

Talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2022–2024 perusteluteksti

Talousarvion 2022 keskeiset painopisteet ja tiivistelmä

1. Toiminnan jälleenrakentaminen ja uusiutuminen

Palvelujen vetovoimaisuus palautetaan koronapandemiaa edeltävälle tasolle tavoittelemalla aikaisempia asiakasmääriä. Erityistä huomiota kiinnitetään lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin sekä kaupunki uudistusalueisiin. Palvelutaso palautetaan toimintoja uudistamalla, poikkeustilanteen kokeiluja hyödyntämällä ja yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Palvelutason ja kaupunkilaisten luottamuksen palauttamiseksi tehtävät toimenpiteet määritellään lähellä asiakasta.

2. Lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien parantaminen

3–6 -luokkalaisten koulupäivän yhteydessä toteutettavia harrastusmahdollisuuksia parannetaan yhdessä yleishyödyllisten yhteisöjen ja muiden kumppaneiden kanssa.

7–9 -luokkalaisten kohdennetussa toiminnassa lisätään löydettävyyttä. Kaupungin ja järjestöjen työnjakoa harrastustoiminnan tarjonnassa selvennetään yhdessä kumppaneiden ja muiden toimialojen kanssa. Harrastusmahdollisuuksien parantaminen on toimialojen yhteinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoite.

3. Ikääntyneiden toimintamahdollisuuksien parantaminen

Ikäihmisten liikkumisen ja liikkeelle lähtemisen esteitä poistetaan selkeyttämällä kaupungin toimialojen sekä kolmannen ja yksityisen sektorin työnjakoa sekä lisäämällä ikäihmisten liikkumista ja liikuntaan liittyvää neuvontaa, asiakasohjausta ja palvelutuotantoa yhdessä kumppaneiden ja muiden toimialojen kanssa. Koronapandemian aikana käynnistettyä digitaalista palvelukehittämistä jatketaan. Ikääntyneiden toimintamahdollisuuksien parantaminen on toimialojen yhteinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoite.

4. Toiminnan tehostaminen

Erityisesti digitalisaatiolla edistetään tuottavuutta ja hyvää palvelukokemusta. Toimintatapoja ja prosesseja muutetaan asiakaslähtöisemmiksi, yksinkertaisemmiksi ja tehokkaammiksi. Tuloja ja kävijämäärää kasvatetaan uudistamalla digitaalisia viestintäkanavia. Automatisaatiota lisätään sisäisissä prosesseissa sekä niissä asiakaspalveluissa, joissa se edistää tuottavuutta ja hyvää asiakaskokemusta. Näin vapautetaan henkilökuntaa niihin tehtäviin ja niiden asiakkaiden palvelemiseen, joissa heitä tarvitaan. Samaan aikaan panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin ja valmentavaan johtamiseen.

Kulttuuri, liikunta, kirjastot ja nuorisotyö ovat kärsineet merkittävästi koronapandemiasta. Pitkäkestoiset ja muuttuvat rajoitukset ovat rajoittaneet sekä kaupungin että yleishyödyllisten yhteisöjen ja yritysten toimintaedellytyksiä. Erityisen voimakkaasti korona on heikentänyt ennen kriisiä voimakkaassa kasvussa ollutta kulttuuri- ja tapahtuma-alaa.

Koronapandemiasta johtuvat palvelutoiminnan rajoitukset ovat vaikuttaneet suorimmin niihin väestöryhmiin, jotka ovat julkisista vapaa-ajan palveluista riippuvaisimpia eli lapsiin ja nuoriin sekä ikääntyneisiin. Molemmissa ryhmissä ennustetaan merkittävää asiakasmäärän kasvua, mikä kasvattaa tarvetta tehostaa palvelujen tuottavuutta esimerkiksi digitalisaatiolla.

Vuoden 2022 pääpaino on toiminnan laajuuden palauttamisessa aiemmalle tasolle. Kuntalaisten turvallisuudentunteen palauttaminen tulee vaatimaan erityistä huomiota terveysturvallisuuteen ja markkinointiin. Koronapandemian jälkihoito tarkoittaa myös erityishuomiota henkilöstön hyvinvointiin ja työturvallisuuteen.

Tuottavuuden parantaminen tarkoittaa jatkuvaa arviointia asiakatarpeista, palvelutuotannon tavoista sekä investointeja työhyvinvointiin ja johtamiseen. Palveluprosesseja tehostetaan ja digitalisoidaan. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla vahvistetaan entisestään henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä, läpinäkyvyyttä ja sisäistä viestintää sekä valmentavaa johtamisotetta. Tuottavuutta edistävästä kokeiluista ja ehdotuksista palkitaan. Koronapandemian aikaisia kokeiluja käytetään oppeina palvelutuotannon kehittämisessä. Erityistä huomiota kiinnitetään lasten ja nuorten harrastustoimintaan sekä ikääntyneiden helsinkiläisten toimintakyvyn edistämiseen.

Toimialan painopisteet toimeenpannaan erillisellä tavoiteasetannalla (ks. *Sitovat tavoitteet*- ja *Muut toiminnan tavoitteet* -kohdat), joihin on sisällytetty myös vuodelle 2022 asetettujen kaupunkiyhteisten tavoitteiden toimeenpano. Osa vuoden 2022 tavoitteista koskee vain tiettyjä palvelukokonaisuuksia.

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 (kaupunginkirjasto) vastaa kirjastotoiminnasta sekä valtakunnallisesta kehittämistehtävästä, josta on lailla erikseen säädetty. Kirjastopalvelukokonaisuuden palvelut ovat aluekirjastopalvelut, keskustakirjasto Oodi, kirjastoverkon yhteiset palvelut ja valtakunnalliset kehittämisspalvelut.

Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa kaupungin kulttuuripolitiikasta sekä kulttuuri-, orkesteri-, museo- ja taidemuseotoiminnoista. Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa sille kuuluvista valtakunnallisista ja alueellisista erityistehtävistä, joista laeilla erikseen säädetään. Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelut ovat kaupungin museo, kaupunginorkesteri, kaupungin taidemuseo (HAM), kulttuurin edistäminen –palvelu ja kulttuurikeskukset –palvelu.

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

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. Toimialan hallinnon palvelut ovat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talous- ja suunnittelupalvelut, kehittämis- ja digitalisaatiopalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut.

