

Richard Silin

Fiksumpia tukimuotoja rakentamassa

Kulttuuripalvelujen avustustoiminnan kehittäminen Kauniaisten kaupungissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tutkinto: Kulttuurituottaja YAMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

21.3.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Richard Silin Fiksumpia tukimuotoja rakentamassa Kulttuuripalvelujen avustustoiminnan kehittäminen Kauniaisten kaupungissa 67 sivua + 3 liitettä 20.3.2018
Tutkinto	Kulttuurituottaja YAMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kulttuurituotanto
Ohjaaja	Anna-Maria Vilkuna
<p>Kehittämistyön tarkoituksena on ollut luoda toimenpide-ehdotuksia uudelle asiakaslähtöiselle avustusmallille Kauniaisten kulttuuripalvelut -tulosyksikössä. Työn tavoitteena on ollut avustusprosessien selkeyttäminen ja kulttuuripalvelujen eri avustus- ja tukimuotojen kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Kehittämistyö perustuu kulttuuripalvelut -yksikön tarpeesta kehittää avustustoimintaa ja toimintamallia kaupungin ja kulttuuritoimijoiden väliselle yhteistyölle. Työn on tilannut Kauniaisten kaupungin vapaa-aikatoimi, johon kulttuuripalvelut kuuluu. Itse olen toiminut Kauniaisten kaupungin kulttuurituottajana vuodesta 2015, vastuullani kulttuuripalvelut -yksikön johtaminen.</p> <p>Kehittämistehtävä on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistyönä, avustusten rahoittajan näkökulmasta. Lähestymistavaksi on valittu konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa on kerätty kvalitatiivisilla menetelmillä, joista työn keskeisimmät ovat olleet benchmarking ja yhteisölliset ideointimenetelmät, aivoriihi. Työn teoreettisena viitekehyksenä on toiminut asiakaslähtöinen julkishallinto ja sen johtaminen sekä kulttuuripolitiikka ja kulttuurin rahoitus. Osana viitekehystä on myös ollut kaupunki- ja viranhaltija-aktivismi väljemmässä kontekstissa, erityisesti digitaalisuuden ja sosiaalisen median tuomat uudet mahdollisuudet aktiiviseen kansalaisuuteen ja aktiiviseen yhteydenpitoon kaupunkiin.</p> <p>Kehittämistehtävän tutkimus osoitti, että asiakaslähtöisyys on huomioitu hyvin vähän kaupunkien avustusten uudistamistyössä. Lähtökohtana on usein kaupungin oma tahtotila ja kehittämistarve, uudistukset ovat lähtökohtaisesti tehty viranhaltijavoimin. Toimijoita tai asiakkaita ei ole osallistettu, eikä heidän tarpeita ole huomioitu laajemmin. Avustusten uudistamistyö on pitkälinen prosessi, esteenä vanhoista toimintamalleista luopuminen ja muutoksen omaksuminen. Lisäksi perusteellinen kehittämistyö on pitkäjänteistä ja tulee viedä kaupungin päätöksentekoon.</p> <p>Kulttuuritoimijoiden osallistaminen avustustoiminnan kehittämistyössä osoittautui hyvin onnistuneeksi toimintatavaksi Kauniaisissa. Toimijoiden näköinen avustusmalli lisää asiakaslähtöisyyttä tukitoimintaan ja helpottaa kehittämiskohteiden toteuttaminen ja uuden avustusmallin juurruttaminen. Toimijoita osallistamalla luodaan ketterämpiä ja helpompia tukimuotoja ja aidosti asiakaslähtöistä avustusmallia. Kokeilemalla löytyy hyviä käytäntöjä.</p>	
Avainsanat	Asiakaslähtöinen julkishallinto, kulttuuriavustukset, avustustoiminta, kulttuuripolitiikka, viranhaltija-aktivismi

Author(s) Title Number of Pages Date	Richard Silin Developing Smart Solutions for the Municipality to Support Culture 67 pages + 3 appendices 21 March 2018
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Master's Degree Programme in Cultural Management
Instructor	Anna-Maria Vilkuna
<p>This thesis aimed to create proposals on how to make cultural subsidies more customer oriented in the city of Kauniainen. The project is based on the need of developing the subsidy system of the cultural services. The aim of the research was to clarify the aforementioned unit's subsidy processes and thus develop the different forms of support, in a more customer oriented manner. The thesis was ordered by the department of leisure of the city of Kauniainen. I have worked as the arts manager and the head of the cultural services since 2015.</p> <p>The work was carried out as constructive research, which aims to find a new and theoretically justified solution to a pragmatic problem. Since the aim of the thesis was to develop the subsidies in a customer oriented manner, constructive research was a motivated approach. Furthermore constructive research allows a variety of methods. In this project benchmarking and brainstorming were the essential approaches. Via benchmarking different Municipalities' subsidy systems were compared, with the intention to find best practice. A brainstorming session was arranged to include the cultural actors in Kauniainen, in order to create a better and genuine customer oriented system.</p> <p>The research indicates that customer orientation is not considered in developing the cities' cultural subsidies. Usually it is the cities' own desire or need of development that leads the change. The innovations are foremost executed by the public officers. The cultural field or the customer do not play an active part in the development process, neither have their needs been taken in consideration. The change of the subsidies is a long process and it is difficult to abandon the old procedures and adapt to change. A profound development takes time and needs to be implanted in the city's political decision making.</p> <p>Involving the actors in developing the cultural subsidies proved to be a successful course of action in Kauniainen. A model made together with the field increases the cultural subsidies' customer orientation and helps implementing it. Easy forms of support and a genuine customer oriented subsidy model are made by engaging the actors. The best practices are found by trial and error.</p>	
Keywords	New public governance, customer orientation, cultural subsidies, cultural policy, civic activism

Sisällys

1. JOHDANTO	1
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1 Asiakaslähtöinen julkishallinto	5
2.2 Kulttuuripolitiikka ja kulttuurin rahoitus	9
2.3 Kaupunki- ja viranhaltija-aktivismi	11
3. TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTOKSESSA	13
4. KAUNIAISTEN KAUPUNKI	15
4.1 Kauniaisten kaupungin asiakaslähtöiset palvelut	16
4.2 Kulttuuripalvelujen tehtävä	18
4.2.1 Avustustoiminta	19
4.2.2 Tilat	20
5. TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	24
5.1 Lähestymistapa ja menetelmät	26
6. BENCHMARKING	28
6.1 Vertailukohteet	30
6.1.1 Hangossa avustuksia uudistetaan maltillisesti	31
6.1.2 Sipoon sähköiset systeemit	33
6.1.3 Vantaan vastavalmistunut avustusuudistus	35
6.1.4 Kotkan kiihdytetyt kulttuuritapahtumat	38
7. AIVORIIHET	42
7.1 Aivoriihen aineisto	44
8. TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
8.1 Miten muissa kaupungeissa toimitaan	47
8.2 Kulttuuritoimijoiden visiot	50
9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	54
LÄHTEET	61
LIITTEET	66

1. JOHDANTO

Kulttuuriavustukset ovat kaupunkien tapa tehdä kulttuuripolitiikkaa. Tästä johtuen kaupunkien avustustoiminta on varsin tärkeää kulttuurikentän näkökulmasta. Minkälaista kulttuuritoimintaa kaupunki tukee ja millä tavalla se sitä tekee vaikuttaa hyvin paljon kaupungissa tapahtuvaan kulttuuritoimintaan ja kulttuuritarjontaan. Kulttuuripolitiikan luovat kaupungin viranhaltijat ja valtuutetut (päättäjät) yhdessä. Viranhaltijat toimivat ehdottajina, päätökset tehdään valiokunnissa, kaupunginhallituksessa ja -valtuustossa. Kulttuurivaliokunnan hyväksymät ja vahvistamat avustusperiaatteet luovat perustan Kauniaisten avustustoimintaan ja ohjaa miten kaupunki tukee kulttuuritoimintaa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on ollut toimenpide-ehdotusten luominen uudelle avustusmallille, Kauniaisten kaupungin kulttuuripalvelut -tulosyksikölle. Työn tavoitteena on ollut avustusprosessien selkeyttäminen ja kulttuuripalvelujen eri avustus- ja tukimuotojen kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Avustukset ovat kohdistuneet paikallisille tai kaupunkilaisille palveluita tarjoaville yhdistyksille ja kulttuuritoimijoille (esim. kuorot ja orkesterit) toiminta- ja kohdeavustusten muodossa. Taiteilija-apurahoja Kauniaisissa pysyvästi asuville tai jatkuvasti toimiville taiteilijoille tai lahjakkaille taidealan opiskelijoille ovat olleet kolmas avustusmuoto. Edellä mainittuja kulttuuriavustuksia on myönnetty yhteensä n. 9 000€/vuosi. Tähän ei sisälly erillissopimuksilla sovitut toiminta-avustuksia (2 kpl), toiminta-avustuksia ja vuokratukia taiteen perusopetusta antaville tahoille, Kauniaisten musiikkijuhlien vuotuisia toiminta-avustuksia tai Kansallisopperan kuntaosuuksia.

Tärkein kehittämistarve on ollut entistä paremmin havainnollistaa miten kaupunki tukee kulttuuritoimintaa ja toimijoita sekä tehdä välilliset tukimuodot (esim. tilojen maksuton käyttö) osaksi varsinaista avustustoimintaa. Haettava avustuspotti on hyvin pieni, mikä tarkoittaa, että kaupunki käytännössä jakaa niukkuutta. Jotta yhdistys voisi käyttää saamansa avustusta mahdollisimman hyödyllisesti, tuntuisi järjettömältä periä avustusta takaisin tilavuokrana. Oma asiantuntijuuteni kytkeytyy asemaani kulttuurituottajana Kauniaisten kaupungissa, jossa johdan kulttuuripalvelut -tulosyksikköä. Yksikön tehtävänä on luoda edellytyksiä kulttuurin tekemiselle ja kokemiselle Kauniaisissa. (Kauniaisten kaupungin kulttuuripalvelut 2017.)

Uudistustarpeeseen löytyy harvoin vain yhtä ratkaisua, ja siksi on myös epätodennäköistä, että tämä työ esittäisi vain yhtä ratkaisua, eli mallia Kauniaisten kaupungin avustustoiminnan uudistamiseksi. Kyse on enemminkin toimenpide-ehdotuksista uudelle toimintamallille. Kehittämistyön lopputuloksesta hyötyvät Kauniaisissa toimivat kulttuuritoimijat sekä asukkaat entistä laajemman kulttuuritarjonnan muodossa. Kehittämistyössä otetaan myös huomioon tuleva sote- ja maakuntauudistus sekä sen asettamat haasteet ja mahdollisuudet kulttuuripalvelujen avustustoiminnassa. Työn kehittämis- ja ratkaisuehdotukset ovat hyödynnettävissä sekä Kauniaisten kaupungin että muiden kaupunkien avustustoiminnassa ja tämän kehittämisessä. Tämä kehittäminen on tarkoitus palvella julkishallintoa asiakaslähtöisten avustusmuotojen kehittämisessä.

Kauniaisten kaupunki pyrkii muuttumaan osallistavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi organisaatioksi ja tämän myötä asiakaslähtöiset palvelut ovat keskiössä. Vapaa-aikatoimessa, johon kulttuuripalvelut kuuluu, toimitaan tällä hetkellä yhden luukun periaatteen mukaisesti ja teemme kovasti työtä jotta periaate toteutuisi. Yhden luukun periaate tarkoittaa käytännössä, että asiakas pystyisi asioimaan ”yhdellä luukulla”, eikä joutuisi hakemaan tarvitsemiaan palveluitaan useammalta paikalta. Avustustoiminnan uudistumisen myötä kulttuuripalvelut voi tarjota entistä asiakaslähtöisimpiä palveluja. Lisäksi avustukset ovat kaikille nykyisille ja uusille sitä hakeville toimijoille selkeät ja asiakkaat löytävät tarvitsemansa tiedon nopeasti ja helposti. Hakumenettely on tehty helpommaksi ja sähköistetty, avustustoiminta on mahdollisimman avointa ja valtuutetuille viestitään selkeämmin, millä tavalla ja kuinka suuresti kaupunki tukee kulttuuritoimintaa ja -toimijoita. Tulevaisuudessa avustusprosessi on selkeä ja avoin.

Kauniaisten kaupunkistrategian 2018-2022 mukaan Kauniainen on aktiivinen, yhteistyökykyinen ja elämäniloinen. Yksi strategian viidestä pääteemasta on fiksun toiminnan, talouden ja yhteistyön Kauniainen. Tämän teeman keskeisimmät kohdat ovat avoin ja kokeileva toimintakulttuuri, joustava organisaatio, kiinteistöjen käyttöasteen mittaaminen ja nosto sekä helppokäyttöiset ja kaikkia ikäryhmiä huomioivia digipalveluja. Fiksu Grani on ollut merkittävässä roolissa jo muutaman vuoden ajan sivistystoimessa, mm. älykkäiden ratkaisujen ja digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Tavoitteena on kehittyä kohti älykästä kaupunkia (smart city). Smartgrani.fi on kaupungin keväällä 2018 julkaistu nettipohjainen palvelu, jossa kaikki kaupungissa olevat palvelut ovat koottu yhteen paikkaan ja yhdelle alustalle, riippumatta siitä, ovatko ne kaupungin, yri-

tysten tai yhdistysten tarjoamia. Smartgrani.fi mahdollistaa kuntalaisten, paikallisten yritysten ja yhdistysten omaa sisältö- ja palvelutuotantoa ja edistää yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. (Kauniaisten kaupunkistrategia 2018.)

Kaupunkien ja kuntien toimintaympäristöön vaikuttavia muutoksia ovat mm. kaupungistuminen, joka on yksi maailmaa olennaisesti muuttava megatrendi. Suomessa tämä näkyy parhaiten uudisrakentamisessa, sillä uusista asunnoista 90 prosenttia rakennetaan suurten kaupunkien lähistölle. VTT:n ennusteen mukaan Suomen neljäntoista suurimman kaupunkiseudun alueelle tarvitaan seuraavien vuosikymmenten aikana lähes 800 000 uutta asuntoa, vuositasolla tämä tarkoittaa 25 000 – 30 000 uutta asuntoa. (Kaupungistumisen kehitys 2017.)

Kaupungistumisen lisäksi kaupunkien ja kuntien toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia. Suurimpana muutoksena on nykyisen hallituksen suunnittelema sote- ja maakuntauudistus, jolla olisi hyvin iso vaikutus kaupunkien toimintaan ja palvelujen tuottamiseen. Sote -palvelujen siirtyessä maakunnille, hyvinvointia ja terveyttä edistävät hyte -palvelut jäävät kuntiin. Uudistusten myötä sivistystoimen (ja siihen kuuluvan vapaa- aikatoimen) sivistys- ja elinvoimarooi korostuu, samoin hyvinvoinnin edistämistehtävät sekä osallisuusrooli vahvistuvat. Esimerkkejä hyte -palveluista ovat kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotapahtumat ja harrastustoiminta. (Valli-Lintun ym. 2017, 9-10.)

