdyt hankinnat eivät taasen vastaa orkesterin tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Hankintaprosessi tuntuu myös työläältä ja hitaalta varsinkin pienempien hankintojen kohdalla. Muusikot käyttävät kaupungin järjestelmistä säännöllisesti esimerkiksi Sarastiaa, ja kokevat sen sekä Teams- että sähköpostitulvan vaikeina ja työntekoa häiritsevinä.

Lisäksi haastatteluissa todettiin, että kaupunginorkesterin säätiöiminen ei vaikuttaisi merkittävästi orkesterin hankintaoikeudelliseen asemaan, sillä orkesteri olisi hyvin todennäköisesti julkisista hankinnoista annetun lain näkökulmasta hankintayksikkö ja kuuluisi näin ollen hankintalain soveltamisalan piiriin. Arvositinten omistamisen kohdalla olisi syytä selvittää mallia, jossa soittimet siirtyisivät kaupungilta säätiön omistukseen ja hallinnoimiksi. Orkesterin toiminnalle tärkeän arvositinkokoelman kartuttamisen mallia olisi tarpeen tarkastella muuallakin hallintomallivaihtoehtoissa.

3.3. Helsingin kaupunginorkesterin talous

3.3.1. HKO:n talous kulttuurin- ja vapaa-ajan toimialan palveluna

Helsingin kaupunginorkesteri on osa nettobudjetoitua kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa. Nettobudjetointi tarkoittaa, että meno- ja tulotason sijasta orkesteria sitova taloudellinen mittari on toimintakate eli tulojen ja menojen erotus.

Toimialan ja myös palvelukokonaisuuksien tulosbudjetit vahvistaa kulttuuri- ja vapaa-ajantalukunta. Käytännön periaatteena on ollut, että yksiköt saavat käyttää 80 % tulosbudjetissa määritellyn tason ylittävästä tulosta omaan toimintaansa toimintavuoden aikana silloin, kun

koko toimialan ennuste näyttää pysyvän toimintakatteessa. Talousarvion toteutumisen-
nusteet laaditaan kolme kertaa vuodessa, mikä auttaa suunnittelemaan yksiköiden toimintaa.

Valtionosuus maksetaan orkesterin nykyisessä organisointimallissa kaupungille, joka osoittaa
osuuden toimialalle ja edelleen kaupunginorkesterin määrärahoihin. Kaupungin talouskäy-
tännöt eivät mahdollista käyttötalouden määrärahasiirtoja tilikausien välillä. Taloussuunnit-
telukausi on kolmevuotinen, millä pyritään helpottamaan isoihin panostuksiin varautumista.

Investointimäärärahat ovat erillään käyttötalouden määrärahoista. Kulttuurin ja vapaa-ajan
toimiala allokoii sille osoitetut investointimäärärahat eri palvelukokonaisuuksille ja palveluille.

Helsingin kaupunginorkesterin ollessa osa kaupungin organisaatiota kaupunki on suorittanut
orkesterin toiminnasta saatavista lipputuotoista arvonlisäveroa. Kaupunginorkesterin toi-
mintaan liittyviin menoihin sisältyneet arvonlisäverot on puolestaan vähennetty arvonlisäve-
ron vähennysjärjestelmässä orkesterin arvonlisäverolliseen liiketoimintaan liittyvinä hankin-
toina. Siltä osin kuin kaupunginorkesterin toiminta on arvonlisäverosta vapautettua toimin-
taa, kaupungilla on oikeus vähentää kuluihin sisältyneet arvonlisäverot arvonlisäveron kun-
tapalautusjärjestelmän kautta. Nykytilanteessa kaupunginorkesterin tekemiin hankintoihin
sisältyneet arvonlisäverot eivät jää miltään osin Helsingin kaupungin kustannukseksi.

3.3.2. HKO:n talous kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä

Mahdollisen säätiöimisen myötä Helsingin kaupunginorkesterista tulisi kaupungin tytäryh-
teisö, jota rahoitettaisiin kulttuurin laitosavustusten talousarviokohdalta. Säätiö hakisi kau-
pungilta laitosavustusta vuosittain. Avustuksista päättää kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan
kulttuuri- ja kirjastojaosto.

Helsingin kaupunginorkesterin toiminnan siirtämisellä säätiömuotoon ei olisi vaikutusta ope-
tus- ja kulttuuriministeriön myöntämään valtionosuuteen. Kaupungin sijaan ministeriö mak-
saisi valtionosuuden suoraan säätiölle.

Säätiömuotoisen kaupunginorkesterin arvonlisäveroasema kulminoituu siihen, katsottaisiinko
sen toiminnan tapahtuvan arvonlisäverotuksessa tarkoitetulla tavalla liiketoiminnan
muodossa. Tällöin säätiöllä olisi mahdollisuus hakeutua toiminnastaan arvonlisäverovelvol-
liseksi ja sillä olisi arvonlisäverolliseen liiketoimintaan kohdistuvista menoista arvonlisäveron
vähennysoikeus. Vähennysoikeuden laajuus säilyisi tässä tapauksessa miltei yhtä laajana kuin
nykyisin, ja alv-kustannus jäisi taloudellisesti vähäiseksi.

Jos toimintaa ei pidettäisi liiketoimintana, alv-velvolliseksi hakeutuminen ei olisi mahdollista
ja säätiömuotoinen orkesteri ei voisi vähentää tekemiinsä hankintoihin sisältyvää Suomen
arvonlisäveroa, vaan hankintojen arvonlisävero muodostuisi säätiön kustannukseksi. Vuoden
2022 lukuihin perustuvan arvion mukaan alv-kustannuksen määrä olisi vuositasolla
noin 610 000 euroa.

Arvioinnissa on ratkaisevaa se, asettaisiko Verohallinto asiassa suuremman painoarvon ”kil-
pailutilanteelle” (kilpaileeko kaupunginorkesteri muiden yksityisten kulttuurin ja vapaa-ajan
palvelujen tarjoajien kanssa), mikä puoltaisi orkesterisäätiön toiminnan verollisuutta, vai toi-
minnan ”rahoitusrakenteelle” ja tulonmuodostumiselle (Helsingin kaupungin ja valtion
rahoituksen merkittävä osuus toiminnan rahoituksessa), mikä ei puolla orkesterisäätiön toi-
minnan verollisuutta.

KPMG Oy Ab:n selvityksen mukaan olemassa ei ole sellaista vakiintunutta julkaistua säätiömuotoisen kaupunginorkesterin toimintaan rinnastuvaa verotuskäytäntöä, johon orkesterisäätiö voisi perustellusti vedota liiketoiminnan kriteerien täyttymisen osoittamiseksi. Selvityksen mukaan on kuitenkin mahdollista, että Helsingin kaupungista itsenäisenä ja erillisenä yhteisönä säätiömuodossa harjoitettava kaupunginorkesterin toiminta katsottaisiin arvonlisäverotuksessa kilpailutilanteen nojalla liiketoiminnaksi huolimatta siitä, että julkisen rahoituksen osuus sen toimintaan liittyen on erittäin merkittävässä asemassa.

Mikäli kaupunginorkesterin säätiöimistä päätettäisiin ryhtyä valmistelemaan, KPMG Oy Ab:n selvityksessä suositellaan, että Verohallinnolta haettaisiin ennakkokannanotto, jolla varmennettaisiin, katsotaanko säätiömuotoisen kaupunginorkesterin toiminnan tapahtuvan liiketoiminnan muodossa ja voiko säätiö hakeutua varsinaisesta toiminnastaan alv-velvolliseksi.

Säätiömuotoisen orkesterin arvioitu avustustarve ja vuosien 2025–2027 tuloslaskelmat

Helsingin kaupunginorkesterin menot osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa ovat 13,8 miljoonaa euroa vuonna 2024. Kun menoista vähennetään oman toiminnan tuotot ja valtionosuus (maksetaan kaupungille, mutta kohdennetaan kokonaisuudessaan orkesterin määrärahoihin) eli yhteensä 4,9 miljoonaa euroa, orkesterin katevaikutus vuonna 2024 on 8,9 miljoonaa euroa.

Kaupunginorkesterin säätiöiminen lisäisi kaupungin vuosittaisia menoja. Menojen kasvu johdusi säätiömuotoisen orkesterin lisähallinto- ja toimintakuluista, jotka olisivat yhteensä 197 500 euroa. Jos säätiön toimintaa ei hyväksyttäisi liiketoiminnaksi, kasvaisivat kaupungin menot lisäksi alv-kustannuksen määrällä, jonka on arvioitu olevan vuositasolla noin 610 000 euroa.

Jotta säätiömuotoinen kaupunginorkesteri pystyisi kattamaan orkesterin aiempaan palvelutasoon ja säätiöimisestä aiheutuviin lisähallinto- ja toimintakuluihin perustuvat menot, sen arvioidaan tarvitsevan vuonna 2025 kaupungilta laitosavustusta noin 9,5 miljoonaa euroa. Säätiön menojen arvioidaan olevan vuonna 2025 noin 14,4 miljoonaa euroa. Loppuosa menoista katettaisiin valtionosuudella ja kaupunginorkesterin oman toiminnan tuotoilla. Jos säätiön toimintaa ei hyväksyttäisi liiketoiminnaksi, säätiön laitosavustuksen tarve ja menot olisivat noin 610 000 euroa esitettyä suuremmat.