Keskeiset talousarviovuoden muutokset palvelukokonaisuuksittain ja palveluittain

	Toimintakate (talousarvio on sitova taso)	Osuus ta- kohdan toimin- takatteesta %	Muutos ed. vuoteen €	Muutos ed. vuoteen %	Keskeisin selittävä tekijä
Toimiala yhteensä	-202 119	100,0 %	-5 544	2,82 %	ylläpitovuokrien tasokorotus ja liikunnan kunnossapito, uudet ja poistuvat tilat, palkkamenojen, palvelujen ostojen ja tilavuokrien indeksikorotukset sekä digitaalisen perustan laskutuksen kasvu
Kulttuuripalvelukokonai- suus	-52 807	26,1 %	-496	0,95 %	ylläpitovuokrat, tilamuutokset ja indeksikorotukset
Liikuntapalvelukoko- naisuus	-58 364	28,9 %	-2 989	5,40 %	ylläpitovuokrat, kunnossapito, tilamuutokset ja indeksikorotukset
Nuorisopalvelukoko- naisuus	-29 546	14,6 %	-569	1,96 %	ylläpitovuokrat, tilamuutokset ja indeksikorotukset
Kirjastopalvelukoko- naisuus	-38 078	18,8 %	-814	2,18 %	ylläpitovuokrat, tilamuutokset ja indeksikorotukset
Toimialan hallinto	-23 324	11,5 %	-782	3,47 %	ylläpitovuokrat, tilamuutokset ja indeksikorotukset sekä digitaalisen perustan laskutuksen kasvu

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala esittää talousarvioehdotuksessaan 2,82 prosentin muutosta eli 5,5 miljoonaa euroa verrattuna vuoden 2021 hyväksytyyn talousarvion katteeseen. Kuvan esitys pitää sisällään teknisiä muutoksia ylläpitovuokriin ja liikunnan kunnossapitomäärärahoihin, uusien ja poistuvien tilojen vuokramuutoksia sekä vuokrien, palkkojen ja palvelujen ostojen indeksikorotuksia. Näiden pakollisten toiminnallisten muutosten mahdollistaminen esitetyn määrärahalisäyksen puitteissa vaatii toimialalta tuottavuustoimenpiteitä.

Kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttaminen

Kaupunkistrategia 2017–2021

Kaupunkistrategian 2017–2021 Maailman toimivin kaupunki -kokonaisuudessa parannettiin asiakaskokemusta ottamalla käyttöön uusia asiakaskokemuksen edistämisen menetelmiä (mm. NPS-suositteleva indeksi, kaupunkilaisprofiilit). Osallisuutta hyödynnettiin laajasti osana palvelu- ja tilasuunnittelua, mm. keskustakirjasto Oodin sekä Hertsin kirjaston ja nuorisotalon suunnittelussa. Toimialan palvelujen digitalisaatio edistyi kaudella voimakkaasti, ja digitalisaation edistämiseksi perustettiin toimialalle digitaalisen palvelukehityksen kehittäjäyhteisö Ratkaisutoimisto. Strategiakohtaan edistämiseksi haasteena oli, että yhdenvertaisen osallisuuden toimenpiteitä pystyttiin edistämään pistemäisesti, eikä asiakastiedon ja palautteiden hyödyntäminen osana palvelukehitystä ole vielä systemaattista.

Kestävän kasvun turvaamisen kokonaisuudessa strategiakaudella keskustakirjasto Oodi avautui vuonna 2019 lähikirjastoja vaarantamatta. Samalla myös koko kirjastopalveluja uudistettiin rohkeasti. Nuorisotyön vaikuttavuutta kehitettiin laajentamalla etsivää ja jalkautuvaa nuorisotyötä ja ottamalla käyttöön tietoperustainen positiivisen erityiskohtelun tietomalli osana palvelusuunnittelua. Toimialan tiloja avattiin kansalaisten käyttöön kehittämällä Varaamo.hel.fi -palvelua. Taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta parannettiin erilaisin hankkein, mm. Kulttuurin kummilapset -yhteistyöhankkeella sekä monialaisin, ikääntyneiden kulttuurioikeuksia kehittävin toimenpitein yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimialan kanssa. Valtion perintörahoja kohdennettiin uudella tavalla ikääntyneiden kulttuuripalvelujen toteuttamiseen. Haasteena kestävän kasvun kokonaisuuden edistämiseksi oli syrjäytymistä ehkäisevien toimenpiteiden sirpaleisuus, tilojen kansalaiskäyttöön avaamisen hitaus sekä harrastamisen edistämiseen liittyvien yhteistyörakenteiden jäsentymättömyys.

Osana uudistuvien palvelujen kokonaisuutta edistettiin palkittua Liikkumisohjelmaa. Ohjelmassa kehitettiin laajasti yhteistyörakenteita, liikkumista edistäviä toimenpiteitä sekä liikkumisen edistämisen tietopohjaa. Merellisen Helsingin yhteistyörakenteet kehittyivät, ja toimiala teki useita kehittämistoimenpiteitä merellisen saavutettavuuden parantamiseksi. Toimiala järjesti vuonna 2021 ensimmäisen Helsinki Biennaalin Vallisaaressa. Toimialan nopea uudistumiskyky näkyi koronapandemian aikana, mm. palvelujen jatkuvana uudelleenmuotoiluna koronaturvalliseksi sekä toteuttamalla Helsinki-apu -toimintamalli yhdessä kumppaneiden kanssa. Koronapandemia aiheutti kuitenkin laajasti haasteita toimialan kumppaneiden toimintaan, ja toimialan ekosysteemin toimijoiden palautuminen koronaa edeltävälle tasolle tulee kestämään useita vuosia. Haasteena uudistuvien palvelujen kokonaisuuden edistymisessä oli ilmastonmuutosta torjuvien toimenpiteiden hajanaisuus.

Vastuullisen taloudenpidon kokonaisuudessa onnistumisena oli jatkuva positiivinen tulokehitys aina koronapandemiaan asti. Toimialan henkilöstökokemus kehittyi positiivisesti, ja valmentavan johtamisen erilaisia toimintamalleja otettiin laajasti käyttöön. Haasteena kokonaisuudessa oli esihenkilötyön kuormittuminen, jota koronapandemia osaltaan vielä vahvisti. Koronapandemia aiheutti kolmanneksen pudotuksen tulotasoon sekä kasvatti kumppaneiden tuen tarvetta.

