

# Talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotus 2025–2027

## perusteluteksti

### Taulukko: Toimialan kaikki TA-kohdat yhteensä

#### Kulttuuri ja vapaa-aika yhteensä

1 000 €	Tilinpäätös 2023	Talousarvio 2024	Tulosbudjetti 2024	Ennuste 2024	Talousarvio- ehdotus 2025	Talous- suunnitelma 2026	Talous- suunnitelma 2027
<b>Tulot yhteensä</b>	37 135	33 775	32 494	33 642	32 994	34 347	35 652
<b>Menot yhteensä</b>	305 499	302 710	301 428	301 055	312 216	327 411	338 855
<b>Toimintakate</b>	<b>-268 364</b>	<b>-268 935</b>	<b>-268 935</b>	<b>-267 413</b>	<b>-279 222</b>	<b>-293 064</b>	<b>-303 203</b>
Tulot/muutos %			-12,5 %	3,5 %	1,5 %	4,1 %	3,8 %
Menot/muutos %			-1,3 %	-0,1 %	3,6 %	4,9 %	3,5 %
<b>Toimintakate/muutos %</b>			0,2 %	-0,6 %	<b>3,8 %</b>	5,0 %	3,5 %

Sis. laitosavustukset

#### 4 10 01 Kulttuuri ja vapaa-aika

1 000 €	Tilinpäätös 2023	Talousarvio 2024	Tulosbudjetti 2024	Ennuste 2024	Talousarvio- ehdotus 2025	Talous- suunnitelma 2026	Talous- suunnitelma 2027
<b>Tulot yhteensä</b>	37 135	33 775	32 494	33 642	32 994	34 347	35 652
<b>Menot yhteensä</b>	260 375	267 687	266 405	266 032	276 854	291 019	302 078
<b>Toimintakate</b>	<b>-223 240</b>	<b>-233 912</b>	<b>-233 912</b>	<b>-232 390</b>	<b>-243 860</b>	<b>-256 672</b>	<b>-266 426</b>
Tulot/muutos %			-12,5 %	3,5 %	1,5 %	4,1 %	3,8 %
Menot/muutos %			2,3 %	-0,1 %	3,9 %	5,1 %	3,8 %
<b>Toimintakate/muutos %</b>			4,8 %	-0,7 %	<b>4,3 %</b>	5,3 %	3,8 %

### Toiminnan kuvaus

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen sekä aktiiviseen kansalaisuuteen ja tukee Helsingin elinvoimaisuutta. Toimialalla tuotetaan vuosittain yli 20 miljoonaa elämystä yli 900 toimipaikassa, ulkoilualueilla ja taiteen eri keinoin noin 1 800 työntekijän osaamisella.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala toimii kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisuudessa. Lautakunnalla on kolme jaostoa: kulttuuri- ja kirjastojaosto, liikuntajaosto ja nuorisajaosto.

Toimiala jakaantuu neljään palvelukokonaisuuteen ja yhteisiin palveluihin.

Kirjastopalvelukokonaisuus vastaa kirjastotoiminnasta sekä valtakunnallisesta kehittämistehtävästä, josta on lailla erikseen säädetty. Kirjastopalvelukokonaisuuden palvelut ovat aluekirjastopalvelut, keskustakirjasto Oodi, kirjastoverkon yhteiset palvelut ja valtakunnalliset kehittämispalvelut.

Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa kaupungin kulttuuripolitiikasta sekä kulttuuri-, orkesteri- ja museotoiminnasta. Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa sille kuuluvista alueellisista

erityistehtävistä, joista lailla on erikseen säädetty. Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelut ovat kaupungin museo, kaupunginorkesteri, kulttuurin edistäminen ja kulttuurikeskukset.

Liikuntapalvelukokonaisuus vastaa liikunnasta ja liikuntapolitiikasta sekä liikunnan järjestämisestä ja liikuntapaikoista sekä leirintäalueesta. Liikuntapalvelukokonaisuuden palvelut ovat liikuntaan aktivointi, liikuntapaikat ja ulkoilupalvelut

Nuorisopalvelukokonaisuus huolehtii nuorisotyöstä ja nuorisopolitiikasta. Nuorisopalvelukokonaisuuden palvelut ovat itäinen nuorisotyö, läntinen nuorisotyö ja pohjoinen nuorisotyö.

Toimialalla on palvelukokonaisuuksien lisäksi toimialan yhteiset palvelut, joka huolehtii toimialalla keskitetysti hoidettavista yhteisistä palveluista. Toimialan yhteisiin palveluihin kuuluvat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, kehittämis- ja digitalisaatiopalvelut, talous- ja suunnittelupalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut sekä keskitetyt hyvinvoinnin edistämisen palvelut -yksikkö.

