

## **Talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2024–2026 perusteluteksti**

### **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 hallintoon.

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-, museo- ja taidemuseon kokoelmasta. Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa sille kuuluvista valtakunnallisista ja alueellisista erityistehtävistä, joista laeilla erikseen säädetään. Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelut ovat kaupunginmuseumuseo, 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 hallintojohtajan alaisuudessa toimialan hallinto, joka huolehtii toimialan hallinto- ja tukipalveluista sekä ehkäisevän päihdetyön ja hyvinvoinnin edistämisestä. Toimialan hallinnon palvelut ovat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talous- ja suunnittelupalvelut, kehittämis- ja digitalisaatiopalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut.

### **Toiminnan painopisteet ja tiivistelmä**

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan keskeisimmät toiminnan painopisteet vuonna 2024 ovat:

- lapset ja nuoret
- ikäihmiset
- palveluverkkosuunnittelu
- ilmastonmuutos ja ympäristövaikutukset

Koronakriisi lisäsi lasten ja nuorten epävarmuutta ja huolta omasta arjesta ja tulevaisuudesta, harrastuksiin osallistuminen väheni ja aiheutti sosiaalista eristäytymistä. Kielteiset vaikutukset kohdistuivat erityisesti niihin lapsiin, nuoriin ja perheisiin, jotka ovat olleet jo ennestään

heikommassa asemassa. Yksinäisyyttä kokevien ja haavoittuvassa asemassa olevien lasten ja nuorten kohtaaminen ja ohjaaminen harrastuksiin ja toimintaan edellyttää toimialalla ilmiöiden ymmärtämistä. Lasten ja nuorten yksinäisyyttä vähennetään hyödyntämällä Hyvä-mallia, joka helpottaa eri ammattiryhmien, lasten ja nuorten sekä perheiden välistä vuorovaikutusta, luo toimijoiden yhteistä kieltä ja kokonaisvaltaisempaa hyvinvointikuvaa. Lisäksi toteutetaan muita yksinäisyyttä vähentäviä toimenpiteitä osana Kuvan palvelutuotantoa.

Ikäihmisten palaaminen toimialan palveluihin on ollut odotettua hitaampaa. Yksinäisydentunne ja fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen on lisääntynyt. Ikääntyessä liikunta ja liikkeelle lähteminen auttavat ylläpitämään kokonaisvaltaista toimintakykyä, joka helpottaa jokapäiväisiä toimintoja ja arjesta selviytymistä. Liikunnan harrastaminen tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia sosiaalisten kontaktien ylläpitämiseen ja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisemiseen. Ikäihmisten mahdollisuuksia lähteä liikkeelle, liikkua ja harrastaa yhdessä parannetaan aktiivisella kohderyhmämarkkinoinnilla. Uudenlaisen alueellisen yhteistyömallin tavoitteena on erityisesti vähän liikkuvien ikäihmisten liikkeelle lähtemisen, liikkumisen ja harrastamisen tukeminen. Ikääntyneiden liikkumisen ja kulttuurin avustushankkeiden arviointia ja vaikutusten mittaamista edistetään laatimalla arviointimalli ja pilotoimalla sen toimivuutta.

Toiminnan elinvoimaisuutta parannetaan palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen. Toimialayhteisen palveluverkkosuunnittelun toimintamallin laatimista edistää kattava tietopohja, jota on pilotoitu.

Ilmastonmuutosta ja ympäristövaikutuksia torjutaan tiivistämällä yhteistyötä kaupunkiympäristön toimialan kanssa tilojen energiatehokkuuden parantamiseksi ja tekemällä toimenpidesuunnitelma aikatauluineen. Investoinneissa kiinnitetään huomiota energiatehokkuuteen. Toimialan palvelukokonaisuudet toteuttavat omia ympäristöohjelmiaan tavoitteineen ja toimenpiteineen sekä osallistuvat kaupunkitasoisten ohjelmien toteutukseen.