Monen kaupungin taloudellinen tilanne, myös Kauniaisten kaupungin, on viime vuosina heikentynyt mm. supistettujen valtionosuuksien johdosta, jolloin toimintarahat ja -budjetit myös pienenevät. Tällä on myös vaikutuksia kulttuuritoimintaan, esim. pienentyn avustusbudjetin tai käyttötalouden muodossa. Tästä johtuen on tullut ajankohtaiseksi uudistaa Kauniaisten kaupungin kulttuuripalvelujen avustustoiminta.

Uudistuksen myötä kulttuuripalvelut haluaa jatkossakin varmistaa mahdollisimman hyvät puitteet laadukkaalle ja moninaiselle kulttuuritoiminnalle Kauniaisissa ja entistä paremmin vastata toimijoiden tarpeisiin.

Koska kehittämistehtävän tarkoituksena on ollut toimenpide-ehdotusten luominen uudelle avustusmallille, olen valinnut työn lähestymistavaksi konstruktivinen tutkimuksen. Ojansalo ym. (2014, 65) mukaan konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmaratkaisuun luomalla uusi rakenne. Ojansalo ym. (2014, 65)

toteavat, että ko. tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu.

Eri kuntien nykyisiä sekä suunnitteilla olevia uusia toimintatapoja kartoittamalla ja parhaita käytäntöjä hakemalla, on ollut tarkoitus saada ideoita ja löytää erilaisia vaihtoehtoja uudelle avustusmallille Kauniaisiin. Näistä on vuorostaan tullut ideoita ja ehdotuksia aivoriihelle, joka suoritettiin osana työn empiirin aineiston keräämistä. Aivoriihi pidettiin vuonna 2017 toiminta- ja projektiavustusta hakeneille, toisin sanoen käyttäjille. Aivoriihen tarkoituksena on ollut kerätä toimijoilta heidän näkemyksiä avustustoiminnasta ja näin ollen paremmin osata vasta heidän tarpeisiin ja toiveisiin.

Tämän työn teoreettiset taustat ovat asiakaslähtöinen julkishallinto ja sen johtaminen, kulttuuripoliittika ja kulttuurin rahoitus sekä kaupunki- ja viranhaltija-aktivismi. Erilaisten organisaatioiden rajat hälvenevät ja yhteydenpito kuntalaisiin saa epäformaalisempia muotoja. Kauniaisissa tämä näkyy jo mm. kaupunginjohtajan aktiivisen yhteydenpidon muodossa Puskaradio Grani -facebook -ryhmässä. Puskaradio on kuntalaisten perustama ryhmä, jossa myös useampi kaupungin työntekijä ja viranhaltija on jäsenenä. Kaupunginjohtaja vastaa usein hyvin nopeasti (parin tunnin sisällä) vaikka kysymys ei olisikaan kohdistettu suoraan kaupungille. Kaupunginjohtaja on saanut paljon kiitosta ja arvostusta asukkailta aktiivisuudestaan Puskaradio -ryhmässä. Tämä on myös hyvin konkreettinen tapa madaltaa kynnystä yhteydenpidossa kuntalaisten ja kaupungin välillä.

2. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Kehittämistehtävän tietoperusta perustuu sekä teoreettiseen että empiiriseen tietoon. Uuden avustusmallin tulisi palvella käyttäjiä (eli hakijaa) nykyistä paremmin ja asiakaslähtöisyys on siksi tärkeää. Oman kokemukseni pohjalta on varsin tärkeää luoda uutta mallia, joka on sekä taloudellisesti että kulttuuripoliittisesti kestävä.

Työn teoreettinen viitekehys on asiakaslähtöinen julkishallinto ja sen johtaminen, kulttuuripoliittika ja kulttuurin rahoitus sekä väljemmässä kontekstissa kaupunki- ja viranhaltija-aktivismi. Digitaalisuus ja sosiaalinen media on tuonut uusia mahdollisuuksia aktiiviseen kansalaisuuteen ja aktiiviseen yhteydenpitoon kaupunkiin. Miten julkishallin-

to tulisi ottaa huomioon uusia trendejä ja tapoja, kuten esim. kansalaisaktivismi? Työn teoreettisena lähtökohtana olen käyttänyt erilaista tutkimuskirjallisuutta, painottuen julkishallinnon muuttamiseksi asiakaskeskeisemmäksi ja julkishallinnon johtamiseen sekä kulttuuripolitiikkaan. Suurin anti teoreettiselle viitekehykselle on antanut mm. Cuporen julkaisemat yleiskuvaukset julkisesta kulttuuripolitiikasta ja kulttuurin rahoituksesta sekä Sitran julkinen johtajuus -ohjelman julkaisut julkishallinnon johtamisesta ja asiakaslähtöisestä julkishallinnosta.

Cuporen julkaisu "Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys" (2014), on yleiskuvaus julkisesta kulttuuripolitiikasta ja kulttuurin rahoituksesta. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran Julkinen johtajuus -ohjelman julkaistua materiaalia "Altistutaan asiakkaille" - museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa (2013) sekä "Meiltä meille, ihminen julkishallinnon asiakkaana" (2011). Muu teoreettinen kehys muodostuu muutosjohtamisen kirjallisuudesta, josta olen käyttänyt John Kotterin ja Holger Rathgeberin "Jäävuoremme sulaa" (2009). Kaupunkiaktivismiin tuomat uudet ajatukset ja asukkaiden kaipaamat nykyistä paremmat muodot ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan asumisympäristöön sekä kaupungin toimintaan ovat myös olleet yksi tärkeä osa tämän työn tietoperustaa.

Lokakuussa 2017 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ilmoitti visioivansa julkishallinnon käytäntöjä 2020-luvulle. Sitra pyrkii ratkaisemaan millaista osaamista hallinnon johtaminen edellyttää jatkossa ja miten keskushallinto ohjaa tehokkaasti suurten muutosten toteutusta ja toimeenpanoa. Tämä tapahtuu laatimalla konkreettisia ehdotuksia julkishallinnon toimintatapojen ja johtamisen uudistamiseksi. Julkishallinnon johtamisessa tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen nähdään suurimmaksi haasteeksi, Sitran Julkinen johtajuus -barometrin mukaan. Tästä syystä olen valinnut Julkinen johtajuus -ohjelman julkaisuja osaksi kehittämistehtävän tietoperustaa. (Julkinen sektorin johtaminen 2017; Julkishallinnon johtamisohjelma 2017.)

2.1 Asiakaslähtöinen julkishallinto

Julkipalveluiden kehittämisen yhteydessä on viimeisten vuosien aikana usein puhuttu termeistä kuten osallistaminen, osallisuus, asiakaslähtöisyys ja ihmiskeskeisyys. Taustalla on Riitta Nieminen-Sundellin (2011,4) mukaan monenlaisia tavoitteita, mm.

palveluiden parantaminen ja kehittäminen paremmin vastaamaan ihmisten monimuotoistuvia tarpeita. Kansalaisen tai asukkaan rooli palveluiden käyttäjänä ja kehittäjänä on myös osa tätä keskustelua.

Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys ovat kaksi eri käsitteitä ja tarkoittavat eri asioita. Mönkkösen (2007, 14) mukaan asiakaskeskeisyyden lähtökohtana on asiakkaan kunnioittaminen ja hänen tarpeiden parempi huomioiminen. Asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut järjestetään hänen tarpeestaan käsin. Asiakaskeskeisyyden pyrkimys on palvelun vuorovaikutuksen parantaminen, kuitenkin ilman aitoa vuoropuhelua eikä palvelujen tuottamisessa kiinnitetä erityishuomiota asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöisyys vuorossaan on karkeasti asiakaskeskeisyyden jalostuneempi kehitysvaihe. Toiminta tai palvelu on asiakaslähtöistä siinä vaiheessa, kun se on toteutettu asiakkaan kanssa. Toisin sanoen asiakas ei ole palvelun kehittämisen kohde, vaan hän osallistuu alusta lähtien palvelun kehittämiseen. (Mönkkönen 2007, 14, 63-65; Virtanen ym. 2011, 18.)

Kauniaisissa asiakaslähtöisyys sekä yhden luukun periaate perustuu nimenomaan palveluiden parantamiseen ja asiakkaan mukaan ottamiseen palveluiden suunnittelussa. Nieminen-Sundell (2011, 6) toteaa, että julkisten palveluiden toiminnan uudistaminen on tapahtunut myös erilaisten kokeiluhankkeiden kautta, esim. sairaalan henkilökunnan palvelupolkujen piirtäminen, lähtökohtana potilaan kokemus. Hankkeissa ihmiskeskeisyys on tarkoittanut toiminnan arvioimista ja kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa.

Nieminen-Sundell (2011, 14) nostaa esille Järvenpään kaupungin yhdeksi esimerkiksi eri toimintamalleista. Heidän *Asiakkaan asialla* -hanke on keskittynyt vähentämään asiakkaan ja hallinnon välistä etäisyyttä. Kaupungin eri palvelut ohjataan asiakaskeskeisesti, tavoitteena hoitaa asiakkaan asia nopeasti ja tehokkaasti. Muun muassa hammashoidossa, rakennusvalvonnassa ja sosiaalityössä on karsittu byrokratiaa, jolloin asiakas saa tarvitsemansa palvelun mahdollisimman nopeasti. Samalla kaupunki säästää aikaa ja rahaa. Ensisijaisesti kaupunki on hankkinut tietoa siitä, mitä ihmiset oikeasti haluavat palveluilta. Esimerkiksi sivistys- ja vapaa-aikatoimi tekee asiakaskyselyitä vuosittain. Asiakkaiden lisääntyvä kuuleminen tuo haasteita päätöksentekoon ja miten tieto asiakkaiden kokemuksista saadaan osaksi päätöksentekoa sekä miten poliittinen ohjaus suhtautuu havaittuihin asiakastarpeisiin. Järvenpään tekemä havainto

onkin, että ihmiset kokonaisuutena huomioonottava palvelu ei kunnioita perinteisiä viirasto- ja osastorajoja, jolloin yhteistyötä on tehtävä yli toimiala- ja yksikkörajojen. Näin asiakasta palvellaan kokonaisena ihmisenä, eikä sektoreiksi jaettavana kohteena. Julkishallinnon kehittämisessä ei ole yhtä toimintamallia, joka sopisi kaikille ja jonka voisi soveltaa kaikille toiminnalle, esim. kulttuuri-, nuoriso tai sote-toiminta. Kaikki kaupungit, paikkakunnat ja asukkaat eroavat toisistaan.

Museotyössä asiakaslähtöisyyttä on käsitelty jo useamman vuoden ajan. Sellaiseen toimintatapaan tavoitteleva museo pyrkii Teräs ja Teräsvirta (2013, 17) mukaan hankkimaan aktiivisesti tietoa asiakkaistaan ja jalostaa tiedosta aitoa ymmärrystä. Ihmisille tarjotaan erilaisia kanavia osallistua toiminnan ja palveluiden suunnitteluun, yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat nähdään toiminnan potentiaalisina kehittäjinä. Asiakkaan kanssa tapahtuvan monipuolisen vuorovaikutuksen tarkoituksena on sukeltaa tämän maailmaan. Usein toiveet ja ideat eivät selviä suoraan kysymällä, sillä ne piilevät pinnan alla. ”Näkemykset voivat olla kokonaan tiedostamattomia tai vaiettuja, sellaisia, joita asiakas ei syystä tai toisesta osaa tai halua tuoda esille. Taitava museo osaa poimia hiljaiset signaalit.” (Teräs & Teräsvirta 2013, 17). Teräs ja Teräsvirta (2013, 18) jatkaa toteamalla, että museoiden nykyisistä toimintatavoista johtuen asiakkuus mielletään usein hyvin kapeasti, sillä painopiste on kävijäasiakkaissa. Museo voisi luoda vaikuttavuutta ja uusia palveluja seiniensä ulkopuolellekin, laajentamalla asiakasajatteluaan.

Taitava kaupunki tulisi myös osata poimia asiakkaiden (kuntalaisten) hiljaisia signaaleja ja tarjota heille todellisia mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun, yhdessä kaupungin työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus tulisi myös olla aitoa ja ennakkoluulotonta. En kuitenkaan usko asiakastyytyväisyyskyselyjen olevan tarkoituksenmukaisin ratkaisu osallistaa asukkaita.

Julkishallinnossa toimintaa tarkastellaan helposti järjestelmien ja rakenteiden näkökulmasta. Julkishallinnon palvelujen kehittämisessä pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota palveluihin asiakkaan näkökulmasta. Tällä saralla on tapahtunut paljon muutosta viimeisten viiden vuoden aikana. Vaikka asiakas onkin oman tarpeensa asiantuntija, hän ei kuitenkaan aina tiedä, mikä olisi hänelle paras palvelu tai palvelumuoto. Osana *Osaamisen ennakointi kuntapalvelussa -hankkeen kolmivuotista pilottia*, Päijät-Hämeen koulutus konserni kokeili kuinka palveluja voisi muuttaa asiakaslähtöisemmik-

si. Siinä kävi ilmi, että palveluissa ei ainoastaan ole kyse palveluiden saatavuudesta tai asiakaslähtöisyydestä, käyttäjäkokemus on myös merkittävässä asemassa. Käyttäjäkokemus on asiakkaan oma kokemus tarjolla olevista palveluista ja palvelutilanteesta, eli miten hän kokee palvelun. Myös digitaalipalveluissa käyttäjäkokemus tulee ottaa huomioon. (Suorsa 2014.)

Asiakaslähtöinen julkishallinto asettaa myös tietynlaisia vaatimuksia johtamiselle. Se vaatii kykyä johtaa organisaatiota kohti asiakaslähtöisempää ajattelutapaa sekä erityisesti muutosjohtamisen taitoja. Muutoksen johtaminen vuorossaan vaatii paljon osaamista esimieheltä ja johtajalta, sillä samalla kun hallitaan eri osa-alueita, sopeudutaan itsekin samoihin muutoksiin. Muutosta tulisi aina johtaa työntekijän perspektiivistä. Tämä edellyttää esimieheltä iso ripaus emotionaalista kuin ammatillista osaamista. Johtajan tehtävänä on avata, miksi muutos on tarpeellinen ja kiireellinen. (Kotter 2009, 40-41, 125; Newton 2007, 7-8.)

Kotterin (2009, 123, 133) mukaan kyky käsitellä muutosta on varsin tärkeä taito jokaiselle organisaation työntekijälle, ei ainoastaan johdolle. Onnistuneissa muutoksissa jokaisella on ratkaiseva rooli organisaation sopeutuessa muuttuvaan maailmaan. Oman ympäristön ymmärtäminen on edellytys, jotta voisimme toimia tehokkaammin, saisimme enemmän aikaiseksi, stressaantuisimme vähemmän ja tuntisimme hallitsemamme tilanteen.

