

1 TAUSTAA:

Selvityshenkilö Riitta Heinämaa luovutti 6.8.2019 pormestari Jan Vapaavuorelle selvityksen HAM Helsingin taidemuseosta: Helsingin taidemuseo HAMin tulevaisuus - HAMin toimintakonsepti, organisaatiomalli ja tilaratkaisu. Selvityksen suositukset olivat:

- Taidekokoelma kaupungin omaisuutta ja kuuluu kaupunkilaisille
- Taidemuseo on globaali toimija
- Vahvempi yhteys Helsingin taidekenttään
- Tarkempi profiili muuttuneessa kentässä
- Julkinen taide erottautumistekijä – Helsinki Biennaalin vakiinnuttaminen
- Säätiöittäminen toisi joustavuutta ja nopeutta sekä mahdollisuuksia kumppanuuksiin. Nykyinen rakenne liian jäykkä taidemuseotoiminnalle.
- Lisäksi selvityksessä suositeltiin HAMin uudeksi sijoituspaikaksi Hakaniemenrantaa. Muina vaihtoehtona olivat myös Suvilahden ja Hanasaaren alueet.

Jatkoselvitystä varten kansliapäällikkö asetti 6.11.2019 ohjausryhmän ohjaamaan Helsingin taidemuseo HAMin (jäljempänä HAM) organisaatiomuotoa, sijoittumista ja tehtäviä koskevaa selvitystyötä. Työn kuluessa selvitettiin seuraavia aihealueita:

- HAMin organisointia joko säätiö- tai muuhun yhteisömuotoon tai HAMin toimintaa nykyistä itenäisemmin osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa,
- HAMin vaihtoehtoista sijaintipaikkaa, jossa ensisijaisena selvitetään HAMin sijoittumista Suvilahden kaasukelloihin ja
- HAMin tehtäviä, jossa selvitys kohdistuu erityisesti HAMin tehtäviin liittyen kokoelmiin ja julkiseen taiteeseen sekä HAMin asemaan ja yhteyksiin ympäröivään taidekenttään. Samalla selvitetään, miten kokoelmien hoito ja ylläpito järjestetään eri vaihtoehtoisissa.

Kansliapäällikkö nimesi ohjausryhmän puheenjohtajaksi kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimialajohtajan Tommi Laition ja jäseniksi seuraavat henkilöt: kulttuurijohtaja Mari Männistö, vpj kulttuuri ja vapaa-aika; rahoitusjohtaja Tuula Saxholm kaupunginkanslia; asemakaavapäällikkö Marja Piimies kaupunkiympäristö; vs. tekninen johtaja Sari Hildén kaupunkiympäristö; taidemuseon johtaja Maija Tanninen-Mattila, kulttuuri ja vapaa-aika; museonjohtaja Tiina Merisalo (sij. Minna Sarantola-Weiss) kulttuuri ja vapaa-aika; henkilöstön edustajana Riikka Aalto kulttuuri ja vapaa-aika sekä varaedustajana Mikko Oranen kulttuuri ja vapaa-aika. Selvitystyön projektipäällikkö, kokoelmapäällikkö Elina Leskelä vastasi asioiden valmistelusta ohjausryhmälle ja toimi ryhmän sihteerinä. Ohjausryhmän toimikausi asetettiin päättyväksi 30.6.2020.

Toimialajohtaja raportoi selvityksen etenemisestä säännöllisesti suurhankkeiden koordinaatioryhmälle sekä kaupungin johtoryhmälle. Ohjausryhmä nimesi kullekin aihealueelle omat työryhmänsä. Tässä raportissa esitetään ryhmien työn tulokset sekä esitykset ohjausryhmän päätettäväksi ja edelleen esitettäväksi.

2 HAMIN NYKYTILANNE – MITÄ PALVELUITA HAM TUOTTAÄ HELSINGILLE JA HELSINKILÄISILLE

- Hallintosääntö: *Kaupungin taidemuseo (HAM) huolehtii kaupungin taidemuseopalveluista ja taidekokoelmasta. Taidemuseo toimii alueellisena vastuumuseona.*

HAM Helsingin taidemuseon ydintehtävänä on ylläpitää, kartuttaa ja esittää Helsingin kaupungin omaa taidekokoelmaa. Kaikkiaan kaupungin taidekokoelmaan kuuluu yli kymmentuhatta taideteosta. Kokoelmia hoitamalla ja kartuttamalla HAM edistää taideteosten säilymistä tuleville sukupolville. HAMin kokoelmat ovat myös valtakunnallisesti merkittävät. Kokoelmiin kuuluvat Helsingin kaupungin tonteilla ja kiinteistöissä olevat julkisen taiteen teokset. HAM myös sijoittaa kokoelmistaan taideteoksia kaupungin eri kohteisiin. Näitä, kaupungin eri alueille levittäytyneitä julkisia taideteoksia, on yhteensä lähes 3000. Tällä tavoin kuvataide tuodaan osaksi kaupunkilaisten elämää. HAM on koko kaupungin taidemuseo.

HAM on olemassa yleisöä varten ja kaikki HAMin palvelut perustuvat asiakaslähtöisyyteen.

HAMin korkeatasoinen kotimainen ja kansainvälinen näyttelyohjelma tapahtumineen tukee Helsingin kansainvälistä kiinnostavuutta ja lisää kaupungin houkuttelevuutta. HAM tavoittaa uusia yleisöjä ja se on yksi suosituimmista taidemuseoista Suomessa. HAMin yleisötyön avulla kuvataidetta tehdään eri tavoin saavutettavaksi. Kuvataiteen sisältöjen ja moninaisten näkökulmien kautta edistetään sivistystä, hyvinvointia, yhdenvertaisuutta ja demokratiaa. Toiminnallaan HAM tukee yhteisöllisyyttä, jatkuvuutta sekä kulttuurista moninaisuutta.

HAMin toiminta vahvistaa Helsingin kaupungin strategiaohjelman tavoitteita kansainvälisesti vetovoimaisena kaupunkina tarjoamalla huippulaatuisia ja helposti saavutettavia näyttelyitä ja tapahtumia. Yhtenä uutena toimintamuotona on Helsinki Biennaali, jonka yhteys julkiseen taiteeseen sekä näyttely- ja kokoelmatoimintaan ovat tiiviit. Helsinki Biennaali on kaikille avoin kuvataiteen näyttely, joka toteutetaan ensimmäisen kerran vuonna 2021 Vallisaaren.

HAMin näyttelytoiminta sijoittuu Tennispalatsiin, Kamppi-Töölönlahden museokeskityksessä. Selvityksen alla on nyt HAMin sijoittuminen Suvilahden, mikä tukisi kaupunkistrategian tavoitetta kehittää Suvilahden alue kansainvälisesti erottuvaksi tapahtuma-alueeksi ja uudeksi omaleimaiseksi vierailukohteeksi.

HAM on kuvataiteen asiantuntijaorganisaatio. HAM tekee tiivistä yhteistyötä kotimaisten ja kansainvälisten taidetoimijoiden kanssa. HAM toimii asiantuntijana kaupungin kuvataiteen hankkeissa, kuten prosenttiperiaatteella toteutetuissa taideteoshankkeissa. HAM Helsingin taidemuseo hoitaa Opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksellä alueellista vastuumuseotehtävää taidemuseona Uudellamaalla. Tässä tehtävässä HAM kehittää Uudenmaan taidemuseotoimintaa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä alueen taidemuseoiden kanssa.

3 SIJAINTI

HAM sijainnin työryhmä toimeksiantona oli tarkastella HAMin vaihtoehtoista sijaintipaikkaa, jossa ensisijaisena selvitetään HAMin sijoittumista Suvilahden kaasukelloihin. Tavoitteeksi tarkentui tutkia Suvilah-

den tiilikellon (ja viereisen teräskellon) soveltuvuutta taidemuseokäyttöön, HAM Helsingin taidemuseon tarvitsemille tiloille ja toiminnalle.

Tarkastelun lähtökohtina olivat suojelun ja rakentamisen reunaehtojen ja HAMin tarpeiden selvittäminen ja yhteensovittaminen, tiilikellon erityisluonteen hyödyntäminen ja sijainnin synergiaedut. Tavoitteena on saada tukea päätöksenteolle hankkeen jatkon suhteen.

3.1 Suvilahden alue

Kehittyvä ja kulttuurisesti aktiivinen Suvilahden alue soveltuisi erinomaisesti HAMin tarpeisiin. Taidemuseon sijainti alueella täydentäisi hyvin alueen toimintaa, ja yhteistyö alueen muiden toimijoiden kanssa voisi avata mahdollisuuksia uudelleenlaiselle toiminnalle. Suvilahti mahdollistaisi myös uudenlaisen yleisön tavoittamisen. Yhteydet Suvilahteen julkisilla kulkuvälineillä on tärkeä saavutettavuustekijä. Helsinki Biennaalin kannalta meren läheisyys mahdollistaa reitti yhteydet Helsingin saariston biennaalikohteisiin suoraan taidemuseolta.