## **Kaupunkistrategian toteuttaminen**

### Taide ja kulttuuri ovat hyvän elämän mahdollistaja

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoavustuksilla luodaan edellytykset monimuotoiselle vapaa-ajan toiminnalle ja kulttuurille. Toimiala vahvistaa kulttuuri- ja tapahtuma-alan toimintamahdollisuuksia mm. vakiinnuttamalla yhteistyössä kaupunkiympäristön toimialan kanssa taiteen ja kulttuurin tilojen väliaikaiskäytön operaattorimallia, jossa mahdollistetaan kaupungin väliaikaisesti tyhjillään olevien tilojen vuokrausta taiteen ja kulttuurin toimijoille. Kulttuurin, liikunnan ja muiden vapaa-ajanpalveluiden tarjonnan on mukauduttava kaupungin kasvun mukana. Palveluita on tarjottava monipuolisesti eri puolilla kaupunkia. Toimialalla jo aloitettua palveluverkkosuunnittelutyötä jatketaan.

### Helsingin kaupunginosien omaleimaisuutta ja turvallisuutta vaalitaan

Helsingin tavoitteena on olla kaupunki, jossa asuinalueet eivät eriydy ja kaikkialla on mahdollista elää turvallista ja viihtyisää elämää positiivisesti omaleimaisissa kaupunginosissa. Toimiala tutkii mahdollisuuksia hyödyntää paremmin tarveperustaista rahoitusta. Alueellista työtä vahvistetaan erityisesti kaupunkiuudistusalueilla. Nuorten väkivaltaista käytöstä torjutaan etsivän ja jalkautuvan nuorisotyön avulla ja virkamiesyhteistyöllä.

### Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki

Helsingin kaupunki toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja tavoitteenamme on henkilöstön työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kasvu. Kaupunki käynnistää ja jatkaa tehokkaita toimia henkilöstöpulan vähentämiseksi. Toimialalla toteutetun esihenkilötyön muutoshankkeessa tunnistetut tarpeet ratkaistaan. Henkilöstön saatavuudesta huolehditaan suunnitellusti ja pitovoimasta hyvän henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstön saatavuutta edistetään mm. kehittämällä henkilöstöpula-alojen rekrytointiprosesseja, lisäämällä ulkomaalaistaustaisten rekrytointeja ja vahvistamalla oppilaitosyhteistyötä ja oppisopimusmahdollisuuksia.

### Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen

Helsinkiä johdetaan tiedolla ja osaamista kohdentamalla. Kaupungin tarjoamat palvelut ovat helposti saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

Toimialalla laaditaan tiedolla johtamisen ohjelma ja viedään loppuun liikunnan, kirjaston ja kulttuurin suuret digitalisaatiohankkeet. Kaupunkiyhteinen tilavarauspalvelu Varaamo (2.0 / 2.5) ja siihen liittyvä palvelutuotanto otetaan käyttöön.

## Talousarvion toiminnan tavoitteet vuodelle 2024

### Sitova ja muut toiminnan tavoitteet

#### Kuvan omat tavoitteet

##### **Sitova tavoite:**

Parannetaan toiminnan elinvoimaisuutta palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen

Tietojohtamisella luodaan vaikuttavia, kohdennettuja ja kustannustehokkaita palveluja, jotka vastaavat asiakastarpeeseen ja yhteiskunnalliseen tehtävään

#### Kaupunkiyhteiset tavoitteet

Parannetaan ikäihmisten mahdollisuuksia lähteä liikkeelle, liikkua ja harrastaa yhdessä (Hyte-tavoite)

Parannetaan mielen hyvinvoinnin varhaista tukea lasten ja nuorten arjessa (Hyte-tavoite)

Lasten ja nuorten turvallisuuden tunnetta parannetaan kaupunkiuudistusalueilla kaupunkiympäristöä ja palveluita kehittämällä (Kaupunkiuudistuksen tavoite)

Torjutaan ilmastomuutosta ja ympäristövaikutuksia muun muassa kiertotalouden, resurssitehokkuuden sekä ilmastokasvatuksen keinoin (Ilmastovastuutavoite)

Kaupungin toimintojen tuottavuutta parannetaan digitalisaation, tilatehokkuuden ja prosessitehokkuuden keinoin.

Kuvan toimenpiteet ja mittarit

### Sitova toiminnan tavoite:

Toiminnan elinvoimaisuutta parannetaan palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen. Tavoitetta toteutetaan laatimalla toimialayhteinen palveluverkkosuunnittelun toimintamalli, joka sisältää suunnitteluprosessin, osapuolet ja roolit.