Omasta kokemuksestani palvelujen kehittämistyöstä, asiakaslähtöisempi julkishallinto edellyttää johtamisesta kykyä reagoida nopeisiin muutoksiin. Lisäksi se asettaa johtamiselle sekä haasteita että mahdollisuuksia. Positiivisen ja kokeiluja kannustavan ilmiympäristön luominen on erityisen tärkeää ja vähentää työyhteisön pelkoa epäonnistua. Silloin kynnys kokeilla eri ideoita madaltuisi ja todennäköisesti kehittyä myös toimivia ja aitoja tapoja osallistaa asiakkaita organisaation palvelujen kehittämistyössä.

Sitran mukaan (2017) uudistuva julkishallinto tarvitsee uudistuvaa johtamista. Hallinnon toimintakulttuurin kehittäminen avoimemmaksi ja innovatiivisemmaksi, hallinnon alojen ja tasojen välisen yhteistyön parantaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen sidosryhmien kanssa ovat edellytyksiä hyvälle julkiselle hallinnolle. (Julkisen sektorin johtaminen 2017; Julkishallinnon johtamisohjelma 2017.)

2.2 Kulttuuripolitiikka ja kulttuurin rahoitus

Pasi Saukkosen (2014, 10) mukaan taiteen ja kulttuurin rahoitus vaikuttaa oleellisesti kulttuuripolitiikan toteutumiseen. Julkisen rahoituksen osuus kulttuurin kokonaisrahoituksesta on hyvin iso osa, arvioiden mukaan n. 90 prosenttia. Usein unohdettu kulttuuripalveluiden tuottaja sekä taiteen ja kulttuurin rahoittaja on Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Täsmällisten tietojen saaminen kulttuurielämän kokonaisrahoituksesta on mahdotonta, johtuen mm. kulttuurin rajaamiseen ja luokitteluun liittyvistä käsitteellisistä ongelmista. Lisäksi ei ole saatavilla tarkkaa tietoa yritysten tuesta taiteeseen ja kulttuuriin tai kotitalouksien kulttuurimenoista.

Yritysten panostus kulttuuriin on Saukkosen mukaan (2014, 10-11) ollut vahvasti riippuvainen taloudellisista suhdanteista, mikä ajatuksena tuntuu aika loogiselta. Yritysten panostus on kohdistunut erityisesti kuva- ja säveltaiteen tukemiseen, taidehankintoihin ja kulttuuritapahtumiin. Yritysten tuki taiteelle oli vuonna 2008 vajaat 17,5 miljoonaa euroa, josta 2/5 tuli teollisuusosalta. Yli kolmasosa summasta käytettiin sponsorointiin. Oman kokemukseni mukaan yritysten tuki kulttuurille on viimeisten kymmenen vuoden aikana entistä enemmän painottunut sponsorointiin. Tällöin kulttuuri- ja urheilutapahtumien välinen kilpailu sponsorointituista on koventunut. (Saukkonen 2014, 10.)

Yksityiset yleiset kulttuurisäätiöt ovat myös perinteisesti rahoittaneet taidetta ja kulttuuria Suomessa. Säätiöiden kulttuuriin ja taiteeseen kohdistettu rahoitus on kasvanut julkista tukea enemmän, 1980-luvun lopulta lähtien. Tärkeimmät kulttuurialan säätiörahoittajat ovat Svenska Kulturfonden, Suomen kulttuurirahasto, Föreningen Konstsamfundet, Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Alfred Kordelinin yleinen edistys- ja sivistysrahasto sekä Koneen Säätiö, josta viimeinen on viimeisten vuosien aikana merkittävästi lisännyt taiderahoitustaan. Kulttuurihankkeille on myös ollut mahdollista saada rahoitusta EU:lta sekä kulttuurin pohjoismaisilta tukirakenteilta. (Saukkonen 2014, 10-11.)

Kulttuurin julkinen rahoitus jakaantuu kuntien ja valtion rahoitukseen. Valtion vastuulla ovat olleet erityisesti valtion ja kansalliset taide- ja kulttuurilaitokset, välitön taide- ja taitelijatuki, korkeakoulutasoinen taide- ja kulttuurialan koulutus sekä maan kansainväliset kulttuurisuhteet (esim. Suomen Benelux ja Lontoon instituutit). Kuntien tehtävänä taas on ollut paikallisesti ja alueellisesti toimivien kulttuurilaitosten, taiteen perusope-

tusta tarjoavien oppilaitosten sekä muun kulttuuritoiminnan ylläpitäminen. Muuhun kulttuuritoimintaan lukeutuu mm. taiteilija-, toiminta- sekä kohdeavustukset ja tapahtumien järjestäminen. (Saukkonen 2014, 11.)

”Valtio osallistuu kuntien ja kunnissa tapahtuvan kulttuuritoiminnan rahoittamiseen lakisääteisen valtionosuusjärjestelmän (VOS) kautta.” (Saukkonen 2014, 11). VOS -järjestelmä säätelee rahoitusta teattereille, museoille, orkestereille, taiteen perusopetukseen, kirjastotoimintaan ja ns. yleiseen kulttuuritoimintaan. Laskennallinen valtionosuusjärjestelmä on osa kulttuuripolitiikan ohjausjärjestelmää ja perustuu henkilötyövuosiin ja sen yksikköhintaan. Nykyinen malli syntyi 1990-luvun alussa. Valtiovarain- (VM) sekä opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) suorittavat valtionosuuksia kulttuuritoimintaan, josta kirjastot, yleinen kulttuuritoimi ja asukaskohtaisesti rahoitettu taiteen perusopetus ovat vuodesta 2010 lähtien VM:n rahoittamia.

Kulttuurin valtionosuusjärjestelmää on hiljattain uusittu. Tarkoituksena on ollut, että rahoitusjärjestelmä ottaisi paremmin huomioon taidekentän ja yhteiskunnan muutokset. Uudistumistyön ensimmäisessä vaiheessa (25.8.2016 – 31.1.2017) opetus ja kulttuuriministeriön asettama asiantuntijatyöryhmä valmisti Sitran fasilitoimana suositukset rahoituksen periaatteiksi ja niiden taustalla olevat kahdeksan teesiä. Toisessa vaiheessa (1.2.-31.12.2017) asiantuntijatyöryhmä laati ehdotuksen rahoitusjärjestelmän uudistamiseksi. Lisäksi työryhmä valmistelee tarvittavat säädösmuutosehdotukset. (Saukkonen 2014, 11; Kulttuurin valtionosuusjärjestelmän uudistus 2018.)

Toisin sanoen kunnilla on tärkeä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa, valtion lisäksi. Nykyinen laki kuntien kulttuuritoiminnasta (728/1992) velvoittaa kuntia järjestämään, tukemaan ja edistämään kulttuuritoimintaa sekä järjestämään mahdollisuuksia taiteen perusopetukseen sekä harrastusta tukevaan opetukseen, eri taidealoilla. Tässä yhteydessä kulttuuritoiminnalla tarkoitetaan yleisesti taiteen harjoittamista ja harrastamista, kotiseututyötä, taidepalveluiden tarjontaa ja käyttöä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista ja edistämistä. Vapaus itse päättää tarkemmin kulttuuritoiminnan sisällöstä ja toteuttamistavasta on kuitenkin jätetty kunnille, eli kukin kunta voi tehdä sitä parhaalla katsomalla tavallaan. Saukkosen (2014, 18) mukaan kuntien oikeus itse päättää kulttuurihallintonsa ja kulttuuripalvelujensa organisoinnista on johtanut siihen, että monissa kunnissa ei enää ole varsinaista kulttuuritoimintaa (kulttuurialan hallintokuntaa). Näissä

tapauksissa toiminnot on joko järjestetty vaihtoehtoisilla tavoilla (esim. ostopalvelu) tai integroitu johonkin toiseen hallintokuntaan (kirjasto, elinvoima tms.). (Saukkonen 2014, 18.)

Saukkosen mukaan (2014, 18) on vaikeaa saada vertailukelpoista kokonaiskuvaa kuntien kulttuuritoiminnan rahoituksesta. Vaikka kunnat raportoivat Tilastokeskuksen kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilastoon kulttuuritoimintansa kustannuksista ja tuotoista, näihin vaikuttaa useampi tekijä. Valtionosuuksia saavien taidelaitosten organisoititapa vaikuttaa siihen, näkyvätkö valtion myöntämät valtionosuudet heidän tai kunnan tilinpäätöksessä ja siten kyseisissä tilastoissa. Jos taidelaitos taas on yksityisoikeudellisesti organisoitu, kunnan tilinpäätöksessä näkyy vain kunnan myöntämä avustus, vaikkakin kyseinen taidelaitos olisi osa kuntakonsernia. Tällöin valtionosuus käy ilmi vain laitoksen omasta tilinpäätöksestä.

2.3 Kaupunki- ja viranhaltija-aktivismi

Mäenpään ja Faehnlen (2016,4) mukaan kaupunkiaktivismi on kansalaisten omaehtois- ta ja itse organisoimaa yhteistoimintaa ja yleensä järjestötoiminnan ulkopuolella tapahtuvaa. Toiminta on luonteeltaan aloitteellista ja proaktiivista ja suuntautuu ensisijaisesti toimintaan, eikä poliittiseen vaikuttamiseen. Kaupunkiaktivismi tapahtuu kaupunkitilassa tai liittyy kaupungin oloihin ja perustuu tee-se-itse-henkeen. Lisäksi se hyödyntää sosiaalista mediaa toiminnassaan ja järjestäytymisessään. Kansalaistoiminta on pitkälti siirtynyt someen, ja kaupungin/kunnan hallinto kannattaisi tulla perässä, kehittämällä ns. ”somehallintoa”. Jotta kaupunki voisi hyödyntää kansalaisten voimavaroja ja voittaakseen heidän luottamuksen sen kannattaisi kehittää somen käyttöä. Tämä ei siis tarkoita yksinomaan somen hyödyntämistä tiedottamisen välineenä, vaan aidosti käyttää sitä monipuolisen vuorovaikutuksen ja tiedon tuottamisen välineenä. (P. Mäenpää & M. Faehnle, 2016, 4; Kaupunkiaktivismi Some 2018; Kaupunkiaktivismi Viranhaltija-aktivismi 2018.)

Kaupungin työntekijä, eli ns. viranhaltija voi toimia aktiivisesti työroolinsa kautta kaupungin ja yhteisön hyväksi enemmän, kuin mitä työtehtävät edellyttäisivät. Viranhaltija-aktivismiin kuuluu esim. hallinnon toimintatapojen kehittämistä ja aloitteellisuutta

yhteistyöhön. (P. Mäenpää & M. Faehnle, 2016, 4; Kaupunkiaktivismi Some 2018; Kaupunkiaktivismi Viranhaltija-aktivismi 2018.)

Aktivismin mahdollistamiseen ja hyödyntämiseen ovat aktiivisesti tarttuneet ainakin Kerava ja Tuusula. *"Keravalla toimii kolmihenkinen tiimi, joka kehittää erityisesti kaupunkiaktivismia ja yhteisöllisyyttä."* (Kaupunkiaktivismi Viranhaltija-aktivismi 2018.)

Esimerkkinä viranhaltija-aktivismista on Tuusulan uudet kehittämisverkostot, jonka avulla kunta kehittää kuntalaisten osallisuutta. Tuusula on kesällä 2017 palkannut yhteisömanagerin toimintatapojen uudistajaksi ja kehittäjäksi. *"Kehittämisverkostojen tavoitteena on edistää asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä tukea asukkaiden omaehtoista toimintaa."* (Tuusulan kunta). Verkostot toimivat Jokelassa, Kellokoskella, Hyrylässä, Lahelassa ja Riihikalliossa ja tarkoituksena on yhdessä alueiden asukkaiden, yhdistysten ja yritysten kanssa rakentaa parempaa Tuusulaa. Toimintamuodot voivat esim. olla tapahtumien, talkoiden ja tempausten järjestäminen ja kehittämisprojektien toteuttaminen. Tuusula kannustaa asukkaansa tulemaan toimintaan mukaan, mm. tarjoamalla apua ideoiden toteutuksille, myöntämällä rahoitusta, tarjoamalla tiloja ja viestinnällistä tukea ja järjestämällä koulutuksia. Tämän lisäksi Tuusula kannustaa myös kuntalaisia tarttumaan toimeen joko toteuttamalla asukaslähtöisiä projekteja yhteistyössä kunnan kanssa tai osallistumalla johonkin kunnan tarjoamiin vapaaehtoistyömahdollisuuksiin, sen toiminnan yhteydessä. (Kaupunkiaktivismi Viranhaltija-aktivismi 2018; Tuusulan kunnan kehittämisverkostot 2018; Tartu toimeen! 2018.)

Kansalaislähtöinen jakamistalous on myös kaupunkiaktivismin yksi muoto. Jakamistaloudella tai sharing economy'lla tarkoitetaan yleensä erilaisten vakaakäytössä olevien resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä digitaalisten alustojen välityksellä. Taustalla on ollut ajatus kuluttajista aktiivisina kansalaisina, jotka itse luovat ja jakavat palveluja ja tavaroita. Verkkoteknologia mahdollistaa uusia muotoja osallistua ja jakamistalous yhdistää tätä ikäikäisiin kollektiivisiin toimintatapoihin. Kyse on ennen kaikkea urbaanista ilmiöstä, jossa käytetään verkkoa ja sen mahdollistamaa joukkoistamista paikallisten kuluttajien ja yhteisöjen vahvistamiseksi. Keskeistä on siirtyä uuden tavaran tuottamisesta, myymisestä ja kuluttamisesta talouteen, jossa lainataan, vaihdetaan, omistetaan ja käytetään yhdessä sekä kierrätetään. Jakamistaloudessa painotetaan

myös aineettomia palveluita ja paikallisuuden merkitystä. (Nylund 2015, 1-2.; Kaupunkiaktivismi Jakamistalous 2018.)

3. TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTOKSESSA

Kauniaisten taloudellinen tilanne on viime vuosina heikentynyt mm. supistettujen valtionosuuksien johdosta. Vuonna 2017 verotuloihin perustuvan tasauksen johdosta Kauniainen maksoi valtionosuuksia valtiolle ja näin ollen ei saanut yhtään valtionosuuksia vuonna 2017. Tällä oli myös suoranaisia vaikutuksia avustustoimintaan, johon kaupunki joutui tekemään leikkauksia vuoden 2017 budjetissaan. Kauniainen ei myöskään ole ainut kaupunki, joka on tässä tilanteessa, tai joutumassa tämän ongelman eteen lähitulevaisuudessa. Kaupunkien ja kuntien myöntämät avustukset mm. vapaa-aikatoimintaan ovat supistumassa, joka puolestaan luo tiukempia aikoja kulttuuritoimijoille. Kauniaisten kaupunki haluaa kuitenkin olla tässä asiassa proaktiivinen ja luoda uusia yhteistyömalleja (mm. avustuksiin liittyen), kun vielä on aikaa. (Kauniaisten kaupungin tilinpäätös 2016.)