Strategiakaudella on yhdessä kumppaneiden kanssa selvitetty edellytyksiä perustaa Helsinkiin uusi, kansainvälisesti korkeatasoinen arkkitehtuuri- ja designmuseo, jonka hankeorganisaatio aloitti toimintansa vuoden 2021 alussa. Kaupungin taidemuseo HAM:in uuden organisoitumisen selvitys valmistui lokakuussa 2019 ja sen perustella Suvilahden Kaasukelloja selvitetään mahdollisena museon sijaintipaikkana. Bunkkerin toteuttamiseen on varauduttu investointiohjelmassa vuokrahankeena, mutta hankkeen valitusprosessien käsittely on vielä kesken. Hanasaaren voimalaitoksen hyödyntämistä kulttuuri- ja vapaa-aikakäyttöön selvitetään.

Strategian edistämiseksi toimialan palveluita kehitettiin lukuisin ohjelmin ja suunnitelmin. Keskeisiä toimialan palvelujen kannalta olivat mm. Liikkumisohjelman, Merellisen strategian ja Mukana-ohjelman edistäminen. Kaupunkiyhteisen digitalisaatio-ohjelman toteutuksessa on tehty tiivistä yhteistyötä kanslian kanssa, mm. Varaamo.hel.fi -palvelun ja Tapahtumat.hel.fi -palvelun ja sen taustajärjestelmien kehittämisessä sekä erilaisissa tiedolla johtamisen ja MyData-kyvykkyyden edistämisen hankkeissa sekä infonäyttöjen uudistamisessa. Toimiala vastaa kaupunkiyhteisestä tilojen asukaskäytön hallintamallin toimeenpanosta. Strategiakaudella valmistui itsenäisen työryhmän valmisteleva Helsingin taide- ja kulttuurivisio ja se luovutettiin kaupungille 18.8.2020. Kauden aikana toimialan toimintaan myönnettiin useita kansainvälisiä palkintoja ja tunnustuksia, mm. keskustakirjasto Oodille, Liikkumisohjelmalle sekä kaupunginmuseolle.

Kaupungin muiden strategisten tavoitteiden toteuttaminen

Vuonna 2021 toimiala on edistänyt hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kaupunkiyhteisiä tavoitteita: lasten ja nuorten harrastamismahdollisuuksien edistämistä sekä ikääntyneiden liikkumista ja liikkeelle lähtemistä. Harrastamisen Suomen malli -toiminta käynnistettiin Helsingissä: koronapandemia hidasti hieman toiminnan käynnistymistä mutta vuoden 2021 aikana matalan kynnyksen toiminta käynnistyy kaikissa kaupungin kouluissa. Ikääntyneiden liikkumista ja liikkeelle lähtemistä edistettiin kehittämällä ikääntyneiden kotiin viettäviä vuorovaikutteisia etäpalveluita ja toteuttamalla monikanavainen markkinointikampanja. Palvelutoripilotti toteutetaan syyskaudella 2021.

Toimintaympäristön muutostekijät 2022–2025

Koko strategiakauden ajan Helsingin väestö kasvaa, erityisesti ikääntyvien ja nuorten määrä lisääntyy. Myös kielten, kulttuurien ja elämäntapojen kirjo kaupungissa kasvaa. Tämä haastaa toimialan palveluja uudistumaan jatkuvasti ja kehittämään asiakkuusajatteluaan. Palvelujen kulutustapojen muutokset, verkkokaupan lisääntyminen, digitaaliset sisällöt haastavat toimialaa kehittämään digitaalisia palvelujaan ja asiointikanaviaan. Osallistumisen helpottaminen ja aktivismin uudenlaiset muodot vahvistavat osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksia, mutta samalla asuinalueiden väliset erot osallistumisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa kasvavat, mikä osaltaan lisää riskiä polarisaatioon. Toimialalla on merkittävä rooli kansalaistoiminnan tukijana sekä erilaisten kaupunkilaisten kohtaamisen ja dialogin mahdollistajana. Koulupäivän yhteydessä tarjotut kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut lisäävät yhdenvertaisuutta. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota lasten ja nuorten vaikuttamismahdollisuuksien vahvistamiseen sekä digitaalisen eriarvoisuuden ehkäisyyn.

Helsingin kaupunginosia ja -alueita kehitetään tulevina vuosina voimakkaasti, kun kaupunki investoi isoihin raide- ja kaupunki uudistushankkeisiin. Toimiala valmistautuu tekemään toimenpiteitä kaupunki uudistusalueilla sekä kehittämään aluesuunnitteluun liittyviä toimintatapojaan ja yhteistyörakenteitaan. Alueiden kehittäminen tehdään yhteistyössä kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemin kanssa. Kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluilla kehitetään alueiden vetovoimaisuutta ja luodaan positiivista identifiointia eri alueille. Jatkossa on keskeistä varata riittävät resurssit myös olosuhteiden ylläpitoon. Ilmastonmuutoksen torjuntaan tähtäävät keinot, esim. energiatehokkuuden lisääminen, jatkuvat. Kaupunkilaisten ekologisen ajattelun vahvistamisen ja nuorten ilmastoahdistuksen torjunnan toimenpiteitä jatketaan.

Kaupunkitalouden epävarmat näkymät lisäävät entisestään toimialan oman tulonkannon merkitystä ja kannustavat tehostamaan prosesseja, vahvistamaan verkkokauppaa ja löydettävyyttä sekä vahvistamaan asiakkuusajattelua. Palvelujen kohdentumista ja oikea-aikaisuutta lisätään vahvistamalla toimialan datakyvykkyyttä sekä digitaalisten palvelujen ennakoivuutta. Jatkossa ymmärrettävän ja käytettävän datan tarve kasvaa.

Toimintaympäristön keskeiset muutokset 2022

Lainsäädäntö

Vuoden 2022 keskeisimpiä lainsäädännön uudistuksia toimialalle tulee olemaan erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Toimiala jatkaa vuonna 2022 uudistuksen vaikutusten ja sen aiheuttamien mahdollisten organisoitumismuutosten selvittämistä yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimialan kanssa. Työllisyyspalveluiden pysyvä siirtäminen kuntien vastuulle lisää yhteistyötarvetta muiden työllistämistahojen kanssa, erityisesti nuorten työllisyyden edistämiseksi. Nuorisopalvelujen palvelutarvetta kasvattaa oppivelvollisuuden laajentaminen, joka astui voimaan valtuustokauden alkaessa 1.8.2021, mutta jonka kokonaisvaikutukset palvelutarpeeseen kohdistuvat erityisesti vasta vuodesta 2022 alkaen. Laki esittävän taiteen edistämiseksi astuu voimaan 1.1.2022, ja sillä arvioidaan olevan keskipitkällä tähtäimellä vaikutusta taiteen ja kulttuurin rahoitusrakenteeseen Helsingissä, esim. koska laki jatkossa kattaa kaikki esittävän taiteen muodot ja rahoitus voidaan jatkossa myöntää myös määräaikaisena.