Säätiömuotoisen kaupunginorkesterin vuosien 2025–2027 taloutta on tarkasteltu tarkemmin liitteenä 1 olevassa tuloslaskelmassa. Tarkastelussa on lähdetty siitä, että säätiömuotoinen kaupunginorkesteri täyttäisi yleishyödyllisen toiminnan kriteerit eikä se tavoittelisi voittoa ja että se hyväksyttäisiin arvonlisäverovelvolliseksi. Valtionosuuden määräksi on arvioitu 3,0 miljoonaa euroa, joka vastaa vuoden 2024 tasoa. Jos säätiön laitosavustus toteutuisi yllä kuvatulla tasolla, säätiön toimintakatteen arvioidaan olevan vuonna 2025 noin 31 000 euroa, vuonna 2026 noin -120 000 euroa ja vuonna 2027 noin 179 000 euroa.

Kaupunginorkesterin mahdollinen säätiöiminen aiheuttaisi Helsingin kaupungille vuosittain myönnettävän laitosavustuksen lisäksi kertaluonteisia kustannuksia. Jos säätiöimisen valmistelua päätettäisiin jatkaa vuonna 2024, valmisteluvuoden kertaluonteisiin kuluihin tulisi varata 150 000 euroa (hallituksen kokouspalkkiot, verottajalta haettavien ennakkokannanottojen kustannukset, sekalaiset valmistelukulut ja säätiöimistä valmistelevan henkilön palkkakulut).

Vuoden 2025 kertaluonteiset kulut kaupungille koostuisivat säätiöimisen yhteydessä tehtävästä pääomituksesta sekä summasta, jonka määrä vastaa kaupungilta säätiölle siirtyvän omaisuuden ja siirtyvien velkojen välistä erotusta. Kaupunki maksaisi erotuksen säätiölle toiminnan luovutuksen yhteydessä, jotta siirtyvän omaisuuden määrä vastaisi siirtyvien velkojen määrää, eikä kaupungille tai säätiölle muodostuisi omaisuuden siirrosta tulosvaikutusta eli luovutusvoittoa tai -tappiota.

Säätiömuotoisen orkesterin taloutta hahmoteltaessa on lähdetty liikkeelle siitä, että säätiötä pääomittaisiin määrällä, joka vastaisi säätiömuotoisen orkesterin kolmen kuukauden toimintakuluja. Liitteenä 1 olevien laskelmien perusteella se tarkoittaisi 3,6 miljoonaa euroa. Riittävällä pääomittamisella turvattaisiin säätiön maksukyky, vakavaraisuus sekä luottokelpoisuus ja mahdollistettaisiin henkilöstön osaamisen vahvistaminen.

3.3.3. Huomioita HKO:n taloudesta

Yleisiä havaintoja

Kaupunginorkesterin kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esiin, että kaupungin jäykkyys talouden ja hallinnon osalta aiheuttaa orkesterin nykyisessä hallintomallissa sille haasteita. Vuosibudjetointi tuo turvaa, mutta pidemmän aikavälin suunnittelu on hankalaa, kun ylivuotinen budjetointi ja rahan puskurointi/kerryttäminen ei ole mahdollista. Mahdollisuus käyttää hyvää tulosta oman toimintansa kehittämiseen tai suurempiin tuotantoihin puuttuu. Osana kaupunkia orkesterin on vaikea hankkia säätiörahoitusta ja yksityisiä kumppanuuksia, eikä niiden hankkimisen kehittämiseen ole riittäviä kannustimia.

Kaupunginorkesterin rahoituspohjan monipuolistaminen ja sen kehittäminen osana kaupunkia ja toimialaa näyttäytyy haasteellisena. Erilaisten maksullisten palveluiden ja tuotteiden kehittäminen on hankalaa, ja esimerkiksi HKO Screen -sovellukseen suunnitellut lisämaksulliset palvelut eivät onnistuneet kaupungin rajallisen asiantuntemuksen vuoksi.

Kytkös toimialaan hankaloittaa orkesterin talouden suunnittelua myös silloin, kun toimialan säästöpainet vyörytetään koko toimialalle riippumatta siitä, onko niillä jokin yhteys orkesterin toimintaan. Säätiömuotoisena toimijana kaupunginorkesteri voisi olla turvassa toimialan säästöpaineilta ja se pystyisi ehkä suunnittelemaan kansainvälistä toimintaansa nykyistä pitkäjänteisemmin.

Kaupunginorkesterissa pidettiin säätiömallisen toiminnan etuina joustavuutta omarahoituksen kehittämisessä ja kannustimia siihen sekä mahdollisuutta taloudellisen puskurin kerryttämiseen ja ylivuotiseen budjetointiin. Kaikkien näiden arveltiin vaikuttavan myönteisesti siihen, että orkesterilla olisi nykyistä enemmän resursseja kohdennettavaksi sen perustoimintaan.

Muusikoiden keskuudessa nousi esiin huoli siitä, voisiko säätiömuotoiselle orkesterille asetettu vaatimus omarahoitusosuuden kasvusta vaikuttaa kaupunginorkesterin taiteellisiin sisältöihin ja suunnata ohjelmistovalintoja esimerkiksi viihteellisempään suuntaan lipputulojen kasvattamiseksi. Uhkakuvana muusikoille näyttäytyi myös se, että kaupunki leikkaisi avustustaan orkesterin omarahoitusosuuden noustessa, jolloin omarahoituksen kasvun vaikutus jäisi orkesterin kannalta yhdentekeväksi. Riski kaupungin rahoituksen pienenemisestä on kuitenkin hallintomallista riippumaton seikka.

Mahdollisen säätiöimisen yhteydessä tulisi ratkaista myös kysymys kaupunginorkesterin hallinnoimista Helsingin kaupungin arvosoitimmista ja sopia, miten uusien soittimien hankintaan tarkoitettujen investointimäärärahojen taso turvataan.

Kaupungilla ei ole tällä hetkellä mallia orkesterin suuren kokoluokan ulkomaankiertueiden rahoittamiseen, mihin haettiin aiemmin rahoitus kaupunginhallituksen käyttövaroista. Mikäli toimintaa päätettäisiin jatkaa osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa, orkesterin olisi hyvä sopia toimialan/kaupungin kansainvälisen kiertuetoiminnan rahoituksesta.

Toimialan hallinnon kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esille kysymys siitä, olisiko tulevaisuudessa enää olemassa käytännön perusteita koko toimialan nettobudjetoinnille. Jos kaupunginorkesteri säätiöitäisiin, suurin osa toimialan tuloista häviäisi ja merkittävää tuloa syntyisi enää vain liikunnan osalta. Koska HAM on jo säätiöity ja Savoy'n tulevaisuus on avoinna, kulttuuripalvelukokonaisuuden toiminta tulisi tässä tapauksessa painottumaan lähinnä kulttuuritaloihin.

Omarahoituksen kehittämisestä

Kulttuuriorganisaatioiden omarahoituksesta ja ulkopuolisen rahoituksen kehittämisen mahdollisuuksista käydyissä keskusteluissa nousi toistuvasti esiin sponsoroinnin eli vastikkeellisen toiminnan haasteellisuus. Tänä päivänä yritysten toivomien vastikkeiden tulee olla vahvasti konseptoituja ja markkinoinnillisesti hyödynnettäviä kokonaisuuksia, joiden toteuttaminen vaatii organisaatiolta merkittäviä panostuksia. Vastikkeet tulisi olla mahdollista sisällyttää organisaation perustoimintaan, sillä muuten niiden kannattavuus jää kyseenalaiseksi. Mikäli kulttuurin rahoitus kehittyy tulevaisuudessa tähän suuntaan, tulee organisaatioiden kehittää kyvykkyyttään yritysyhteistyön rakentamisessa.

Omarahoitusosuuden kehittämistä on tyypillisemmin lähdetty hakemaan omien pääsylipputulojen kasvattamisen ja esimerkiksi tilavuokrauksen kehittämisen kautta. Kotimaisella orkesterikentällä sponsoroinnin hyödyntäminen on keskusteluiden perusteella hyvin harvinaista ja satunnaista, mikä kertoo todennäköisesti myös siitä, että orkestereilla ei ole tällä saralla osaamista eikä kannustimia. Tämän perusteella voi ajatella myös, että orkesterikentällä kilpailua sponsorirahoista olisi toistaiseksi varsin vähän.

Yksityisen säätiörahoituksen sekä EU- tai muun kansainvälisen rahoituksen osalta säätiöomallisella orkesterilla saattaisi olla nykyistä paremmat mahdollisuudet lisärahoituksen hankkimiseen. Keskusteluissa esille nousseet näkemykset eivät puolla sitä, että orkesterin olisi mahdollista saada tätä kautta rahoitusta perustoimintaansa, vaan lisäpanostus tulisi kohdentaa erillisiin hankkeisiin tai projekteihin. Muutoin vahvasti julkisrahoitteisen organisaation on kulttuurialan toimijoiden kokemusten mukaan haastava saada tukea yllä mainituista lähteistä.

Vaikka sponsoroinnin hyödyntäminen on kotimaisella orkesterikentällä harvinaista, yrityksillä saattaisi olla kiinnostusta siihen. Sponsoroinnin kokonaismäärä on Suomessa suuruusluokkaa 250–260 miljoonaa euroa vuodessa, josta 160 miljoonaa euroa menee urheiluun, 50 miljoonaa euroa kulttuuriin ja 50 miljoonaa euroa muuhun toimintaan. Markkina on hyvin kilpailtu, ja rahan hakijoita on vuosi vuodelta enemmän, mutta toisaalta kulttuurisponsoroinnin saralla Helsingin kaupunginorkesterin kaltainen tunnettu ja vaikuttava taho voisi olla kiinnostusta herättävä toimija.

Mietittäessä mitä Helsingin kaupunginorkesterin vastikkeet voisivat olla, olisi pohdittava, mitä sellaista annettavaa orkesterilla on, jota yritykset voisivat haluta ostaa. Vastikkeiden tulisi olla

yrityksille mahdollisimman helppoja ja tarjolla tulisi olla jotakin myös yrityksen omalle henkilöstölle. Lähtökohtaisesti yritykset ostavat sponsoroinnilla kuitenkin ns. brand match'in, yleisöä, jota ne yrittävät tavoittaa, näkyvyyttä ja verkostoja.