Taidemuseo Suvilahden alueella voisi toimia myös alueellisen kehittämisen kirittäjänä. Riitta Heinämaa toteaa selvityksessään 6.8.2019 Hanasaaren ja Suvilahden alueesta: "Hanasaari on osa laajentuvaa keskustaa ja aluekehittämisen näkökulmasta katsottuna HAMin tulo alueelle olisi merkittävä imagollinen asia – vertaa HAMin tulon vaikutus aikanaan Tennispalatsiin ja sitä ympäröivän alueen kehittämiseen. Kaupungin strategiaan sisältyy myös Suvilahden kehittäminen keskeisenä alueena, vaikka Kiinteistö Oy Kaapelin siellä hallinnoimat tilat ovat melko pieniä. HAMin tulo toimisi myös vahvana signaalina Suvilahden vahvistamisesta kulttuurikeskittymänä. Lisäksi ratkaisu tukisi Kalasataman kokonaisuutta (yli 25 000 asukasta). Naapurustossa sijaitsee myös Taideyliopisto, Kaikukadun kulttuurikortteli ja Teurastamon alue."

Kaupunkistrategiassa vuosille 2017-2021 todetaan: -- "Helsinki on monipuolinen ja kansainvälisesti vetovoimainen kulttuuri-, urheilu- ja tapahtumakaupunki. Tavoitteena on saada kaupunkiin uusia omaleimaisia vierailukohteita. --- Suvilahden alueen kehittäminen kansainvälisesti erottuvaksi, pysyväksi tapahtuma-alueeksi selvitetään." Toimitilastrategiassa 2020 todetaan, että "Kaupungilla ei ole tiloja, joita se ei tarvitse omassa käytössään tai joiden omistamiseen ei liity muita strategisia syitä tai pitkän tähtäimen palvelutilatarpeita. Säilytettävät arvorakennukset ovat käytössä."

3.2 Tilat, tarvittavat rakennukset ja kaavoitus

Arkkitehdit NRT Oy on laatinut konsulttityönä alustavia viitesuunnitelmia, joilla on tutkittu vaihtoehtoja HAMin toiminnan tarvitsemien tilojen sovittamiseksi kaasukelloihin. (Liite 1, Sijainti, Tilaohjelma).

Vaihtoehdossa A1 yleisötilat on sijoitettu tiilikelloon ja taiteen käsittely- sekä henkilökunnan tilat teräskelloon. Kaasukellot on yhdistetty huoltosillalla. Museotila on rakennettu tiilikelloon erillisenä rakennusmasana irti vanhasta kaasukellon tiilikuoresta. Näin syntyy näyttävä välitila, johon avataan selkeitä rajattuja näkymiä, ja jota valaisevat vanhan tiilikellon korkeat pystyikkunat. Ylimmän kerroksen kupolikattoinen Kellogalleria on koko museon päätila. Teräskellon katolla sijaitsee suuri kattopuutarha, joka on yleisön vapaassa käytössä ja voi palvella myös näyttelytilana. (Liite 3 b, Sijainti, NRT vaihtoehto A1)

Vaihtoehdossa A2 tiilikelloon rakennettavaan osaan on sijoitettu vain päänäyttelytilat ja uudisrakentamisen pääpaino sijoittuu teräskellon kolmeen kerrokseen. Kellojen väliin sijoittuu sisäänkäynti. Tiilikellon keskiössä päänäyttelytiloja yhdistää suuri kuilumainen avaus, jonka yhteydessä sijaitsee myös pääporras. Avaus mahdollistaa näkymät vanhan tiilikellon näyttävään sisätilaan. Teräskellossa sijaitsee yleisötiloja, tekniset tilat ja toimistot. Myös tässä vaihtoehdossa on kattopuutarha yleisökäytössä. (Liite 3 c, Sijainti, NRT vaihtoehto A2)

Viitesuunnitelmien perusteella voidaan sanoa, että HAM voi sijoittua Suvilahden kaasukelloihin tilojen suhteen. Kaikkea toimintaa ei voida sijoittaa kuitenkaan vain yhteen, varsin umpinaiseen tiilikelloon. Viereinen teräskello on luontevaa ottaa myös käyttöön ja yhdistää kellot käytävällä/sillalla toisiinsa. Kokonaan uusi lisärakennus tiilikellon lisäksi suljettiin pois vaihtoehdoista, sillä alueella on kesken mittavia kaavoitushankkeita, jotka vaikeuttavat kaasukellojen ympäristön uudisrakentamista lähivuosina. Kahden kaasukellon hyödyntäminen tarjoaa riittävät tilat sekä HAMin näyttely- ja muulle yleisötoiminnalle, että toimisto- ja työtiloille. Henkilö- ja tavaraliikenteen reittien suunnittelussa tulee huomioida alueen muu toiminta.

3.3 Rakennussuojelu

Suvilahden voimala-alue kuuluu Museoviraston listaamaan Valtakunnallisesti merkittävien rakennettujen kulttuuriympäristöjen RKY 2009 joukkoon. Alueen voimassa oleva asemakaava on vuodelta 1956 ja alue on rakennuskiellossa asemakaavan valmistelua varten. Suvilahden säilyneillä voimalarakennuksilla on huomattavan korkea rakennus- ja kulttuurihistoriallinen arvo, ja niillä on myös huomattavan korkea teollisuushistoriallinen arvo. Suvilahden rakennukset viestivät helsinkiläisen kunnalliselämän ja -tekniikan kehityksestä. Alueen tuotannolla on ollut merkittävä rooli kaupungin kasvussa 1900-luvulla. Rakennuksilla on huomattavan korkea rakennustaiteellinen arvo jugendin ja varhaisen rationalismin arkkitehtuurin edustajina. Kaupunkikuvallisesti tiilikello on Suvilahden aluetta hallitseva rakennus. (Liite 2, Sijainti, Rakennussuojelu)

Tiilikellolle haetaan rakennuksen arvot huomioivaa uutta käyttöä. Rakennuksen julkisivua kunnostetaan tällä hetkellä suojelukohteen tavoittein. Tiilikellon interiööri on poikkeuksellisen vaikuttava sisätila, jonka säilyttäminen ja esiin saattaminen on keskeinen uudelleenkäyttöä koskeva tavoite. Teollisuushistoriaa kantavat alkuperäiset pinnat ja rakenteet tulee korjata säilyttävin menetelmin. Tiilikellon viereinen teräskello omaa jatkokäytön osalta suuremman muutoskestävyyden.

3.4 Rakentaminen

Kaasukellojen käyttöönotto sisältää huomattavia reunaehtoja. Tiilikellon uudelleenkäyttöön jatkuvaan oleskeluun soveltuvana tilana vaikuttaa keskeisesti havaitut haitta-aineet ja mikrobivauriot, joita tutkitaan edelleen käynnissä olevan vanhojen rakenteiden kunnostuksen yhteydessä. Tämänhetkisen tiedon mukaan käyttö edellyttää uuden rakennuksen rakentamista kuoren sisään -periaatteella.

Tiilikellossa uusia rakenteita ei voida tukea vanhaan rakennusrunkoon, ja aiemmassa kunnostusvaiheessa toteutettuja perustus- ja alapohjarakenteita joudutaan todennäköisesti ainakin osittain uusimaan. Teräskellon osalta kustannuksia aiheuttaa maapohjan puhdistaminen. Rakentaminen itsessään olemas-

sa olevan kuoren sisään luo omat haasteensa. Mahdollisuus rakentaa kellarikerros teräskelloon vaatii lisätutkimusta. (Liite 4, Sijainti, Lausunto sijoittuminen)

3.5 Sijaintiryhmän johtopäätökset

Selvitystyön pohjalta Suvilahden kaasukellot soveltuvat HAM Helsingin taidemuseon käyttöön tietyin varauksin, reunaehdoin. Tällaisia asioita ovat mm. kellarikerroksen tekeminen teräskelloon, jo tehdyn tiilikellon alapohjan käyttökelpoisuus, tarvittavat aukotukset suojeltuihin rakenteisiin ja turvallisen sisäilman varmistaminen. Rakentamiseen ja sen kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä tulee tutkia lisää, mikäli hanke etenee. Kaasukellojen muuttaminen jatkuvaan työskentelyyn soveltuviksi tiloiksi edellyttää toimenpiteitä. Työryhmän käytettävissä oleva aikataulu on mahdollistanut vain varsin karkealla tasolla olevat selvitykset.