Tavoite (Sitova tavoite)	Toimenpiteet ja mittarit
Parannetaan toiminnan elinvoimaisuutta palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen.	<p><b>Tavoitearvo:</b> Toimialayhteinen palveluverkkosuunnittelun toimintamalli on tehty.</p> <p><b>Lähtötaso:</b> Tietopohjan koonti ja visualisointi on pilotoitu</p>

### Muut toiminnan tavoitteet:

Toimialan tietojohdamisen visiona vuoteen 2026 on, että tietojohdamisella luodaan vaikuttavia, kohdennettuja ja kustannustehokkaita palveluja, jotka vastaavat asiakastarpeeseen ja yhteiskunnalliseen tehtävään. Tavoitteen saavuttamiseksi määritellään ja otetaan käyttöön tiedolla johtamisen malli.

Tavoite	Toimenpiteet ja mittarit
Tietojohdamisella luodaan vaikuttavia, kohdennettuja ja kustannustehokkaita palveluja, jotka vastaavat asiakastarpeeseen ja yhteiskunnalliseen tehtävään	<p><b>Tavoitearvo:</b> Toimialan tiedolla johtamisen malli on määritelty ja otettu käyttöön.</p> <p><b>Lähtötaso:</b> Toimialayhteistä tiedolla johtamisen mallia ei ole määritelty</p>

Ikäihmisten mahdollisuuksia lähteä liikkeelle, liikkua ja harrastaa yhdessä parannetaan aktiivisella kohderyhmämarkkinoinnilla. Viestintää tehdään kaikissa palvelukokonaisuuksissa, joiden kohderyhmänä ovat ikääntyneet. Uudenlaisen alueellisen yhteistyömallin tavoitteena on erityisesti vähän liikkuvien ikäihmisten liikkeelle lähtemisen, liikkumisen ja harrastamisen tukeminen. Monitoimijainen yhteistyön malli suunnitellaan hyödyntäen kahden toteutetun Harvard-Bloomberg – innovaatio-ohjelman oppeja sekä ikääntyneiden liikkumista käsittelevien data-analyyysien tuloksia. Ikääntyneiden liikkumisen ja kulttuurin avustushankkeiden arviointia ja vaikutusten mittaamista edistetään laatimalla malli ja tekemällä pilotointi.

Kuvan toimenpiteet ja mittarit
<p><b>1. Senioriliikunnan kurssitoiminnan täyttöaste kasvaa</b></p> <p><b>Tavoitearvo:</b> Vähintään 92 %  <b>Lähtöarvo:</b> Tp2023 mukainen arvo</p>
<p><b>2. Edistetään ikääntyneiden liikkumisen ja kulttuurin avustushankkeiden arviointia ja vaikutusten mittaamista.</b></p> <p><b>Tavoitearvo:</b> Avustushankkeiden arviointimalli vaikutusten mittaamiseksi on tehty ja pilotoitu vuoden 2024 aikana.  <b>Lähtöarvo:</b> Arviointimallia ei ole.</p>
<p><b>3. Toteutetaan KUVA-toimialan koordinoimana ja toimialojen (Kuva, Kasko, Sotepe, Kympe) sekä kaupunginkanslian yhteistyöllä ikäihmisten liikkumistoimenpiteitä Malmilla.</b></p> <p>Uudenlaisen alueellisen yhteistyömallin tavoitteena on erityisesti vähän liikkuvien ikäihmisten liikkeelle lähtemisen, liikkumisen ja harrastamisen tukeminen. Monitoimijainen yhteistyön malli suunnitellaan hyödyntäen kahden toteutetun Harvard-Bloomberg – innovaatio-ohjelman oppeja sekä ikääntyneiden liikkumista käsittelevien data-analyyysien tuloksia.</p> <p><b>Tavoitearvo:</b> Malmin alueella kehitetty yhteistoiminnan malli on dokumentoitu ja monistettavissa muille Helsingin alueille  <b>Lähtöarvo:</b> Alueellista yhteistyön mallia ei ole.  <b>Tavoitearvo:</b> Malmin alueella toteutettujen liikkumistoimenpiteiden lukumäärä, vähintään 3.  <b>Lähtöarvo:</b> 0</p>

Lasten ja nuorten yksinäisyyttä vähennetään hyödyntämällä Hyvä-mallia sekä lisäksi muita yksinäisyyttä vähentäviä toimenpiteitä osana toimialan palvelutuotantoa. Hyvä-malliin on koulutettu toimialalla lasten ja nuorten kanssa työskentelevää henkilökuntaa. Malli helpottaa eri ammattiryhmien, lasten ja nuorten sekä perheiden välistä vuorovaikutusta, luo toimijoiden yhteistä kieltä ja kokonaisvaltaisempaa hyvinvointikuvaa.