Sponsorointi eli vastikkeellinen toiminta tarkoittaisi kaupunginorkesterille lisätyötä, johon koko organisaation olisi sitouduttava ja ymmärrettävä, että vastikkeiden tuottaminen on jokaisen tehtävä. Sen lisäksi organisaatiossa olisi oltava oma henkilö myyntityön ja suhdetoiminnan hoitamista varten. Lisäksi erityisesti säätiömallisen kaupunginorkesterin kannattaisi kartoittaa muutakin kuin vastikkeellista toimintaa kuten esimerkiksi yksityishenkilöiden lahjoituksia (vrt. Suomen Kansallisooppera ja -baletti sr. ja Sibelius-Akatemian tukisäätiö sr.).

3.4. Helsingin kaupunginorkesterin henkilöstö

3.4.1. HKO:n henkilöstön asema toimialamallissa

Kun Helsingin kaupunginorkesteri on organisoitu Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluksi, sen henkilökunta on työsuhteessa Helsingin kaupunkiin.

Kaupunginorkesterissa on tällä hetkellä 102 vakituista muusikkovakanssia. Sekä orkesterin ylikapellimestari että päävierailija on nimitetty kolmen vuoden pituiseksi toimikaudeksi. Lisäksi orkesterin toimistossa työskentelee kaksi viranhaltijaa, kaksitoista vakituista ja yksi määräaikainen työntekijä sekä siviilipalvelusmies.

Kaupunginorkesterin toimiston henkilökuntaan kuuluu intendentti, 2. intendentti, konserttipäällikkö, nuotistonhoitaja, ohjelmakoordinaattori, orkesteriassistentti, kaksi orkesterijärjestäjää, orkesterikoordinaattori, orkesteripäällikkö, projektituottaja, tuotantopäällikkö, viestintäasiantuntija, viestintä- ja yhteyspäällikkö sekä yleisötyövastaava. Orkesterilla ei ole omaa HR-henkilöstöä eikä ICT-ratkaisujen hankinnasta, ylläpidosta ja tuesta vastaavaa henkilöä, vaan nämä tehtävät hoidetaan keskitetysti kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yhteisestä palveluyksiköstä. Lisäksi kaupunginorkesteri saa toimialalta asiantuntija-apua talous- ja suunnittelupalveluihin, hankintoihin sekä lakiasiainpalveluihin.

Orkesterin sektioihin eli soitinryhmiin kuuluvat I ja II viulut, alttoviulut, sellot ja kontrabassot, huilut, oboet, klarinetit ja fagotit, käyrätorvet, trumpetit, pasuunat ja tuuba, patarummut ja lyömäsoittimet sekä harput. Sektioissa on yhteensä 22 äänenjohtajaa ja 20 vuorottelevaa tai varaäänentohtajaa.

Kaupunginorkesterin päätoimisten muusikoiden, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde Helsingin kaupunkiin, palvelussuhteessa noudatetaan Helsingin kaupungin ja Suomen Muusikkojen Liitto ry:n välillä 1.5.2011 solmittua paikallista sopimusta. Sopimusta sovelletaan myös yli kolmen viikon määräaikaiseen työsuhteeseen palkattuihin muusikoihin, joille on vahvistettu säännöllinen viikoittainen työaika.

Muusikoiden paikallinen sopimus korvaa kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimuksen kaikilta muilta osin paitsi siinä sovittujen palkankorotusten osalta, eli Helsingin kaupunginorkesterin muusikoiden palkankorotukset toteutetaan kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. Muusikoiden paikallinen sopimus on voimassa toistaiseksi ja se voidaan irtisanoa päättymään kolmen kuukauden kuluttua irtisanomisen tiedoksi antamisesta. Kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimus on voimassa 30.4.2025 asti. Toimistohenkilökunnan palvelussuhteessa noudatetaan KVTESiä, jonka voimassaolo päättyy niin ikään 30.4.2025.

Helsingin kaupunki tarjoaa työntekijöilleen työsuhde-etuja, joihin kuuluu muun muassa henkilöstökassa, työmatka- ja lounasetu, kulttuuri- ja liikuntaetu, henkilöstöliikunta sekä monenlaista kerhotoimintaa. Kaupungin työntekijöiden työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä palveluista vastaa Työterveys Helsinki.

3.4.2. HKO:n henkilöstön asema säätiömallissa

Henkilöstön siirtyminen säätiömuotoiseen kaupunginorkesteriin tapahtuisi liikkeenluovutuksen periaatteita noudattaen. Liikkeenluovutus koskisi Helsingin kaupunginorkesterin luovutushetkellä työsopimussuhteista henkilöstöä ja viranhaltijoita. Määräaikaisten työntekijöiden siirtymiset laadittaisiin vastaamaan siirtymisen ajankohdan tilannetta.

Liikkeenluovutuksessa henkilöstö siirtyy luovutuksensaajan palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä, jolloin luovuttajan luovutushetkellä voimassa olevista liikkeen luovutuksen piiriin kuuluvista palvelussuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät palvelussuhde-etuudet siirtyvät luovutuksensaajalle. Näin ollen esimerkiksi yhdenjaksoiseen palvelusaikaan perustuvia palvelussuhteen ehtoja määriteltäessä palvelussuhteen alkamispäivänä pidetään luovutuksensaajalla samaa päivämäärää, jona yhdenjaksoinen palvelussuhde alkoi luovuttajan palveluksessa.

Henkilöt siirtyvät luovutushetkellä heidän aikaisempia tehtäviään vastaaviin tai saman tasoiisiin tehtäviin luovutushetkellä voimassa olevine, euromääräisine varsinaisine palkkoineen, johon kuuluu tehtäväkohtainen palkka sekä mm. työkokemuslisät ja henkilökohtaiset lisät. Myös luovuttajan palveluksessa kertyneet, vielä pitämättä olevat vuosilomapäivät sekä mahdolliset kertyneet pitämättömät säästövapaat siirtyvät pidettäväksi luovutuksensaajan palveluksessa, kuten myös luovuttajan palveluksessa myönnettyt työvapaat (esim. perhe-, vuorotelu- ja opintovapaat), jotka kohdistuvat siirron jälkeiseen aikaan.

Kaupungin henkilöstöetuudet (mm. työterveyshuolto, työmatkaetu, työpaikkaruokailu ja merkkipäivälahjoihin liittyvät henkilöstöedut) päättyisivät henkilöstön siirtyessä orkesterisäätiön palvelukseen. Liikkeen luovutuksen jälkeen siirtyvän henkilöstön henkilöstöetuudet määräytyisivät orkesterisäätiön kulloinkin noudattamien käytäntöjen mukaisesti.

Helsingin kaupungin konserniohjeen mukaan kaupungin tytäryhteisöt ovat vastuullisia työnantajia, jotka toteuttavat hyvää johtamista sekä huolehtivat työelämän laadusta ja henkilöstön työhyvinvoinnista. Kaupungin tytäryhteisöt kuuluvat työnantajajärjestöön ja soveltavat järjestäytymisensä mukaista työehtosopimusta. Henkilökunnan työsuhteen ehdot määräytyvät työehtosopimuksen mukaan.

Konserniohjeessa todetaan lisäksi, että muissa kuin markkinaehtoisesti toimivissa kaupungin tytäryhteisöissä noudatetaan kaupungin henkilöstöpolitiikan mukaisia käytäntöjä ja linjauksia soveltuvin osin. Henkilöstön työsuhdeturvan osalta tavoitteena on, että vakinaisen henkilökunnan työsuhteen pysyvyys turvataan tilanteissa, joissa on lainmukaiset perusteet lomauttamiseen tai irtisanomiseen tuotannollisin tai taloudellisin perustein, edellyttäen, että henkilöstöllä on valmius siirtyä muihin osaamistaan ja kokemustaan vastaaviin tehtäviin. Niissä tilanteissa, joissa työsuhteiden pysyvyyden tavoitetta ei voida toteuttaa, tytäryhteisön henkilöstö voi hakea kaupungin sisäisiin avoimiin työtehtäviin.

Siirtyvä henkilöstö kuuluu siirtoon saakka luovuttajan luottamusmiesjärjestelmän, työsuojeluorganisaation ja yhteistoimintajärjestelmän piiriin.

3.4.3. Huomioita HKO:n henkilöstön asemasta

Orkesterin hallintohenkilökunta arvostaa nykyisessä hallintomallissa erityisesti Helsingin kaupungin vakaata taloudellista tilannetta ja sen antamaa turvaa. Toimiva henkilöstöpolitiikka ja vastuullinen toiminta työnantajaroolissa (esim. korona-aikana ei lomautuksia) saavat kiitosta henkilökunnalta.

Hallintohenkilökunta pitää kaupungin tarjoamia henkilöstöetuja pääosin hyvinä ja arvostaa niiden monipuolisuutta. Työterveyshuolto pystyy sen mielestä tarjoamaan perustyökykyyn ja työterveyteen liittyvää apua, mutta muusikkojen ammattikunnalle tyypillisiin erityiskysymyksiin liittyvää osaamista kaupungin työterveydessä ei ole. Kaupungin työterveys ei myöskään kata erityisasiantuntijoiden konsultoinnin kustannuksia, kuten esimerkiksi harkinnanvaraisia musiikkilääketieteen asiantuntijoiden yksityis- tai ryhmävastaanottokäyntejä.