Johtopäätöksenä on, että tiilikello yhdessä teräskellon kanssa tarjoavat riittävät tilat HAMin toiminnalle. Suvilahti alueena soveltuisi hyvin taidemuseon toiminnalle kehittyvänä alueena meren äärellä.

Toimitilastrategiassa 2020 todetaan: "Säilytettävät arvorakennukset ovat käytössä." Tämän mukaisesti tiilikellolle tulisi joka tapauksessa löytää mielekästä käyttöä, ja olipa käyttö mikä tahansa, kustannukset tulevat olemaan korkeat. Karkea kustannusarvio on liitteenä (Liite 5a-c, Sijainti, Kustannusarvio).

Työryhmä kannattaa suunnittelukilpailua tilojen suunnittelusta, jotta voidaan löytää paras ratkaisu yhdistää ainutlaatuinen historiallinen rakennus ja taidemuseotoiminta visuaalisesti kiinnostavalla ja innostavalla tavalla.

Taidemuseotoiminnan olosuhdevaatimukset ovat huomattava tekijä taidemuseon hiilijalanjäljessä. Mikäli hanketta lähdetään edistämään, energiatehokkuuden ja ekologisuuden huomioiminen ratkaisuihin olisi tärkeää pitää mukana alusta asti (Hiilineutraali Helsinki 2035).

(Tausta-aineistona on lisäksi Liite 6, Sijainti, HAM ryhmän loppuraportti, ppt.)

4 ORGANISAATIOMALLI

HAM-jatkoselvityksen organisaatiomallin työryhmä tarkasteli neljää eri organisaatiomallia: HAMin organisoitua joko säätiö-, osakeyhtiö, liikelaitosmalliin tai HAMin toimintaa nykyistä itsenäisemmin osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa. Taloudellinen mallinnus teetettiin NAG Oy:ltä ja on tämän raportin liitteenä (Liite 7, Organisaatio, selvitys NAG Oy, 11.6.2020). Osakeyhtiömallitarkastelu oli mukana tarkastelussa alv-vähennyksen piiriin pääsemisen mahdollisuuden kannalta. Ryhmän työn edetessä todettiin, että osakeyhtiö- tai liikelaitosmallin toteutumisen edellytyksiä ei juuri ole eivätkä organisaatiomallina tuo oleellista lisäarvoa HAMin mahdolliseen uudelleenorganisointiin. NAG:n tekemä tarkastelu tuki tätä näkemystä. Lähempään tarkasteluun otettiin kaksi vaihtoehtoa: Säätiö ja HAM osana toimialaa nykyistä itsenäisemmässä asemassa.

Organisaatiomallin tarkastelussa keskityttiin talouden ja hallinnon tarkasteluun. Lisäksi työryhmässä muodostettiin esitys siitä, miten kokoelmien kartunta, hoito, ylläpito ja esittäminen järjestyisi mahdollisessa säätiömallissa.

Organisaatioryhmän tarkastelussa HAM osana toimialaa nykyistä itsenäisemmin keskityttiin tunnistamaan tekijöitä, jotka varmistaisivat HAMin tehokkaan toiminnan: Mitä palveluja kaupunki ja kaupunkilaiset HAMilta saavat ja mikä organisaatiomalli mahdollistaisi tämän parhaiten. Tässä pohdinnassa tuotiin esille erityisesti HAMin kansainvälinen toiminta, joka keskittyy kansainvälisiin sisältöihin ja kansainväliseen yhteistyöhön. Tämä toiminta tukee kaupunkistrategian tavoitetta olla monipuolinen ja kansainvälisesti vetovoimainen kulttuuri-, urheilu- ja tapahtumakaupunki.

Kansainvälistä näyttelytoimintaa tehdään pitkäjänteisesti. Suuriin kansainvälisiin näyttelyihin sitoudutaan jo vuosia aikaisemmin, mikä edellyttää myös pitkäjänteistä talouden suunnittelua. Tulojen ja menojen ylivuotinen käsittely tukisi tätä toimintaa. Se, että HAM voisi käyttää tulonsa omaan toimintaan, oman toiminnan ja palveluittensa kehittämiseen ja/tai suurempien tuotantojen tuottamiseen, olisi ensiarvoisen tärkeää. Talouden puskurin kerryttäminen olisi osa toimivaa riskienhallintaa.

Turussa on kokeiltu eri malleja sekä taloudessa, että päätöksenteossa. Museon taloudessa on kokeiltu nettobudjetointia, jossa ylijäämää saadaan perustelluista syistä käyttää tulevana tilivuotina. Mahdollisen alijäämän kattamiseksi täytyy olla suunnitelma. Lisäksi sen kulttuurilaitoksista "teatteri yhtiöitettiin kaupungin tytäryhtiöksi, kun katsottiin ohjelmistotoiminnan soveltuvan huonosti kunnalliseen päätöksentekoon. Yhtiöittäminen rohkaisee tulonmuodotukseen sekä ohjelmistopolitiikkaan, joka yhdistää varmoja tuloja ja riskinottoa" (NAG selvitys verrokkihaastattelu MS, Turun kaupunki, s. 87).

Työryhmässä haastateltiin Helsingin kaupunginorkesteria. Keskustelussa nousivat esiin hyvin samankaltaiset kysymykset ja haasteet kuin mitä selvitystyössä on pohdittu HAMin osalta. Myös Helsingin kaupunginorkesteri tekee kansainvälistä sisältötyötä. Toimialamallin onnistuneet puolet nähdään samalla tavoin sekä HKO:ssa että HAMissa: Toimialayhteiset tavoitteet toteuttaa kaupungin strategiaa on koettu selkeiksi. Toimialan sisäinen yhteistyö on ollut tiivistä ja luonut kokonaiskuvaa erityisesti kaupungin kulttuuriorganisaatioista ja -toiminnasta. Myös kaupunkilaisille on muodostunut selkeämpi kuva siitä, mitä tehtävää kukin täyttää kaupungissa, mitä kukin tekee. Malli on lisännyt laajempaa näkemystä kaupungin toiminnasta. Toimialamalli on myös lisännyt yhteistyökumppaneiden määrää ja yhteistyömahdollisuuksia kaupungin sisällä. Toimialojen välinen toiminta on vahvistunut toimialayhteisissä hankkeissa. Laajempien yleisöjen tavoittaminen on mahdollista. Selkeästi on koettu hyötyjä tietyistä tukipalveluista, joissa asiantuntemus on keskitetty. Korona-aikana toimialayhteisen toiminnan hyödyt ovat tulleet erityisesti näkyviin.

Lisäksi uutena HAMin toimintamuotona on Helsinki Biennaali, joka on myös toimialan yhteinen tavoite ja jossa toimialayhteistyö on ollut tiivistä. Nämä kaikki asiat tulee sisällyttää osaksi myös HAMin mahdollista uutta organisaatiomallia ja toimintaa.

HAMin tulotavoitetta on nostettu, vuonna 2016 tulotavoite oli 647 000 euroa. Vuonna 2020 se on 1,5 miljoonaa euroa. HAM on useina vuosina ylittänyt tulotavoitteensa ja toimintakatetta ei ole ylitetty. HAMin mahdollisuuksia laajentaa tulopohjaa ja tulonmuodostusta eri keinoin tulisi lisätä. Tämä vaatii myös panostusta tulonmuodotukseen, kuten markkinointiin. Myös tulonmuodotuksen haasteet tulisi ottaa huo-

mioon: Näyttelyohjelman houkuttelevuutta eli sitä, miten näyttelyistä muodostuu ilmiö, joka tavoittaa suuria yleisöjä ja tuo kävijöitä, ei aina voi ennustaa etukäteen. Markkinointiviestintä on tehokas keino vaikuttaa tähän. Päätöksenteko siitä, kuinka näitä resursseja käytetään, tulisi olla palvelussa, jolloin mahdollisuus nopeaan reagointiin on mahdollista. Näyttelyohjelmistossa tulisi myös olla mahdollista ottaa hallittuja riskejä. HAMilla on oma brändi. Vahva brändi on taideorganisaatiolle välttämätön, erityisesti kansainvälisessä toiminnassa.

HAM toteuttaa toiminnassaan myös tehtäviä, joilla ei ole suoria vaikutuksia tulonmuodostukseen. Näiden merkitys taidekentälle tai esimerkiksi kaupunkikuvaan, on merkittävä ja niillä saattaa olla laaja yhteiskunnallinen vaikutus.

Organisaatiomallien tarkastelun tiivistelmätaulukko on raportin liitteenä (Liite 8, Organisaatio, arvio malleista).