### **Toiminnan painopisteet**

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan keskeisimmät toiminnan painopisteet vuonna 2025 ovat:

- Segregaation ehkäisy
- Palveluverkkosuunnittelu
- Ilmastonmuutos ja ympäristövaikutukset
- Tuottavuuden kehittäminen
- Työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten tukeminen

### **Segregaation ehkäisy**

Helsingin kaupungin tulevaisuuden keskeisiä haasteita on segregaatio, eli kaupunginosien ja asukkaiden eriytyminen sosioekonomisten jakolinjojen mukaan. Toimiala tunnistaa tässä yhteydessä myös esimerkiksi maahanmuuttoon liittyvät mahdollisuudet Helsingin elinvoiman lisäämisessä. Jotta alueiden elinvoimaisuus ja sosiaalinen yhtenäisyys säilyvät, panostetaan erityisesti väestöryhmien välisten positiivisten kohtaamisten lisäämiseen kaupunkiuudistusalueilla. Toimialalla järjestetään lapsiperheille ja ikääntyneille suunnattuja tapahtumia, jotka kokoavat eri taustoista tulevia asukkaita yhteen ja lisäävät turvallisuuden tunnetta sekä asumistyytyväisyyttä. Tämä vaatii tehokasta viestintää tunnistetuille kohderyhmille. Lisäksi toimiala kohdentaa avustusmäärärahoja erityisesti kaupunkiuudistusalueiden toiminnan kehittämiseen. Näin voidaan nykyistä paremmin tukea yhteisöllisyyden rakentumista ja ennaltaehkäistä alueellista eriytymistä, joka voisi pitkällä aikavälillä johtaa sosiaalisiin ongelmiin ja epätasa-arvoon.

### **Palveluverkkosuunnittelu**

Helsinki kasvaa ja tiivistyy nopeasti. Tämä on luonut paineita toimialan palveluverkkosuunnittelun kehittämiseen. Palveluverkkosuunnittelussa keskitytään varmistamaan, että toimialan eri palvelukokonaisuuksien palvelut ja tilaratkaisut vastaavat Helsingin eri alueiden asukkaiden todellisia tarpeita. Palveluverkkosuunnittelun päivitetty toimintamalli pyrkii optimoimaan palveluiden saavutettavuuden ja resurssien tehokkaan käytön, erityisesti kaupunkilaisten arkea tukevien lähipalveluiden osalta. Tämä on tärkeää sekä väestönkasvun että asuinalueiden tasapainoisen kehityksen näkökulmista.

Tavoitteena on luoda pidemmän aikavälin suunnitelma, joka ohjaa palveluiden sijoittelua ja varmistaa, että kaupungin kasvun myötä myös palveluiden saatavuus ja laatu säilyvät korkeina

### Ilmastonmuutos ja ympäristövaikutukset

Toimialalla edistetään ympäristötietoisuutta ja vastuullisuutta, jotka ovat keskeisiä keinoja kestävästä kaupunkikehityksestä. Toimialan ympäristötavoitteita toteutetaan palvelukokonaisuuksittain ja tavoitteena on lisätä ympäristötoimia, kuten energiatehokkuutta, materiaalien kierrätystä ja luonnonvarojen säästämistä. Lisäksi keskeistä on ympäristökasvatuksen vahvistaminen kuntalaispalveluissa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimialan ympäristöjohtamisen rakenteiden kehittämistä ja osaamisen vahvistamista.

### Tuottavuuden kehittäminen

Helsingin kasvun haasteisiin vastataan tuottavuuden parantamisella, joka on välttämätöntä kestävästä kaupungin ylläpitämiseksi. Toimialan tuottavuutta kehitetään digitalisaation, tilatehokkuuden ja prosessitehokkuuden avulla, jotka ovat avainasemassa kaupungin resurssien kestävyysvarmistamisessa. Tuottavuusohjelman toimenpiteiden avulla kaupunki pyrkii tarjoamaan laadukkaita palveluja ilman merkittäviä kustannuspaineita. Yksikkökustannusten seurannalla varmistetaan, että kaupungin talous pysyy kestävällä pohjalla kasvavasta palvelutarpeesta huolimatta.

### Työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten tukeminen

Nuorten syrjäytyminen ja pitkäaikaistyöttömyys ovat suuria yhteiskunnallisia haasteita. Toimialalla parannetaan erityisesti 18–24-vuotiaiden nuorten työelämävalmiuksia ja työllistymismahdollisuuksia. Etsivän nuorisotyön resurssien lisääminen mahdollistaa tehokkaamman nuorten tavoittamisen, erityisesti niiden, jotka ovat koulutuksen ja työelämän ulkopuolella. Yhteistyötä eri kaupungin toimijoiden, kuten kasvatuksen ja koulutuksen toimialan ja TE-palveluiden välillä vahvistetaan. Toimenpiteillä voidaan ehkäistä nuorten syrjäytymistä ja varmistaa, että he saavat tarvitsemansa tuen ja mahdollisuudet integroitua työmarkkinoille.