Hallintohenkilökunnan tavoin orkesterin valtuuskunta nostaa esiin tärkeimpänä nykymallia puoltavana seikkana kaupungin työsuhteen varmuuden ja vakauden. Muusikoille kaupungin tarjoama vahva irtisanomissuoja tuo turvaa ja jatkuvuutta. Muusikot arvostavat myös sitä, että työkyvyttömyyden kohdatessa kaupungilla on mahdollisuus sijoittua uusiin tehtäviin, mikäli sopivia tehtäviä on tarjolla ja mikäli henkilön osaaminen ja kokemus sopivat niihin.

Henkilöstöeduista tärkeänä esille nousi erityisesti henkilöstökassa ja sen tarjoamat asunto- ja kulutusluotot. Työterveys toimii muusikoiden näkökulmasta kohtuullisesti, mutta valitettavan usein heidän spesifeihin terveysongelmiinsa ei löydy asiantuntevaa apua. Palkkakehityksen koetaan laahaavaan jäljessä suhteessa työn vaatimuksiin ja Keski-Euroopan orkestereiden palkkatasoon.

Helsingin kaupungin konserniohjeeseen sisältyvän, edellä kohdassa 5.2. lainatun henkilöstön työsuhteturvaa koskevan tekstin tavoitteena on se, että tytäryhteisöt noudattaisivat työsuhteiden turvaamisen osalta samaa lähtökohtaa kuin kaupunki. Tytäryhteisöt ovat kuitenkin itsenäisiä toimijoita, joilla on vastuu omasta taloudestaan. Siksi lomautuksiin/irtisanomisiin voidaan joutua turvautumaan tuotannollistaloudellisista syistä. Nämä toimenpiteet vaativat kuitenkin kaupungin kannan asiaan, vaikka hallituksen näkemyksellä onkin tilanteessa suuri painoarvo. Tytäryhteisöillä ei siis välttämättä ole samoja mahdollisuuksia/samanlaista työantajavastuuta työsuhteiden turvaamiseen kuin kaupungilla.

3.5. Helsingin kaupunginorkesterin toimipaikka

3.5.1. HKO Musiikkitalossa

Helsingin kaupunginorkesterin toimintaa harjoitetaan pääosin Kiinteistöosakeyhtiö Helsingin Mannerheimintie 13a:n tiloissa (Helsingin Musiikkitalo), jonka omistavat Senaatti-kiinteistöt 47,97 %, Yleisradio Oy 25,87 % ja Helsingin kaupunki 26,16 %. Kaupunki hallitsee kiinteistöosakeyhtiön osakkeenomistajana yhteensä 1 251 m² verran sen käyttöön osoitettuja Musiikkitalon osakastiloja.

Musiikkitalon päätoimijoita ovat Helsingin kaupunginorkesteri, Radion Sinfoniaorkesteri ja Sibelius-Akatemia. Musiikkitalon toiminnasta ja päätoimijoiden sekä Musiikkitalon muiden asiakkaiden tarvitsemista palveluista vastaa Helsingin Musiikkitalo Oy (palveluyhtiö), jonka osakekannasta Helsingin kaupunki omistaa 42 %, Yleisradio Oy 42 % ja Taideyliopisto 16 %. Kaupungilla on osakeomistuksensa turvin yksi hallituspaikka palveluyhtiön hallituksessa.

Kaupungin paikalla yhtiön hallituksessa toimii tällä hetkellä kulttuurijohtaja, joka on myös palveluyhtiön hallituksen puheenjohtaja.

Kiinteistöosaakeyhtiöllä ei ole omaa henkilökuntaa, vaan sen palvelut on ulkoistettu. Kiinteistöpäällikkö on palveluyhtiön palveluksessa, ja yhteys päätoimijoihin tapahtuu palveluyhtiön kautta.

Palveluyhtiön ja sen päätoimijoiden välillä on toimintapalveluja koskeva sopimus, jonka tavoitteena on varmistaa Musiikkitalon monipuolinen toiminta sekä turvata päätoimijoiden mahdollisuus kehittää Musiikkitalossa taiteellista toimintaansa ja yleisösuhdettaan. Sopimus määrittelee myös palveluyhtiön päätoimijoilleen järjestämät/tuottamat palvelut Musiikkitalossa ja palveluiden hinnoitteluperiaatteet. Palveluihin kuuluvat vuokrauspalvelut, infrastruktuuripalvelut, tapahtumapalvelut, viestintäpalvelut ja projektipalvelut.

3.5.2. Huomioita Musiikkitalossa toimimisesta

Helsingin kaupunginorkesterin olemassaolo ja asema Musiikkitalossa on turvattu, koska kaupunki on osakkeenomistaja sekä kiinteistö- että palveluosaakeyhtiössä. Kaupunkiympäristön toimiala hallitsee osakastiloja suoraan kaupungin osakeomistukseen perustuen. Lisäksi kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on pitkäkestoinen, Musiikkitalon osakastiloja koskeva vuokrasopimus kaupunkiympäristön toimialan kanssa.

Kaupunginorkesterin näkökulmasta Musiikkitalo tarjoaa orkesterin toiminnalle hyvät puitteet ja orkesterilla on toimiva keskusteluyhteys Musiikkitalon johtoon. Kuvatun omistus- ja hallintarakenteen takia orkesterilla ei ole kuitenkaan todellista neuvotteluasemaa esimerkiksi palveluyhtiön palvelujen hintojen suhteen, joita pidetään korkeina.

Malli, jolla Musiikkitalon toiminta on järjestetty, toimii palveluyhtiön toimitusjohtajan mukaan varsin hyvin ja operatiivisen tason toiminta on melko sujuvaa. Oman haasteensa tuo se, että päivittäin taloa käyttää monta sataa työntekijää. Kaikilla päätoimijoilla on omat tavoitteet, rooli ja viestintä sekä markkinointi, joiden sovittamisessa entistä paremmin yhteen olisi kehitettävää. Palveluosaakeyhtiön toimitusjohtaja jäi myös miettimään, tulisiko Musiikkitalo-, kiinteistöosaakeyhtiö-, palveluyhtiö-, omistajat- ja päätoimijat -rakennelmaan vielä yksi osa lisää, jos Helsingin kaupunginorkesteri säätäisi. Näin ei kuitenkaan olisi, sillä omistajat pysyisivät samoina ja päätoimijoista kaupungin palvelu vain muuttuisi säätöksi.

Radion Sinfoniaorkesterin mielestä yhteistyö Helsingin kaupunginorkesterin kanssa toimii erittäin hyvin sekä tilojen jakamisen, talousasioiden, henkilöstön että ohjelmistojen suunnittelun suhteen. Toimiminen samoissa tiloissa on saanut aikaan sen, että orkesterit myös kiritävät toisiaan terveellä tavalla. Musiikkitalon haasteeksi mainittiin se, että talo on erittäin kallis käyttää, monille ulkopuolisille toimijoille jopa mahdoton.

Sibelius-Akatemian näkökulmasta yhteistyö Musiikkitalossa Helsingin kaupunginorkesterin ja Radion Sinfoniaorkesterin kanssa toimii erittäin hyvin ja on tärkeää opiskelijoille. Opiskelijat saavat olla Musiikkitalossa kahden Suomen huippuorkesterin välittömässä läheisyydessä ja heidän on helppo lähestyä ammattimuusikoita. Helsingin kaupunginorkesteri, Radion Sinfoniaorkesteri ja Sibelius-Akatemia ovat myös luoneet yhteisen Orkesteriakatemian, jonka puitteissa ne harjoittavat orkesterimuusikoiden kisällitoimintaa, sävellys- ja kapellimestari- luokkayhteistyötä ja muuta toimintaa.

Musiikkitalon palveluyhtiön tai päätoimijoiden puolelta ei tunnistettu asioita, joihin Helsingin kaupunginorkesterin mahdollinen säätiöiminen voisi niiden näkökulmasta vaikuttaa.

4. VERTAILUTIEDOT

4.1. Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvat verrokkiyhteisöt

4.1.1. Helsingin kaupungin kulttuurialan tytäryhteisöt

Helsingin kaupunkikonserni muodostuu Helsingin kaupungista ja niistä yhteisöistä ja säätiöistä, joissa kaupungilla on määräysvalta. Kaupungilla on määräysvalta, kun sillä on enemmän kuin 50 prosenttia yhteisön kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä, tai kun sillä on oikeus nimittää tai erottaa enemmistö yhteisön tai säätiön hallituksen jäsenistä. Kaupunkikonserniin kuuluu tällä hetkellä noin kahdeksankymmentä tytäryhtiötä ja säätiötä.

Kaupungilla on neljä kulttuurialan tytäryhteisöä, jotka kaikki ovat säätiömuotoisia. Ne ovat Helsingin kaupunginteatteri (Helsingin teatterisäätiö sr.), UMO Helsinki Jazz Orchestra (UMO-säätiö sr.), Musiikkitalon säätiö (Helsingin Musiikkitalon säätiö sr.) ja HAM (HAM Helsingin taidemuseosäätiö sr.). Näistä Musiikkitalon säätiö on luonteeltaan apurahasäätiö, jonka tarkoituksena on edistää ja vaalia monipuolisen musiikkikulttuurin esille tuomista erityisesti Musiikkitalossa. Sen jakamat tuet rahoitetaan pääasiassa lahjoitusvaroin. Koska Musiikkitalon säätiön luonne eroaa olennaisesti mahdollisesta säätiömuotoisesta kaupunginorkesterista, Musiikkitalon säätiötä ei tarkastella tässä selvityksessä.

Helsingin kaupunginteatteri on toiminut säätiömuotoisena vuodesta 1964 lähtien, joten sillä on pitkä kokemus toimimisesta Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä. Kaupunginteatterin kokemusten ja tietojen selvittämiseksi sen kanssa käytiin keskustelu, josta tehdyt huomiot on esitetty tämän selvityksen seuraavassa luvussa.