#### Kuvan toimenpiteet ja mittarit

Vähennetään lasten ja nuorten yksinäisyyttä hyödyntämällä Hyvä-mallia sekä lisäksi muita yksinäisyyttä vähentäviä toimenpiteitä osana Kuvan palvelutuotantoa.

**Tavoitearvo:** Hyvä-mallia hyödynnetään kaikissa palvelukokonaisuuksissa niiden itse määrittelemillä toimenpiteillä

**Lähtöarvo:** Lasten ja nuorten ohjaustehtävissä oleva henkilöstö on koulutettu Hyvä-malliin, mutta malli ei ole käytössä

**Mittari 2:** Toimialalla on vähintään neljä lasten ja nuorten yksinäisyyttä vähentävää toimenpidettä käytössä

**Lähtöarvo:** Toimialalla on yksi lasten ja nuorten yksinäisyyttä vähentävä toimenpide käytössä.

Lasten ja nuorten alueellisissa yhteistyöverkostoissa suunnitellaan ja toteutetaan tutkimus- ja ilmiötiedon perusteella valittuja toimenpiteitä, jotka parantavat lasten ja nuorten turvallisuuden tunnetta kaupunkiudistusalueilla. Työhön osallistetaan alueen lapset, nuoret, perheet ja muut toimijat.

#### Kuvan toimenpiteet ja mittarit

**Kuva, Kasko, Sotepe:** Lasten ja nuorten alueellisissa yhteistyöverkostoissa tunnistetaan tutkimus- ja ilmiötietoon perustuen sekä vuorovaikutuksessa alueen lasten, nuorten, perheiden ja toimijoiden kanssa keskeiset toimialayhteiset toimenpiteet lasten ja nuorten turvallisuuden tunteen parantamiseksi kaupunkiudistusalueilla. Yhteisesti sovitut toimenpiteet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan osana yhteistyöverkoston toimintaa.

**Tavoitearvo:** Toteutetaan vähintään 3 toimenpidettä / kaupunkiudistusalue ja yhteensä kaupunkiudistusalueilla vähintään 12 toimenpidettä.

**Lähtöarvo:** 0

Toimialan tuottavuutta parannetaan palveluverkkosuunnittelulla, palvelujen priorisoinnilla ja tehostamisella sekä tietojohdantamista kehittämällä. Yksikkökustannuksia seurataan palvelukokonaisuuksittain.

#### Kuvan toimenpiteet ja mittarit

**Yksikkökustannukset palvelukokonaisuuksittain**

**Tavoitearvo:** Ta2023 mukaiset yksikkökustannukset palvelukokonaisuuksittain

**Lähtöarvo:** Tp2023 mukaiset yksikkökustannukset palvelukokonaisuuksittain

Ilmastonmuutosta ja ympäristövaikutuksia torjutaan tiivistämällä yhteistyötä kaupunkiympäristön toimialan kanssa tilojen energiatehokkuuden parantamiseksi ja tekemällä toimenpidesuunnitelma aikatauluineen. Lisäksi toteutetaan palvelukokonaisuuksien ympäristöohjelmien toimenpiteitä.

**Kuvan toimenpiteet ja mittarit**

Tiivistetään yhteistyötä Kaupunkiympäristön toimialan kanssa tilojen energiatehokkuuden parantamiseksi ja tehdään toimenpidesuunnitelma aikatauluineen

**Tavoitearvo:** Toimenpidesuunnitelma palvelujen energiatehokkuuden parantamiseksi on tehty kaupunkiympäristön toimialan kanssa  
**Lähtöarvo:** Toimenpidesuunnitelmaa ei ole

Toteutetaan palvelukokonaisuuksien ympäristöohjelmien toimenpiteitä.