## Talousarvion jakautuminen palvelukokonaisuuksittain

Kulttuuri ja vapaa-aika	Tubu 2024 (1 000 €)	TAE 2025 (1 000 €)	Muutos ed. vuoteen (1 000 €)	Muutos ed. vuoteen %	Perustelut keskeisille muutoksille
<b>TA-kohdan toimintakate yhteensä</b>	<b>-233 912</b>	<b>-243 860</b>	<b>-9 948</b>	<b>4,3 %</b>	<b>Palkkatukiudistus</b>
Kulttuuripalvelukokonaisuus	-54 333	-55 819	-1 486	2,7 %	Palkankorotukset, palkkatukiudistus
Liikuntapalvelukokonaisuus	-72 069	-74 227	-2 158	3,0 %	Palkankorotukset, energiakustannukset, palkkatukiudistus
Nuorisopalvelukokonaisuus	-35 610	-37 481	-1 871	5,3 %	Palkankorotukset, palkkatukiudistus
Kirjastopalvelukokonaisuus	-42 390	-44 510	-2 120	5,0 %	Palkankorotukset, palkkatukiudistus
Toimialan yhteiset palvelut	-29 509	-31 823	-2 314	7,8 %	Palkankorotukset, rakenteelliset uudistukset, muiden pakollisten menojen nousu (työterveys), DigiHelsingin veloitus

### Kirjastopalvelukokonaisuus:

- Edistää lukemista ja kirjallisuutta
- Lisää yhdenvertaisia mahdollisuuksia digitaalisten palvelujen käyttöön
- Tarjoaa tiloja kansalaistoiminnalle ja tapahtumille
- Edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua sekä
- Huolehtii valtakunnallisista erityistehtävistä, joista säädetään lailla.

### Kulttuuripalvelukokonaisuus:

- Mahdollistaa ja varmistaa monipuolisen ammattimaisen taiteen ja kulttuurin olosuhteet
- Mahdollistaa helsinkiläisten läpi elämän kestävän yhteyden taiteeseen ja kulttuuriin
- Vahvistaa taiteen ja kulttuurin keinoin alueiden kukoistusta sekä
- Huolehtii valtakunnallisista ja alueellisista erityistehtävistä, joista säädetään lailla.

### Liikuntapalvelukokonaisuus:

- Edistää arki- ja hyöty liikkumista
- Edistää omaehtoista liikuntaa sekä
- Edistää organisoitua liikuntaa ja urheilua.

### Nuorisopalvelukokonaisuus:

- Vahvistaa nuorten toimijuutta
- Työskentelee yhteisöjen ja nuorten ryhmien kanssa
- Innostaa nuoria vaikuttamiseen ja omaehtoiseen toimintaan sekä
- Toimii nuoruuden edunvalvojana ja vaikuttaa nuoruuden elinoloihin

## Kaupunkistrategian toteuttaminen

### Segregaation ehkäiseminen

Toimialan palvelut ja toiminnat edistävät kaupunkilaisten terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisevät segregaatiota. Palvelujen kehittämisessä ja kohdentamisessa käytetään laajaa tietopohjaa ja jatketaan jo aloitettua tarveperusteisen rahoituksen mallin kehittämistä. Lisäksi loppukaudella toteutetaan kohdennettuja toimenpiteitä kaupunkiudistusalueilla.

Ulkomaalaistaustaisten lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksia lisätään yhteistyössä monikulttuuristen toimijoiden kanssa ja seuratoimijoiden tietoisuutta ja valmiuksia kehitetään kohdata ja lisätä ulkomaalaistaustaisten tyttöjen liikuntaa järjestämällä seurakoulutusta 3K:n kampuksen kanssa ulkomaalaistaustaisten tyttöjen mukaan saamiseksi. Muunkielisten perheiden saavuttamiseen ja mukaantuloon Kulttuurin kummilapset -toimintaan panostetaan hyödyntämällä Moniääninen Helsinki -hankkeen tuloksia ja kasvatetaan taide- ja kulttuuritoimijoiden osaamista eri kielisten yleisöjen kanssa toimimisessa. Lisäksi vähennetään eriarvoisuutta loma- ja vapaa-aikana erityisesti kesäajan toiminnoissa ja lisätään koillisella alueella nuorille turvallisia tiloja yhdessä nuorten kanssa.

Lasten ja nuorten harrastamista lisätään etsivän nuorisotyön avulla sekä kehittämällä koulunuorisotyötä tukemaan harrastuksiin löytämistä ja niihin sitoutumista. Koulupäivien sisällä olevaa 3.–6.-luokkalaisille suunnattua 5x2-taide- ja kulttuuritoiminnan saavutettavuuden tietopohjaa vahvistetaan ja sen perusteella toimintaa pyritään lisäämään alueille ja kouluihin, joissa osallistumisaste on matala.

Alueliikunnan työpanosta kohdennetaan uudelleen kaupunkiuudistusalueille ja otetaan käyttöön tehostetun jalkautuvan palvelun alueellinen toimintamalli.

Segregaation ehkäisytyöhön osallistetaan kansalaisjärjestöt ja muut alueelliset toimijat sekä kohdistetaan avustusmäärärahoja kaupunkiuudistusalueille.

### Viihtyisä kaupunki

Kaupungin tilojen asukaskäyttöä edistetään kaupunkiyhteisen tilavarauspalvelun avulla. Se tarjoaa kaupunkilaisille yhtenäisen ja asiakaslähtöisen tavan varata ja käyttää tiloja monenlaiseen kansalais- harrastus- ja tapahtumatoimintaan.