UMO Helsinki Jazz Orchestra on toiminut säätiönä vuodesta 2008. UMON kanssa käytyjen keskustelujen taustalla oli halu kuulla UMON kokemuksista kaupunkikonserniin kuuluvana säätiönä, mutta myös pyrkimys hyvin alustavasti selvittää, olisiko Helsingin kaupunginorkesterin ja UMON toimintojen yhdistämisellä saavutettavissa synergiahyötyjä esimerkiksi kustannussäästöjen muodossa. Yhteenveto käydyistä keskusteluista on sijoitettu selvityksen seuraavaan lukuun.

Uusin kaupungin kulttuurialan tytäryhteisöistä on HAM, jonka toiminta säätiömuodossa alkoi 1.1.2023. HAMin tarkoituksena on muun muassa toimia Helsingin taidemuseon ylläpitäjänä sekä huolehtia kaupungin taidemuseopalveluista ja taidekokoelmasta. Seuraavassa luvussa HAMin osalta tarkastellaan sen arvonlisäverotuksellista asemaa, museon säätiöimisen vaikutuksia Helsingin kaupungin vuosittaisiin menoihin sekä HAMin kokemuksia säätiömuotoisen toiminnan käynnistämisestä.

4.1.2. Huomioita Helsingin kaupunginteatterista, UMOsta ja HAMista

Helsingin kaupunginteatteri

Kaupunginteatterissa koetaan, että teatteri on säätiömuotoisena toimijana verrattain itsenäinen yksikkö, jolla on varsin suuri toiminnallinen vapaus.

Kaupunginteatteria ylläpitävä Helsingin teatterisäätiö pääsi harjoittamastaan teatteritoiminnasta hakemuksesta arvonlisäverovelvolliseksi 1.1.1995 alkaen. Päätöksen teki 30.1.1997 Korkein hallinto-oikeus, joka katsoi, että teatteritoimintaa harjoitetaan arvonlisäverolaissa tarkoitettulla tavalla liiketoiminnan muodossa.

Kaupunginteatterin talousarvio kulkee toimialan kautta. Talousarviovalmisteluun liittyy kaksi kertaa vuodessa pidettävä palaveri toimialan ja konserniohjauksen edustajien kanssa. Lisäksi kaupunginteatterilla on ollut tapaamisia rahoitusjohtajan kanssa esimerkiksi isoihin investointihankkeisiin liittyen. Kaupunki pyytää teatterilta vuosittain ehdotuksia teatterille asetettavista tavoitteista, joita yhtenäistetään jonkin verran tytäryhteisöjen kesken. Teatteri pystyy kuitenkin omasta mielestään vaikuttamaan aika pitkälle siihen, minkälaiset tavoitteet sille asetetaan. Jokaiselle vuodelle määritellään neljä tavoitetta, joiden toteutumisesta raportoidaan kaupungille puolivuositain.

Kaupunki tarjoaa tytäryhteisöille ohjausta, opastusta ja asiantuntija-apua sekä erilaisia koulutuksia, erityisesti talouteen liittyen. Kaupunkikonserniin kuuluvana tytäryhteisönä kaupunginteatterin on ollut mahdollista hyödyntää kaupungin puitesopimuksia ja saada niistä volyymitietua. Pankki- ja tilintarkastuspalveluiden suhteen tytäryhteisöillä ei ole valinnanvapautta. Suunniteltuihin lomautuksiin ja irtisanomisiin on täytynyt hakea kaupungin kanta.

Helsingin kaupunginteatterissa talous- ja henkilöstöhallinto hoidetaan omatoimisesti, tiimissä on tällä hetkellä viisi työntekijää. Talouden osalta prosesseja on pyritty pitkälti automatisoimaan. Teatterissa on välillä mietitty talous- ja henkilöstöhallinnon osalta ostopalveluvaihtoehtoa, mutta asioiden pitäminen omissa käsissä lisää joustavuutta ja mahdollistaa vaikuttamisen käytettävien järjestelmien valintaan. Lisäksi teatterissa pidetään tärkeänä, että myös omasta organisaatiosta löytyy talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntemusta.

ICT:n osalta kaupunginteatterissa on yksi nimetty henkilö, joka vastaa lähitukipalveluista. Palvelimien hallinta ja lisenssituotteet on ulkoistettu niitä tuottavalle toimijalle, jolta tarvittaessa ostetaan myös konsultointipalveluja. ICT:hen liittyvät kustannukset ovat keskimäärin 100 000 euroa vuodessa.

Helsingin kaupunginteatterin omarahoitusosuuden on oltava vähintään 30 %. Tämä on ollut tavoitteena pitkään ja se on saavutettu hyvin lukuun ottamatta koronavuotia. Yleensä kaupunginteatterin omarahoitusosuus on ollut noin 40 %. Omarahoitusosuuden saavuttamisessa ohjelmistovalinnat ovat tärkeässä roolissa, mutta lipputulosten ennakoiminen ei ole yksinkertaista, sillä niihin vaikuttaa niin moni tekijä. Oman haasteensa tavoitteen saavuttamiselle tuo myös kaksikielisyyden vaatimuksen toteuttaminen. Omarahoitusosuuden kasvattamisen mahdollisuuksia mietitään kuitenkin jatkuvasti. Lippujen hintoja ei voida korottaa määrättömästi, sillä myös saavutettavuus on huomioitava.

Keskusteltaessa Helsingin kaupunginorkesterin mahdollisesta säätiöimisestä kaupunginteatterissa pidettiin tärkeänä, että säätiömuotoisen orkesterin hallituksen kokoonpano mietittäisiin huolella. Rajanvedon hallituksessa käsiteltävien asioiden ja toimivan johdon päätettävien asioiden välillä tulisi olla selkeä, jottei toiminnan ketteryys kärsi. Myös säätiön säännöissä olisi pyrittävä vaikuttamaan toiminnan järjestämiseen niin, ettei sen toteuttaminen kävisi liian raskaaksi. Lisäksi kaupunginteatterissa korostettiin alv-osaamisen tärkeyttä.

UMO Helsinki Jazz Orchestra

UMO-säätiössä koetaan, että sen toiminnan vahvuus on ketteryys ja joustavuus. Pieni organisaatio kykenee nopeaan reagointiin ja toimintaa voidaan toteuttaa lyhyelläkin aikajänteellä. Byrokratian määrää pidetään kohtuullisena ja yhteistyö kaupungin konserniohjauksen kanssa toimii suhteellisen hyvin. Säätiö ostaa tarvitsemansa talous- ja henkilöstöhallintopalvelut ulkopuoliselta toimijalta.

UMO-säätiö on ilmoittautunut arvonlisäverovelvolliseksi liiketoiminnastaan 1.6.2008 alkaen. Se suorittaa arvonlisäveroa omatuotantoisista esiintymisistä (= kun se vuokraa esiintymiseen myös tilan) saatavista tuotoista, ja vähentää tähän toimintaan liittyviin menoihin sisältyneet arvonlisäverot orkesterin arvonlisäverolliseen liiketoimintaan liittyvinä hankintoina. Tiedossa ei ole, onko tähän menettelyyn haettu verottajalta ennakkokanta.

UMOn toiminnan kehittämiskohteina keskusteluissa mainittiin työilmapiirin parantaminen, oman varainhankinnan kehittäminen ja yhteistyön syventäminen säätiön pääasiassa poliitikoista koostuvan hallituksen kanssa. Työilmapiirin eteen on viime vuosina tehty paljon töitä ja asioiden koetaan olevan jo varsin hyvällä tolalla. Viimeaikaisten rekrytointiprosessien valossa orkesterilla koetaan olevan houkuttelevan ja kiinnostavan työpaikan maine.

UMOn taloudellinen asema on ollut haastava aivan viime vuosiin saakka, mutta tilanteen korjaamiseksi tehdyt toimenpiteet ovat kohentaneet asioiden tolaa ja tulevaisuus näyttäyty vakaampana. Omaa varainhankintaa on kehitetty esiintymisiä ja lipunmyyntiä lisäämällä ja rahoituspohjaa laajennettu solmimalla kumppanuuksia.

Säätiön tämänhetkisen hallituksen kokoonpanon koetaan olevan hyvä ja asiantunteva. Poliittisesti nimitetyn hallituksen roolia toivottaisiin kuitenkin selkiytettävän suhteessa toiminnanjohtajaan. Myös hallituksen tarjoaman tuen ja sparrauksen osalta asioita tulisi kehittää edelleen.

UMOn ja Helsingin kaupunginorkesterin toimintojen yhdistäminen

UMOn ja Helsingin kaupunginorkesterin toimintojen kytkemistä on selvitetty jo aiemmin eli vuonna 2000, mutta tehty selvitys ei johtanut toimenpiteisiin johtuen mm. kaupunginorkesterin silloisesta virastomuotoisesta hallintomallista. Mikäli Helsingin kaupunginorkesteri päättäisiin säätiöidä, niin tilanne olisi toinen.

Säätiö voidaan sulauttaa toiseen tarkoitukseltaan olennaisesti samankaltaiseen säätiöön, jollei säännöissä määrätä toisin. UMO-säätiön säännöissä ei ole tällaista sulautumisen estävää määräystä. Toisiinsa sulautuvilla säätiöillä tulee olla samanlaiset edellytykset muuttaa tarkoitustaan. Sulautumissuunnitelma on ilmoitettava rekisteröitäväksi, sulautuvan säätiön tunnetuille velkojille on toimitettava kirjallinen ilmoitus velkojien kuulutuksesta ja rekisteriviranomaiselle on tehtävä ilmoitus sulautumisen täytäntöönpanosta säätiölain edellyttämässä määrärajoissa. Sulautumisessa kunnioitetaan sulautuvien säätiöiden säännöissä olevia, säätiöiden toimintaa koskevia määräyksiä.