Osana trendiraporttiaan Kuntarahoitus teki tammi-maaliskuussa 2016 kyselyn kunta- ja yleishyödyllisen sektorin talouspäättäjille, mitkä heidän mielestään ovat keskeisiä trendejä julkisen sektorin talouskehityksessä. Kyselyyn vastasi n. 370 kuntien, kuntayhtymien, kuntien omistamien yhtiöiden ja yleishyödyllisten asuntotoimijoiden johtoon kuuluvaa vastaajaa. Kuntarahoituksen trendiraportissa painotettiin, että kyselyyn vastanneiden mielestä kuntasektorin suurimmat mahdollisuudet ovat kuntasektorin uudistamisessa. Uudistaminen on tässä tapauksessa koskenut sekä rakenteiden uusimista että palvelutuotannon toimintatapoja. Vastanneiden mielestä suurin uhka on ollut poliittisen päätöksenteon pitkittyminen. Trendiraportissa (2016) pidettiin tärkeänä toimialasiilojen luopuminen. Tästä johtuen tulisi tehdä entistä enemmän yhteistyötä kuntasektorin sisällä, kuntien kesken ja julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Suurimpia muutoksia vastaajat odottivat tulevan sosiaali- ja terveystalouden alalla. (Kuntarahoituksen trendiraportti 2016.)

Kangas ym. (2012, 91) toteavat julkaisussaan *Toimintamalli muutoksessa. Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista*, että heidän teettämä tutkimus osoitti "...toimijuuksien kuntien kulttuuripalvelujen järjestämisessä monipuolistuneen vaikkakaan erilaisia uusia pal-

velutuotantomalleja ei montaa löytynyt.” Tässä Kangas ym. (2012, 91) on vertailut oman tutkimuksensa tulokset Pasi Saukkosen ja Minna Ruusuvirran 2009 teettämään tutkimukseen, jossa tutkittiin kulttuuripolitiikkaa 23 kaupungissa. Kankaan ym. (2012, 91) tutkimuksessa kysyttiin kuntien kulttuuritoimilta mm. missä asioissa kulttuurisektorin roolin arvioitiin olevan keskeinen. Tähän yli puolet vastaajista käsitti kulttuuritoimen roolin varsin tärkeäksi yhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden lisääjänä ja vajaa puolet kuntien imagon ja vetovoimaisuuden lisääjänä.

Edellä mainittujen toimintaympäristön muutosten lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on ilmoittanut lokakuussa 2017 julkaisemassa tiedotteessaan, että Eurooppa-, kulttuuri- ja urheiluministeri Sampo Terho on asettanut työryhmän laatimaan ehdotuksen uudeksi kuntien kulttuuritoimintalaksi. Kulttuuritoimintalaki ohjaa ja asettaa Suomen kuntien kulttuuritoimintojen raamit, ehdot ja edellytykset ja on siksi yksi kulttuuritoiminnan ja -kentän keskeisimmistä toimintaedellytyksistä. OKM:n (2017) mukaan lakiuudistuksen lähtökohtana on ollut kulttuuripalveluiden yhdenvertainen saatavuus. Työn keskeisinä tavoitteina on ollut kuntien kulttuuritoiminnan toimintaedellytyksien edistäminen, sivistyksellisten perusoikeuksien ja demokratiakehityksen toteutuminen sekä kuntien elinvoimaisuuteen panostaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi työryhmän tehtävistä valmistelutyössä on ollut ottaa huomioon toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutukset kuntien kulttuuritoimintaan ja kulttuuripalvelujen saatavuuteen, saavutettavuuteen ja moninaisuuden edistämiseen ja varmistamiseen. Kehittämistehtävänä näkökulmasta kiinnostavinta uuden kulttuuritoimintalain valmistelevan työryhmän ehdotuksessa tulee olemaan osuus, jossa työryhmä ottaa huomioon kuntien yhteistyömahdollisuuksia sekä kuntien sisällä ja niiden välillä, että kolmannen, yksityisen ja julkisen sektorin kanssa. OKM:n tiedotteen mukaan (2017) työryhmän toimikausi päättyy 30.9.2018, josta voi päätellä, että työ etenee melko ripeässä tahdissa kevään ja kesän 2018 aikana. Työryhmän ehdotukset eivät ehdi valmistua tämän kehittämistyön aikana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.)

Juha Sipilän hallituksen (2015-2019) valmisteltavan sote- ja maakuntauudistuksen tarkoituksena on muuttaa Suomen hallintoa kolmitasoiseksi (valtio, maakunnat ja kunnat) nykyisestä kaksitasoisesta hallinnosta (valtio ja kunnat). Maakuntien toiminta on tarkoitus alkaa 1.1.2020 (tilanne 10.12.2017), jolloin ne vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollosta, pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, maakuntakaavoituksesta, alueel-

lisistä kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä, maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä sekä maakunnalle lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista. Tällä hetkellä (2017) kuntien tehtävä on tuottaa ja järjestää palveluita asukkailleen. Kunnan tehtävät jaetaan lakisääteisiin ja kunnan itselleen otamiin tehtäviin. Lakisääteiset tehtävät ovat erityslainsäädännössä määrätty kuntien velvollisuudeksi ja pääosa kunnan tehtävistä perustuu lakiin. Kuntien nykyiset tehtävät, ennen maakuntauudistusta ovat jaettu sosiaali- ja terveystalouteen, opetus- ja kulttuuripalveluihin sekä tekniseen toimeen. Sosiaali- ja terveystalouteen kuuluu perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoidon, hammashuolto, päivä- ja vanhustenhuolto, vammaispalvelut ja monet muut sosiaalihuollon tehtävät. Opetus- ja kulttuuripalvelujen piirissä ovat peruskoulujen, lukioiden, ammattioppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen ylläpitäminen ja kirjasto-, kulttuuri-, nuoriso-, liikunta- ja vapaa-aikapalveluja. Osana teknistä tointia kunnat ohjaavat maankäyttöä ja rakentamista ja huolehtivat vesi-, energia- ja jätehuollosta, kaduista ja ympäristösuojelusta. Näiden lisäksi kunnat mm. vastaanottavat maahanmuuttajia ja edistävät työllisyyttä. (Kuntien tehtävät ja yhteistoiminta 2017; Valli-Lintu ym. 2017, 8.)

Valli-Linnun ym. (2017, 9-10) mukaan kuntien roolit muuttuvat sote- ja maakuntauudistuksen johdosta. Maakuntiin kohdistuvan sote-tehtävien siirron myötä kuntien elinvoima- ja sivistysroolit korostuvat, samoin myös mm. hyvinvoinnin edistämistehtävät sekä osallisuus ja yhteisörooli vahvistuvat. Jatkossakin kunta on paikallisen osallistumisen, demokratian, sivistyksen ja elinvoiman yhteisö, joka hoitaa asukkaiden päättämiä itsehallintotehtäviä ja laissa säädettyjä paikallisia tehtäviä. Kunnat vastaavat tästä nykyisen lainsäädännön periaatteiden mukaisesti osaamisen ja sivistyksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä, työllisyyden hoidosta ja edistämisestä sekä vapaa-aikapalveluista (liikunta-, nuoriso, kirjasto- ja kulttuuripalvelut mukaan lukien), paikallisesta elinkeinopolitiikasta, maankäytöstä, rakentamisesta, kaupunkisuunnittelusta sekä pääosin asuntopolitiikasta. ”Tulevaisuudessa kunta vastaa kuntalaisten hyvinvoinnista, osallisuudesta sekä alueensa elinvoimaisuudesta.” (Valli-Lintu ym. 2017, 10).

4. KAUNIAISTEN KAUPUNKI

Kauniainen lukuina
<ul style="list-style-type: none">• Asukkaita 9600 (2017)<ul style="list-style-type: none">• Pinta-ala 6 km²• Suomenkielisiä 60%• Ruotsinkielisiä 36%• Muunkielisiä 4%• Korkeakoulutettuja: 57%• Työttömyysaste 7,2% (2015)• Kulttuurimenot (2017): -108€/asukas• Kulttuuriavustukset: 9 000€ (2017)
Lähde: Tilastokeskus kuntien avainluvut 2013; Kauniaisten kaupunki tietoa kaupungista 2017.

Kuvio 1. Kauniainen lukuina

Toimintaympäristön muuttuessa, kaupungeilla ja kunnilla on ollut tarvetta kehittää uusia malleja kaupungin ja kulttuuritoimijoiden väliselle yhteistyölle. Kyse ei ole siis ainoastaan yhteistyöstä avustustoiminnassa, vaan koko toimintatavasta ja mallista, miten kaupunki ja kulttuurikenttä tulevaisuudessa toimivat yhdessä. Kauniaisten kaupunki on joutunut entistä tarkemmin harkitsemaan minkälaista toimintaa ja millä tavoin se tukee, sekä miten se hyödyntää kaupunkia ja sen asukkaita. Kulttuuripalvelut -tulosityksikön esimiehen roolissa voin todeta, että Kauniainen on aikonut jatkossakin toimia kulttuuripalvelujen mahdollistajana.

4.1 Kauniaisten kaupungin asiakaslähtöiset palvelut

Työn tilaajana on toiminut Kauniaisten kaupunki, joka on yksi pääkaupunkiseudun neljästä kaupungista. Kauniainen on vahvasti kaksikielinen, 6 km² kokoinen kaupunki keskellä Espoota. Kaupungin historia alkaa vuodesta 1906, jolloin perustettiin osakeyhtiö, jonka tehtävänä oli huvilatonttien myyminen ensisijaisesti pääkaupunkiseutulaisille. Kauniaisista oli suora yhteys pääkaupunkiin Helsinkiin. Rantarata oli avattu liikenteelle vuonna 1903. Vuonna 1920 huvilayhdyskunnasta tuli kauppa. Asukasluku oli tällöin 1346 ja ruotsinkieliset olivat enemmistönä (70 %). Suomenkielisen nimensä - Kauniainen - kauppa sai vuonna 1949 valtioneuvoston päätöksellä. Kauniainen sai vuonna 1972 kaupunkioikeudet. Asukasluku oli tässä vaiheessa kohonnut 6462 henkilöön.

Seuraava vuonna kaupungin enemmistökieli muuttui suomeksi. (Kauniaisten kaupunki tietoa kaupungista 2017.)

Kauniaisten kehitystä seurannut erikoispiirre on ollut pyrkimys säilyttää kaupungin luonne huvila- ja puutarhakaupunkina. Nykyään kaupunkikuvalla on luonteenomaista pientalovaltaisuus ja luonnonläheisyys. Kauniainen edustaa nykyaikaista pientä viihtyisää huvilakaupunkia. Tyypillistä Kauniaisille on, että kaupunki on vuosien varrella pystynyt säilyttämään luonteensa huvila- ja puutarhakaupunkina. (Kauniaisten kaupunki tietoa kaupungista 2017.)

Kauniaisten vahvuus ja kilpailuvaltti on pieni koko, jonka vuoksi kaupungin tuottamat palvelut ovat helposti asukkaiden lähettyvillä. Lisäksi runsaslukuiset harrastusmahdollisuudet ovat asukkaiden välittömässä läheisyydessä. Kaupunkivaltuuston vision mukaan Kauniainen on tulevaisuuteen suuntaava, kulttuuriperintöä kunnioittava ja ihmisläheinen kaupunki, jonka viihtyisä ympäristö ja ajanmukaiset kaksikieliset palvelut edistävät yhteistä hyvinvointia. Kauniainen on kuntalaiselleen turvallisesti lähellä läpi elämän ja toteuttaa aidon yhteisöllisyyden, elävän kaksikielisyyden, luonnonläheisyyden ja ketterän kehittymisen arvoja. Sivistystoimessa asukkaiden ja muiden asiakkaiden tarpeet ovat keskiössä. Kiinteistöt ja välineet sekä osaava ja hyvinvoiva henkilökunta tukevat palvelujen tuotantoa asukkaiden ja muiden asiakkaiden tarpeiden mukaisesti yli hallintorajojen. (Kauniaisten kaupunki 2017.)

Kauniaisissa asiakaslähtöisyys perustuu palveluiden parantamiseen ja asiakkaan mukaan ottamiseen palveluiden suunnittelussa. Kauniaisten sivistystoimen yhden luukun periaatteen ajatuksena on silloajattelusta luopuminen ja mahdollisimman ketteriä palveluita yli toimiala- ja toimirajojen. Edellä mainitut rajat tulisi vaikuttaa mahdollisimman vähän asiakkaan asiointiin kaupungin kanssa. Asiakas on kaupungin palveluja käyttävä yksityishenkilö, yritys tai yhdistys. Palvelulla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaupungin palveluita yleisellä tasolla.

Kauniaisten kaupunkistrategian 2018-2022 mukaan asiakaskeskeisenä lähestymistapana palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja innovoinnissa on yhteissuunnittelu. Fiksun toiminnan, talouden ja yhteistyön Kauniaisissa on helppokäyttöisiä digipalveluita

ja digitalisaatio on luonnollinen osa kaikkia toimintoja 2021. (Kauniaisten kaupunkistrategia 2018.)

4.2 Kulttuuripalvelujen tehtävä

Kauniaisten kulttuuripalvelujen tehtävänä on luoda edellytyksiä taiteen ja kulttuurin tekemiselle ja kokemiselle Kauniaisissa. Kulttuuripalvelut tuottaa itse tai yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa monipuolisia ja laadukkaita kulttuuritapahtumia kuntalaisille. Kulttuuripalvelut luo myös mahdollisuuksia omaehtoiselle toiminnalle ja huolehtii kaupungissa harjoitettavan kulttuuritoiminnan ja taiteen perusopetuksen edistämisestä, tukemisesta ja järjestämisestä. (Kauniaisten kaupungin kulttuuripalvelut 2017.)

Kulttuuripalvelujen toimialaan kuuluvat kulttuuriavustukset, eri taiteenalojen ohjelmapalvelut, tiedotus, asiakaspalvelu, julkinen taide, kaupungin taidekokoelma sekä paikallishistoriallinen arkisto. Muiden kuin kulttuuripalvelujen järjestämää toimintaa tuetaan kulttuurivaliokunnan myöntämällä apurahoilla ja avustuksilla. Kulttuuripalvelut hallinnoi myös kolmea kiinteistöä. Kulttuurivaliokunta on kulttuuripalvelujen päättävä elin. (Kauniaisten kaupungin kulttuuripalvelut 2017.)

Kaupunkistrategian 2018-2022 toinen teema on elinvoimainen kaupunki, jossa tavoite on asetettu korkealle. Kauniaisissa on Suomen paras asukastyytyväisyys. Kulttuuri- ja taidetoimijoiden sekä kaupungin toimialojen kanssa luodaan yhteinen kulttuurisuunnitelma, joka ohjaa kulttuuripalvelujen toimintaa. (Kauniaisten kaupunkistrategia 2018.)