Projektissa on jo luotu kaupunkiyhteinen tilavarausten hallintamalli ja uudistettu kaupunkiyhteinen Varaamo-järjestelmä, joka parantaa tilavarauksen asiakaskokemusta sekä sujuvoittaa varausten käsittelyyn ja maksamiseen liittyviä työprosesseja.

Tavoitteena on edelleen parantaa asiakaskokemusta sekä tehostaa ja selkeyttää tilavarausprosesseja kaupunginlaajuisen yhteistyön kautta, jossa kaikki toimialat noudattavat yhteisiä periaatteita. Vuonna 2025 toteutuu avaimettoman kulun pilotti asukaskäytön tiloihin kolmen toimialan yhteistyönä (kasvatuksen ja koulutuksen, kaupunkiympäristön sekä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialat).

Merellisen strategian toteuttaminen vaatii huomiota vastuiden, resurssien ja budjetoinnin osalta. Vuoden 2020 arviointikertomuksen havainnot ovat edelleen ajankohtaisia, ja vuonna 2024 näitä painopisteitä on tarkennettu. Merellisten asioiden vastuut ovat tällä hetkellä hajautuneet eri toimialoille, mikä on hidastanut kehitystyötä. Loppukaudella selkeytetään Kuvan ja Kympin välinen vastuunjako kaupungin sisäisistä merellisistä toimenpiteistä ja määritellään, mikä toimiala vastaa niiden koordinoinnista.

Huoltotukikohtien suunnittelu ja toteuttaminen ovat keskeisiä sekä kaupungin oman huoltotoiminnan varmistamiseksi että yrittäjien liiketoiminnan kehityksen tukemiseksi. Tämä vahvistaa kaupungin valmiutta vastata merellisiin tarpeisiin ja parantaa yrittäjien toimintaedellytyksiä.

Yksityisveneilijöiden osalta päivitetään veneiden talvisäilytyksen tilanne ja linjataan tulevaisuuden periaatteet. Tavoitteena on parantaa venesatamien palvelutasoa sekä lisätä resursseja niiden ylläpitoon ja kehitykseen.

### Henkilöstön saatavuus

Henkilöstön saatavuudesta huolehditaan suunnitellusti ja pitovoimasta hyvän henkilöstöjohtamisen keinoin. Tavoitteena on olla monenlaisista taustoista tuleville houkutteleva työpaikka.

Työhyvinvointia tukevan työkuulttuurin rakenteita vahvistetaan ja huolehditaan henkilöstön ja esihenkilöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Toimialan johtamiskulttuuria kehitetään

### Talousarvion toiminnan tavoitteet vuodelle 2025

#### Segregaation ehkäisemisen tavoitteet

- Tavoite 1. Väestöryhmien väliset positiiviset kohtaamiset lisääntyvät kaupunki uudistusalueilla (Sitova tavoite)
- Tavoite 2. Erot nuorten toimintakyvyssä ja tulevaisuuden näkymissä eri väestöryhmien välillä vähenevät
- Tavoite 3. Talousarvion määrärahoja kohdennetaan uudelleen tarveperusteisesti em. tavoitteiden toteuttamiseksi

Tuottavuustavoite

Työllisyystavoite

*Kaupunkiyhteiset tavoitteet*

Ympäristötavoite

Palveluverkkosuunnittelun tavoite

*Kuvan omat tavoitteet*

### Sitova toiminnan tavoite:

Väestöryhmien väliset positiiviset kohtaamiset lisäävät turvallisuuden tunnetta ja asumistyytyväisyyttä. Toimiala järjestää kaupunki uudistusalueilla eri väestöryhmiä kokoavia tapahtumia ja markkinoi niitä tehokkaasti, mikä lisää tapahtumakävijöiden määrää. Samalla alueiden viihtyisyys ja vetovoimaisuus lisääntyy.

Kaupunkiyhteinen tavoite	KUVAn toimenpide	KUVAn mittari
Väestöryhmien väliset positiiviset kohtaamiset lisääntyvät kaupunkiuudistusalueilla	Järjestetään lapsiperheille ja ikääntyneille suunnattuja tapahtumia ja toimintoja kaupunkiuudistusalueilla	<b>Lähtötaso:</b> Kaupunkiuudistusalueiden tapahtumakävijöitä vuonna 2023 146 600 <b>Tavoitetaso:</b> Kaupunkiuudistusalueiden tapahtumakävijöiden määrän kasvu vähintään 10 % eli vähintään 161 260 käyntikertaa tapahtumissa

### Toiminnan tavoitteet:

Erot nuorten toimintakyvyssä ja tulevaisuuden näkymissä eri väestöryhmien välillä vähenevät, kun lapset, nuoret ja perheet kokevat olevansa osa moninaista Helsinkiä. Mielekäs vapaa-aika ja harrastaminen ovat tärkeitä lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen, mutta palvelut eivät saavuta tiedon puutteen takia tai koska niitä ei koeta omiksi itselle tai omalle yhteisölle.

Osallisuutta edistetään vapaa-ajan ja harrastamisen näkökulmasta rakentamalla luottamusta kohdennetuissa dialogitilaisuuksissa, toimintaa ja siitä viestintää kohdentamalla sekä kohderyhmän nuorten lyhyillä keikkatoilla. Vapaa-ajan toiminnalla edistetään palvelujen tunnettuutta ja niiden käyttöä sekä erilaisten vaihtoehtoisten toimintamahdollisuuksien löytämistä ja onnistumisen kokemuksia. Toiminnalla saadaan tietoa myös palvelujen saavutettavuuden kehittämiseksi.