Tämän selvityksen yhteydessä käydyissä hyvin alustavissa keskusteluissa orkesterien toimintojen yhdistämisen etuna nähtiin isomman organisaation UMOLle tarjoama turvampi asema kaupunkikonsernissa ja vakaampi toimintamalli. Tällä hetkellä UMO on kaupunkioorganisaatiossa erittäin pieni toimija ja sen voi olla vaikea perustella olemassaoloon muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös UMOn brändin ajatellaan voivan vahvistua yhdistymisen myötä.

Toisaalta UMO-säätiön koetaan toimivan ja pärjäävän omana säätiönään hyvin, eikä nykymliseen toimintaan nähdä välttämättömäksi tehdä muutoksia.

Epäsuhtana UMossa nähdään se, että orkesterit eivät ole monessakaan suhteessa tasaveroisia eikä niitä siten voisi pitää tasavahvoina kumppaneina. Jos yhdistämisellä haettaisiin kustannussäästöjä, pelätään UMossa taiteellisen toiminnan laadun kärsivän, koska sekä Helsingin kaupunginorkesterin että UMON toiminta on hyvin voimakkaasti oman genrensä asiantuntijuuteen painottuvaa. UMossa ei uskota, että orkesterien resurssit kasvaisivat mahdollisen toimintojen yhdistämisen myötä. Epätasapainosta pelättiin voivan seurata myös se, että jazz jäisi alisteiseen asemaan suhteessa klassiseen musiikkiin eikä tasaveroista kumppanuutta pääsisi syntymään tässäkään suhteessa. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten resurssit käytännössä jakautuisivat kahden toimijan kesken mahdollisimman tasa-arvoisen kumppanuuden luomiseksi ja genrejen välisen yhtäläisen arvostuksen takaamiseksi.

Yhdistämisen haasteena UMossa nähdään näiden kahden orkesterin toiminnan hyvinkin erilaiset sisällöt ja asiakaskunnat, minkä vuoksi esimerkiksi yhteisellä markkinointiviestinnällä olisi vaikea saavuttaa suuria synergiahyötyjä. Toisissa keskusteluissa tuli kuitenkin esiin, että erilaiset asiakaskunnat voisivat olla myös vahvuus, sillä yhdessä ne muodostaisivat laajemman kattavuuden. Lisäksi molemmissa organisaatioissa on tapahtumaviestinnän osaamista, joten eri genreistä huolimatta synergiaa voisi olla.

Toiminnan tasolla yksi suuri orkestereita erottava tekijä on se, että UMolla ei ole omaa kotisalia, vaan sen konsertteihin varataan vuodessa yli 60 konserttipaikkaa. Toisaalta keskusteluissa jäätiin pohtimaan sitä, voisiko yhdistyminen mahdollisesti tuoda helpotusta UMON hankalaan tilakysymykseen. Käydyt keskustelut eivät kuitenkaan tue tämänkaltaisen odotuksen toteutumista mahdollisen yhdistyminen tapahtuessa.

Helsingin kaupunginorkesterissa ajateltiin, että taiteellisesta ja sisällöllisestä yhteistyöstä UMON kanssa on hyviä kokemuksia, ja että konserttituotanto on monella tapaa samanlaista ja toinen toisiaan tukevaa toimintaa. Orkesterien yhteistyön tiivistäminen voisi laajentaa yhteistyömahdollisuuksia myös ulospäin, rakentaa vahvempaa musiikkibrändiä ja mahdollistaa UMOLle sen tulevaisuuden kannalta vakaamman ympäristön ja toimintamallin. Useamman orkesterin toimintaa ylläpitävän orkesterisäätiön tulisi kuitenkin kyetä turvaamaan erilaisten toimijoiden taiteellinen itsenäisyys ja erottautuminen. Haasteena nähtiin mm. UMON ja kaupunginorkesterin muusikoiden työehtosopimusten eroavaisuudet.

Kaupunginorkesterissa koettiin lisäksi, että synergiahyötyjen tavoittelu taiteellisen henkilökunnan osalta esimerkiksi muusikkovakansseja yhdistämällä ei ole sisällöllisesti perusteltua eikä säästöjä tule hakea niiden kautta. Mahdollisia synergiaetuja voitaisiin kuitenkin saavuttaa tuotanto-, viestintä- ja hallintotyössä.

Orkesterien yhdistyminen voisi myös tuottaa UMOLle lisää esiintymismahdollisuuksia ja yhteistyöllä molempien orkestereiden yleisöpohjaa voisi olla mahdollista laajentaa. Helsinki voisi puolestaan näyttäytyä orkesterisäätiön kautta entistä vahvempana musiikkikaupunkina.

Säätiön hallituksen kokoonpanon osalta keskusteluun nostettiin riittävän musiikillisen asiantuntemuksen turvaaminen sekä klassisen musiikin että jazzin osalta. Mahdollista yhdistymistä tarkasteltaessa olisi tärkeää selvittää UMOLle myönnetyn valtionosuuden turvaaminen uudenlaisessa mallissa. Tässä tulisi myös huomioida tuen velvoittama valtakunnallinen toiminta, jonka kaltaista velvoitetta kaupunginorkesterilla ei ole. Lisäksi olisi arvioitava, olisiko

tuotannollisten ja hallinnollisten rakenteiden yhdistämisellä saavutettavissa etuja, samalla kun huolehditaan molempien orkesterien identiteetin, taiteellisen työn ja yleisösuhteen erityislaadusta.

Alustavassa keskustelussa KPMG:n kanssa ei tullut esille seikkoja, joiden perusteella skenaario orkesterien yhdistämisestä samaan säätiöön ei olisi mahdollinen.

HAM

HAMin säätiöimisen valmistelussa tutkittiin taidemuseosäätiön mahdollisuutta hakeutua vapaaehtoisesti arvonlisäverovelvolliseksi museo- ja näyttelytoiminnastaan. Korkeimman hallinto-oikeuden museotoimintaa koskevissa ratkaisuissa (15.2.2019 T546 ja 28.5.1999 T1325) arvonlisäverovelvollisuutta vapaaehtoisesti hakeneet yhteisöt eivät kuitenkaan päässeet arvonlisäverovelvollisiksi museo- ja näyttelytoiminnastaan, koska toiminnan ei katsottu tapahtuvan liiketoiminnan muodossa. Näiden ratkaisujen perusteella ei pidetty todennäköisenä, että HAMin näyttely- ja museotoiminta olisi hyväksytty arvonlisäverolaissa tarkoitetuksi liiketoiminnaksi.

Taidemuseosäätiön museo- ja näyttelytoimintaansa varten tekemiensä ostojen arvonlisävero jäi näin ollen säätiön kustannukseksi. Säätiöimisen arvonlisäverokustannusvaikutuksen arvioitiin olevan palvelujen oston, aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden sekä koneiden vuokrien osalta vuonna 2023 noin 800 000 euroa.

HAMin säätiöimisen arvioitiin lisäävän kaupungin vuosittaisia menoja yhteensä noin yhdellä miljoonalla eurolla, mikä koostui edellä kuvatusta arvonlisäverosta (800 000 euroa) sekä lisähallinto- ja toimintakuluista (yhteensä 200 000 euroa).

HAMin ensimmäisenä säätiömällisenä toimintavuotena on keskitytty siihen, että uusi organisaatio saadaan toimimaan. Toimialan palveluna HAMissa ei ollut omaa hallintoa eikä viestintää ja markkinointia, vaan niihin liittyvät tehtävät hoidettiin toimialan hallinnossa. Myös ICT-ratkaisujen ja laitteiden hankintaan, ylläpitoon ja tukeen liittyvät tehtävät hoidettiin keskitetysti kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yhteisestä palveluyksiköstä.

Säätiömuotoisen HAMin talous- ja henkilöstöhallintopalvelut päätettiin ostaa Talpalta, joka tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja myös Helsingin kaupungin tytäryhteisöille. ICT-palvelut päätettiin ostaa puolestaan DigiHelsinki Oy:ltä, joka aloitti toimintansa kaupungin tytäryhteisönä 1.1.2023.

Hallinnon perusteita ryhdyttiin laittamaan kuntoon ensimmäiseksi henkilöstöasioiden osalta. Taidemuseoon palkattiin oma HR-asiantuntija. Hänen ja Talpalta ostettujen palveluiden lisäksi tarvetta ilmenee edelleen myös HR-juristin palveluille. HAMin taloushallinnon osalta lähdettiin niin ikään liikkeelle perusasioista kuten budjetointi- ja raportointi-infran rakentamisesta. Siitä on vastannut hallintojohtaja, koska organisaatiossa ei ole hänen lisäksi muuta taloushallintohenkilökuntaa. Oman viestinnän ja markkinoinnin rakentaminen on työn alla.

Talpan suhteen haasteita esiintyy erityisesti ulkomaan palkkioiden osalta, joihin vaadittavaa erityisosaamista siellä ei tunnu olevan. Yhteistyö DigiHelsinki Oy:n kanssa ei ole toiminut toivotulla tavalla. Konserniohjauksesta saatavaan ohjaukseen ja tukeen ollaan tyytyväisiä. Sen koetaan olevan juuri sopivalla tavalla johdon käytettävissä ja tukena.

4.2. Pohjoismaiset verrokiorkesterit

4.2.1. Tehty kysely ja saadut vastaukset

Helsingin kaupunginorkesterin hallintomallia haluttiin tarkastella myös suhteessa siihen, miten tietyt muut pohjoismaiset orkesterit on organisoitu ja miten niiden toimintaa rahoitetaan. Vertailutietojen saamiseksi laadittiin kysely, joka päätettiin lähettää Göteborgin sinfonikoille, Oslon filharmoniselle orkesterille, Tukholman kuninkaalliselle filharmoniselle orkesterille ja Islannin sinfoniaorkesterille.