Kauniaisissa taiteen perusopetusta antaa Kauniaisten musiikkiopisto (Kaumo) sekä Kauniaisten kuvataidekoulu. Molemmat saavat mittavia avustuksia kaupungilta (n. 300 000€ ja 190 000€). Yhteistyö heidän kanssa sujuu yleisesti ottaen hyvin, teemme tiiviisti yhteistyötä mm. kesäleirin kulttuuripajojen ja tapahtumien sisältöjen muodossa.

Kauniaisissa kulttuuripalveluilla on yksi vakanssi (kulttuurituottaja), mutta tällä hetkellä myös kaksi määräaikaista projektihenkilöä (paikallishistoriallisen materiaalin digitointi sekä mm. luettelointi) ja tuntiresurssi (konserttisalin äänimies). Kulttuuripalvelujen käytötalous vuonna 2017 oli noin 120 000€.

Kauniaisten vapaa-aikatoimen tavoitteena on ollut nostaa esille kaikki kulttuuripalvelujen myöntämät välilliset tuet, esim. tilat tai henkilöstöresurssit, jotka ovat luovutettu

käyttöön maksutta. Siksi on myös ollut tärkeää saada tämä osaksi avustuskäytäntöjä ja näkyväksi tukimuodoksi. Tällöin kaupunki voisi aidosti osoittaa kuinka paljon kulttuuripalvelut oikeasti tukee kulttuuritoimintaa, varsinaisten välittömien tukien (rahan) lisäksi. Kaupungin päättäjät eivät välttämättä ole olleet tietoisia siitä, mitä kaikkia toimijoita kulttuuripalvelut ja kaupunki tavalla tai toisella tukevat ja tätä pitäisi ehdottomasti tuoda esille ja heidän tietoisuuteen. Siksi tässä kehittämistyössä on etsitty kaupunkia tai kuntaa, jolla jo saattaisi löytyä jotain vastaavaa, valmista mallia.

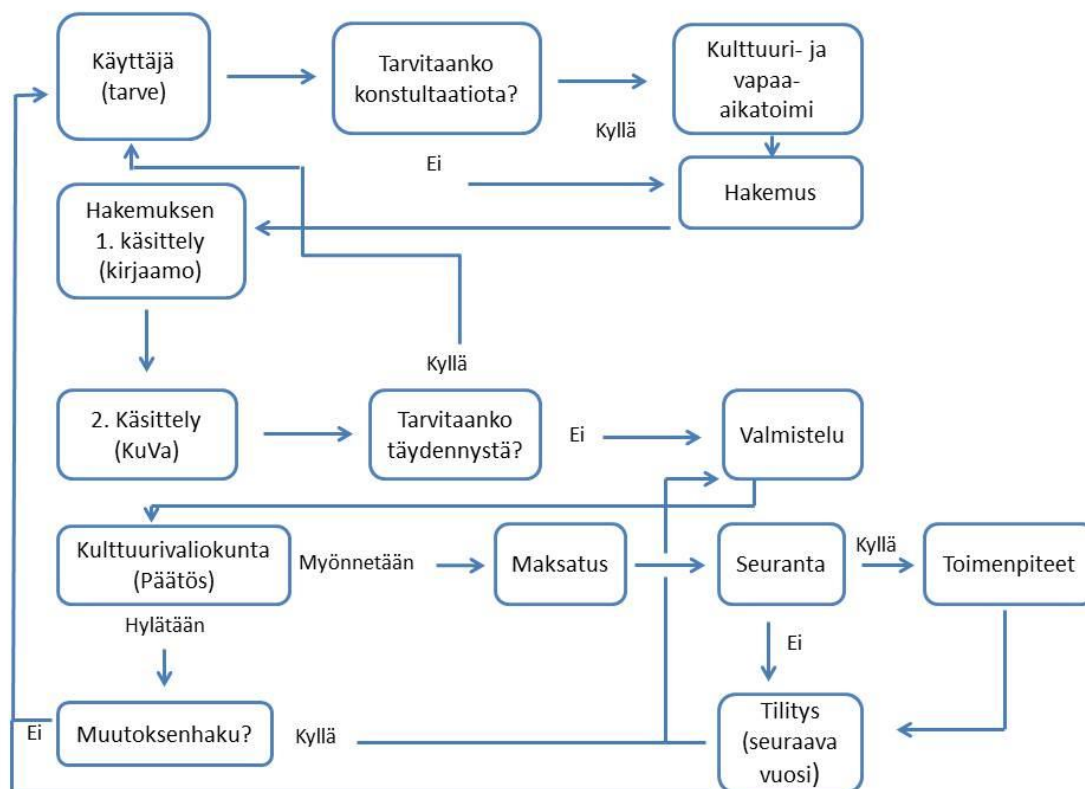
Entisen sivistyslautakunnan päätöksen mukaisesti (SIVLK 28.02.2017 § 6) kulttuuripalvelut jakoi Suomi 100 -juhlavuoden aikana ylimääräisiä, pienimuotoisia, maksimissaan 400 € suuruisia avustuksia vuoden 2017 aikana toteutettaviin kulttuuritapahtumiin ja –projekteihin, joiden tavoitteena oli juhlistaa 100-vuotiaista Suomea. Edellä mainitut avustukset jaettiin vakiintuneiden avustuksien lisäksi kaupunginvaltuuston vahvistaman kulttuuripalveluiden talousarvion sallimissa määrin.. Tällä tavoin kulttuuripalvelut pystyi ketterämmin vastaamaan Kauniaislaisten toimijoiden tarpeisiin. Ylimääräiset avustukset kulkivat nimellä 100-raha, ja olivat lähtökohtaisesti matalan kynnyksen avustuksia, jotka kuului olla helppo hakea, käyttää ja raportoida ilman erilaisten lomakkeiden täyttämistä.

4.2.1 Avustustoiminta

Järjestötoiminta Kauniaisissa on varsin hyvinvoiva. Paikallisia sekä kaupungissa toimivia yhdistyksiä on runsaasti, erityisesti kulttuuri-, vapaa-aika-, liikunta- ja nuorisjärjestöjä. Välittömän tuen lisäksi kulttuuripalvelut myöntää paikallisille yhdistyksille maksuttomia käyttövuoroja tulosityksikön hallinnoimaan, niin kutsuttuun yhdistysten taloon, Villa Junghansiin.

Kulttuuripalvelut vastaa kulttuuriavustuksista, jotka kaupungin kulttuurivaliokunta myöntää vuosittain Kauniaisissa kotipaikan omaavien tai Kauniaisissa vakituisesti toimivien yhdistysten ja yhteisöjen toiminnan tukemiseen. Avustuksia ja apurahoja myönnetään myös Kauniaisissa pysyvästi asuville yksityishenkilöille. Avustuksia myönnetään toimintaan, joka on Kauniaisten kaupungin arvojen mukaista, edistää strategisten tavoitteiden toteutumista sekä täydentää kaupungin omaa palvelutoimintaa. (Kauniaisten kaupungin avustukset 2017.)

Kulttuuripalvelujen osalta avustustoiminta on painottunut toiminta-avustuksiin, kohdeavustuksiin sekä taiteilija-apurahoihin. Vuonna 2017 silloinen sivistyslautakunta (1.6.2017 lähtien kulttuurivaliokunta) myönsi kulttuuriavustuksia yhteensä noin 500 000€, sisältäen myös avustukset taiteen perusopetusta antaville organisaatioille, paikallisille musiikkifestivaaleille ja orkestereille sekä kuntaosuuksia mm. Suomen kansallisoopperalle. Toiminta- ja kohdeavustukset sekä taiteilija-apurahat ovat kuitenkin hyvin pieni osuus valiokunnan myöntämistä kulttuuriavustuksista, vuonna 2017 yhteensä n. 9 000€. Kauniaisten vapaa-aikatoimella on aikomus uusia avustusmuotojaan ja avustustoimintaansa vuosina 2018-2020. Kaupungin vuoden 2018 avustusten yleiset myöntämisperiaatteet löytyvät liitteestä 3. (Kauniaisten kaupungin tilinpäätös 2017.)



Kuvio 2. Kulttuuripalvelujen nykyinen avustusprosessi

4.2.2 Tilat

Toiminta-avustusten lisäksi kulttuuripalveluilla on myös käytössään itse hallinnoimia tiloja ja kiinteistöjä. Kulttuuripalvelujen ylläpitämiä ja hallinnoimia toimipaikkoja ovat

kulttuurisali Uusi Paviljonki, kirjailijakoti ja juhlatila Vallmogård sekä juhla- ja yhdistysten tila Villa Junghans. Näissä tiloissa on erilaista toimintaa ja tilojen käyttöä on ollut tarkoitus tehostaa ja nykyistä käyttöastetta nostaa, erityisesti Vallmogårdin ja Uuden Paviljongin. Omaan kokemukseni mukaan Villa Junghansin käyttöaste on ollut varsin hyväksyttävällä tasolla, sillä tilat ovat olleet käytössä yleensä seitsemän päivää viikossa. Junghansin tilojen käyttöä olisi kuitenkin mahdollista tehostaa entisestään, esim. tarjoamalla vapaana olevat vuorot muiden toimijoiden käyttöön, esim. kokouksille ja lyhytaikaisempaan käyttöön.

Vallmogårdin käyttöaste on kulttuuripalvelujen tiloista matalin, vuonna 2016 n. 16 %. Osasy tähän on oman kokemukseni mukaan ollut viiden viimeisten vuoden aikana olleet remonttisuunnitelmat. Vallmogårdissa oli ollut tarkoitus suorittaa katto- ja julkisivuremontit jo useampi vuosi sitten, mutta mittavien kustannusten vuoksi remontteja ei ollut mahdollista tehdä alkuperäisten aikataulusuunnitelmien mukaisesti, ja tehtiin vasta 2015 ja 2016. Tästä johtuen tiloja ei ollut mahdollista myydä ja vuokrata samalla mittakaavalla, joka varmasti on vaikuttanut tilan käyttöasteeseen. Remonttien valmistuttua käyttöaste nousee, mutta juhla- ja kabinetti voisivat olla huomattavasti aktiivisemmassa käytössä. Paviljongin käyttöaste kulttuuripalvelujen käyttötunneista oli vuonna 2015 n. 27 %, ja se olisi syytä saada korotettua seuraavina vuosina.

Villa Junghans sijaitsee kivenheiton päässä Kauniaisten keskustasta, ja on paikallisten yhdistysten kokoontumispaikka sekä kauniaislaisten ja ulkokuntalaisten juhlapaikka. Paikalliset yhdistykset ja yhdistysten harrastusryhmät voivat hakea maksuttomia käyttövuoroja Villa Junghasiin yhdeksi toimintavuodeksi kerrallaan. Käyttövuorot myöntää kulttuuripalvelut. Villa Junghans on vakiovuorolaisten käytettävissä maanantaista torstaihin, perjantaisin ja lauantaisin Junghans on vuokrattavissa erilaisille juhlatilaisuuksille. Tila on varsin suosittu häiden pitopaikkana. Sunnuntaisin paikallinen big band orkersteri, Grani Big Band harjoittelee uuden puolen salissa.

Villa Junghans koostuu kahdesta osasta, vanha puoli on kolme kerroksinen 1910-luvulla rakennettu huvila ja uusi puoli on 1990-luvulla rakennettu laajennusosa. Vanhalta puolella löytyy erikokoisia kokoushuoneita, paikallisten yhdistysten toimistotiloja (Kauniaisten musiikkijuhlat ja Granin Lähiapu ry.), tilausauna ja paikallishistoriallinen arkisto. Arkistossa työskentelee arkistoavustaja, vastuullaan arkiston digitalisointia,

jotta arkiston materiaali olisi asukkaiden käytettävissä. Junghansin uusi puoli koostuu isosta aulasta, keittotilasta sekä salista, johon mahtuu n. 130 henkeä.



Kuva 1. Villa Junghansin uuden puolen sali, näkymä aulalle päin (arkistokuva)

Uusi Paviljonki ja sen konserttisali Seppo Kimanen -sali on kulttuuripalvelujen ja Svenska skolcentrumin (ruotsinkielinen yläkoulun ja lukion) yhteiskäytössä oleva rakennus. Paviljonki on skolcentrumin käytettävissä arkisin klo 8-16, muulloin kulttuuripalvelujen hallinnassa. Paviljonkia vuokrataan kulttuuripalvelujen toimesta ulkopuolisille juhla-, kokous, seminaari ja erimuotoisille kulttuuritilaisuuksille. Paviljongissa on ollut yksi osa-aikainen näyttämötekniikko vuodesta 2016 lähtien ja hän on osa kulttuuripalvelut -yksikön henkilöstöä. Seppo Kimanen -sali on kaunis puusisustein huippuakustisella ja nykyaikaisella audiovisuaalisella tekniikalla varustettu tila. Salissa on 220 paikan sisään ajettava katsomo ja irtotuoleilla istumapaikkojen määrä voidaan kasvat-
taa aina 380 asti. Konserttisalin akustiikka soveltuu erinomaisesti klassisen musiikin esittämiseen, erityisesti kamariorkesterikokoonpanoille. Vuoden 2018 alussa hankitun uuden äänentoistojärjestelmän ansiosta salin äänentoisto on erittäin laadukas ja korkeanlaatuinen, soveltuen erinomaisesti myös vahvistetun musiikin esittämiseen. (Kau-
niaisten kaupunki juhla- ja kokoustilat 2017.)



Kuva 2. Uusi Paviljongin Seppo Kimanen-sali (arkistokuva)

Vallmogård on arkkitehti Lars Sonckin suunnittelema tyylikäs jugend- huvila Kauniaisten keskustassa, jolla pitkä ja merkittävä historia osana kauniaislaista elämää. Huvilan rakennutti kirjailija Mikael Lybeck perheelleen 1906. Vallmogårdissa on kolme kerrosta: kellarikerroksessa löytyy kalustettu kokous- ja kokoontumistila enintään 15 henkilölle, juhlerakos toimii juhla- ja kokoontumistilana ja yläkerrassa on Kauniaisten musiikkiopiston (Kaumo) opetustiloja. Vallmogårdin juhlerakos vuokrataan ulkopuoliseen käyttöön ja soveltuu erinomaisesti juhlatilaisuuksiin. Juhlerakos koostuu kolmesta erillisestä huoneesta, ruokasalista, juhlasalista ja kirjastosta. Kirjastossa sijaitsee myös talon rakennuttajalle ja alkuperäiselle omistajalle kirjailija Mikael Lybeckille omistettu historiallinen nurkkaus. Vallmogård soveltuu erinoimaisesti myös kokous- ja seminaarikäyttöön. Tila sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella rauhallisessa ympäristössä, jossa on helppo virittäytyä luovan ympäristön tarjoamaan mielentilaan. Tilat ovat vuokrattavissa vuoden ympäri, arkisin ja viikonloppuisin (myös pyhinä) klo 8-24. (Kauniaisten kaupunki juhla- ja kokoustilat 2017.)