Kaupunkiyhteinen tavoite	KUVAn toimenpide	KUVAn mittari
Erot nuorten toimintakyvyssä ja tulevaisuuden näkymissä eri väestöryhmien välillä vähenevät	Parannetaan matalan kynnyksen vapaa-ajan ja harrastustoiminnan saavutettavuutta yhteistyössä yhteisöjen ja muiden toimijoiden kanssa kiinnittämällä erityistä huomiota maahanmuuttajataustaisten tyttöjen tavoittamiseen	<b>Lähtötaso:</b> Toimialan yhteinen projektisuunnitelma on vuoden alussa olemassa ja hyväksytty toimialan johtoryhmässä <b>Tavoitetaso:</b> Toimenpiteet on tehty projektisuunnitelman mukaisesti Kyllä/ei

Toimialalla kehitetään tarveperustaisen rahoituksen periaatteita ja ne otetaan käyttöön vuonna 2025. Toimialan kaikki palvelut ja toiminnot edistävät kaupunkilaisten terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisevät segregatiota. Lisäksi kohdennuksia määrärahoissa tehdään tietopohjan perusteella.

Koulupäivien sisällä olevaa 3.–6.-luokkalaisille suunnattua 5x2-taide- ja kulttuuritoiminnan

saavutettavuuden tietopohjaa vahvistetaan ja sen perusteella toimintaa pyritään lisäämään alueille ja kouluihin, joissa osallistumisaste on matala. Alueliikunnan työpanosta kohdennetaan uudelleen kaupunkiudistusalueille, otetaan käyttöön tehostetun jalkautuvan palvelun alueellinen toimintamalli ja avustusmäärärahoja kohdistetaan kaupunkiudistusalueille. Lisäksi kiirehditään liikunnan rakennushankkeita kaupunkiudistusalueilla.

Toimialan tuottavuusohjelma on valmis vuoden 2025 alussa ja sen toimenpiteitä ryhdytään toteuttamaan.

Kaupunkiyhteinen tavoite	Kuvan toimenpide	Kuvan mittari
<b>Tuottavuuden kehittäminen</b>	Toimialan tuottavuutta parannetaan tuottavuusohjelman toimenpiteillä.	Yksikkökustannukset palvelukokonaisuuksittain (euroa)  <b>Lähtötaso:</b> Tilinpäätös 2024 mukaiset yksikkökustannukset palvelukokonaisuuksittain  <b>Tavoitetaso:</b> Korkeintaan talousarvio 2025 mukaiset yksikkökustannukset palvelukokonaisuuksittain

Palveluohjausta toteutetaan aktiivisesti: nuoria ohjataan löytämään oikeat paikat ja keinot kulloinkin tarpeellisten asioiden hoitamiseksi ja elämänlaadun tukemiseksi. Nuoren itsensä lisäksi yhteydenottoja tulee myös hänen lähipiiristään tai viranomaisilta.

Etsivä nuorisotyö tarjoaa apua nuorille, jotka eivät ole opiskelemassa tai töissä, sekä niille, jotka muuten toivoisivat elämäänsä muutosta. Tapaamiset ovat vapaaehtoisia ja luottamuksellisia. Etsivä nuorisotyö on nuorelle ilmaista ja sillä luodaan kunnioittava ja luottamuksellinen suhde nuoreen. Hankkeessa on projektipäällikkö 9/2024–5/2025.

Kaupunkiyhteinen tavoite	Kuvan toimenpide	Kuvan mittari
<b>Edistämme kaupunkilaisten työkykyä ja työllistymistä kaikissa elämänvaiheissa</b>	Vahvistetaan keinoja tavoittaa 18-24 -vuotiaat työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevat nuoret	<b>Lähtötaso:</b> Etsivän nuorisotyön ilmoituksia nuorista 1984 kpl vuonna 2023, näistä tavoitettu 920 kpl (46 %)  <b>Tavoitetaso:</b> Tavoitettu vähintään 60 % nuorista, joista on tehty etsivän nuorisotyön ilmoitus

Palvelukokonaisuuksissa on laadittu ympäristöohjelmat, joiden toimenpiteitä vuosittain toteutetaan. Toteuttamisessa apuna on toimialalle virallistettu ympäristötyöryhmä, jossa on edustettuna yhteisten palvelujen lisäksi palvelukokonaisuudet. Toimenpiteiden toteuttaminen edellyttää toimivia ympäristöjohtamisen rakenteita ja osaamisen kehittämistä.