Mainittujen orkesterien vastaukset tehtyihin kysymyksiin on koottu tähän alle kysymyksittäin.

What is the legal organizational form of operations of the orchestra that you represent?

Göteborg:	A limited company (AB). Fully owned by Västra Götalandsregionen.
Islanti:	An institution, partly independent. Funded by the Government (82%) and the City of Reykjavík (18%).
Oslo:	A foundation.
Tukholma:	A foundation (Stockholm Concert Hall Foundation). The foundation maintains and preserves the Royal Stockholm Philharmonic Orchestra and owns and manages the Konserthuset building.

What is the highest decision making organ of that form, how many members comprise that organ and how are its members appointed?

Göteborg:	Formally our board, consisting of nine members. Members are appointed by their political parties in the Regions Board, and they reflect the current political balance in the region.
Islanti:	The board with five appointed members. A chair and vice chair are appointed by the Minister of Culture and Business affairs, one is appointed by the City of Reykjavík, one is appointed by the finance minister, and one is appointed by the orchestra members.
Oslo:	The foundation's board. Four members are appointed by the Ministry of Culture, two by the subscribers / Friends of the Orchestra, two by and among the employees.
Tukholma:	The board of the foundation. The number of board members is 8, where 5 of them are appointed by the Region of Stockholm, 1 is appointed by the City of Stockholm, and 2 are appointed by the Board itself depending on competence needed, in close collaboration with the CEO of the institution. Besides that, there are 2 representatives from the unions.

What is the setup for operational management for the orchestra and what is the arrangement for its selection and appointment?

Göteborg:	We have two equal Orchestra Directors (Orkesterchefer), that share the orchestra (one has all strings, one has everyone else) but also act for each other.
Islanti:	https://en.sinfonia.is/the-orchestra/board-and-staff/
Oslo:	Organisational chart is attached (tämän selvityksen liite 2). People are recruited widely and publicly. The most important musician

committees are the Advisory Committee (faglig råd) and the Program Committee. Both of these are advisory and not operational entities.

Tukholma: The operational management is led by the Executive and Artistic Director who leads all operational and artistic operations for both the Royal Stockholm Philharmonic Orchestra and the Stockholm Concert Hall. The CEO is appointed by the Board. The CEO self handedly puts together the management group responsible for the daily routines in the organization.

What are the sources of funding for the organ referred to in the first question? What percentual parts are derived from each source?

Göteborg: We are around 80 % funded by the public, mostly region. Please note that we run our own hall, with our own restaurant.

Islanti: On average, our income from ticket sales and other sponsorship is around 17-18% of our income. The rest is funding from State and City as mentioned above.

Oslo: Around 80 % (in 2023 probably around 77 %) government funding and 20 % own revenues.

Tukholma: The funding comes only from one part – the Region of Stockholm. This support is around 70 % of our yearly turnover.

How are own revenues (generated by the orchestra itself) divided between ticket sales and other sources of funding (business cooperation, sponsorship etc.)? What are the percentages of each part?

Göteborg: Box office 7,5 %, let out 2,5 %, restaurant 2,5 %, sponsor 2,5 % and other around 5 %.

Islanti: Own revenues 2022: Ticket sales 78 %, other 22 %. Estimated 2023: Ticket sales (including touring) 88 %, other 12 %.

Oslo: In 2023 around 50 % come from ticket sales, 25 % from touring fees and 25 % from sponsorships/cooperations.

Tukholma: Since the Orchestra and Hall is one unit do we look upon funding and revenues in the same way. The funding from the Region is around 70% of our funding. The remaining 30% is based on box income 20%, rental of halls and sponsoring 10%.

What is the arrangement for the ownership of precious instruments used by members of the orchestra? Is the orchestra the direct owner or is there another entity which has ownership of precious instruments?

Göteborg: The limited company owns almost all wind and brass, all double basses, perc and harps, and some of the expensive string instruments.

Islanti: The two main precious instruments (two violins) are owned directly by the government. Other instruments are owned by the orchestra. We make special agreements between musicians and the ISO regarding those instruments.

Oslo: The most precious instruments are owned by and are on (personal) loan from Dextra Musica. The Oslo Philharmonic also owns a few instruments of very high value.

Tukholma:

The Stockholm Concert Hall Foundation owns 100 % of all precious instruments. Concertmasters and principals in the string sections can borrow them from the Concert Hall Foundation.

SELVITYKSEN YHTEYDESSÄ HAASTATELLUT HENKILÖT

Göteborgin sinfoniaorkesteri, toimitusjohtaja Sten Cranner
HAM Helsingin taidemuseo, hallintojohtaja Sanna Katajavuori
Helsingin kaupunginmuseo, museonjohtaja Reetta Heiskanen
Helsingin kaupunginorkesteri, orkesterijärjestäjä Mikko Aspinen
Helsingin kaupunginorkesteri, viestintä- ja yhteyspäällikkö Marja Istala-Kumpunen
Helsingin kaupunginorkesteri, valtuuskunnan jäsen Jussi Jaatinen
Helsingin kaupunginorkesteri, 2. intendentti Kimmo Kekola
Helsingin kaupunginorkesteri, valtuuskunnan jäsen Elina Lehto
Helsingin kaupunginorkesteri, intendentti Alekski Malmberg
Helsingin kaupunginorkesteri, valtuuskunnan jäsen Tuomo Matero
Helsingin kaupunginorkesteri, tuotantopäällikkö Tapio Piirainen
Helsingin kaupunginorkesteri, konserttipäällikkö Jere Siukola
Helsingin kaupunginorkesteri, luottamusmies Erkki Suomalainen
Helsingin kaupunginorkesteri, orkesterikoordinaattori Marjut Turtiainen
Helsingin kaupunginorkesteri, orkesterijärjestäjä Matti Tähkävuori
Helsingin kaupunginorkesteri, orkesteripäällikkö Pauliina Valtasaari
Helsingin kaupunginorkesteri, valtuuskunnan jäsen Jenny Villanen
Helsingin Kaupunginteatteri, talouspäällikkö Sari Aarnio
Helsingin kaupunki, johtava asiantuntija Matti Heiskanen
Helsingin kaupunki, konsernilakimies Miia Aho
Helsingin kaupunki, konserniohjauksen päällikkö Atte Malmström
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, kumppanuuspäällikkö Ulla Bergström
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, vs. hallintojohtaja Petteri Huurre
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, kulttuurin edistämispäällikkö Veikko Kunnas
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, controller Suvi Lahtinen
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, vs. toimialajohtaja Kirsi Laine-Hendolin
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, kulttuurijohtaja Mari Männistö
Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, hallintopäällikkö Pia Uljas
Helsingin Musiikkitalo Oy, toimitusjohtaja Emilia Mäki
Islannin sinfoniaorkesteri, toimitusjohtaja Lára Sóley Jóhannsdóttir
Kaupunkitilat, markkinointi- ja asiakkuuspäällikkö Petra Majander
Opetus- ja kulttuuriministeriö, kulttuuriasianneuvos Mari Karikoski

Oslon filharmoninen orkesteri, toimitusjohtaja Camilla Klevan

Radion sinfoniaorkesteri, intendentti Tuula Sarotie

Suomen Olympiakomitea, johtaja/varainhankinta ja myynti Anu Kauppi

Suomen Sinfoniaorkesterit ry, toiminnanjohtaja Iiris Lehtonen

Taideyliopisto, Sibelius-Akatemia, dekaani Emilie Gardberg

Tukholman kuninkaallinen filharmoninen orkesteri, toimitusjohtaja Stefan Forsberg

Turun kaupunginteatteri, toimitusjohtaja Arto Valkama

UMO-säätiö, vs. toiminnanjohtaja Henriika Steidel-Luoto

UMO-säätiö, hallituksen puheenjohtaja Tuomas Finne

LÄHTEET

A. Helsingin kaupungin ohjausasiakirjat

Helsingin kaupunki (2018): Kaupungin perustaman säätiön mallisäännöt, luonnos. Kaupunginhallituksen konsernijaosto 5.3.2018 § 4.

https://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginhallituksen_konsernijaosto/Suomi/Paatos/2018/Keha_2018-03-05_Koja_3_Pk/DOFBE7C1-0A33-CEB4-8700-61D834D00000/Liite.pdf

Helsingin kaupunki (2021): Kasvun paikka, Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025.

<https://stplattaproduct.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>

Helsingin kaupunki (2021): Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelustrategia. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 20/2021 (21.12.2021) 7./217 §. <https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2021-012984?paatos=7938c77a-6c74-48e5-899f-b545c5763ebd>

Helsingin kaupunginkanslia (2022): Helsingin kaupungin vuoden 2023 talousarvion noudattamisohjeet. Kaupunginhallitus 12.12.2022.

<https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2022/vuoden-2023-talousarvion-noudattamisohjeet.pdf>

Helsingin kaupunginkanslia (2023): Helsingin kaupungin vuoden 2024 talousarvioehdotuksen raami sekä talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2024–2026 laatimisohteet. Kaupunginhallitus 12.6.2023. <https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2023/Vuoden-2024-talousarvioehdotuksen-raami-ja-laatimisohteet.pdf>

Helsingin kaupunki (2023): Helsingin kaupungin hallintosääntö. Helsingin kaupunginvaltuusto 14/2023 (13.9.2023) 6./214 §. <https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2023-005606?paatos=f64ac48b-ce54-4eb3-85c9-68b2f057050a>

Helsingin kaupunki (2023): Helsingin kaupungin konserniohje. Helsingin kaupunginvaltuusto 4/2023 (1.3.2023) 8./58 §. <https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2022-010686?paatos=cfa30e19-2e9c-c367-ac57-86c05a800001>

Helsingin kaupunki (2023): Helsingin kaupungin talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026. Pormestarin ehdotus, Kaupunginhallitus 6.11.2023.