**Tavoitearvo:** vähintään 2 toimenpidettä / palvelukokonaisuus  
**Lähtöarvo:** 0

## Keskeiset talousarviovuoden muutokset palvelukokonaisuuksittain ja palveluittain

TA-kohta	Toimintakate 2023 TB (1000 €)	Toimintakate 2024 (1 000 €)	Muutos edelliseen vuoteen (tubu) €	Muutos edelliseen vuoteen (tubu) %	Keskeisin muutosta selittävä tekijä
KUVA yhteensä	-218 667	-227 839	-9 172	4,19 %	indeksimuutokset, palveluntuottajien hinnankorotukset, tilamuutokset
Kulttuuripalvelut	-50 603	-52 727	-2 124	4,20 %	
Liikuntapalvelut	-69 285	-69 741	-456	0,66 %	
Nuorisopalvelut	-32 323	-34 302	-1 979	6,12 %	
Kirjastopalvelut	-39 877	-42 231	-2 355	5,91 %	
Toimialan yhteiset	-26 579	-28 837	-2 258	8,50 %	

## Toimintaympäristön muutokset

### Lainsäädäntö

Museolaissa alueellisten vastuumuseoiden tehtäviä on tarkennettu. Uutena tehtävänä Helsingin kaupunginmuseolle tulee mm. kokoelmanhallintajärjestelmän tarjoaminen Keski-Uudenmaan alueen museoille.

Laki arkeologisesta perinnöstä tuo entistä suuremman määrän arkeologisia kohteita lain suojelun piiriin. Tehtävänjako Museoviraston ja alueellisten vastuumuseoiden kanssa muuttuu. Helsingin kaupunginmuseolle tulee uusina tehtävinä rekisterin ylläpitoa ja aluerajausten hallinnointia.

### Hallitusohjelman keskeiset vaikutukset palvelutuotantoon

Hallitusohjelman arvonlisäveron korotukset kohdistuvat tapahtuma-, kulttuuri- ja liikunta-alaan. Valtion talousarvioesityksessä on arvonlisäveron korotus suunniteltu alkavan 1.1.2025. Toimialalla varaudutaan palvelujen hintojen tarkistamiseen.

Hallitus toteuttaa kulttuuripoliittisen selonteon, Suomi liikkeelle -erillisohjelman sekä nuoriso- ja jengirikollisuuden torjumiseksi oman toimenpideohjelman. Toimialalla seurataan, mikä ohjelmissa on kuntien rooli.

Toimialalla valmistaudutaan kohtaamaan tilanteita ja asiakkaita, joihin valtakunnallisen ratkaisut sosiaalietuuksiin voivat vaikuttaa. Toimialan palveluissa toimenpiteitä kohdennetaan erityisesti lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin, erityisryhmiin ja kaupunkiudistusalueisiin.

## Rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset

Liikuntapalvelukokonaisuudessa otetaan käyttöön uusi liikuntapaikka, Johanneksen kenttä.

## **Toimintaympäristön riskit ja epävarmuustekijät**

### Strategiset riskit

Riskinä on, että yhteiskunnallinen ilmapiiri kiristyy ja että segregatio ja alueiden eriarvoisuus lisääntyvät entisestään. Kaupunkilaisten turvallisuudentunne heikentyy ja haastavat tilanteet palvelujen käyttäjien ja asukkaiden kanssa ovat arkipäivää. Kaupungin palvelujen väliin pudonneiden asukkaiden määrä kasvaa. Riskiä torjutaan kohdistamalla toimenpiteitä erityisesti lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin, erityisryhmiin ja kaupunkiudistusalueisiin. Yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistutaan aktiivisesti, toteutetaan demokratiaa edistäviä toimenpiteitä ja huomioidaan palvelujen markkinoinnissa asukkaiden moninaisuus. Toimipisteissä tehdään vaarojen arviointeja.

Riskinä on, että muutokset kansainvälisessä turvallisuustilanteessa lisääntyvät ja luovat epävarmuutta palvelutuotantoon. Riskiä torjutaan ylläpitämällä valmiussuunnitelmaa, arvioimalla turvallisuusympäristöön liittyvien muutosten vaikutuksia sekä tunnistamalla tähän liittyviä kehitystarpeita.

Riskinä on, että henkilöstön saatavuus, riittävyys ja toimialan pitovoima heikentyy entisestään. Riskiä torjutaan aktiivisella henkilöstösuunnittelulla sekä kehittämällä tehtäväkuvia ja palkkausta, vahvistamalla johtamisosaamista, yhteisöohjautuvuutta ja työyhteisötaitoja, edistämällä oppilaitosyhteistyötä ja rakentamalla oppisopimuspolkuja.