4.1 HAMin toiminta nykyistä itsenäisemmin osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa (laajennettu toimialamalli)

Kaupunginvaltuusto hyväksyi Helsingin kaupunginorkesteria koskevan pöytäkirjan johtamisuudistuksen yhteydessä, jonka seurauksena päädyttiin siihen, ettei kaupunginorkesterin hallinto- ja tukitoimintoihin tehdä muutoksia. HKO on laajennetussa toimialatarkastelussa verrokkina määriteltäessä HAMin toimintaa nykyistä itsenäisemmin osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa.

Jatkoselvityksen valmistelutyössä on tunnistettu seuraavat asiat, joita esitetään toteutettavaksi, jotta HAM pystyy osana toimialaa toteuttamaan tehtävänsä ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti:

- Mahdollistetaan talouden ylivuotinen suunnittelu mahdollistamalla ylitysoikeus tulojen ylitysten osalta (Turku-malliin) tai mahdollistamalla talouden puskurin kerääminen esimerkiksi rahastoilla. Mikäli tulotavoitteet alittuvat, vastaavasti HAMin tulee kattaa se tietyllä aikavälillä
- Mahdollistetaan tulotavoitteiden ylityksen käyttö HAMin toimintaan tai puskurin kerryttämiseen (nyt toimialan käyttöön). Erotetaan HAM omaksi talousarviokohdaksi
- Mahdollistetaan siten myös taidehankintamäärärahojen ja julkisen taiteen määrärahojen erottaminen muista toimialan investointimäärärahoista. Niiden tason määrittäminen usealle vuodelle
- Selkeytetään vastuun-, päätöksenteon- ja delegoinnin ketjut toimialan sisällä. Nostetaan toimialajohtajan, kulttuurijohtajan (ja taidemuseonjohtajan) hankintarajoja, niin, että on mahdollista sopia isoimmista näyttely- ja julkisen taiteen hankkeista.
- HAMin sisäinen organisoituminen ketterästi toimivaksi projektiorganisaatioksi
- Kirkastetaan HAMin tavoitteet ja tehtävät ja tehdään usean vuoden toimintasuunnitelma sekä uusitaan kokoelmapolitiikka (taiteen kartunta ja ylläpito) ja liitetään ne taloussuunnittelun pohjaksi
- Mahdollistetaan HAMin brändin vahvistaminen jatkossakin
- Myynti/markkinointi/johtaminen on paketti, jolla hallitaan tulonmuodostusta: Vahvistetaan myyntin ja markkinointiviestinnän resursseja uusilla vakansseilla HAMiin, markkinointiviestinnän sijoittuminen pysyvästi taidemuseon organisaatioon (2-3 vakanssia) sekä mahdollistetaan markkinointiviestinnän lisätarpeiden hankkiminen ostopalveluina
- Vahvistetaan muita tukitoimintoja (1-2 vakanssia), kuten talous ja HR, orkesterin malliin

Lisäkustannuksina tämä tarkoittaisi min. 3 htv á 45 000 eli 135 000 euroa. Tässä mallissa on jonkin veron mahdollisuuksia lisätä tulonmuodostusta, jolla lisäkustannukset voisi kattaa.

Päätöksenteko on toimialamallissa linjassa taidemuseonjohtaja, kulttuurijohtaja, toimialajohtaja. Kulttuurijaostoon tai Kulttuuri- ja vapaa-ajan lautakuntaan menee HAMin asioista päätettäväksi vähän ja osana isompaa toimialakuviota.

4.2 Säätiomalli

Riitta Heinämaa esitti HAM selvitystyössään, että HAMin nykyinen hallintomalli on liian jäykkä, joten toiminnan reunaehdot tulisi väljentää.

”HAMin säätioittamisellä tai osakeyhtiömuotoiseen toimintaan siirtymisellä tavoiteltaisiin vapaampaa, joustavampaa ja itsenäisempää toimintatapaa, joka voisi mahdollistaa ketterämmän ja nopeamman päätöksenteon. Säätioittäminen tai osakeyhtiömuotoiseen toimintaan siirtyminen toisi selkeästi lisäarvoa HAMille, jonka brändi, yleisöpohja ja asiantuntijuus loisivat hyvän perustan uudelle hallinnolliselle ratkaisulle.”

Syyt ja hyödyt, jotka yllämainituista organisaatiomalleista tulisi HAMille, olivat: Ylivuotinen budjetti, omarahoituspohjan laajentaminen, resurssien maksimaalinen käyttö sekä henkilöstö ja sen optimaalinen mitoitus.

4.3 Säätiomallin talous, kaupungin avustus ja tulopohjan tarkastelu

Organisaatiomalliryhmän työskentely teki samansuuntaisia päätelmiä kuin Heinämaa joustavuuden suhteen. Säätiomalli mahdollistaa ylivuotisen tulojen ja menojen käsittelyn ja talouden puskurin keräämisen, mikä puolestaan mahdollistaa kunnianhimoisen näyttelyohjelmiston ja sen pitkäjänteisen suunnittelun. Talouden puskuria on mahdollista hyödyntää niin kotimaisten kuin kansainvälistenkin suurten tuotantojen toteuttamisessa. Puskurien avulla olisi mahdollista ottaa harkittuja ja hallittuja riskejä näyttelyohjelmistossa.

Taidemuseo säätionäkin on riippuvainen kaupungin avustuksista. Avustuksilla katettaisiin perustoiminta: vuokrat, palkkakustannukset, kokoelmien kartunta, ylläpito ja esittäminen, julkisen taiteen toiminta sekä näyttelytoiminnasta tietyt vuosittaiset kustannukset. Toisena vaihtoehtona on, että kaupunki ostaa HAMilta nämä palvelut tai osan näistä palveluista.

Säätiomallitarkastelussa yksi keskeinen kysymys kustannusten kannalta on, minkä kannan verohallinto ottaisi säätion arvonlisäverovelvollisuudesta ja arvonlisäveron vähennysoikeudesta. NAG:n taloudellinen mallinnus sisältää talouden tarkastelun kahden vaihtoehdon näkökulmasta. Mikäli säätioittämiseen päädytään, tulee verohallinnolta hakea ennakkoratkaisua tai kirjallista alv-ohjausta ALV-verovelvolliseksi pääsemisestä, yleishyödyllisyydestä yhteisöverotuksessa, yleishyödyllisyyden ulkopuolelle jäävistä liiketoiminnoista sekä lahjoitusten verovähennyskelpoisuudesta. Tämä edellyttää säätion toiminnan kuvausta, sääntöjen laatimista sekä perustamiskirjaa. Mikäli päätös Suvilahteen siirtymisestä tehdään, tulee selvittää myös rakentamisen arvonlisäverovaikutukset ja ottaa tästä verohallinnon kanta. Lähiverrokkina käytetty Espoon kaupunki ja EMMA ovat päätyneet järjestelyyn, jossa kaupunki on luovuttanut tilat EMMA:n käyttöön. Järjestely on huomioitu avustusten suuruudessa.

Säätiöttämisen kertakustannuksena on pääomittaminen, säädepääoma (NAG Oy: 2031 t e). Vuosittaisen avustuksen lisäksi säätiöttämisestä koituu muita vuosittaisia lisäkustannuksia. Alv-vähennyskelpoisuuden puuttuminen ja toimialamallin kuntapalautuksista luopuminen aiheuttaisi vuoden 2019 luvuilla 459 000 euron kustannuksen. Lisäksi tukipalvelujen järjestämisestä koituu merkittäviä kustannuksia. Selvitystyössä perusteena on käytetty Museotilastoon tehtyä hallinnollisten ja tukipalveluiden vyörytystä, joka on 820 000 euroa. Tässä selvitystyössä on lähdetty siitä, että nämä kustannukset tulee voida kattaa. Tämä selvityksen liitteenä on HAMin tarkastelu siitä, millä keinoin HAM voisi tämän pidemmällä aikavälillä tehdä (Liite 9, Organisaatio, HAM tulojen pitkän aikavälin tarkastelu). Henkilöstökustannuksia tulee tarkastella suhteessa uusiin työnkuviin ja osaamiseen. Samoin tulee uudelleen tarkastella muita tukipalvelujen kustannuksia. Näiden kustannusten kohtuullistamista on tavoiteltava, eli tukipalvelujen toteutusta jopa vähemmällä kustannuksilla.

HAMin on mahdollista tietyin edellytyksin lisätä tulonmuodostusta esimerkiksi lipun hintaa nostamalla, lisäämällä yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä sekä kehittämällä museokaupan toimintaa ja verkko-kauppaa. Mikäli HAM sijoittuu Suvilahteen, on mahdollista tilaohjelman kautta laajentaa tulonhankintapohjaa esimerkiksi tilojen ulosvuokrauksella ja palveluita tuotteistamalla. Eräissä säätiötetyissä museoissa käytetään pääomatuloja yhtenä puskurin kasvattamisen keinona.