Arpajaislain uudistamisella on valmisteluvaiheessa arvioitu olevan merkittäviä uudistuksia rahapeli tuottojen kertymiseen ja siten veikkausvoittovaroilla rahoitettavia OKM-toimialan määrärahoja voidaan joutua leikkaamaan tulevissa budjettineuvotteluissa. Valtion rahapeli tuotoilla rahoitettavien määrärahojen leikkautumisen kokoluokkaa on tällä hetkellä haastavaa ennakoita sekä valmistelun keskeneräisyyden että tilastojen puutteellisuuden vuoksi.

Toimintaympäristön muutokset

Toiminnan kannalta keskeisin muutostekijä vuodelle 2022 on koronapandemia ja sen aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä ja kulutuskäyttäytymisessä.

Helsingissä on laaja kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemi, joka tuottaa ison osan helsinkiläisestä tapahtuma-, harrastus- ja sisältöpalveluista. Koronapandemia on erityisen voimakkaasti osunut helsinkiläiseen tapahtuma- ja kulttuurialaan. Kumppanit tulevat tarvitsemaan laajoja ja pitkäaikaisia tukitoimia koronatilanteesta ulos pääsemiseksi. Ekosysteemiajattelun entisestään vahvistaminen luo jatkossa lisää mahdollisuuksia myös kaupungin oman toiminnan tehostamiselle, kun toimiala jatkaa palvelustrategiatyötään.

Koronapandemia entisestään lisää hyvinvointieroja ja heikentää erityisesti valmiiksi hauraammassa olevien asemaa.

Toimiala jatkokehittää positiivisen erityiskohtelun tarkastelutapaa, jotta mallia voidaan hyödyntää laajasti toimialan palvelujen kehittämisessä. Nuorten työllistämisen edistämiseksi jatketaan Kesäsetelitoimintaa. Talousarvioesitykseen ei sisälly erillistä koronapalautumisen toimenpideohjelmaa, mutta sellaisen valmistelulle on toimialalla tunnistettu tarve.

Toimialan vuodelle 2022 määrittelemät painopisteet nousevat kaupunkiyhteisestä toimintaympäristön muutosten selvitystyöstä (toimintaympäristö.hel.fi) sekä kevään strategisen tietopohjan rikastamisen yhteistyöstä toimialan henkilöstön ja kumppaneiden kanssa.

Toimintaympäristön riskit ja epävarmuustekijät

Strategiset riskit

Suurimpana strategisena riskinä on resurssien riittävyys kasvavan ja monimuotoistuvan kaupungin tarpeisiin. Henkilöstöresurssien riittävyys, jaksaminen ja osaaminen ovat keskeisessä roolissa toimialan palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä kaupunkistrategian mukaisesti. Myös kaupungin toimintakulttuurissa tapahtuvat muutokset, esim. sote-uudistus, aiheuttavat haasteita työnjaon ja resurssien selkeyttämisessä eri toimialojen kesken.

Toimiala torjuu riskejä panostamalla henkilöstösuunnitteluun, tarvittavien strategisten kyvykkyyksien kehittämiseen ja valmentavaan johtamiseen sekä ennakoivaan palvelujen suunnitteluun.

Taloudelliset riskit

Koronapandemia on pienentänyt kävijämääriä, peruuttanut tuotantoja ja tilaisuuksia sekä vähentänyt tuloja. Pandemian tuottama epävarmuus ja pandemian hillitsemiseksi tehtävät rajoitustoimet synnyttävät merkittävän riskin toimialan tulokertymälle. Kansainväliset esimerkit muista kaupungeista osoittavat, että palvelujen kysyntä ei palaa välittömästi rajoitusten purkauduttua entiselleen. On myös selvää, että terveysturvallisuus edellyttää palvelutoiminnassa erityisjärjestelyjä, jotka kasvattavat palvelutoiminnan kustannuksia. Toimiala torjuu riskiä tuottamalla strategiaa ja perustehtävää tukevat hinnoitteluperiaatteet, kehittämällä verkkokauppaa ja digitaalista löydettävyyttä sekä ottamalla käyttöön ulkoisen rahoituksen hankkeiden hallintamallin. Digitalisaatioinvestointeja suunnataan hankkeisiin, joiden voidaan ennakoida vähentävän menoja, kasvattavan palvelujen käyttöä tai lisäävän tuloja.

Toimialan tilojen korjausvelka on kasvanut ja erityisesti toimialan kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden toimipisteiden kunnossapito ja käytön tehostaminen on haasteellista. Toimiala torjuu riskiä tilakannan kasvun hallinnalla, panostamalla tilojen yhteiskäyttöön ja tilahallintaprosessin parantamisella.

Toiminnalliset riskit

Segregaatio ja alueiden eriarvoisuus on kasvanut koronapandemian aikana. Asukkaiden turvallisuudentunne on laskenut ja haastavat tilanteet palvelujen käyttäjien kanssa ovat lisääntyneet. Toimiala torjuu riskiä kohdistamalla toimenpiteitä erityisesti lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin ja kaupunkiuudistusalueisiin. Henkilöstöä kannustetaan raportoimaan uhkaavista tilanteista ja ryhdytään tilanteiden vaatimiin toimenpiteisiin.

Väestön kasvu ja sen rakennemuutokset haastavat toimialaa vastaamaan uusiin tarpeisiin. Päätökset uusista investointi- ja rakennushankkeista eivät usein täysmääräisesti sisällä riittävää resursointia käyttötalouteen, esim. ylläpitomäärärahoina, joka vaikuttaa käytettävissä olevien määrärahojen riittävyyteen. Myös vanhat tietojärjestelmät ja toimintatavat ovat riski toimialan painopisteiden toteutumiselle. Henkilöstön saatavuus ja henkilöstön ja esihenkilöiden kuormittuminen etenkin jatkuvassa poikkeustilanteessa on riski toimialan tavoitteiden toteutumiselle. Toimiala torjuu riskiä palvelujen ja toimintatapojen uudistamisella, toimintaprosessien tarkastelulla ja henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteillä.

Taloudellinen kestävyys

Tuottavuus

Toimialan tuottavuutta mitataan tuottavuusindeksillä, jossa verrataan digitaalisten ja fyysisten käyntikertojen kasvua inflaation vaikutuksesta eliminoituun nettomenojen kasvuun. Mitattavat käyntikerrat eivät kata tällä hetkellä koko toimialan palveluvalikoimaa ja mittaamisen kattavuutta parannetaan koko ajan. Vuonna 2021 poikkeusolot näkyvät tuottavuuden heikentymisenä, mutta pandemian jälkeen toimiala tavoittelee tuottavuuden nousua pyrkimällä kasvattamaan käyntikertojen määrää kustannusten kasvua nopeammin. Erityisesti digitaalisten palvelujen mittaamista kehitetään tulevina vuosina.