Tavoite	Toimenpide	Mittari
<b>Edistetään ympäristötietoisuutta ja -vastuullisuutta</b>	Toteutetaan palvelukokonaisuuksien ympäristöohjelmien toimenpiteitä	<b>Lähtötaso:</b> vuonna 2024 toteutetut toimenpiteet palvelukokonaisuuksittain (kpl) <b>Tavoitetaso:</b> vähintään 2 uutta toimenpidettä/ palvelukokonaisuus

Kaupunkiyhteisissä palveluverkkosuunnittelun periaatteissa veloitetaan toimialoja päivittämään omat periaatteensa strategiakausittain. Toimialan periaatteet ovat vuodelta 2020 ja uusi strategiakausi alkaa vuonna 2025. Palveluverkkosuunnittelun projekti päättyy vuonna 2025 ja toimintamalli siirtyy osaksi päivittäistä työtä. Toimintamallin yhteydessä määritellään lähi-, alueelliset ja kaupunkitasoiset palvelut sekä digitaaliset ja kotiin vietävät palvelut.

Tavoite	Toimenpide	Mittari
Parannetaan toiminnan elinvoimaisuutta palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen	Kuvan palveluverkkosuunnittelua ohjaavat periaatteet päivitetään  Palveluverkkosuunnittelun toimintamalli otetaan kokonaisuudessaan käyttöön kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla ja toimialan palvelukokonaisuuksissa	<b>Lähtötaso:</b> Palveluverkkosuunnittelua ohjaavat periaatteet on laadittu vuonna 2020. <b>Tavoitetaso:</b> Palveluverkon pidemmän aikavälin kehittämisen tavoitteet (10 + vuotta) on laadittu ja hyväksytty toimialan johtoryhmässä.  <b>Lähtötaso:</b> Toimialayhteinen palveluverkkosuunnittelun toimintamalli on tehty. <b>Tavoitetaso:</b> Uuden toimintamallin mukainen vuosikello on kokonaisuudessaan viety läpi toimialalla ja palvelukokonaisuuksissa.

## Lainsäädäntö

Valtakunnallisen TE-uudistuksen myötä työllisyydenhoidon järjestämisvastuu siirtyy valtiolta kunnille. Uudistuksen myötä aiemman mallinen palkkatukirahoitus päättyy vuoden 2025 alussa. Toimialalla on tehtäviä, joita on hoidettu palkkatuetuilla työntekijöillä sekä mahdollistettu mm. oppisopimuksia liikunta- ja nuorisopalvelukokonaisuuksissa.

### **Velvoittavat rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset**

Toimialan yhteisiä palveluja on uudelleenorganisoitu ja vuoden 2025 aikana uusi rakenne vakiinnutetaan. Toimialan moninaisia kehittämishankkeita tukemaan perustetaan projektipalvelu, ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvää työtä muotoillaan ja vahvistetaan edelleen. Toimiala valmistautuu osaltaan kaupunkiyhteisten hankkeiden toteuttamiseen, kuten henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistukseen.

### **Keskeiset muutokset palvelujen järjestämistavoissa ja palveluverkossa**

Palveluverkon keskeisimpiä muutoksia ovat Puistolän liikuntahallin purkaminen sekä Oulunkylän jäähallin ja Yrjönkadun uimahallin perusparannusten valmistuminen.

### **Palvelukustannusten kehitys**

Palvelukustannuksiin on kohdistettu palvelujen ja toimintojen suorat kustannukset sekä osuudet yhteisistä kustannuksista. Palvelujen ja toimintojen kustannuksiin kohdistetaan kaikki kustannukset, pois lukien toimialan maksamat järjestöavustukset tai muut kuntalaisille maksettavat avustukset. Ulkopuoliseen rahoitukseen (saadut avustukset) perustuva kustannukset rajataan palvelukustannuslaskennasta pois. Kustannukset esitetään bruttoperiaatteella.

Palvelukustannusten kehityksessä on tunnistettavissa koronapandemian vaikutus vuosina 2020 ja 2021, jolloin suoritemäärien pudotus on nostanut yksikkökustannuksia. Digitaalisten käyntikertojen vertailua eri vuosien välillä hankaloittavat uudelleenmäärittelyt vuosina 2022 ja 2025. Sisäisen vuokramallin uudistus vuoden 2023 alusta on nostanut kustannuksia kaikissa palveluissa. Energiamenojen kasvu näkyy liikuntapalvelukokonaisuudessa 2022 alkaen. Kustannuksiin vaikuttaa myös palkkatuki uudistus vuodesta 2025 alkaen. Helsingin taidemuseon kustannukset ja käyntikerrat on eriytetty kaikilta laskentavuosilta, koska museo säätiöitiin vuoden 2023 alusta. Nuorisopalveluiden palvelukustannuslaskennassa ei huomioida Suomen harrastamisen mallin käyntikertoja sekä menoja, joihin saadaan avustustuloja.

Palvelukustannusten kehitys (v. 2020–2025) on esitetty liitteessä 2.

### **Tilankäytön tehokkuuden kehitys**

Tilankäytön mittarit	Tilinpäätös 2020	Tilinpäätös 2021	Tilinpäätös 2022	Tilinpäätös 2023	Talous-arvio 2024	Tulosbudjetti 2024	Ennuste 2/2024	TAE 2025	TS 2026	TS 2027
Tilat yhteensä m2	327 947	336 064	351 490	334 762	305 571	305 571	304 175	305 298	308 015	309 611
Toimistotilat yhteensä m2	4 416	4 416	4 416	4 416	4 416	4 416	4 416	4 416	4 416	4 416
Toimistotilat m2 / henkilö	15,8	12,7	11,0	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3
Palvelutilat yhteensä m2	323 531	331 648	347 074	330 346	301 155	301 155	299 759	300 882	303 599	305 195
Palvelutilat m2 / fyysinen käyntikerta	0,022	0,023	0,019	0,016	0,016	0,016	0,015	0,015	0,015	0,015

Tilankäytön tehokkuudessa ei ole merkittäviä muutoksia taloussuunnitelmakaudella.