Kuva 3: Vallmogård (arkistokuva)

Yhdenvertaisuuden ja kaikkien nykyisten välillisten tukimuotojen havainnollistamiseksi on myös ollut erityisen tärkeää tuoda esille kaikki muut nykyiset ja tulevat avustusmuodot jossa raha ei suoranaisesti "liiku", ts. välilliset tukimuodot. Esimerkiksi yhteistyö kaupungin kulttuuripalvelujen ja paikallisen kulttuuriyhdistyksen kesken, jossa yhdistys saa kulttuuripalvelujen hallinnoiman tilan maksutta käyttöönsä kulttuuritilaisuutta varten, avustuksen sijaan. Vaikka yhdistys ei saa rahaa kaupungilta, ko. yhteistyö aiheuttaa kaupungille kustannuksia siivous- ja henkilökuntamenojen muodossa sekä vähentää vuokratuloja, koska tilaa ei ole ko. ajankohtana mahdollista tarjota vuokrakäyttöön.

5. TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Kehittämistyön tarkoituksena on ollut luoda toimenpide-ehdotuksia uudelle asiakaslähtöiselle avustusmallille Kauniaisten kulttuuripalvelut -tulosyksikössä. Lähtökohtana on myös ollut tilaajan tahtotila tarjota entistä asiakasystävällisempiä palveluja avustuksia hakeville ja saaville tahoille. Kehittämistyön tavoitteena on ollut avustusprosessien selkeyttäminen ja tukimuotojen kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Tarkoituksena on ollut, että jatkossa välillinen ja välitön tuki olisivat molemmat osa kaupungin avustus toimintaa ja että kaikki kaupungin hallinnoimat tilat olisivat mahdollisimman aktiivisessa käytössä. Rahan ei aina tarvitse liikkua, jotta kaupunki voisi luoda edellytyksiä mahdol-

lisimman laajalle ja moninaiselle kulttuuritoiminnalle. Kaikki tukimuodot tulisi kuitenkin olla avoimia ja näkyä sekä päättäjille että kuntalaisille.

Entinen avustusmalli ei ole ollut tarpeeksi läpinäkyvä, sillä välillinen tuki (esim. maksutomia käyttövuoroja Villa Junghansissa ja muiden tilojen maksuton käyttö) ei ole ollut osa avustustoimintaa. Tästä johtuen yhdistysten, projektien ja taiteilijoiden saama välitön tuki (raha) on ollut kulttuuripalvelujen ainoa varsinainen tukimuoto. Välillinen tuki on kuitenkin vähintään yhtä arvokasta ja samalla tärkeä osa viihtyvyyden luomista ja monipuolisen toiminnan mahdollistamista. Siksi on myös ollut olennaista tehdä kaikki tukija avustusmuodot näkyväksi ja antaa niille jonkinlainen laskennallinen arvo. Vasta silloin kulttuuripalvelujen tulosityksikkö antaa mahdollisimman hyvän ja tarkan kuvan siitä, kuinka paljon he tukevat kulttuuritoimintaa (euroissa) ja kuinka paljon kunkin toimijan/yhdistyksen saama tuki laskennallisesti on.

Käyttövuorot ja tilojen maksuton käyttö on ollut vahvasti sidottu kulttuuripalvelujen hallinnoimien tilojen käyttöasteeseen ja siihen, mitä yksikkö tekee tilojensa kanssa ja ketkä niitä käyttävät. Tämän kiinnittäminen päätöksentekoon on myös ollut erityisen merkityksellistä, sillä kaupungin hallintosäännön (se, joka määrittää mm. viranhaltijoiden ja valtuutettujen valtuudet ja päätöksenteon) mukaan tämä on valiokunnan alaista toimintaa.

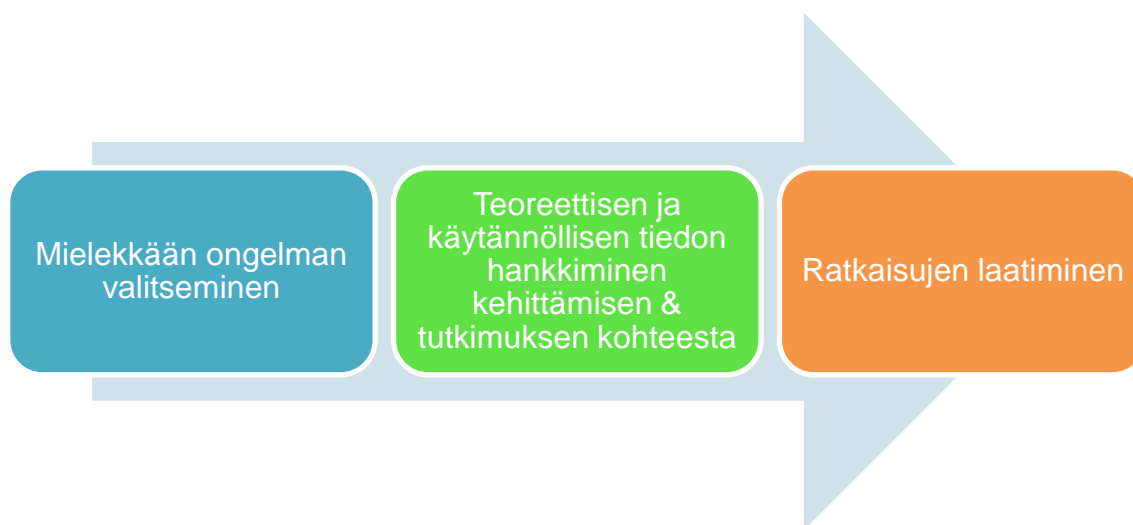
Opinnäytetyö on liittynyt työhöni kulttuurituottajana Kauniaisten kaupungilla, vastuuna kulttuuripalvelujen tulosityksikkö ja sen toiminnan johtaminen sekä kehittäminen. Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksenä on ollut kuinka luoda uusi asiakaslähtöisempi avustusmalli. Yhteiskunta muuttuu ja siten myös raamit, jonka sisällä kulttuuritoiminta tapahtuu. Tarkoituksena on ollut identifioida julkiset palvelut ja niihin eniten vaikuttavat tulevat megatrendit, tässä tapauksessa kaupungistuminen, kaupunkiaktivismi ja mihin yhteiskunta on menossa ja missä raameissa sen toiminta tulevaisuudessa tapahtuu. Kehittämistyön keskeisimmät käsitteet ovat olleet asiakaslähtöinen julkishallinto ja sen johtaminen, kulttuuripolitiikka, kulttuuriavustukset ja avustusmuodot sekä kaupunki- ja viranhaltija-aktivismi. Tässä kehittämistyössä julkishallinto-käsitteellä tarkoitetaan eteenkin kaupunkeja ja kuntia.

Tilaaaja on sitoutunut tähän työhön, toiveena saada kehittämistyöstä myös eväitä mui-

den vapaa-aikatoimen tulosalueiden tulevaan avustustoiminnan kehittämistyöhön. Kauniaisten uusi kaupunkistrategia 2018-2022 asettaa myös raamit kulttuuritoiminnalle ja sen painopisteille.

5.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Kehittämistehtäväni lähestymistapa on ollut konstruktiiivinen tutkimus, sillä tutkimus on kohdistunut kysymykseen kuinka luoda asiakaslähtöisempää avustusmallia. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada uudenlainen ja teoreettisin muotoon perusteltu ratkaisu käytännön ongelmaan. Työ on keskittynyt konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen; mielekkään ongelman valitsemiseen, syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankkimiseen kehittämisen ja tutkimuksen kohteesta sekä ratkaisujen laatimiseen. Ratkaisuna on tässä tapauksessa ollut toimenpide-ehdotuksia hyödyntäen teoreettista ja uutta empiiristä tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 65-67.)



Kuvio 3. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin kolme ensimmäiset vaiheet

Konstruktiiivinen tutkimus antaa hyvin laajat mahdollisuudet menetelmien valitsemisessa, koska lähestymistapa ei sinänsä aseta rajoituksia. Tärkeää on kuitenkin kerätä aineistoa laajasti ja monin tavoin. Menetelmien valinnassa olen ottanut erityisesti huomioon työn tarpeita ja painottanut sellaisen aineiston keräämistä, joka mahdollisimman hyvin kuvaisi muiden kaupunkien ja kuntien nykyistä avustustoimintaa ja avustusperi-

aatteita sekä heidän omia ajatuksiaan toimintansa kehittämistarpeista ja kehityksestä. Kehittämistehtävän keskeisimmät menetelmät ovat olleet yhteisölliset ideointimenetelmät (aivoriivet) ja benchmarking. Benchmarking -menetelmällä tutkitaan muualla hyväksi havaittuja toimintatapoja ja -malleja, nk. best practice. Selvitetään miten muissa kaupungeissa toimitaan ja jos heidän avustustoimintansa on jo muutettu tai kehitetty jollakin tavalla. Yhteisölliset ideointimenetelmät soveltuvat hyvin uuden luomiseen ja kehittämiseen, pyrkimyksenä tuottaa uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Aivoriivi (brainstorming) on yksi luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä. Menetelmää kutsutaan myös ideointityöpajaksi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 68, 158-160.)

Benchmarking tapahtui sekä vieraillemalla Kauniaisten kaltaisissa ja kokoisissa kaupungeissa ja kunnissa (Hangon kaupunki ja Sipoon kunta) ja haastattelemalla kunkin kunnan tai kaupungin kulttuuripalveluista vastaavaa viranhaltijaa. sekä tutkimalla Kauniaisten naapurikaupunkien Espoon ja Vantaan avustustoimintaa ja avustusperiaatteita haastatteluiden avulla. Vaikka Espoo ja Vantaa ovat Kauniaisiin verrattuna huomattavasti isompia kaupunkeja, Kauniaisten näkökulmasta on ollut tärkeää peilata omaa toimintaa naapurikaupunkeihimme. Helsinki operoi kuitenkin ihan eri tasolla, ja tästä johtuen Helsinki ei ole ollut yksi tämän työn benchmarking -kohteista. Em. benchmarking -kohteiden lisäksi Kotka on myös toiminut yhtenä vertailukohteena, koska Kotkan vapaa-aikatoimen avustusten hakuaika poikkeaa muista vertailukohteista. Avustuksia haetaan edellisen vuoden lopussa, esim. vuodelle 2018 myönnettävät avustukset tuli hakea 4.12.2017 - 5.1.2018. (Kotkan kaupungin kulttuuriavustukset 2018.)

Sipoon kunta on käynnistämässä työt avustustoiminnan muuttamisesta ja on hiljattain siirtynyt sähköiseen avustusmuotoon (vapaa-aikatoimi). Tästä saattaa löytyä hyviä vinkkejä ja ideoita, joita voisimme myös implementoida omaan kehittämistyöhömme. Tavoitteena on myös tutkia, jos Suomesta löytyisi kaupunki tai kunta, jossa on erilainen tapa jakaa avustuksia.

Kauniaislaisille ja Kauniaisissa toimiville kulttuuritoimijoille pidetään ideointityöpaja 25.1.2018, jossa tarkoituksena on yhdessä toimijoiden kanssa kehittää miten voisimme tehdä kulttuurikenttää paremmin palveleva avustusmalli ja vähentää byrokratiaa avustuskäytännöissä.

Tässä työssä käsitellään asiakkuutta sekä asukkaan (veronmaksajan) että kulttuuritoimijan (kentän) näkökulmasta. Asukas käyttää kaupungin verotuloilla tuottamia palveluja. Kulttuuritoimija taas on kulttuuripalveluiden asiakas, joka toiminnallaan tuottaa sisältöä ja laajentaa palvelutarjontaa. Asiakkuus on varsin oleellinen osa tätä kehittämistä, mutta palvelumuotoilua ei ole valittu lähestymistavaksi tai yhdeksi menetelmäksi, sillä työn tarkoituksena on kuitenkin uuden avustusmallin luominen, eikä palvelupolun uudistaminen.

6. BENCHMARKING

Benchmarking -menetelmää käytetään, kun ollaan kiinnostuneita siitä, miten toiset toimivat ja menestyvät. Useimmiten tutkitaan menestyviä organisaatioita ja pyritään oppimaan syyt niiden menestykseen ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja toimintatapoja, nk. best practice. Vertailukohteina voivat mm. olla oman yrityksen muut osastot, kilpailijat tai toisten toimialojen organisaatiot. Benchmarkkausta tehdessä on tärkeää muistaa, että kaikki vertailukohteiden hyvät toimintatavat ei aina ole mahdollista soveltaa suoraan omaan toimintaan, esim. suurten organisaatiokulttuurien erojen vuoksi. (Ojasalo; Moilanen; Ritalahti, 2014, 186.)

Benchmarking vaatii huolellista pohjatyötä, monenlaista tiedonhankintamenetelmää hyödyntämällä. Pohjatyö koostuu kolmesta eri vaiheesta.

- 1) Oman kehittämistä kaipaavan kohteen identifioiminen
 - 2) Jokaisen kohteen vertailukumppanin (organisaation) löytäminen. Kumppanin voi valita esim. parhaan maineen, parhaiden tunnuslukujen tai parhaiden käytäntöjen perusteella.
 - 3) Kerätään järjestelmällisesti tietoa, kuinka juuri nämä organisaatiot onnistuvat.
- (Ojasalo; Moilanen; Ritalahti, 2014, 186.)



Kuvio 4: Benchmarkingin pohjustyö

Normaaliin yritysvierailuun verrattuna benchmarking -vierailu on oppimistapana järjestelmällisempi. Suoritetun benchmarkingin jälkeen tulkitaan tuloksia kriittisesti ja luovasti ja sovelletaan oman organisaatioon. Benchmarkingissa on tärkeää tunnistaa, mistä havaituista toimista voi oppia uutta, löytyykö sellaista, mikä on suoraan sovellettavissa omaan toimintaan entä mikä vaatii vielä sopivan ratkaisun löytämistä, ennen kuin sitä voi soveltaa omaan toimintaan. (Ojasalo; Moilanen; Ritalahti, 2014, 186.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan on varsin hyödyllistä sillä se selkeyttää oman toiminnan tason muihin verrattuna, toisten innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä ja parempi tietoisuus kilpailijoista tehostaa kehittämishalukkuutta. Ojasalo ym.(2014) muistuttavat myös varautumaan benchmarkingin myötä tultavaan uuteen ja vaikeasti ennakoitavissa olevan tietoon, jotta yllättävänkin tiedon voisi käyttää hyväksi. Benchmarkingissa on myös hyvä tarkistaa toiminnan laillisuus ja sopia tietojen salassapidosta. (Ojasalo; Moilanen; Ritalahti, 2014, 186.)

Tavanomaisesta benchmarkingista poiketen, minua ja tilaajaa kiinnosti erityisesti miten Kauniaisten naapurikaupungit ja muut, joko kooltaan tai asukasluvuiltaan samankokoiset kaupungit ja kunnat sekä kaksikieliset kaupungit toimivat. Lisäksi olimme kiinnostuneita löytämään kaupungin, jossa on poikkeavia toimintatapoja.