### Taloudelliset riskit

Riskinä on, että resurssit ovat riittämättömät kasvavan ja monimuotoistuvan kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tarpeisiin. Riskiä torjutaan palvelujen priorisoinnilla ja tehostamisella, ennakkoinnilla sekä tietoperusteisella valmistelulla ja seurannalla.

Riskinä on, että toimialan tilojen korjausvelan kasvu jatkuu ja erityisesti toimialan kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden toimipisteiden kunnossapito ja ylläpito tulee yhä nykyistä haasteellisemmaksi. Kiinteistöjen korjausvelan siirtyminen tulevaisuuteen tuo lisäkustannuksia sekä heikentää asiakaskokemusta, työhyvinvointia sekä asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuutta. Riskiä torjutaan tiiviillä yhteistyöllä kaupunkiympäristön toimialan kanssa, palveluverkkosuunnittelulla sekä tilahallintaprosessin kehittämisellä.

### Operatiiviset riskit

Riskinä on, että huonosti toimivat tietojärjestelmät ja heikko kaupunkitasoinen digitaalisten palvelujen kehittäminen hankaloittavat palvelujen tuottamista entisestään. Tietoturvaan liittyvät uhkat realisoituvat entistä enemmän. Riskiä torjutaan kaupunkiyhteisellä suunnittelulla sekä varmistamalla työnjako, riittävä resursointi ja osaaminen.

Riskinä on, että jatkuvat muutokset toimintaympäristössä kuormittavat henkilöstöä ja esihenkilöitä. Riskiä torjutaan uudistamalla palveluja ja toimintatapoja sekä kehittämällä esihenkilötyötä, vertaistukea ja työyhteisötaitoja.

## **Palvelukustannusten, suoritemäärien ja tilankäytön tehokkuuden kehitys**

(kts. Liite 2; palvelukustannukset ja muut tuottavuuden mittarit)

Palvelukustannusten kehityksessä on tunnistettavissa koronapandemian vaikutus vuosina 2020 ja 2021, jolloin suoritemäärien pudotus on nostanut palvelukustannuksia. Digitaalisten käyntikertojen uudelleenmäärittely vuoden 2022 alusta hankaloittaa vertailua edellisvuosiin. Sisäisen vuokramallin uudistus vuoden 2023 alusta on nostanut kustannuksia kaikissa palveluissa. Energiamenojen kasvu näkyy liikuntapalvelukokonaisuudessa 2022 alkaen. Helsingin taidemuseon kustannukset ja käyntikerrat on eriytetty kaikilta laskentavuosilta, koska museo säätiöitiin vuoden 2023 alusta.

Toimialan tilankäytön tehokkuus on pysynyt miltei ennallaan tarkasteluvuosina lukuun ottamatta koronapandemiavuosia 2020 ja 2021. Henkilöstömäärä on laskenut 86 henkilöä vuosina 2019–2023. Talousarvioehdotuksessa 2024 on varauduttu 10 henkilön lisäykseen.

## **Henkilöstösuunnitelma**

Toimialalla on laadittu henkilöstösuunnitelmat toimiala- ja palvelukokonaisuustasoille vuosille 2024–2026.

Toimialan palveluiden suorituskyvyn kehittämisen tavoitteilla tähdätään palvelutuotannon tuottavuuskasvuun ja henkilöstön veto- ja pitovoiman parantamiseen.

- Käynnistetään tietojohdamisen kehittämissuunnitelma ja viimeistellään digiohjelman hankkeet.
- Luodaan ratkaisuja asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi.
- Parannetaan toiminnan elinvoimaisuutta palveluverkkosuunnittelun avulla varmistamalla, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen.
- Huolehditaan henkilöstön saatavuudesta suunnitellusti ja huolehditaan pitovoimasta hyvän henkilöstöjohtamisen keinoin.
- Vahvistetaan työhyvinvointia tukevan työkuulttuurin rakenteita ja huolehditaan henkilöstön ja esihenkilöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Esihenkilötyön kehittämishanketta jatketaan.