## **Toimintaympäristön riskit ja epävarmuustekijät ja riskien hallintakeinot**

### Strategiset riskit

Segregaatio ja alueiden eriarvoisuus ovat lisääntyneet, mikä voi näkyä yhteiskunnallisen ilmapiirin kiristymisenä. Tämä kehitys voi heikentää kaupunkilaisten turvallisuudentunnetta ja lisää haastavia tilanteita palvelujen käyttäjien ja asukkaiden sekä asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien työntekijöiden välillä. Lisäksi kaupungin palveluiden piiriin hakeutuvien asukkaiden määrä voi vähentyä.

Riskiä hallitaan kohdentamalla edelleen ja entisestään vaikuttavampia toimenpiteitä erityisesti lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin, erityisryhmiin ja kaupunkiuudistusalueisiin. Lisäksi osallistutaan aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun, toteutetaan demokratiaa edistäviä toimenpiteitä ja huomioidaan palvelujen markkinoinnissa asukkaiden moninaisuus. Hallintakeinojen toteuttaminen edellyttää pitkäaikaisia, palvelukokonaisuus- ja toimialarajat ylittäviä, samaan suuntaan eteneviä toimenpiteitä. Toimipisteissä tehdään vaarojen arviointeja.

Kansainvälisen turvallisuustilanteen muutokset voivat lisätä epävarmuutta palvelutuotannossa sekä hybridivaikuttamisen uhkaa.

Riskin hallitsemiseksi valmistellaan ajantasainen valmiussuunnitelma, arvioidaan turvallisuusympäristön muutosten vaikutuksia sekä tunnistetaan niihin liittyviä kehitystarpeita. Suunnitellaan ja toteutetaan poikkeusolojen johtamiskeskus. Lisäksi toimiala tunnistaa väestönsuojien vaatimat korjausinvestoinnit. Tämä tulee toimialalla vaatimaan väestönsuojelun korjaussuunnittelun kehittämistä.

Henkilöstön saatavuudessa ja osaamistasossa ja toimialan pitovoiman riittävyudessa on merkittäviä riskejä. Riskiä hallitaan huolehtimalla toimialan osallisuudella ja aktiivisuudella henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistukseen, aktiivisella henkilöstösuunnittelulla, osaamista, työssäoppimista ja palkkausta kehittämällä, vahvistamalla johtamisosaamista sekä rakentamalla oppisopimuspolkuja.

### Taloudelliset riskit

Toimialan resurssit saattavat osoittautua riittämättömiksi kasvavan ja monimuotoistuvan kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan tarpeisiin. Riskiä hallitaan arvioimalla jatkuvasti palvelutoiminnan laatua ja tasoa sekä vuonna 2024 laaditun toimialan tuottavuusohjelman toimenpiteiden toteuttamisella, ajantasaisella tietoperusteisella johtamisella sekä riittävällä priorisoinnilla.

Toimialan tilojen korjausvelan kasvu jatkuu, mikä erityisesti kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden toimipisteiden kunnossapitoa ja ylläpitoa lykättäessä voi kasvattaa kustannuksia sekä heikentää asiakaskokemusta, työhyvinvointia ja asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuutta. Riskiä hallitaan varmistamalla tilasuunnittelun riittävät resurssit, tiiviillä yhteistyöllä kaupunkiympäristön toimialan kanssa, palveluverkkosuunnittelulla sekä tilahallintaprosessin kehittämällä.

### Operatiiviset riskit

Huonosti toimivat tietojärjestelmät ja DigiHelsingin keskeneräiset toimintaprosessit sekä heikko kaupunkitasoinen digitaalisten palvelujen kehittäminen hankaloittavat entisestään palvelujen tuottamista sekä erityisesti palvelujen tuottamisen kehittämistä. Lisäksi tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät uhat voivat realisoitua yhä useammin. Riskiä hallitaan tiiviillä yhteistyöllä ja ennakoinnilla DigiHelsingin kanssa sekä osallistamalla kaupunkiyhteiseen suunnitteluun ja varmistamalla selkeä työnjako, riittävä resursointi sekä huolehtimalla henkilöstön riittävästä osaamisesta. Tehdään tunnetuksi toimialan tiedonohjaussuunnitelmaa. Tietosuoja ja tietoturvaa kehitetään lisäksi toimialan oman ohjelman avulla sekä toteuttamalla kaupunkiyhteistä toimenpideohjelmia.