Riitta Heinämaa toteaa selvityksessään: ”Säätiönä HAM voisi hakea hankerahoitusta säätiöiltä ja rahastoilta. Kolmas sektori ei yleensä myönnä apurahoja julkishallinnon piiriin, mutta sen sijaan säätiömuotoisia hakijoita tuetaan toisella tavalla.”

Säätiömalli mahdollistaisi monipuolisen yritysyhteistyön. Säätiömallissa on mahdollista kehittää julkis-yksityiskumppanuuksia esimerkiksi yksityisen kokoelmia omistavan säätiön kanssa. Yhteistyökumppanille olisi mahdollista tarjota maksusta näyttelytilaa, avoinnapidon palveluja sekä muita taidemuseon palveluja. Tämän kaltaisen yhteistyön toteuttamisesta toimialamallissa saattaisi tulla haasteita Kuntalaissa olevan yhtiöittämisvelvoitteen osalta.

Mahdollisen säätiön hankintaoikeudellista asemaa on tarkasteltu Helsingin kaupungin oikeuspalveluiden laatimassa liitteessä (Liite 10, Organisaatio, hankintajuridinen yhteenveto). Tässä liitteessä on myös tarkasteltu valtion tukea.

4.4 Säätiömallin hallinnollinen tarkastelu

Säätiö on vakiintunut toimintamalli, jonka toimintaa kaupunki ohjaa. Säätiömallissa etuina ovat päätöksentekoprosessien vähäportaisuus ja hallitustyöskentely. Helsingin kaupunki nimittää säätiön hallituksen. Säätiön hallitus on päätöksiä tekevä toimielin, jonka ainoa tehtävä on toimia säätiön hyväksi. Nimeämisessä on mahdollista ottaa huomioon kansainvälisyyden vahvistaminen ja ylipäättään erilaiset osaamiset toiminnan tueksi. Hallitus ohjaa operatiivista toimintaa sekä tukee toimitusjohtajaa, näin päätöksenteko on lähellä säätiön toimintaa. Säätiön toiminnan valvonta ja riskienhallinta ovat hallituksen keskeisiä tehtäviä ja sen jäsenillä on talousvastuu.

Säätiön talousarvion laadinta kulkee samassa aikataulussa kaupungin talouden vuosikellon kanssa, mutta valmisteluvaiheita ja päätösvaiheita on säätiömallissa vähemmän. Talousarvio on yksi konserniohjauksen keinoista. Omistajaohjaus toteutuu useassa eri vaiheessa ja säätiön perustaminen ja säädekir-

jan laatiminen ovat merkittävä osa siitä. Ennakkokantomenettelyllä varmistetaan, että taloudellisesti merkittävässä ja periaatteellisesti laajakantoisissa asioissa omistajaohjaus toteutuu. Näistä asioista säätiö ei voi päättää itse, vaan niihin on otettava etukäteen kaupungin kanta. Tällä varmistetaan kaupunkikonsernin kokonaisedun toteutuminen.

Myös päätöksenteko henkilöstöasioissa on vähempiportaista. Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöresursointi ovat johdon strategisen ohjauksen ja toiminnan suunnittelun väline. Organisaatiomallin muokkaus vastaamaan nykyistä paremmin tavoitteita ja toimintaa on mahdollista.

Henkilöstön siirtymiseen liittyvät asiat ratkaistaan säätiöittämisestä päättämisen yhteydessä. Kaupungin toteuttamissa yhtiöittämisissä ja säätiöittämisissä on vakiintuneesti noudatettu liikkeenluovutuksen periaatetta eli työntekijät ovat siirtyneet vanhoina työntekijöinä yhtiöön/säätiöön. Mikäli HAM säätiöitetään, tämän periaatteen perusteella HAMin henkilökunta siirtyisi vanhoina työntekijöinä eli työsuhte on siirrosta turvattu.

Konserniohjeessa on henkilöstöpolitiikkaa koskevia kirjauksia. Työehtosopimukseen liittyen todetaan seuraavaa: ”Kaupungin tytäryhteisöt kuuluvat työnantajajärjestöön ja soveltavat järjestäytymisensä mukaista työehtosopimusta. Henkilökunnan työsuhteen ehdot määräytyvät työehtosopimuksen mukaan.”

Sovellettavaksi tuleva työehtosopimus tulee ratkaistavaksi vasta ennen yhtiöittämisestä tai säätiöittämisestä päättämistä käytävissä siirtosopimusneuvotteluissa, mutta varsinkin muissa kuin markkinaehtoisesti toimivissa kaupungin tytäryhteisöissä AVAINTEs on ollut vakiintunut lähtökohta, ellei siitä poikkeamiseen ole erityinen syy. Tämän perusteella myös HAMia säätiöitettäessä lähtökohtana olisi, että työsuhte muuttuisi KVTEs:istä AVAINTEs:ksi, joka on lähellä KVTEs:iä monissa kohdin. Edut ovat saman kaltaiset, mutta palkan rakenteessa on joitakin eroja.

Konserniohjeessa todetaan muiden kuin markkinaehtoisesti toimivien tytäryhteisöjen henkilöstöpolitiikasta: ”Muissa kuin markkinaehtoisesti toimivissa kaupungin tytäryhteisöissä noudatetaan kaupungin henkilöstöpolitiikkaa vastaavaa henkilöstöpolitiikkaa yhteisön järjestäytymisen mukaisen työehtosopimuksen rajoissa.” Jos HAM säätiöitettäisiin, se kuuluisi ko. ryhmään ja noudattaisi ko. linjausta.

4.5 Kokoelmat ja julkinen taide säätiömallissa

HAM kartuttaa, esittää ja ylläpitää merkittävää taidekokoelmaa, johon kuuluvat julkiset veistokset ja julkinen taide. Organisaatiomallityössä selvitettiin, miten tämän omaisuuden omistus, kartunta ja hoito hoidettaisiin säätiöittämisestä yhteydessä. Espoon kaupunki on siirtänyt kokoelmat EMMA säätiön omistukseen. Tässä esitetään, että Helsingin kaupungin taidekokoelma deponoitaisiin uudelle säätiölle.

Tässä järjestelyssä Helsingin taidekokoelmat säilyvät Helsingin kaupungin omistuksessa. Kokoelman omistus osoitetaan Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle, ja se jää toimialan taseeseen. Kokoelma deponoidaan/talletetaan HAM säätiölle (Helsingin taidemuseolle), jolla on kokoelman täysi hallinta. Kokoelman hallinta käsittää kokoelman kartuttamisen, käytön, säilyttämisen ja hoitamisen sekä muut kokoelmanhallintaan liittyvät tehtävät. Kokoelman yhtenäisyyden ja hallinnoinnin selkeyden vuoksi on tarkoitukseenmukaista, että myös uudet tähän kokoelmaan liitettävät taideteokset ovat kaupungin omaisuutta.

HAM Helsingin taidemuseon kokoelmaa voi kartuttaa joko kaupungin rahoituksella eli HAM säätiölle osoitetuilla, erillisillä taidehankintamäärärahoilla (avustuksilla) tai HAM säätiön käyttöön osoitetuilla hankintamäärärahoilla (investointimäärärahoilla). Julkisen taiteen kartuttamista tehtäisiin samalla tavoin. Kun kokoelmaa kartutetaan kaupungin rahoituksella, HAM säätiö toimii kaupungin asiamiehenä: taideteoksia ostetaan kaupungin lukuun ja kaupungin kokoelmaan. Kokoelmaa voidaan täydentää myös HAM Helsingin taidemuseon tehtävillä talletuksilla (deponointi). Deponoinneissa omistusoikeus ei siirry tallettajalta taidemuseolle.

Kokoelmiin on mahdollista liittää lahjoituksina vastaanotettuja taideteoksia. Mikäli lahjoituksiin liittyy merkittäviä ylläpitovelvollisuuksia, kuten usein on julkisen taiteen teoslahjoituksiin liittyen, tulee näihin ottaa kaupungin kanta. Teokset liitetään kaupungin kokoelmaan. Julkisen taiteen kohdalla yhteistyö kaupunkiympäristön toimialan kanssa on tiivistä. Helsingin kaupungin julkisia veistoksia ja julkista taidetta ylläpidetään yhteistyössä. Prosenttiperiaatteen toteuttamiseen, sijoittamiseen ja ylläpitoon liittyvistä asioista tulee mahdollisen säätiöittämisen yhteydessä sopia erikseen.