Kehittämistehtävää varten tehdyn benchmarkkauksen tavoitteena on ollut runsas tietoperusta. Tarkoituksena oli tutkia miten muut kaupungit ja kunnat Suomessa toimivat ja

millä tavalla he tukevat kulttuuri- ja vapaa-aikatoimintaa. Organisaationa meitä kiinnosti erityisesti jos sieltä löytyisi ns. "best practice" aineksia, joita olisi mahdollista implementoida Kauniaisten kaupungin avustustoimintaan.

6.1 Vertailukohteet

Benchmarking -kohteiksi olen valinnut kaksi kaksikielistä ja asukasmäärältään samankokoista kaupunkia/kuntaa, Hangon kaupunki ja Sipoon kunta sekä Kauniaisten naapurikaupunki Vantaa. Edellä mainittujen lisäksi valitsin myös Kotkan kaupungin, jonka kulttuuriavustukset haetaan muita vertailukohteita huomattavasti aikaisemmin (vuoden 2018 avustusten hakuaika oli 4.12.2017-5.1.2018) (Kotkan kulttuuriavustukset 2018). Näin on mahdollista suorittaa tukien maksu toimijoille heti vuoden alkupuolella. Tämä kiinnosti meitä erityisesti, sillä se voisi tuoda kehittämistehtävälle uutta ja arvokasta tietoa.

Kauniainen on tehnyt hyvin paljon yhteistyötä Espoon ja Vantaan kanssa osana pääkaupunki-seutua, joten näiden valitseminen vertailukohteiksi oli varsin luonnollista. Asukasmäärältään samankokoisen kaupungin valitseminen tämän tutkimustyön yhdeksi vertailukohteeksi johtui siitä, että haluisin kartoittaa jos Suomesta löytyisi kaupunkia, jolla on erilainen tapa jakaa avustuksia. Lisäksi Kauniaisten sivistystoimen laajennettu johtoryhmä, johon tulosaluapäälliköiden lisäksi kuuluvat tulosyksiköiden esimiehet, vieraili Sipoossa syksyllä 2017 ja tapasivat kollegoitaan Sipoon sivistystoimesta. Sipoon kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen kanssa löytyi heti monia vertailukohteita Kauniaisten kulttuuri- ja vapaa-aikatoimeen, molemmilla on ollut samankaltaisia haasteita ja uudistustarpeita toiminnassaan ja syntyi heti varsin hyvä vuoropuhelu. Tästä syystä päätimme syventyä toistemme toimintaan ja sovittiin erillinen tapaaminen keskustellaksemme avustustoiminnasta ja Sipoon digitalisoidusta avustusmenettelystä.

Benchmarking on suoritettu useammalla eri tavalla. Hangon ja Sipoon vertailut vierailuna ja avoimena haastatteluna, johon Kauniaisten osalta osallistui sekä allekirjoittanut että kulttuuri- ja vapaa-aikapäällikkö. Ennen haastattelua olin tutustunut kaupunkeihin sekä heidän avustustoimintaan nettisivujensa perusteella. Vantaan nykyiseen avustustoimintaan tutustuin kaupungin nettisivujen kautta, lisäksi haastattelin yhtä avustuksista vastaavista kulttuurituottajista. Kotkan avustustoimintaa (kulttuuriavustukset) vertailin

nettisivujen perusteella. Tämän täydensin vielä lähettämällä kyselyn avustuksista vastaavalle ohjelmapäällikölle, mahdollisimman laajan tutkimusaineiston saamiseksi. Kotkan kulttuuripalvelujen näkemysten ja kokemusten huomioon ottaminen työssä oli mielestäni tärkeää, sillä tämä ei käy ilmi kaupungin nettisivuilla. Espoota oli myös tarkoitus benchmarkata, mutta heidän kanssa ei saatu sovittua haastattelua tai tapaamista tämän työn aikataulun raameissa. Tästä syystä Espoon benchmarkkaus tehdään myöhemmin, kehittämistyön toteutusvaiheessa.

6.1.1 Hangossa avustuksia uudistetaan maltillisesti

Hanko lukuina
<ul style="list-style-type: none">• Asukkaita 8700 (31.12.2016)<ul style="list-style-type: none">• Pinta-ala 800 km²• Suomenkielisiä 53%• Ruosinkielisiä 43%• Muunkielisiä 4%• Työttömyysaste 13,9% (2016)• Kulttuurimenot (2017): -144€/asukas• Kulttuuriavustukset: 20 000€ (2017)
Lähde: Hanko pähkinäkuoressa 2018

Kuvio 5. Hanko lukuina

Benchmarking tapahtui ensin tutustumalla Hangon nettisivuihin, vierailemalla Hangossa ja haastatteleamalla Hangon kulttuurijohtajaa. Haastattelu suoritettiin 05/2017 avoimena haastatteluna, johon olin luonut valmiin kysymyspatteriston. Olin myös etukäteen sähköpostitse selostanut kulttuurijohtajalle, mitkä asiat ja toiminnot erityisesti kiinnostivat meitä. Haastattelussa oli myös läsnä Kauniaisten vapaa-aikapäällikkö.

Keskustelussa kulttuurijohtaja kertoi, että hankolaisilla yhdistyksillä, ryhmillä ja yksityishenkilöillä oli mahdollisuus hakea tukea omaan toimintaan. Hangossa avustuksia voi saada vain yhdestä avustuslähteestä. Toiminta- ja kohdeavustuksia kulttuuri- ja taide-toimintaan myönsi kulttuuri- ja kansalaistoiminnan lautakunta. Hän kertoi myös, että

vuonna 2017 kulttuuritoimisto jakoi avustuksia noin 20 000€, osalla avustuksen parissa olevilla yhteisöillä ja toimijoilla oli puitesopimus kaupungin kanssa.

Osa toimijoista taas hakevat avustuksia vuosittain.

Avoimena haastatteluna toteutettu keskustelu painottui Hangon festivaali ja tapahtumatoimintaan sekä taiteen perusopetuksen tukemiseen Tästä syystä tapaaminen ja siinä yhteydessä käyty keskustelu ei antanut tarpeeksi tietoa Hangon avustustoiminnasta ja päätin syventyä kaupungin kulttuuriavustuksiin tutkimalla tarkemmin kaupungin nettisivuja alkuvuonna 2018. Tällöin kävi ilmi, että kohdeavustuksen nimeä on muutettu projektiavustukseksi. Lisäksi kulttuuri- ja kansalaistoiminnan lautakunnan nimi on muutettu kulttuurivaliokunnaksi. Vuonna 2018 toiminta-avustusta oli mahdollista hakea hankolainen rekisteröitynyt yhdistys, jonka pääasiallisena tehtävänä on kulttuuri-, taide, kotiseutu-, museo- tai näyttelytoimintaa. Projektiavustusta voi hakea yhdistys, työryhmä ja yksityishenkilöt. (Hangon avustukset 2018; Hangon kulttuuritoimen jakeluperusteet 2018.)

Hanko järjestää taiteen perusopetuksensa ostopalveluna ulkopuolisilta, mutta taiteen perusopetus (TPO) ei ole osa kulttuuritoimintaa, vaan sivistystoimintaa. Tämä johtuu siitä, että taiteen perusopetus on aikoinaan mielletty osaksi opetusta ja on tästä syystä sivistystoimen alaisuudessa. Hangon käyttötalous kulttuurityölle 2017 oli 170 000€. Tällä tarkoitetaan sitä määrärahaa, joka jää avustusten ja sisäisten vuokrien jälkeen, kuitenkin sisältäen henkilöstön palkat. Hangon kulttuuritoimella ei ole resursseja ja kapasiteettia tuottaa kovin paljon tapahtumia ja ohjelmaa itse.

Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, jos tanssiopistolle antama vuokratuki jollain tavalla näkyy esim. kulttuuritoiminnan budjetissa ja siinä tapauksessa miten. Kulttuuri- ja kansalaistoiminnan johtaja kertoi, että tanssiopiston saama vuokratuki on osa sisäistä vuokraa, mutta ei ole eriteltyä. Eli tämä tukimuoto ei näy kulttuurikeskuksen budjetissa. Hangon kaupungilla on ollut suunnitelmia tehdä muutoksia avustustoimintaan uuden valtuustokauden ja mahdollisten uusien valtuustostrategioiden myötä, mutta tämä riippuu osittain muista ratkaisuista. Avustusmäärää nostamalla jää vähemmän rahaa muulle toiminnalle ja tästä syystä mahdollista ehdotusta nostaa avustuksille tarkoitettua määrärahaa tulisi kulttuurijohtajan mukaan huolellisesti pohtia.

Lopuksi käytiin keskustelua kulttuurin vapaasta kentästä Hangossa ja yhdistystoiminnasta sekä miten se toimii Hangossa. Kulttuurijohtaja totesi että se toimii hyvin vaihtelevasti, eikä Hangossa ole varsinaista mallia yhdistystoiminnalle. Monella yhdistyksellä on ollut vaikeuksia hankkia uusia jäseniä. Osalla on hyvin paljon jäseniä, mutta vain kourallinen, joka tekee työtä yhdistyksen eteen. Kaupungilla on puitesopimus parin isomman yhdistyksen kanssa, mm. Hangon musiikkipäivät ja Seahorse Week. Seahorse Week:ä kaupunki on tukenut antamalla työvoimaa (apua järjestämiseen ja tuottamiseen, mm. suuren hiekkakentän valmistelutyöt ja saattaminen kisakuntoon).

Hangon musiikkipäivät ovat saaneet juhlasalin maksutta käyttöönsä ja lisäksi toiminta-avustusta. He järjestävät myös musiikkileirin, jolle osa avustuksesta on kohdennettu. Kaupunki tukee myös muita yhdistyksiä, joiden kanssa ei kuitenkaan ole mitään sopimusta. Kulttuurijohtajan mielestä sopimusta olisi hyvä olla, jolloin Musiikkipäivät ei tarvitsisi hakea avustusta joka vuosi. Tämä helpottaisi sekä yhdistyksen toimintaa ja toisi enemmän suunnitelmallisuutta ja vähentäisi taloudellista epävarmuutta. Toinen toimija, Hangö teaterträff saa n. 3 000€ suuruisen avustuksen ja heidän välinen yhteistyö toimii heidän omien sanojen mukaan ”varsin hyvin”. Yhteistyömuotoja ovat lukuisia, osa yhdistyksistä hoitaa kahvituksen omalla riskillään, tapahtumien ja tilaisuuksien yhteydessä. Toiset taas tuovat ohjelmaa tapahtumiin,

6.1.2 Sipoon sähköiset systeemit



Kuvio 6. Sipoo lukuina

Vierailu Sipoossa tehtiin 9.10.2017, mukana Kauniaisista olivat kulttuuri- ja vapaa-aikapääällikkö sekä kulttuurituottaja. Haastateltavina olivat Sipoon kulttuuri- ja vapaa-aikapääällikkö, kulttuurisuunnittelija sekä vapaa-aikatoimen toimisto- ja laskutussihteeri. Sipoon vapaa-aikatoimen kanssa oli varsin hyvä keskustelu avustustoimintaan ja -periaatteisiin liittyen. Vierailusta ja siellä käydystä keskustelusta kävi ilmi seuraavaa:

Sipoon avustukset kulttuuritoimintaan koostuvat kohdeavustuksista sekä taiteilija-apurahoista. Yleistä toiminta-avustusta ei myönnetä. Kohdeavustus on projektiavustusta, jotka Sipoossa kulttuuritoimintaa harjoittavat yhdistykset ja ryhmät voivat hakea. Kulttuuriavustuksia (sisältäen 1500€ taiteilija-apurahan) jaettiin vuonna 2017 yhteensä 23 000€. Tähän summaan ei kuitenkaan kuulu yhteistyösopimukset ja siinä sovitut tuet, esim. taiteen perusopetukselle. Keskimääräinen myönnetty avustus 2017 oli oman arvioni mukaan n. 500 euron luokkaa.

Vuonna 2017 Sipoo otti käyttöön sähköisen avustusjärjestelmän, nimeltä Timmi, jonka kautta saman vuoden kulttuuri- ja vapaa-aika-avustukset haettiin. Järjestelmässä kunnan hallinto hallinnoi hakemuksia, yksityishenkilöt ja yhdistykset/seurat täyttävät hakemuksen, ja voivat tarvittaessa myös lisätä liitteitä kätevästi. Tällä tavalla kaikki tiedot ja asiakirjat löytyvät kätevästi yhdestä paikasta ja heti päätöksen saatua lain voiman, avustus menee suoraan maksatukseen. ”Ollaan päästy aika paljon eroon paperien pläräämisestä ja saatu useampi välivaihe pois”. Yhdistykset rekisteröityvät järjestelmään, ja luovat tunnukset tilille, jonka kunnan työntekijä vuorossaan hyväksyy. Tämän jälkeen he pääsevät omaan profiiliin, jonka kautta pääsevät hallinnoimaan yhdistyksen hakemusta, sekä selailemaan aikaisemmin sähköisesti jätettyjä hakemuksia. Uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä kunta tiedotti ensin avustushakusta ja markkinoivat järjestelmän internetsivua. Järjestelmässä oli selkeät ohjeet miten toimia ja rekisteröityä, hakemuksen jättämistä varten. Vaikka uusi toimintatapa ja järjestelmä ehkä aluksi oli hieman hankalaa yhdistyksille, palvelun sähköistäminen (muuta hakutapoja ei ollut) helpotti valmistelutyötä sekä raportointia vapaa-aikajaostolle (kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen päättävä elin). Tilitysprosessi hakijalle oli myös helpompi, kun kaikki oli mahdollista tehdä sähköisesti, eikä erillisiä lomaketta tarvinnut täyttää.

Vuoden 2017 vapaa-aika-avustusten hakuaika oli ajoitettu maaliskuulle. Haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että vapaa-aikapäällikkö mielellään näkisi avustusten hakuajan olevan jo edellisen vuoden lopussa, mutta se olisi tässä vaiheessa liiankin iso muutos saada läpi. Maaliskuun hakuaika johtuu hänen mukaan siitä, että yhdistyslaki määrittelee, että vuosikokous tulisi pitää maaliskuun loppuun mennessä. Kulttuuripalveluiden osalta hakuajan aikaistaminen olisi hyvä vaihtoehto, tällöin avustuspäätökset saataisiin tammikuussa, tai viimeistään helmikuussa, ja avustukset maksatukseen heti vuoden alkupuolella. Nykyinen hakuaika johtaa siihen, että yhdistykset saavat vasta toukuussa tiedon, jolloin jo puolet vuodesta on jo mennyt. Osa yhdistyksistä, ainakin liikuntaseurat, tarvitsisivat avustuksen heti vuoden alkupuolella.

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen lisäksi avustuksia jakaa Sipoossa, sosiaali- ja terveystoimi ja yhdyskuntatoimi (tieavustus). Tämän lisäksi kaupunginhallituksella on ollut n. 20 000€ harkinnanvarainen avustuspotti, jolle ei kuitenkaan ole mitään varsinaista hakumenettelyä, vaan on olemassa ”tarvittaessa”. Toimijoista kukaan ei ole tietoinen tällaisesta mahdollisuudesta tai avustuksesta, mikä tarkoittaa, että se jää jakamatta.