Toimialan ja kaupunkitason suurten muutoshankkeiden läpiviemiseen sisältyy riskejä. Suuret ja strategiset muutoshankkeet ovat tavoitteiltaan kunnianhimoisia ja niiden hyötyjä haetaan pitkällä aikavälillä. Hankkeita toteutetaan yhteistyössä kaupungin sisäisten ja myös ulkoisten kumppaneiden kanssa. Riskinä on, että avainhenkilöt kuormittuvat tai kaupunkiorganisaation toimintaympäristön systeemiset kytkennät hankaloittavat yksittäisen tuotosten tai lopputavoitteiden saavuttamista. Riskiä hallitaan lisäämällä vakituista projektihenkilöstöä, vahvistamalla projektinhallintaosaamista, priorisointia sekä hyvällä yhteistyöllä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa ja vahvistamalla ICT-hankinta- ja tilaajaosaamista. Muutoshankkeen projektipäälliköltä edellytetään hyvää kaupungin ja toimialan tuntemusta, jotta hankkeet integroituvat kokonaisuuteen sulavasti.

Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ja tavoitteenasetannan uudistuminen voivat kuormittaa henkilöstöä ja esihenkilöitä arkisen työn toteuttamisessa. Riskiä hallitaan vahvistamalla toimialan sisäistä vuoropuhelua ja kohdentamalla toimialayhteisiä taloudellisia resursseja. Lisäksi riskiä hallitaan kehittämällä ja tukemalla esihenkilötyötä sekä toteuttamalla työhyvinvointitoimenpiteitä.

### Henkilöstösuunnitelma

Kuvassa on laadittu henkilöstösuunnitelmat toimiala- ja palvelukokonaisuustasoille vuosille 2025–2027.

**Suorituskykyä kehittävien tavoitteiden tarkoituksena on varmistaa, että älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen. Tavoitellaan palvelutuotannon tuottavuuskasvua, joka näkyy palvelujen paranemisena tai säästyvinä menoina.**

Toimialalla johdetaan digitaalista transformaatiota ja kehitetään tiedolla johtamista strategisella ja toiminnallisella tasolla. Tietoturvallisuutta ja tietosuojaa kehitetään jatkuvasti. Asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi luodaan ratkaisuja sekä parannetaan toiminnan elinvoimaisuutta palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen.

### **Parannetaan Helsingin veto- ja pitovoimaa työnantajana**

Toimialalla huolehditaan henkilöstön saatavuudesta suunnitellusti ja pitovoimasta hyvän henkilöstöjohtamisen keinoin. Tavoitteena on olla monenlaisista taustoista tuleville houkutteleva työpaikka. Työhyvinvointia tukevan työkuulttuurin rakenteita vahvistetaan ja huolehditaan henkilöstön ja esihenkilöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Toimialan johtamiskulttuuria kehitetään.

### **Henkilöstömäärään liittyvillä tavoitteilla turvataan kaupungin palvelut osaavan, joustavan ja riittävän henkilöstön turvin**

Toimialan vakanssi- ja osaamisrakenteita uusitaan palvelustrategioiden ja tavoitteiden mukaiseksi sekä etsitään ketteriä ratkaisuja henkilöstötarpeisiin. Toimialalla tehdään ennakoivaa määrällistä henkilöstösuunnittelua, ja uudistetaan tarvittaessa tehtäviä (TVA-työ). Palkkatukea koskevan muutoksen myötä etsitään kustannustehokkaita ja kestäviä ratkaisuja.

### **Yhteistyöhön ja liikkuvuuden parantamiseen liittyvillä tavoitteilla luodaan aktiivista yhteistyön kulttuuria asiakkaidemme parhaaksi**

Yhteistyörakenteita toimialan palveluiden ja kaupungin toimialojen välille vahvistetaan ja tehdään ne näkyväksi ja avoimiksi. Henkilöstön yhteistyövalmiuksia kehitetään esim. työyhteisöviestinnän ja oppimisen taitoja sekä osaamisen jakamisen taitoja. Yhteisöohjautuvuuden käytäntöjä vahvistetaan. Toimialan sisäisen liikkuvuuden moninaisia rakenteita hyödynnetään tasalaatuisen ja hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen ja osaamisen vahvistamiseen.

### **Osaamisen kehittämisen tavoitteilla tehdään systemaattista organisaation ja yksilön oppimisen edistämisen suunnittelua. Osaamisen kehittämisen painopisteet ovat:**

#### **Oppiva ja hyvinvoiva työyhteisö**

Itsensä johtaminen, yhteisöohjautuvuus, ketteryys ja kokeilut, moninaisuusosaaminen

#### **Asiakaskohtaaminen**

Vuorovaikutustaidot, moninaisuusosaaminen, osallistaminen asiakastyöskentelyssä, palvelumuotoilu

#### **Digiosaaminen ja kehittyvät työskentelytavat**

Tiedolla johtaminen, projektien johtaminen, tekoälyn hyödyntämisen osaaminen, tietosuoja-, tietoturva- ja riskienhallinnan osaaminen

**Johtamisosaaminen**

Työkykyjohtaminen, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen (ml. moninaisuuden johtaminen), muutoksen johtaminen, tuottavuusajattelu

**Muu osaamisen kehittymistä tukeva toiminta:**

Oppisopimusratkaisut, korkeakouluharjoittelijat, opinnäytetyöt ja tutkimusyhteistyö