4.6 Valtionosuus ja alueellinen taidemuseotehtävä säätiömallissa

Museolaki säätelee valtionosuutta (vos) saavien museoiden ja taidemuseoiden toimintaa ja tehtäviä (ydintehtävät). Laki valtionosuudesta määrittelee kelpoisuusehdot valtionosuuden piiriin pääsemiseksi. Valtionosuus HAMin osalta on 1,2 me ja sen lisäksi alueellisesta vastuumuseotoiminnasta koituu lisä (137 000 e).

Alueellinen vastuumuseo voi olla hallintomuodoltaan säätiö tai yhdistys tai yritys. Edellytys valtionosuuksien ja alueellisen vastuumuseotoiminnan statuksen saamiselle on, että säätiömallisella museolla on pitkäaikainen sopimus kokoelman hoitamisesta kaupungin kanssa. Koska kyseessä on säätiötä velvoittavista tehtävistä, tulee nämä kirjata sääntöihin. Mahdollisen säätiöittämisen yhteydessä OKM:n pitää tehdä näistä uusi päätös ja uusi sopimus uuden toimijan kanssa. Mikäli HAM säätiöitetään valtionosuudet osoitettaisiin suoraan säätiöön.

5 ORGANISAATIOMALLIN TYÖRYHMÄN JOHTOPÄÄTÖKSET

Työryhmässä nähdään, että organisaatiokulttuurin positiivinen kehitys Kuvan toimialalla voisi tukea itenäisemmän mallin rakentamista. HAMin toiminta nykyistä itsenäisemmin osana kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa vaatisi muutoksia ja erikoisjärjestelyn yhden palvelun kohdalla. Tämä herättää kysymyksiä siitä, onko tällainen erikoisjärjestely pienen kokonaisuuden osalta kuitenkin realistinen isossa kaupunkikokonaisuudessa esimerkiksi talouden suunnittelun näkökulmasta. Onko tämä ratkaisu mallinnettavissa koherentisti (tulkinnanvaraisuus) ja vietävissä toiminta- ja hallintosääntöön ts. onko tällainen malli vakiinnutettavissa? Lisäksi tulee tunnistaa, mitkä kaikki muut kuin kulttuuriorganisaatiot voisivat pyrkiä hakemaan erityisasemaa. Johtamisjärjestelmän uudistus on vienyt organisoitumista toiseen suuntaan toimialamalleilla, joten onko kaupunkiyhteisen toimialarakenteen kannalta tarkoituksenmukaista mahdollistaa kuvatut hallinnolliset muutokset.

Säätiömalli on puolestaan selkeästi määritelty, olemassa oleva toimintatapa kaupungissa. Säätiömalli on käytössä museotalalla myös kaupunkikontekstissa (Espoo & EMMA). Valtaosa Helsingissä toimivista

taidemuseoista ovat organisaatioiltaan säätiöitä. Toimintamallissa ei ole tulkinnanvaraa. Säätiömalli on johdonmukainen valinta organisaatiomalliksi (vrt. Korkeasaari, jonka säätiöittäminen yhteydessä nousi samoja kysymyksiä ja jossa ratkaisu on toiminut).

Kaupunkilaiselle HAM Helsingin taidemuseon palvelut näyttäytyvät samana, toimintamallista riippumatta. Kun tarkastellaan Helsingin kaupunkikonsernia kokonaisuudessaan, on palvelujen tuottajana myös joukko säätiöitä. Palveluiden tuottamisessa ei ole suurta eroa siinä, onko palvelu kaupungin palvelu vai kaupungin ohjaaman säätiön palvelu.

Riskinä on, onko tässä omarahoitusosuuden kasvattamista arvioitu riittävän realistisesti suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön (koko alan omarahoitusosuuden kasvattamisen paineet ja kiristynyt kilpailu tässä, mm. Veikkaus-voittovarojen tulevaisuus, säätiöiden ja yritysten talous jne.) Toisaalta HAMilla on vahva näyttö pitkältä aikaväliltä vastuullisesta taloudenpidosta ja kyvystä saavuttaa ja ylittää tulotavoitteet.

Organisaatiomalliselvityksessä NAG Oy:n laatimassa talouden tarkastelussa on selvitetty alv-kustannuksia. Alv-kustannus voi olla kriittinen elementti pienemmässä kunnassa, mutta onko se Helsingin mittakaavassa, tulee kaupungin päätettäväksi esityksessä HAMin säätiöittämiseksi. Lisäksi laajemmassa tarkastelussa on hyvä tunnistaa mahdolliset muut säätiömallista kiinnostuneet kaupungin kulttuuriorganisaatiot.

- Organisaatiomallin työryhmä päätti esittää ohjausryhmälle edelleen esitettäväksi, että HAM Helsingin taidemuseo säätiöitetään. Lisäksi esitetään, että Helsingin kaupungin taidekokoelma deponoitaisiin uudelle perustettavalle säätiölle.

6 HAM TEHTÄVÄ

6.1 Tausta

Työryhmän toimeksiantona oli selvittää HAMin tehtäviä, jossa selvitys kohdistuu erityisesti HAMin tehtäviin kokoelmiin ja julkiseen taiteeseen liittyen sekä HAMin asemaan ja yhteyksiin ympäröivään taidekenttään. Samalla selvitetään, miten kokoelmien hoito ja ylläpito järjestetään eri vaihtoehdoissa.

Riitta Heinämaa esitti selvityksessään HAMin tehtävästä mm. seuraavaa: ”Yksi museo ei voi olla kaikkea vaan sen tulee määräytyä yhä uudestaan, kun toimintaympäristössä on kaikki liikkeellä.” Selvityshenkilönä Riitta Heinämaa tarkasteli HAMia tästä näkökulmasta ja esitti seuraavan näkemyksen:

”HAMin perustehtävä on pitää huolta Helsingin taidekokoelmista ja tätä perustehtävää voi edistää monin tavoin. Taidemuseona HAM on jatkossa vielä vahvemmin globaali toimija, jonka toiminnassa kansainvälinen ja paikallinen niveltävät toisiinsa. HAMissa ajatellaan globaalisti ja kansainvälisiä kuvataideverkostoja hyödynnetään taidemuseon toimintaan. Mutta samanaikaisesti HAMissa toimitaan paikallisesti niin, että vastataan paikallisiin tarpeisiin. HAM on yhteisöllinen ja osallistava, tärkeä osa yhteiskunnan kulttuurista rakennetta. Strategisena suuntana globaalius edellyttää, että HAMin kohdalla huomioidaan sekä sosiaalinen että taloudellinen kestävyys tulevassa toiminnassa. Yhtäältä HAM joutuu pohti-

maan, miten laajan yhteiskunnallisen tehtävän se ottaa kantaakseen taidemuseona. Toisaalta HAMilla on myös tilausta toimia kuluttajamarkkinoilla ja syventää yhteistyötään elinkeinoelämän kanssa. Kumpikin linjaus on sinänsä hyvä ja toteuttaa tasavertaisesti kaupungin strategiaa. Mutta HAMin osalta tulisi kuitenkin jatkossa tehdä hyvin tietoisesti tämäntä-paisia valintoja ja painotuksia, jotta sen toimintaa olisi helpompi tukea.”

6.2 HAM tehtävä, työryhmän yhteenveto

Suomessa museolaki, valtiosuudet, alueellinen taidemuseotehtävä, kansainvälinen museoliitto ICOM ja Museoliitto määrittelevät taidemuseotyön perustehtäviä. Lisäksi HAMin oma kokoelmapolitiikka asettaa olennaisen lähtökohdan museon toiminnalle.