Henkilöstömäärään liittyvällä kehittämisellä turvataan kaupungin palvelut osaavan, joustavan ja riittävän henkilöstön turvin

- Uudistetaan vakanssi- ja osaamisrakenteita palvelustrategioiden ja tavoitteiden mukaiseksi sekä etsitään ketteriä ratkaisuja tunnistettuihin henkilöstötarpeisiin. Henkilöstömäärä kasvaa hiukan kriittisten lisätarpeiden takia. Jotta hyvän hallinnon periaatteiden toteutuminen pystytään riittävästi turvaamaan, tehdään ennakoivaa eläkepoistumasuunnittelua ja uudistetaan tarvittaessa tehtäviä. Työvoiman vuokrauspalveluita hyödynnetään pääasiassa lyhytaikaisten sijaisten hankintaan.



- Kehitetään toimialan yhteisten palveluprosessien vaikuttavuutta (esim. esihenkilötyön kehittämishankkeen toimenpiteet ml. uuden työntekijän prosessi).

Yhteistyön ja liikkuvuuden kehittämisen avulla luodaan aktiivista yhteistyön kulttuuria, koska yhteiset asiakkaamme edellyttävät saumatonta yhteistyötä.

- Vahvistetaan yhteistyörakenteita toimialan palveluiden ja kaupungin muiden toimialojen välille. Tehdään ne myös näkyväksi ja avoimiksi.
- Kehitetään henkilöstön yhteistyövalmiuksia esim. työyhteisöviestinnän taitoja ja osaamisen jakamisen taitoja. Vahvistetaan yhteisöohjautuvuuden käytäntöjä valmentavan johtamisen ohella.
- Hyödynnetään palveluiden henkilöstön tehtäväkiertojen ja muun sisäisen liikkuvuuden rakenteita tasalaatuisen ja hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen ja osaamisen vahvistamiseen.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on sellaisen tulevaisuuden rakentaminen, jossa työtä tehdään yritteliäästi, ideoiden ja jatkuvasti yhdessä oppien – välillä virheidenkin kautta!

Osaamisen kehittämisen alueet 2024:

- Oppiva ja hyvinvoiva työyhteisö: projektijohtaminen, itsensä johtaminen, yhteisöohjautuvuus
- Asiakaskohtaaminen: verkostojohtaminen, vuorovaikutustaidot; fasilitointitaidot asiakastyöskentelyssä
- Digiosaaminen ja kehittyvä työskentelytapa: tiedolla johtaminen; projektityöskentely-, prosessi-, talous- ja hankintaosaaminen
- Johtamisosaaminen: työkykyjohtaminen, onnistumisen johtaminen, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, yhteisöohjautuvuuden johtaminen
- Substanssiosaaminen
- Muu: Oppisopimusratkaisut, korkeakouluharjoittelijat, opinnäytetyöt ja tutkimusyhteistyö

## **Talousarvion vaikutusten arviointi**

### Lapsivaikutukset

Talousarvion toimenpiteet mahdollistavat lasten ja nuorten tarpeiden ja toiveiden mukaista vapaa-ajan toimintaa, harrastuksia sekä osallisuuden kokemusta. Hyvä-malli ja yksinäisyystoimenpiteet vahvistavat lasten ja nuorten mielenhyvinvointia, kaveruutta ja kiinnittymistä toimialan tai muiden toimijoiden tarjoamiin harrastuksiin. Lisäksi lapset ja nuoret tunnistavat omat voimavaransa paremmin ja osallisuus heidän omissa asioissaan vahvistuu.

Alueellinen yhteistyö ja sen osana tiedolla johtamisen kehittäminen sekä paikallisen vuorovaikutuksen ja lasten ja nuorten kuulemisen lisääntyminen vahvistavat sosiaalisen ja fyysisen tilan turvallisuuskokemusta.

Yksinäisyyttä kokevien ja haavoittuvassa asemassa olevien lasten ja nuorten kohtaaminen ja ohjaaminen harrastuksiin ja toimintaan edellyttää ilmiöiden tunnistamista sekä ajankäyttöä. Paikallinen yhteistyö palvelujen tuottamisessa vahvistaa eri-ikäisten lasten osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja turvallisuuskokemusta. Toimiala on aktiivisesti mukana lapsivaikutusten arviointimallin kehittämisessä ja käyttöönotossa. Lasten ja nuorten osallisuus vahvistuu huomioimalla heidän tarpeensa palveluverkkotyössä ja mitoituksessa.

### Sukupuoli- ja yhdenvertaisuusvaikutukset

Talousarvion toimenpiteet vähentävät syrjintää parantamalla kaupunkilaisten yhdenvertaisia mahdollisuuksia käyttää kaupungin palveluja, edistämällä osallisuuden ja turvallisuuden kokemuksia sekä mahdollisuuksia työllistyä toimialan palveluihin.