Yksikkökustannukset

Yksikkökustannuksilla seurataan nettomenojen suhdetta Helsingin väestöön. Palvelukokonaisuuskohtaisiin yksikkökustannuksiin on otettu mukaan toimialan jakamat laitos- ja muut avustukset. Näin saadaan kattava kuva toimialan asukaskohtaisesta panoksesta. Palveluiden omiin yksikkökustannuksiin lasketaan vain palvelujen oman toiminnan menot ja ne kuvaavat toimialan oman toiminnan menokehitystä. Toistaiseksi yksikkökustannukset ovat nousseet maltillisesti ja toimiala pyrkii jatkossa samanlaiseen kehitykseen.

Muut talouden toimintaympäristön muutokset

Toimialan palvelukokonaisuuksien kustannuskehitys on yleisesti strategiatavoitteen mahdollistamaa kasvutavoitetta maltillisempaa. Ylläpituokrien tasokorotus, liikunnan kunnossapitomäärärahojen siirto toimialalle sekä digitaalisen perustan laskutuksen kasvu nostavat kustannuksia liikuntapalvelukokonaisuudessa sekä toimialan hallinnossa.

Talousarvion tavoitteet

Toimialalla on talousarviovuonna kaksi sitovaa ja neljä muuta toiminnan tavoitetta.

Sitovat toiminnan tavoitteet

Toiminnan jälleerakentaminen ja uusiutuminen

Palvelujen vetovoimaisuus palautetaan koronapandemiaa edeltävälle tasolle tavoittelemalla aikaisempia asiakasmääriä. Erityistä huomiota kiinnitetään lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin sekä kaupunkiuudistusalueisiin. Palvelutaso palautetaan

toimintoja uudistamalla, poikkeustilanteen kokeiluja hyödyntämällä ja yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Palvelutason ja kaupunkilaisten luottamuksen palauttamiseksi tehtävät toimenpiteet määritellään lähellä asiakasta.

Tavoitteen toteutumista seurataan käyntikertojen määrällä.

Toiminnan tehostaminen

Eriyisesti digitalisaatiolla edistetään tuottavuutta ja hyvää palvelukokemusta. Digitaalisten palvelujen NPS-indeksin mittausta käynnistetään valituissa palveluissa. Toimintatapoja ja prosesseja muutetaan asiakaslähtöisemmiksi, yksinkertaisemmiksi ja tehokkaammiksi. Tilankäyttöä tehostetaan avaamalla toimialan tiloja asukaskäyttöön. Tuloja ja kävijämäärää kasvatetaan uudistamalla digitaalisia viestintäkanavia. Automatisaatiota lisätään sisäisissä prosesseissa sekä niissä asiakaspalveluissa, joissa se edistää tuottavuutta ja hyvää asiakaskokemusta. Näin vapautetaan henkilökuntaa niihin tehtäviin ja niiden asiakkaiden palvelemiseen, joissa heitä tarvitaan. Samaan aikaan panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin ja valmentavaan johtamiseen.

Tavoitteen toteutumista seurataan Varaamossa varattujen tuntien määrällä sekä palvelujen NPS-indeksillä.

Muut toiminnan tavoitteet

Lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien parantaminen

3–6 -luokkalaisten koulupäivän yhteydessä toteutettavia harrastusmahdollisuuksia parannetaan yhdessä yleishyödyllisten yhteisöjen ja muiden kumppaneiden kanssa. 7–9 -luokkalaisille kohdennetussa toiminnassa lisätään löydettävyyttä. Kaupungin ja järjestöjen työnjakoa harrastustoiminnan tarjonnassa selvennetään yhdessä kumppaneiden ja muiden toimialojen kanssa. Harrastusmahdollisuuksien parantaminen on toimialojen yhteinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoite.

Tavoitteen toteutumista seurataan toimenpiteiden toteutumisasteella.

Ikäntyneiden toimintamahdollisuuksien parantaminen

Ikäihmisten liikkumisen ja liikkeelle lähtemisen esteitä poistetaan selkeyttämällä kaupungin toimialojen sekä kolmannen ja yksityisen sektorin työnjakoa sekä lisäämällä ikäihmisten liikkumista ja liikuntaan liittyvää neuvontaa, asiakasohjausta ja palvelutuotantoa yhdessä kumppaneiden ja muiden toimialojen kanssa. Koronapandemian aikana käynnistettyä digitaalista palvelukehittämistä jatketaan. Ikäntyneiden toimintamahdollisuuksien parantaminen on toimialojen yhteinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoite.

Tavoitteen toteutumista seurataan toimenpiteiden toteutumisasteella.

Parannamme alle 30-vuotiaiden työllistymistä ja työllistymisen valmiuksia

Nuorten työelämäkokemuksien vahvistaminen kesäsetelien avulla tukee nuorten työelämävalmiuksia. Nuoret kiinnittyvät työelämään ja tavoitteena on antaa positiivinen ensimmäinen työkokemus.

Job'd -toiminta luo kokonaan uutta, yhteiskunnallista lisäarvoa tuottavaa työtä, jossa nuoret saavat arvokasta työkokemusta, uutta osaamista, verkostoja sekä palkkaa. Nämä helpottavat jatkotyöllistymisessä. Yhteiskunnallisesti

tärkeä työ auttaa muita ihmisiä tai yhteisöä ja tuo työlle merkitystä lisäten myös nuoren työmotivaatiota.

Tavoitteen toteutumista seurataan kesäsetelin käyttöasteella.

Osallistutaan kaupunkiudistusalueiden toimenpideohjelman laatimiseen ja toteuttamiseen yhteistyössä

muiden toimialojen ja kumppaneiden kanssa

Vuoden 2022 aikana toimiala käynnistää kaupunkiudistusalueilla toimenpiteitä, jotka vahvistavat toimialan alueellista yhteistyötä, edistävät kaupunkiyhteistä aluesuunnittelua sekä vahvistavat alueiden vetovoimaisuutta ja omaleimaisuutta. Hankkeiden määrittely ja toteutus tehdään asukkaita osallistaen sekä yhteistyössä kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemin kanssa.

Tavoitteen toteutumista seurataan toimenpiteiden toteutumisasteella.