HAMin keskeinen toimijuus rakentuu museon kokoelman, museossa tapahtuvien näyttelyiden sekä uutena kokonaisuutena nyt myös Helsinki Biennaalin ympärille. Lisäksi julkisen taiteen komissioilla ja asiantuntijuudella prosenttirahahankkeissa on erityisen merkittävä asema HAMin kokoelmissa sekä museon näkyvyydessä kaupunkitilassa. Oman erityispiirteensä museon kokoelmien esittämisessä muodostaa kokoelmateosten sijoittaminen erilaisiin puolijulkisiin tiloihin, kaupungin virastoihin, kouluihin ja päiväko-teihin. Tämä, yhdessä julkisten taideteosten sekä museon näyttelyiden kanssa, mahdollistaa kokoelmien monipuolisen esittämisen ja kommunikoinnin yleisöjen kanssa

Koko laajuudessaan HAMin toimenkuvista muodostuu monimuotoinen tehtäväpaletti, joka rakentuu museon kokoelman ympärille. Tämä kokonaisuus pitää sisällään kotimaiset ja kansainväliset näyttelyt Tennispalatsissa sekä HAMin tuottamat kiertonäyttelyt, kokoelmateosten ylläpidon ja konservoinnin sekä lainaamisen ulos, prosenttiperiaatehankkeet ja muut julkisen taiteen teokset, kokoelmateosten sijoittamisen kaupungin toimipisteisiin, Helsinki Biennaalin toteuttamisen, monipuolisen yleisötyön, hankkeisiin liittyvän julkaisutoiminnan, kuvapalvelut, alueellisen vastuumuseotehtävän, HAMin oman alueellisen työn (esimerkiksi Jakomäki-hanke) ja osallistavan budjetoinnin, museokaupan ja muun myyntityön sekä digitaalisten palveluiden kehittämisen. Kaiken tämän keskiössä on aktiivinen kokoelmatyö, kokoelmien kartoitus ja esittäminen. HAMin laaja tehtäväpaletti mahdollistaa erilaisten toiminnallisten kokonaisuuksien esiin nostamisen eri yhteyksissä ja vaihtuvissa toimintaympäristöissä.

Kokoelmatyön lisäksi aktiivinen ja kehittyvä suhde yleisöihin sekä museon asiantuntemus ja osaaminen kulkevat mukana museon toiminnassa. Kuvataiteen ja museoalan asiantuntijuus läpi leikkaa kaikkea museon toimintaa.

Taidemuseon perustehtävien rinnalla HAM vahvistaa käytäntöjään aktiivisena toimijana muuttuvassa toimintakentässä. Taidemuseolla voidaan nähdä olevan tiettyjä, edellä kuvailtuja, pysyviksi määriteltyjä tehtäviä, joiden lisäksi museo havainnoi yhteiskunnassa ja ympäristössä olevia muuttuvia painotuksia, ja rakentaa ja vahvistaa tiettyjä toimintoja näitä peilaten. Tässä ajassa näitä erityispiirteitä ovat uudenlainen diversiteettiin pohjautuva yhteisöllisyys ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen sekä koko kulttuuria läpileikkaava jälkifossiiliseen yhteiskuntaan siirtyminen. Nämä muuttuvat toiminnot liittyvät museon entistä aktiivisempiin rooleihin suhteessa paikallisuuteen, yhteisöllisyyteen ja yhteiskunnallisiin muutoksiin, ja niiden voidaan nähdä keskittyvän kolmeen otsikkomaiseen kosketuspintaan: HAM helsinkiläisenä toimijana, taidemuseo koollekutsujana sekä asenne taidemuseon tehtäviä ja toimintaa profiloivana tekijänä.

6.3 Helsinki

Helsinki on kansainvälinen, monimuotoinen ja monikulttuurinen kaupunki. HAM toimii aktiivisesti kansainvälisellä kuvataide- ja museokentällä. Samalla HAMin tehtävä on tunnistaa ja vahvistaa paikallisen taidekentän erityislaatuksia, ja nostaa niitä esille osana laajempaa taiteen ja kulttuurin ympärillä tapahtuvaa keskustelua. Ei ole erillistä "paikallista" ja "kansainvälistä", vaan eri tavoin vuorovaikutuksessa olevia toiminnan kenttiä.

Helsingissä HAM on osa kaupungin infrastruktuuria. Tämä tulee käytännössä esiin erityisesti prosentti-periaatteella tuotetuissa julkisen taiteen hankkeissa, jotka rakentuvat kaupungin eri laitosten sekä kaupungissa toimivien yksityisten tahojen väliselle vuorovaikutukselle. Myös Helsinki Biennaali on toiminto, joka kokoaa yhteen paitsi eri tahoja kaupungin organisaation sisältä, myös laajasti paikallisia toimijoita.

HAM on kanssakulkija helsinkiläisille. HAMin tehtävä on huomioida kaupunkilaisuuksien moninaisia olemassaoloja. "Helsinkiläiset" eivät ole yksi yhtenäinen joukko, ja HAMin on organisaationa eletävä mukana niissä murroksissa, jotka tapahtuvat sekä sosiaalisissa että kulttuurillisissa rakenteissa ja ihanteissa. HAMin toiminta on kaikkia kaupunkilaisia ja kaupungissa olijoita varten. Taiteen kautta tarkastellaan hyvän elämän käsitettä ja sen määreitä, mutta myös hyvän elämän saavuttamiseen liittyviä yhteisiä ja yksityisiä kipukohtia. Hyvinvointi ja terveys ovat tavoitteita, joita voidaan saavuttaa taiteen ja yleisön välisessä vuorovaikutuksessa.

6.4 Koollekutsuja

HAM toimii koollekutsujana erilaisille toimijoille ja äänille niin paikallisessa, alueellisessa kuin globaalisakin keskusteluympäristössä.

Koollekutsujana HAM ottaa edelleen haltuun aloitteellista asemaansa kaupungin sosiaalisessa rakenteessa. Helsingissä, samoin kuin muuallakin maailmassa, on havaittu tarpeita tasa-arvoiselle ja kokoaivalle yhteiselle keskustelulle. Taideteos voi toimia viitekehyksenä tai sytykkeenä laajemmille yhteiskunnallisille keskusteluille.

HAMin tulokulma yhteiskunnalliseen keskusteluun on lähtöisin taiteen esittämisestä, ja taide on aina keskeinen lähtökohta HAMin toiminnassa. On olennaista kuitenkin tunnistaa ne muuttuvat ja laajenevat keskustelut, jotka tapahtuvat taiteen ja yhteiskunnan hankauskohdissa. On tärkeää mahdollistaa moniäänisyyttä ja erimielisyyttä keskustelukulttuurissa. HAM voi keskustella omalla äänellään, mutta institutionaalisen roolin kautta HAM voi toimia myös neutraalina koollekutsujana muille äänille.

Alueellisen vastuumuseona HAM korostaa koollekutsumisen roolia myös suhteessa Uudenmaan taide-museoihin ja kulttuurialan toimijoihin.

HAMin läsnäolo julkisessa tilassa avaa luonnollisen väylän paikallisille keskusteluille ja koollekutsumiselle erityisten paikkojen ja yhteisöjen ääreen. Julkisessa taiteessa paikkasidonaisuus tai paikkasensitiivisyys ovat olennaisia lähtökohtia, jotka itsessään jo ohjaavat huomiota taideteosta ympäröivään kontekstiin. Taideteoksen kautta voidaan tarkastella ja avata erilaisten paikallisuuksien erityisyyksiä.

6.5 Asenne

Taidemuseona HAM on muuttuva ja elävä kokonaisuus, jonka monimuotoinen toimenkuva voi pitää sisällään ristiriitaisiakin elementtejä. HAM voi tarjota samanaikaisesti sekä yksityisiä henkisyteen pyrkiviä kokemuksia taiteen äärellä että kaupunkitilaa aktiivisesti muokkaavaa yhteisöllistä tekemistä.

Taidemuseon teoilla on kokoaan suurempi symboliarvo. Siksi esimerkiksi jälkifossiiliseen siirtymään suuntaavissa teoissa museo voi toimia esimerkin näyttäjänä toiminnan uudelleenjärjestämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa museon toimintojen muuttamista ekologisesti kestäväälle pohjalle.

HAMin organisaation tulee reflektoida toimintakentän moninaisuutta. HAMin prosesseihin otetaan enenemissä määrin edelleen mukaan toimijoita talon ulkopuolelta ja avataan näin organisaation toimintakulttuuria ja kasvatetaan diversiteettiä.

Vuorovaikutteisuus ja taidemuseon roolien laajentaminen lisäävät osaamista ja toiminnan resursseja osallistamisen kautta. Näin myös omistajuus museosta yhteisenä resurssina ja paikkana toteutuu. HAMin toiminnan kova ydin (kokoelma, yleisötyö ja taiteen esittäminen) mahdollistaa fluiditeetin suhteessa uusiin toiminnan muotoihin. Uudet toiminnot ja tehtävät myös uudistavat museon profiilia.

Haemme mandaattia toteuttaa ja elää todeksi ydintehtävää (kokoelmaa ja sen suhdetta sidosryhmiin) kussakin ajassa muuntuvilla painopisteillä, jotka nyt tunnistettu olevan lähitulevaisuudessa Helsinki, Koollekutsuja, Asenne - sekä näiden alle kuvatut yksityiskohtaisemmat teemat kuten Helsinki: helsinki-läisyys, kansainvälisyyden määrittely, Koollekutsuja: erimielisyyksien kuratointi, Asenne: rakenteen diversiteetti ja hiilineutraalius).