Toimenpiteet palvelujen sisältöjen, sijoittumisen, niistä viestimisen sekä asiakaspalveluosaamisen kehittämiseksi edistävät palvelujen parempaa saavutettavuutta ja vähentävät syrjinnän kokemuksia niin sukupuolten tasa-arvon kuin yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Tiedolla johtamisen kehittäminen tehostaa palvelujen sukupuolivaikutuksien arviointia sekä palvelukatveisiin jäävien asiakasryhmien tunnistamista.

Syrjään jäävien ryhmien osallistumisen mahdollisuuksien ja osallisuuden kokemusten edistäminen sekä representaatioiden monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta huolehtiminen sisällöissä ja viestinnässä vähentävät segregaatio- ja eriarvoistumiskehitystä.

Oppisopimuspolkujen rakentaminen ja osatyökykyisten henkilöiden rekrytointi edistävät henkilöstön monimuotoisuutta. Turvallisemman tilan periaatteet sekä henkilöstölle että kaupunkilaisille vähentävät syrjinnän kokemuksia ja edistävät turvallisuutta toimipaikoissa.

### Terveys- ja hyvinvointivaikutukset

Talousarvion toimenpiteet edistävät hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta kaupunkilaisten arjessa ja ehkäisevät hyvinvointi- ja terveyseroja, syrjäytymistä ja yksinäisyyttä.

Ikääntyessä liikunta ja liikkeelle lähteminen auttavat ylläpitämään kokonaisvaltaista toimintakykyä, joka helpottaa jokapäiväisiä toimintoja ja arjesta selviytymistä. Lisäksi liikunnan harrastaminen tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia sosiaalisten kontaktien ylläpitämiseen.

Palveluverkkosuunnittelu edistää oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta sekä asukkaiden mahdollisuuksia osallisuuteen. Tietoon perustuvien toimintatapojen ja mallien käyttö sekä tiedolla johtamisen kehittäminen edistävät toimenpiteiden ajanmukaisuutta ja tuloksellisuutta.

Kaupunkilaisten yhdenvertaisuutta tukee niiden väestöryhmien huomioiminen, joiden osaaminen tai mahdollisuudet käyttää digitaalisia palveluja ovat rajalliset.

Kaupunkilaisten tiukkenevan taloudellisen tilanteen arvioidaan vaikeuttavan heidän osallistumistaan kulttuurin ja vapaa-ajan palveluihin, jolla on negatiivisia vaikutuksia kaupunkilaisten hyvinvointiin ja terveyteen.

### Ympäristövaikutukset

Talousarvion toimenpiteet edistävät kaupunkilaisten kestäväää elämäntapaa ja resurssien tehokkaampaa käyttöä. Lasten ja nuorten ilmasto- ja ympäristökasvatuksella lisätään kaupunkilaisten tietoisuutta ja osaamista ympäristöasioissa. Nuorten toimintamahdollisuuksia ympäristöasioissa vahvistetaan tukemalla nuorten omaehtoista- ja kansalaistoimintaa. Toimenpiteillä on myönteisiä vaikutuksia erityisesti nuorten asenteisiin ja ilmastoahdistukseen. Toimialan tietojohdamisen kehittäminen edistää resurssien tehokkaampaa ja kestävämpää käyttöä. Kaupunkiyhteinen tilavarauskokonaisuus tehostaa kaupungin hallinnassa olevien tyhjien ja vajaakäyttöisten tilojen käyttöä. Palveluverkkosuunnittelulla kehitetään palvelujen saatavuutta ja kohdennetaan resursseja vastaamaan paremmin kaupunkilaisten tarpeisiin. Toimenpiteillä on myönteisiä vaikutuksia resurssien tehokkaampaan ja kestävämpään käyttöön.

Uudisrakentamisella arvioidaan aiheuttavan kielteisiä ilmastovaikutuksia, joita kompensoidaan energiatehokkuutta lisäävillä toimenpiteillä. Kaupunkiympäristön toimialan kanssa tiivistetään yhteistyötä ja tehdään yhteinen toimenpideohjelma mm. energiatehokkuuden parantamiseksi. Yhteistyön tiivistäminen vähentää toimialan aiheuttamaa kuormitusta ilmastolle ja ympäristölle.