Parannetaan lasten ja nuorten mielenhyvinvointia kaupunkiyhteisesti monialaisin toimenpitein ja osallisuutta vahvistamalla

Nuorisotyötä suunnataan NUPSin (Nuorisotyön perussuunnitelma) mukaisesti nuoruuden edunvalvonnan vahvistamiseen sekä nuorten kaveruuden, yhteisöllisyyden ja toiminnallisuuden vahvistamiseen. Kaupungin henkilöstöä koulutetaan mielenterveysosaamisessa ja vahvistetaan nuorisotyön arjessa tapahtuvaa henkilöstön kykyä ennaltaehkäistä mielenterveyshaittojen pahentumista ja tunnistaa nuorten välisiä mahdollisia konflikteja etukäteen.

Ehkäisevä päihdetyö organisoidaan uudelleen ja lisätään sen vaikuttavuutta.

Tavoitteen toteutumista seurataan toimenpiteiden toteutumisasteella.

Suoritteet

Toimialan suorite on käyntikerrat, jotka jakaantuvat fyysisiin käynteihin ja digitaalisiin käynteihin.

Digitaalisten käyntikertojen tavoitteen laskuun edellisvuoteen verrattuna vaikuttaa se, että määrittely on uudistettu ja täsmennetty vuodelle 2022. Toimialan tavoitteena on palauttaa palvelujen vetovoimaisuus koronapandemiaa edeltävälle tasolle tavoittelemalla aikaisempia asiakasmääriä. On kuitenkin vaikea arvioida, kuinka pandemian aiheuttamat rajoitustoimet vaikuttavat kansalaisten käyttäytymiseen. Kansainväliset esimerkit muista kaupungeista osoittavat, että palvelujen kysyntä ei palaa välittömästi rajoitusten purkauduttua entiselleen. Fyysisten käyntikertojen tavoite vuodelle 2022 on määritelty nämä seikat huomioiden.

Henkilöstösuunnitelma

Toimialalla työskentelee vuonna 2022 arviolta 1608 vakituista ja 217 määräaikaista eli yhteensä 1825 henkilöä. Taloudellinen raami ei tarjoa mahdollisuuksia henkilöstömäärän kasvattamiseen, vaikka asiakasmäärä kasvaa erityisesti palveluja paljon käyttävien asiakasryhmien osalta. Tämä kasvattaa tarvetta panostaa sekä palvelutuotannon tuottavuuteen, hallinnollisten prosessien sujuvuuteen että henkilöstön hyvinvointiin. Vuonna 2022 toimialojen välisten siirtojen johdosta henkilöstömäärä kasvaa kolmella vakanssilla, mutta yksityiskohtainen vakanssikohtainen

henkilöstösuunnittelu täsmentyy tulosbudjettivaiheessa.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan henkilöstökokemus on parantunut toimialamallin aikana. Erityisesti arviot johtamisesta ovat parantuneet ja sairaspöissaolot vähentyneet. Määrätietoista työtä valmentavan johtamisen ja ihmistä arvostavan työkuulttuurin vahvistamiseksi jatketaan. Erityistä huomiota kiinnitetään palkitsemiseen, läpinäkyvyyteen ja sisäiseen viestintään organisaatiokulttuurin vahvistajana.

Henkilöstösuunnittelua jatketaan palvelukokonaisuustasolla kaupunkiyhteisen mallin mukaisesti. Tätä täydentämään kootaan työryhmä, jonka tehtävänä on etsiä ratkaisuja toimialan yhteisiin resurssihaasteisiin mm. yhteissuunnittelulla ja pilotointeja käynnistämällä.

Palvelukokonaisuuksien henkilöstösuunnitelmien tavoitteet on sovittu vuosille 2022–2024. Kirjastopalvelukokonaisuuden tavoitteina ovat mm. itseohjautuvuuden tukeminen, valmentavan johtamisen vahvistaminen, hyvän ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen varmistaminen tiimityömallilla ja tehtäväkierroilla sekä henkilöstön koulutustason nosto. Kulttuuripalvelukokonaisuuden suunnitelmassa korostuu mm. vakanssien joustavampi käyttö, eläkepoistumasuunnittelu, sisäisen liikkuvuuden kehittäminen ja moninaisuusosaamisen vahvistaminen. Liikuntapalvelukokonaisuuden kirjaamia tavoitteita ovat mm. henkilöstön saatavuuden varmistaminen, eläkepoistumasuunnittelu, sisäisen liikkuvuuden lisääminen sekä digi- ja johtamisosaamisen vahvistaminen. Nuorisopalvelukokonaisuuden tavoitteita ovat mm. palvelustrategiatyön edistäminen, nuorisotyön perussuunnitelmatyössä määriteltyjen kyvykkyyksien kehittäminen, henkilöstöresurssien kohdentamisen suunnittelu, hyvinvointi- ja terveystoiminnan yhteistyö ja osaamisen kehittämisen vahvistaminen. Toimialan hallinnon henkilöstösuunnittelun tavoitteena on mm. tiedolla johtamisen ja digitalisaation kehittäminen, eläkepoistumasuunnittelu ja asiantuntijaosaamisen kehittäminen. Hallinnon osalta on tarvetta täyttää osaamistarvetta mahdollisilla uusilla vakansseilla.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala hyödyntää vuokratyövoimaa pääosin erilaisten sijaisuuksien hoitamiseen.

Henkilöstön saatavuutta parannetaan erityisesti toimialan niiden tehtävien osalta, joissa on suurin pula työntekijöistä (nuoriso-ohjaajat ja liikuntapaikanhoitajat) rekrytointi- ja oppisopimuskäytänteitä kehittämällä. Tavoitteena on lisätä henkilöstön monimuotoisuutta ja tehtävien houkuttelevuutta sekä tarjota enemmän harjoittelupaikkoja.

Kaikissa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palvelukokonaisuuksissa on sisäistä liikkuvuutta. Esimerkkejä tästä ovat mm. erilainen tehtäväkierto palveluiden välillä, toimialarajojen ylittävää tehtävävaihtoa, palveluiden välinen kesäajan tehtäväkierto, sijaisten rekrytointi sisäisellä tehtävänäntäytöllä ja hankkeista johtuvat tehtäväkierrot. Tehtäväkierroissa on ollut mukana asiantuntijoita ja esihenkilöitä. Liikkuvuuden hyödyiksi on koettu mm. osaamisen laajentaminen, uralla kehittyminen, mahdollisuus parempaan työssä viihtymiseen, innovatiivisuuden ja kokonaisuymmärryksen kehittyminen. Sisäinen liikkuvuus vaatii esihenkilöiltä ja johtamiselta joustavuutta, kokonaisuuden hahmottamista, monenlaista sopimista, aikaa perehdyttämiseen, muutoksenhallintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Kuvassa on tarve jatkaa ja osittain jopa lisätä tehtäväkiertoja erityisesti oman toimialan sisällä.