<https://www.hel.fi/static/helsinki/talousarvio/talousarvioesitys-2024.pdf>

Helsingin kaupunki (2023): Hyvä hallinto- ja johtamistapa Helsingin kaupunkikonsernissa. Kaupunginhallituksen konsernijaosto 7/2023 (22.5.2023) 3./62 §.

<https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2023-004942?paatos=80395dad-e1c0-4859-b011-f1d50ff226f3>

Helsingin kaupunki (2023): Kulttuurin ja vapaa-ajan toimintasääntö 1.9.2023 lukien. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja 25.8.2023 § 32. <https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2022-014769?paatos=2a88c1d6-0153-4588-8dc8-1717d1354c2a>

B. Muu kirjallinen materiaali

Heinämaa Riitta (2018): UMO-säätiön toiminnan kehittäminen, selvitystyö 12.4.2018.

<https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/a7/a7e1ce46e6a8d871c7726393079af02b4134c38c.pdf>

Helsingin kaupunginorkesteri (2020): Helsingin kaupunginorkesterin toimintakertomus 2019.

https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/sites/default/files/202103/hko_toimintakertomus_2019_0.pdf

Helsingin kaupunki (2016): Korkeasaaren eläintarhan asemaa selvittävän työryhmän loppu-raportti. Korkeasaaren eläintarha 30.11.2016.

<https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/55/553321fa726e8a3e2c092b3030ff07b6c1d3702d.pdf>

Helsingin kaupunki (2018): UMO-säätiö sr:n toiminnan kehittäminen. Kaupunginhallituksen konsernijaosto 14/2018 (12.11.2028) 3./108 §.

https://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginhallituksen_konsernijaosto/Suomi/Paatos/2018/Keha_2018-11-12_Koja_14_Pk/B1C7A13F-F94F-C373-84D2-671C9FE00000/Kaupunginhallituksen_konsernijaosto_poytakirja_121.pdf

Helsingin kaupunki (2020): Taide ja kulttuuri Helsingissä 2030.

<https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KuVa/julkaisut/Taide-ja-kulttuuri%20Helsingissa%202030.pdf>

Helsingin kaupunki (2022): Helsingin kaupungin taidemuseon säätiöiminen. Helsingin kaupunginvaltuusto 19/2022 (16.11.2022) 11./278 §.

<https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2021-012568?paatos=29d010ab-da86-4f6b-8ac4-66e2ba563f0d>

Helsingin kaupunki (2023): Hankinta, selvitys Helsingin kaupunginorkesterin hallintomallista.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja 22.9.2023 § 35. <https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2023-011603?paatos=870bbc33-e522-4550-b28f-dfcbfddadd2e>

Helsingin kaupunki (2023): Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintakertomus 2022.

<https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KuVa/julkaisut/Helsingin-kaupunki-kulttuuri-ja-vapaa-aika-toimintakertomus-2022.pdf>

Kunta-alan muusikkojen virka- ja työehtosopimukset 2022–2025.

<https://www.kt.fi/sopimukset/muusikot/2022>

Musiikin toimintayksiköiden vahvistetut henkilötyövuodet ja yksikköhinnat vuodelle 2022
Raportti V22YK6L22_Musiikki.

<https://okm.fi/documents/1410845/96296196/2022+musiikki+VOS+henkil%C3%B6ty%C3%B6vuodet.pdf/6636ed38-c489-5847-9380-ebbd58bd45c6/2022+musiikki+VOS+henkil%C3%B6ty%C3%B6vuodet.pdf?version=1.0&t=1635505217860>

Musiikin toimintayksiköiden vahvistetut henkilötyövuodet ja yksikköhinnat vuodelle 2024
Raportti V22YK6L24_Musiikki.

<https://okm.fi/documents/1410845/96296196/2024+Esitt%C3%A4v%C3%A4n+taiteen+musiikin+VOS+htv+ja+yksikk%C3%B6hinnat.pdf/396add88-ec9e-8ea4-2699-c160a1296ebe/2024+Esitt%C3%A4v%C3%A4n+taiteen+musiikin+VOS+htv+ja+yksikk%C3%B6hinnat.pdf?version=1.0&t=1697611984816>

Oulun kaupunki (2010): Orkesterin toimintamallin selvitys. Talouden ja toiminnan kehittämisohjelma 11.1.2010.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry (2020): Vuosikertomus 2019.

<https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio-Vuosikertomus-2019.pdf>

Suomen Sinfoniaorkesterit ry (2023): Vuosikertomus 2022.

https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/suosio_vuosikertomus_2022.pdf

Suvikumpu L. (toim.) (2015): Säätiön hyvä hallinto. Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/srnk_saatioiden-hyva-hallinto_screen.pdf

Säätiölaki (24.4.2015/487). Suomen Säädoskokoelma.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150487>

UMO-säätiö sr (2018). UMO-säätiö sr:n säännöt.

<https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/5d/5dc7368e7f306c19dd0de8423d789e24f81cada8.pdf>

UMO Helsinki Jazz Orchestra / UMO-säätiö sr (2023): UMO Helsinki Jazz Orchestra Vuosikertomus 2022. https://umohelsinki.fi/wp-content/uploads/2023/04/UMO_vuosikertomus_2022_aukeamittain.pdf

C. Tiedotteet ja verkkosivut

Helsingin kaupunginorkesteri (2022): Tiedote 13.4.2022, Helsingin kaupunginorkesterille taiteellinen johtotiimi vuonna 2023. <https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/uutiset/hkolle-taiteellinen-johtotiimi-vuonna-2023>

Helsingin kaupunginorkesteri. <https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi>

Helsingin kaupunki, Kaupunkikonserni. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/kaupunkikonserni>

Helsingin kaupunki, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala>

D. Ei-julkiset asiakirjat

Helsingin kaupunginorkesteri (2015): Visio, missio, strategia 2015.

Helsingin kaupunki ja Suomen Muusikkojen Liitto ry (2011): Kaupunginorkesterin pysyväisluonteisessa työsuhteessa olevia muusikoita koskeva paikallinen sopimus 17.10.2011.

Helsingin Musiikkitalo Oy, Helsingin kaupunki, Taideyliopisto ja Yleisradio Oy (2018): Sopimus Helsingin Musiikkitalo Oy:n toimintapalveluista 06/2018.

KPMG Oy Ab (2023): Helsingin kaupunginorkesterin hallintomalliselvitys, Helsingin kaupunki, Marraskuu 2023.

LIITE 1: Vertailukelpoiset tuloslaskelmat

Tuloslaskelma HKO	TP 2019 Kaupunki (vert.kelp.)	TB 2023 Kaupunki (vert.kelp.)	TB 2024 Kaupunki (vert.kelp.)	2025 Säätiö?	2026 Säätiö?	2027 Säätiö?	
Myyntituotot	1 834 100	1 860 000	1 610 000	1 722 700	1 843 300	1 990 800	1)
Maksutuotot	0	0	0	0	0	0	
Tuet ja avustukset	11 449 900	11 811 500	12 029 400	12 585 200	12 854 800	13 158 100	
<i>Määräraha/Kaupungin avustus</i>	9 093 900	8 778 300	8 927 500	9 479 300	9 668 900	9 862 300	2)
<i>VOS-avustus</i>	2 356 000	2 943 200	3 020 900	3 020 900	3 020 900	3 020 900	3)
<i>Muut tuet ja avustukset</i>	0	90 000	81 000	85 000	165 000	275 000	4)
Muut toimintatuotot	24 000	0	200 000	100 000	175 000	250 000	5)
Toimintatuotot	13 308 000	13 671 500	13 839 400	14 407 900	14 873 100	15 398 900	
Palkat ja palkkiot	6 647 900	6 765 000	7 177 200	7 392 500	7 614 300	7 842 700	
Henkilösivukulut	1 613 100	1 610 000	1 603 100	1 606 400	1 654 600	1 704 200	
Palvelujen ostot	2 781 200	2 642 500	2 767 000	3 040 200	3 140 100	3 240 800	
<i>josta hallinnon osuus</i>	401 500	401 500	401 500	599 000	611 000	623 200	6)
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	97 900	111 000	79 500	80 900	82 500	84 100	
Muut toimintakulut	2 168 000	2 543 000	2 212 600	2 256 900	2 502 000	2 348 100	7)
Toimintakulut	13 308 000	13 671 500	13 839 400	14 376 800	14 993 400	15 219 900	
Toimintakate	0	0	0	31 000	-120 400	179 000	
Poistot	71 900	124 100	124 100	100 000	100 000	100 000	
Tulos	-71 900	-124 100	-124 100	-69 000	-220 400	79 000	
Omarahoitusosuus %	14,0 %	13,6 %	13,1 %	12,7 %	13,6 %	14,6 %	
Muut tuet ja avustukset osuus %	17,7 %	22,2 %	22,4 %	21,6 %	21,4 %	21,4 %	
Kaupungin osuus %	68,3 %	64,2 %	64,5 %	65,8 %	65,0 %	64,0 %	

1) 2025-2027 myyntituottojen tavoitekasvu 7-8%/vuosi

2) Kuluttajahintaideksin muk. kasvuprosentti 2025-2027 ja kaupungin hallinto- ja tukipalveluiden lisätarve.
2025 ei sis. alv

3) OKM:n 2024 päätöksen mukainen valtionosuustaso 2025-2027

4) KuKu, kansainväliset ja muut suurhankkeet

5) Yritysyhteistyötuotot

6) 2025 lisätty HAMin kokemusten perusteella arvio lisäkuluista 198t sekä +2% korotus 2026-2027

7) Tilojen, koneiden ja laitteiden vuokrat sekä muut kulut. 2026 Aasian kiertue.

LIITE 2: Oslo filharmoninen orkesteri, organisaatiokaavio