Helsingin taidemuseon toiminta on aina ollut kansainvälistä. Ollakseen uskottava lokaali toimija, HAMin on oltava vahva kansainvälinen toimija. Jotta taidemuseo osaa tunnistaa ja tukea lokaalia/paikallista taidekenttää, sillä pitää olla vahva asiantuntijuus kansainvälisestä taidekentästä. HAMin kansainvälinen toiminta ja verkostot ovat vahvasti sidoksissa kaupungin taidekokoelmaan ja julkisen taiteen kokoelmaan. Kokoelman kansainvälistä osuutta on vahvistettu HAMin näyttelyistä tehdyillä hankinnoilla ja teos-tuotannoilla. Näitä teoksia lainataan edelleen kansainvälisiin näyttelyihin, ja tämä lainaustoiminta vahvistaa HAMin kansainvälistä verkostoa. Vahva kansainvälinen verkosto mahdollistaa kiinnostavien kansainvälisten taiteilijoiden ja toimijoiden halua tehdä yhteistyötä Helsingissä. Taiteilija, jolla on ollut näyttely HAMissa, ja joka on vierailut kaupungissa ja tehnyt työtä HAMin asiantuntijoiden kanssa saattaa esimerkiksi kiinnostua toteuttamaan julkisen taiteen teoksen kaupungissa.

Vastavuoroisesti suomalaisten taiteilijoiden teokset HAMin kokoelmissa ovat esillä kansainvälisissä näyttelyissä, jotka syntyvät usein yhteistyönä HAMin kansainvälisten kumppaneiden kanssa (Modernia elämää –näyttelyn pohjalta koottu kiertonäyttely Japanissa).

Kansainvälisyys on HAMissa kaksisuuntainen katu: HAM on sekä antamassa, että saamassa. Kansainvälinen taidemuseotoiminta perustuu verkostoissa syntyvään luottamukseen. Kaiken kansainvälisen toiminnan lähtökohtana on kansainvälisen taidemuseotoiminnan vahva asiantuntijuus ja laajat kansainväliset verkostot

(Tausta-aineistona on liite 11, HAM tehtävä, yhteenveto, ppt.)

7 OHJAUSRYHMÄN HENKILÖSTÖN EDUSTAJIEN ERIÄVÄ MIELIPIIDE

Henkilöstön edustajat esittivät eriävän mielipiteen jatkoselvityksen esityksistä. Henkilöstön edustajat toteavat, että asia on tärkeä henkilöstön edustajien näkökannalta, ja myös haasteellinen. Selvityksen myötä on noussut esiin useita epävarmuustekijöitä, erityisesti talouteen liittyviä, jotka mielestämme vaatisivat tarkkoja jatkoselvityksiä. Esimerkiksi mahdollinen sijainti Suvilahden alueella vaatii valtavia taloudellisia panostuksia. Henkilöstön asemaa ajatellen olimme toivoneet ohjausryhmän päätyvän suositteluun HAM:n pysyvän toimialalla itsenäisemmässä asemassa mm panostamalla HAM:n omaan markkinointiin ja viestintään. Pidämme mahdollisimman tiivistä kaupunkiyhteistyötä erittäin tärkeänä ja myös turvallisenä sekä henkilöstön että palvelun laadun kannalta. Poikkeustila on myös entisestään korostetusti tuonut ilmi omien palveluiden tärkeyden ja niiden turvallisuuden kaupunkilaisten kannalta. Henkilöstön edustajat edellyttävät jatkopäätöksien yhteydessä tarkempaa selvitystä henkilöstön aseman turvaamisesta, jotta he voivat luottavaisin mielin jatkaa erinomaista ja ammattitaitoista työtään kansainvälisestikin merkittävässä HAM:ssa. Henkilöstölle tulee taata vastaavat edut, palkkaus ja työsuhteturva kuin muillekin Helsingin kaupungin työntekijöille.

8 HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN

HAMin henkilökuntaa on osallistettu HAM tehtävän pohtimiseen ja kirkastamiseen. Lisäksi näissä tapaamisissa on pohdittu uutta mahdollista sijaintia Suvilahdessa. Selvityksestä on kerrottu henkilökunnan seminaarissa sekä talon kokouksissa.

9 RYHMIEN KOKOONPANOT JA ASIANTUNTIJAT

Sijaintiryhmän kokoonpano

Hannu Asikainen (projektinjohtaja, Kaupunginkanslia)
Matti Kaijansinkko (tiimipäällikkö, Kymp/Maka, Asemakaavoitus)
Pia Kilpinen (arkkitehti, Kymp/Maka, Asemakaavoitus, mukana 17.4. alkaen)
Matti Kuusela (tilapalvelupäällikkö, Kuva/Tilapalvelut)
Elina Leskelä (kokoelmapäällikkö, HAM, työryhmän pj)
Mikko Lindqvist (arkkitehti, Kaupunginmuseo)
Jouko Piilola (tiimipäällikkö, Kymp/Rya)
Kai Huotari (toimitusjohtaja Kiinteistö Oy Kaapelitalo, mukana 6.3.alkaen)
Mari Lenck (tiimiesimies, HAM)
Tuija Kuutti (tiimiesimies, HAM, työryhmän sihteeri)

Sijaintiryhmän toiminta

Työryhmä kokoontui 7 kertaa tammi-kesäkuun aikana. Työryhmä vieraili Euroopan kemikaaliviraston ECHAN tiloissa Telakkarannassa 26.2., missä vanhaan telakkarakennukseen on rakennettu uutta toimistotilaa.

Ryhmän ulkopuoliset asiantuntijat

Kirsi Torikka (Kaupungin sisäilmatiimi) ja Paula Wuokko (Vahanan Rakennusfysiikka Oy) – tilikellossa tehdyt haitta-aine-, mikrobi- ja lujuustutkimukset
Valtteri Osara, Juuso Hatakka ja Teemu Tuomi, Arkkitehdit NRT – alustavat viitesuunnitelmat
Patrik Laakso, Janne Hellsten ja Valtteri Vaarsalo, Nodetec Oy – rakennetekninen konsultointi
Eetu Laaksonen, Oy PQR Consult Ab – Ivi-tekniinen konsultointi

Organisaatiomallin työryhmän kokoonpano

Vesa Anttila (johtava kaupunginasiamies, Kaupunginkanslia, Oikeuspalvelut)
Juha Kouvonen (kaupunginasiamies, Kaupunginkanslia, Oikeuspalvelut)
Atte Malmström (konserniohjauksen päällikkö, Kaupunginkanslia, Talous- ja suunnitteluosasto)
Leena Mickwitz ((kaupunginsihteerin, Kaupunginkanslia, Hallinto-osasto), 31.5.2020 asti
Mari Männistö (kulttuurijohtaja, pj, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Maria Nyfors (kaupunginsihteerin, Kaupunginkanslia, Hallinto-osasto), 1.6.2020 alkaen
Maija Tanninen-Mattila (taidemuseon johtaja HAM, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Tarja Tarkiainen (kaupunginasiamies, Kaupunginkanslia, Oikeuspalvelut)
Elina Leskelä (kokoelmapäällikkö HAM, sihteerin, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)

Organisaatiomallin työryhmän toiminta

Työryhmän kokouksia oli seitsemän. Lisäksi eri aiheisiin liittyviä kokoontumisia eri kokoonpanoilla oli useita.

Ryhmän ulkopuoliset asiantuntijat

Susanna Tommila, kulttuurijohtaja, Espoo
Pilvi Kalhama, taidemuseon johtaja, EMMA, Espoo
Aleksi Malmberg, intendentti, Helsingin kaupunginorkesteri
NAG Oy:n selvitys: Sami Torstila, Tuomas Engström, NAG Oy
Lisäksi NAG Oy haastatteli selvityksessään useita asiantuntijoita.

HAM tehtävän työryhmän kokoonpano

Arttu Merimaa (ts. amanuenssi, HAM, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Mari Männistö (kulttuurijohtaja, pj, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Maija Tanninen-Mattila (taidemuseon johtaja HAM, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Taru Tappola (julkisen taiteen päällikkö, HAM, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Pirkko Siitari (näyttelypäällikkö, HAM, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)
Elina Leskelä (kokoelmapäällikkö HAM, sihteerin, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, Kulttuuri)

HAM tehtävän työryhmän toiminta

Työryhmän kokouksia oli kuusi. Lisäksi eri aiheisiin liittyviä kokoontumisia eri kokoonpanoilla oli useita.

Ryhmän ulkopuoliset asiantuntijat

Annakerttu Aranko ja Heini-Emilia Saari, Protoomo
Paavo Järvensivu, BIOS
Kaisa-Reeta Koskinen, Kympp, projektinjohtaja hiilineutraali Helsinki
Joasia Krysa, Liverpool Biennial