Talousarvion vaikutusten arviointi

Kuntalaisvaikutukset

Lapsivaikutukset:

Toimialan talousarvioon on sisällytetty merkittäviä toimenpiteitä erityisesti lasten ja nuorten palvelujen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Perustoiminnan uudelleenrakentaminen vaikuttaa suoraan lasten mahdollisuuksiin harrastaa sekä kokea elämyksiä ja yhteisöllisyyttä. Vuoden 2022 aikana laajennetaan harrastamisen Suomen mallia, lisätään matalan kynnyksen harrastuspalvelujen saatavuutta lapsen koulupäivän yhteydessä sekä lapsen ja nuoren luonnollisissa viestintäkanavissa. Unicefin Lapsiystävällinen kunta -mallin hyödyntäminen arvioinnissa auttaa varmistamaan, että erityisesti heikoimmassa asemassa olevien lasten oikeudet toteutuvat. Palveluissa tapahtuvan ikäryhmien ja erilaisten lapsiryhmien ja lasten tarpeiden huomioiminen ja kokemusten kuuleminen vahvistaa toiminnan mielekkyyttä ja laatua. Toimenpiteiden arvioidaan kaventavan hyvinvointieroja, vahvistavan lasten ja nuorten yhdenvertaisuutta ja identiteettiä ja lisäävän osallisuutta.

Sukupuolivaikutukset

Toimiala on sitoutunut kaupunkiyhteisten sekä toimialan omien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien toimenpiteiden edistämiseen. Toimialan vuodelle 2022 valitut painopisteet eivät sinänsä edistä tai vähennä sukupuolten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, mutta yhdenvertaisuutta voidaan edistää käytännön toimenpiteillä toimipaikoissa ja palveluissa. Palveluissa huomioidaan sukupuolten moninaisuus ja kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista. Toimialan olosuhteita kehitetään palvelemaan kaikkia sukupuolia tasa-arvoisesti, vahvistetaan henkilökunnan asiakaspalveluosaamista ja kehitetään yhdenvertaista ja sensitiivistä viestintää ja markkinointia. Avustamisen sukupuolivaikutuksia seurataan säännöllisesti. Yhdenvertaisen palvelukehittämisen tueksi hyödynnetään

kaupunkilaisprofiilien kaltaisia suunnittelutapoja, jotka tuovat esille yksilöiden monimuotoisia tarpeita ja toiveita sekä korostavat jokaisen kuntalaisen itsemäärittelyoikeutta. Toimenpiteiden arvioidaan vähentävän syrjintää, purkavan stereotyyppisiä sukupuolten eroista, lisäävän henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaamista sekä lisäävän palvelujen houkuttelevuutta kaikille.

Terveys- ja hyvinvointivaikutukset

Koronapandemian aikana toimintojen sululla tai rajoitetulla aukiololla on ollut suuri merkitys kaupunkilaisten hyvinvointiin. Erityisesti kulttuuri- ja taidealan ahdingolla on ollut vaikutuksia asukkaiden ja toimijoiden mielen hyvinvointiin. Toimialan toimenpiteitä kohdistetaan tekijöiden ja yleisön turvallisuudentunteen palauttamiseksi. Toimialalla jatketaan toimenpiteitä erityisesti lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien sekä ikääntyneiden toimintamahdollisuuksien parantamiseksi. Edellisvuonna aloitetut hankkeet toteutetaan muiden toimialojen, kanslian sekä kulttuurin ja vapaa-ajan toimijakentän kanssa. Toimenpiteillä arvioidaan olevan myönteisiä vaikutuksia kaupunkikulttuurin ja -arjen jälleenrakentamiseen, kaupunkilaisten fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä kykyyn elää erityistilanteessakin merkityksellistä ja oman näköistä elämää.

Ympäristövaikutukset

Toimialan palvelukokonaisuudet toteuttavat omia ympäristöohjelmiaan tavoitteineen ja toimenpiteineen sekä osallistuu kaupunkitasoisten ohjelmien toteutukseen, mm. ekokompassijärjestelmän laajentamiseen koko toimialalle. Kansalaisten toimintamahdollisuuksia kestävämmän tulevaisuuden eteen vahvistetaan ympäristötietoisuutta ja -osaamista kasvattamalla. Toimenpiteillä ennakoitaan olevan myönteinen vaikutus erityisesti lasten ja nuorten asenteisiin ja edistävän kaupunkilaisten kestävä elämäntapaa. Konkreettisia toimenpiteitä energian käytön vähentämiseksi jatketaan erityisesti liikuntapaikoissa kuten tekojäillä ja jäähalleissa. Liikuntapaikkojen energiatehokkuutta lisätään yhteistyössä Hiilineutraali Helsinki -ohjelman kanssa. Toimiala toteuttaa Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelmaa laajentamalla Varaamo-palvelun käyttöä, mikä tehostaa kaupungin hallinnassa olevien tyhjien ja vajaakäyttöisten tilojen käyttöä. Käyttöön otettavat digitaaliset palvelut on tarkoitettu laajasti helsinkiläisen vapaa-ajan toimijakentän käyttöön ja toimivat jakamistalouden alustana. Toimiala tukee henkilöstön mahdollisuuksia monipaikkaiseen työhön. Toimenpiteillä arvioidaan olevan myönteisiä vaikutuksia resurssien tehokkaampaan ja kestävämpään käyttöön.

Taloudelliset vaikutukset

Palvelutoiminnan laajuuden palauttamisella on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia helsinkiläiseen elinkeinotoimintaan. Kuntalaisten aktiivisempi liikkuminen vapaa-ajan palveluihin hyödyttää myös kaupungin palvelujen lähellä tai reiteillä olevia palvelutarjoajia. Kulttuuri- ja tapahtuma-alan palautuminen edistää matkailun lisääntymistä, mikä lisää tulonhankintamahdollisuuksia erityisesti ravintola- ja majoitusosalalle. Selkeämmät palvelustrategiset linjaukset kaupungin palvelutoiminnasta tekevät kaupungista yrityksille ennakoitavamman kumppanin sekä auttavat yrityksiä tunnistamaan markkinapotentiaalia. Kaupungin palvelujen nykyistä laajempi avaaminen innovaatiotoiminnan alustaksi auttaa Helsingissä toimivia yrityksiä kehittämään ja testaamaan tuotteitaan ja palvelujaan.

Taulukot

Sitovat toiminnan tavoitteet

Strategian tietopohjan teemat	Tavoite (sulkuihin Y merkintä jos kaupunkiyhteinen)	Mittari
Väestö ja elinolot	Toiminnan jälleenrakentaminen ja uusiutuminen	Käyntikerrat (22 827 000)
Talous ja työmarkkinat	Toiminnan tehostaminen	Varaamossa varatut tunnit toimialan tiloissa (1km > vuonna 2019) Palvelujen NPS-indeksi koronaa edeltävällä tasolla (2019: 40)

Muut toiminnan tavoitteet

	Tavoite (sulkuihin Y merkintä jos kaupunkiyhteinen)	Mittari
	Lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien parantaminen (Y)	Toimenpiteet tehty (100 %)
	Ikääntyneiden toimintamahdollisuuksien parantaminen (Y)	Toimenpiteet tehty (100 %)
	Parannamme alle 30-vuotiaiden työllistymistä ja työllistymisen valmiuksia(Y)	Kesäsetelin käyttöaste (100 %)
	Osallistutaan kaupunki-uudistusalueiden toimenpideohjelman laatimiseen ja toteuttamiseen yhteistyössä muiden toimialojen ja kumppaneiden kanssa (Y)	Toimenpiteet tehty (100 %)
	Parannetaan lasten ja nuorten mielenhyvinvointia kaupunkiyhteisesti monialaisin toimenpitein ja osallisuutta vahvistamalla (Y)	Toimenpiteet tehty (100 %)

Suorite- ja taloustavoitteet (Taulukkomalli)

Suoritteet (Toimiala- ja liikelaitoskohtaiset)

Suoritettavatavoitteet	2020	TA2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Käyntikerrat yhteensä	35 895 387	36 880 000	31 379 833	22 827 000	25 257 000	26 057 000
Fyysiset käyntikerrat	14 485 677	21 136 000	12 819 154	18 827 000	20 757 000	21 057 000
Kirjasto	5 197 400	8 200 000	4 000 000	7 500 000	8 200 000	8 200 000
Kulttuuri	664 425	1 730 000	996 000	1 200 000	1 430 000	1 730 000
Liikunta	8 121 215	10 000 000	7 200 000	9 000 000	10 000 000	10 000 000
Nuoriso	502 637	1 206 000	623 154	1 127 000	1 127 000	1 127 000
Digitaaliset käyntikerrat	21 409 710	15 744 000	18 560 779	4 000 000	4 500 000	5 000 000
Kirjasto	15 915 048	12 000 000	13 500 000	3 200 000	3 200 000	3 200 000
Kulttuuri	5 494 662	3 700 000	5 000 000	450 000	450 000	450 000
Liikunta	-	-	-	-	-	500 000
Nuoriso	--	44 000	60 779	133 000	140 000	140 000
Toimialan yhteiset palvelut	--	--	--	217 000	710 000	710 000

Henkilöstösuunnitelma (kaikille yhteinen)

	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Henkilöstön käyttö						
Henkilöstön määrä	1 822	1 822	1 822	1 825	1 825	1 825

	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Henkilötyövuodet (oma henkilöstö)	1 026	1 026	1 026	1 029	1 029	1 029

Tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut (Toimiala- ja liikelaitoskohtaiset)

Tuottavuus

2020 = 100	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Tuottavuusindeksi	100,0	101,6	84,7	94,1	103,2	110,0

Yksikkökustannukset

Euroa / asukas (sis. järjestö ja laitosavustukset)

Palvelu euroa/x	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Liikunta	122,2	121,7	128,1	125,4	127,7	130,1
Nuoriso	45,7	49,5	49,3	50,4	51,6	52,9
Kirjasto	62,9	64,6	64,1	65,8	67,4	69,0
Kulttuuri	128,1	122,8	127,7	122,2	126,1	125,6

Prosenttimuutos yksikkökustannuksissa

Muutos, %	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Liikunta		-0,4 %	5,3 %	-2,2 %	1,9 %	1,9 %
Nuoriso		8,3 %	-0,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Kirjasto		2,7 %	-0,7 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Kulttuuri		-4,2 %	4,0 %	-4,3 %	3,2 %	-0,4 %

Euroa / asukas (ilman avustuksia)

Palvelu euroa/x	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Liikunta	85,2	84,0	88,8	88,7	91,4	94,2
Nuoriso	41,7	45,5	44,8	46,5	47,7	49,0
Kirjasto	62,9	64,6	64,1	65,8	67,4	69,0
Kaupunginmuseo	11,8	12,0	12,2	12,1	12,4	12,7
Orkesteri	18,5	19,3	19,1	19,4	19,2	20,4
Taidemuseo	12,2	11,6	11,7	11,4	14,0	12,1
Kulttuurikeskukset ja kulttuurin edistäminen	18,8	19,3	20,9	19,2	20,4	21,6

Prosenttimuutos yksikkökustannuksissa

Muutos, %	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Liikunta		-1,4 %	5,7 %	0,0 %	3,0 %	3,0 %
Nuoriso		9,1 %	-1,6 %	3,8 %	2,7 %	2,7 %
Kirjasto		2,7 %	-0,7 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Kaupunginmuseo		1,6 %	1,8 %	-0,8 %	2,4 %	2,4 %
Orkesteri		4,5 %	-0,7 %	1,5 %	-1,0 %	6,1 %
Taidemuseo		-4,6 %	0,6 %	-2,1 %	22,3 %	-13,6 %
Kulttuurikeskukset ja kulttuurin edistäminen		2,8 %	8,0 %	-8,0 %	6,0 %	5,9 %

Avustukset € / asukas (nuoriso 7–28 –vuotiaat nuoret)

Palvelu euroa/x	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Toimiala yhteensä	54,44	52,70	59,64	52,70	52,70	52,70
Kulttuuri	27,20	25,60	28,79	25,60	25,60	25,60
Nuoriso	12,70	12,58	14,17	12,58	12,58	12,58
Liikunta	14,54	14,52	16,69	14,52	14,52	14,52

Tilan käytön mittarit

	2020	2021	ennuste 2021	2022	2023	2024
Tilan käyttö						
Tilat, m ²	327 425	334 974	335 544	349 824	350 786	350 986
Tilojen pinta-alamäärä (htm ²) suhteessa asiakasmäärään	0,023	0,016	0,026	0,019	0,017	0,016