Soten avustukset painottuvat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimintaan (esim kuntoavustus). Sipoossa pohditaan avustusten siirtoa vapaa-aikatoimelle, erityisesti soten nykyisten avustusten osalta. Soten myöntämien avustusten ”potti” on n. 6000€, esimerkiksi eläkeläisjärjestöjen toimintaan. Tämän siirto mahdollistaisi vapaa-aikapäällikön mukaan paremman kokonaiskuvan yhdistysten tarpeista ja mitä avustuksia kukin toimija on hakenut. Teknisen toimen tieavustus ei siinä tapauksessa kuitenkaan siirtyisi, sillä se ei ole osa vapaa-aikatoimen asiantuntijuutta tai osaamisaluetta. Haastattelun aikana, lokakuussa 2017, asiasta ei kuitenkaan vielä ollut tehty päätöksiä, vain pidetty alustavia keskusteluja. Sote -uudistuksen myötä soten nykyiset myöntämät avustukset jäävät kuitenkin kunnalle, jolloin vapaa-aikatoimi olisi luonnollinen sijoituspaikka. Tämä mahdollistaisi myös uuden avustuksen perustamista, kansalaistoimintaa varten. Tällä hetkellä sellaista ei vielä ole, mutta tarvetta sellaiselle olisi.

6.1.3 Vantaan vastavalmistunut avustusuudistus

Vantaa lukuina
<ul style="list-style-type: none">• Asukkaita 219 000 (2017)• Suomenkielisiä 81% (2017)<ul style="list-style-type: none">• Ruotsinkielisiä 2,5%• Muunkielisiä 16,5%• Tuloveroprosentti: 19,25% (2017)• Korkeakoulutettuja: 30% (2016)<ul style="list-style-type: none">• Työttömyysaste 11,9% (2016)• Kulttuuriavustukset: 1 137 000€ (2018)
Lähde: Tilastokeskus kuntien avainluvut 2013; Vantaan väestökasvu 2018

Kuvio 7. Vantaa lukuina

Väkiluvultaan Suomen neljäksi suurimmassa kaupungissa asui vuoden 2017 alussa n. 219 000 ihmistä (Vantaan väestökasvu 2018). Tapaaminen ja avoin haastattelu suoritettiin 17.1.2018. Haastateltavana oli yksi avustuksista vastaava kulttuurituottaja. Haastattelun ja nettisivujen perusteella kävi ilmi seuraavaa:

Vantaan kaupunginhallituksen yleisjaosto ja vapaa-ajan lautakunta myöntävät asukas, kulttuuri, liikunta ja nuorisopalveluiden järjestöavustuksia vuosittain n. 3,5 miljoonalla eurolla. Kulttuuri-, nuoriso, liikunta ja asukaspalvelut antavat avustuksia. Ennen uudistustaan Vantaan avustukset jakautuivat toiminta- ja kohdeavustuksiin. Avustuslajeja oli 23, lisäksi viranhaltijan päätöksellä oli mahdollista myöntää avustuksia. Myös kaupunginhallituksella oli aikaisemmin erillisavustettavia. Näiden lisäksi yhdistyksillä oli myös mahdollisuus hakea tukea tilatuen muodossa.

Toiminta-avustuksia myönnettiin hakemuksesta vantaalaisille valtionapua saaville kulttuurilaitoksille sekä muille merkittäville kulttuurilaitoksille ja -yhteisöille, Vantaalla taiteen perusopetusta sekä muille vantaalaisille taidekasvatusta antaville laitoksille sekä vantaalaisten rekisteröityjen eläkeläis- ja sotiemme veteraanijärjestöjen kulttuuritoimintaan.

Vantaan kulttuuriavustukset ennen uudistusta:

Toiminta-avustukset

Teatteri- & orkesterituki

Kohdeavustukset
Vantaan markkinointituki
Itsenäisyyspäiväjuhlien avustukset
Taiteilija-apurahat
Vantaan kulttuuripalkinto

Vantaa on syksyllä 2017 uudistanut kaikki kaupungin avustukset ja avustusten myöntämisperiaatteet. Kaupunginjohtaja päätti vuonna 2017 perustaa työryhmän, jonka tehtävänä oli tehdä esitys avustustoiminnan järjestämisestä Vantaalla. Avustustiimi koostuen sivistystoimen ja asukaspalveluiden avustusvalmistelijoista valmisti materiaalin työryhmälle. Kehittämistyön tavoitteena oli Vantaan kaupungin avustustoiminnan selkeyttäminen ja työ jakautui viiteen eri vaiheeseen huhtikuun – lokakuun 2017 aikana. Vaiheet olivat

1. Avustustiimin tilannekatsaus avustustoiminnasta (kehittämistyön lähtökohta)
2. Kehittämistyön ratkaistavien ongelmien määrittäminen ja aikataulun ja työnjaon sopiminen katsauksen pohjalta
3. Ratkaisuehdotuksen esittäminen avustustiimin selvityksiin ja toimenpide-ehdotuksiin perustuen
4. Työryhmän toimenpidepäätökset esityksien pohjalta
5. Esitys avustustoiminnan järjestämisestä kaupunginhallitukselle (yleiset avustusten myöntämisperusteet) sekä yleisjaostolle ja vapaa-ajanlautakunnalle (tulosaluekohtaiset myöntämisperusteet, esim. kulttuuri).

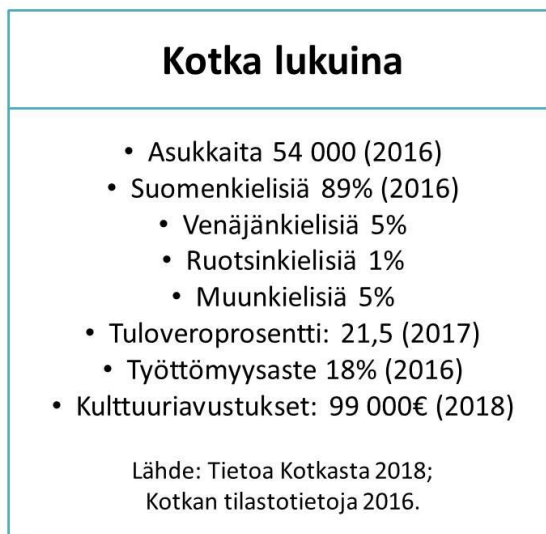
Avustustiimissä ja työryhmässä pohdittiin mm. avustustoiminnan prosessia, esim. koska avustuksia haetaan ja tilitetään, kaupunkitasoisesta luokittelujärjestelmästä, sisällöllisistä erityiskysymyksistä valmistelun eri vaiheissa, esim. monimuotoiset toimijat, kulttuuritoiminnan määrittäminen, ennakot sekä tulevaisuuden haasteita ja kehittämisen kohteita. Yksi kehittämiskohteista oli sähköisen avustushakujärjestelmän käyttöönotto, joka on lykkääntynyt useamman vuoden. Tämä johtui osittain siitä, että koko kaupungin avustustoiminnan kaikkien tarpeisiin huomioon ottava järjestelmä on ollut hyvin vaikeaa löytää tai rakentaa itse. Nyt on pohdittu uuden järjestelmän käyttöönottoa vaiheittain tulosalueittain, josta kulttuuripalvelut olisi ensimmäisten joukossa. Vantaan kehittämistyöhön osallistui ainoastaan viranhaltijat, käyttäjiä/asiakkaita ei ollut otettu mukaan kehittämistyöhön.

Kulttuuriavustusten budjetti vuodelle 2018 on n. 1 137 000€. Jo aikaisemmin toiminut avustustiimi jatkaa työtään myös uudistuksen jälkeen. Vantaan kulttuuripalveluiden uusi avustusmalli on seuraavanlainen, sisältäen vuoden 2018 avustusmäärät:

- Toiminta-avustukset
 - Ammattimaisesti toimivat taide- ja kulttuuritahot 123 000€
 - Taiteen perusopetus 192 000€
 - Taidekasvatus- ja kulttuuriharrastusyhdistykset 80 000€
- Seniori-ikäisille suunnatun kulttuuritoiminnan avustukset (ent. eläkejärjestöjen toiminta-avustus)
- Teatteri- ja orkesterituki 367 000€
- Taide- ja kulttuuritapahtumien avustukset (ent. kohdeavustukset) n. 97 000€
- Suurten kulttuuritapahtumien ja festivaalien kaupunkimarkkinointituki (ent. Vantaan markkinointituki) 150 000€
- Taiteilija-apurahat 60 000€
- Vantaan kulttuuripalkinto 20 000€

Kulttuuritoiminnan osalta suurimmat kehittämistyön muutokset avustustoiminnassa olivat ryhmittelyn uusiminen ja nimien vaihtaminen. Kuntalaispalveluille siirtyi avustuksia n. 9000€ edestä ja kuntalaispalveluilta kulttuuripalveluille siirtyi avustuksia n. 13 000€ edestä. Vanhasta eläkejärjestöjen avustuksesta tuli seniori-ikäisille suunnatun kulttuuritoiminnan avustus, monikulttuurinen avustus siirtyi asukaspalveluiden alaisuuteen, jossa on monikulttuurisuusyksikkö. Vantaan markkinointituen tukimuodon hieman hämmentävä nimi muuttui suurten kulttuuritapahtumien ja festivaalien kaupunkimarkkinointitueksi ja kohdeavustuksista tuli taide- ja kulttuuritapahtumien avustus. Toinen muutos kaupungin kehittämistyön tuloksena oli mahdollisuus saada avustusta kaupungilta eri tulosalueilta. Aikaisemmin tämä ei ollut mahdollista, sillä avustusta myönnettiin kaupungin toimesta vain yhdestä avustuslähteestä. Kulttuuriavustusten budjetti ei oleellisesti muuttunut kehittämistyön johdosta.

6.1.4 Kotkan kiihdytetyt kulttuuritapahtumat



Kuvio 8. Kotka lukuina

Kaupungin nettisivujen mukaan (2018) kaiken tuetun kulttuuritoiminnan keskiössä tuli olla kotkalaiset ja siellä vierailevat matkailijat. Kotkan kaupungin elinvoimalautakunta myöntää avustuksia ja apurahoja, vuonna 2018 yhteensä 99 000 euroa. Avustuksia myönnetään kulttuuri- ja tapahtumapalveluiden määrärahoista, kirjallisten hakemusten perusteella. Vuoden 2018 kulttuuriavustusten hakuaika oli 4.12.2017 - 5.1.2018. Kotkan nettisivuilla löytyi myös linkkejä muihin apurahoihin (esim. OKM) (Kotkan kulttuuriavustukset 2018.)

Kotkan kulttuuri- ja tapahtumapalvelut myöntävät 2018 apurahoja (33 000€), tapahtuma-avustuksia (66 000€) ja tiloja. Avustusten päätöksiä ohjaa kaupungin kulttuurin tiekartta "Yhdessä eteenpäin", joka käy läpi Kotkan kulttuurielämän keskeisimmät haasteet ja ehdottaa reitin kehittämiselle. Apurahat koostuvat työskentelyapurahasta ja taitelija- ja kaupunkiyhteisöapurahasta. 16 500 euron ammattitaiteilijoille suunnattu työskentelyapuraha on tarkoitettu taiteilijan itsenäisen työskentelyn tukemiseen. Apurahan kriteerinä on, että hakija täytyy olla valtakunnallisesti tunnustettu taiteilija ja kirjoilla Kotkassa. Taiteilija ja kaupunkiyhteisöapuraha on myös ensisijaisesti ammattitaiteilijoille taiteelliseen työskentelylle ja kotkalaisessa yhteisössä tarkoitettu apuraha. Tämä voi mm. olla teoksen valmistaminen yhdessä yhteisön kanssa, esim. hoivakoti, tai yhteisölle. (Kotkan kulttuuriavustukset 2018; Kotkan kulttuurin tiekartta 2018.)

Suurin avustuspoti on tapahtuma-avustukset, joka on nimensä mukaisesti suunnattu

tapahtumien tukemiseen, esim. festivaalit, konsertit ja näyttelyt. Kriteerinä on laadukkaan tai omaperäisen tapahtuman järjestäminen Kotkassa. Vuodesta 2018 lähtien edellisenä vuonna perustettu Uudet tapahtumat -eritysavustus on nyt osa tapahtumavastuksia. *”Uudet tapahtumat kiihdyttämö on tarkoitettu uusille ja ennen järjestämättömille tapahtumille, jotka tapahtuvat Kotkan alueella.”* (Kotkan kulttuuriavustukset 2018). Kiihdyttämö -konseptiin sisältyy myös sparrausapua, eli tukea kulttuuri- ja tapahtumapalveluiden tuottajalta tai muilta kaupungin yhteistyökumppaneilta esim. tapahtuman markkinointiin. Kotka jakaa kiihdyttämö -avustusta enintään kolmelle tapahtumalle ja on suuruudeltaan 3000 euroa/tapahtuma. Toiminta-avustukset käsitellään elinvoimalautakunnassa osana tapahtumavastuksia, edellytyksenä, että toiminta koostuu kulttuuritoiminnan ja tapahtumien järjestämisestä. (Kotkan kulttuuriavustukset 2018.)

Avustusbudjetin lisäksi kulttuuri- ja tapahtumapalvelut voivat tarjota tiloja taiteilijoiden ja muiden kulttuuritoimijoiden käyttöön, joko täydellä hinnalla (markkinahinta), edullisimmin (omakustannushinta) tai joissain tapauksissa ilmaiseksi/ilman vuokraa. Tilat ovat kulttuuripalveluiden käytössä oleva 300 m² kokoinen Kotkan konserttitalo ja 130 m² kokoinen Nelosteatteri, joka on tarkoitettu tulosalueen tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämiseen. Konserttitalo toimii konserttien, juhlien, kokousten ja kongressien pitopaikkana ja Nelosteatteri vuorostaan kulttuuritoimijoiden (teatteri, musiikki ja tanssiryhmät) kokous ja harjoittelupaikkana sekä pienten tilaisuuksien pitopaikkana. (Kotkan kaupungin kulttuuritilat 2018.)

Tiloja haetaan tilahakemuksen lomakkeella (www.kotka.fi/ruori) tilavarauksen yhteydessä. Päätöksissä otetaan huomioon kuka tapahtuman järjestää (yritys, yhdistys tms.), tapahtuman sisältö ja arvioitu yleisömäärä ja yleisön tausta. Avustusten jaossa Kotka painottaa yleisö- ja yhteistyönäkökulmia ja kuinka hanke palvelee kotkalaisia ja siellä vierailevia. Yli 2000 euron hakemuksissa hakijaa kehoitetaan olemaan yhteydessä kulttuuri- ja tapahtumapalveluihin. (Kotkan kulttuuriavustukset 2018.)

Kotkan kulttuuri- ja tapahtumapalvelujen ohjelmapäällikölle on lähetetty kysely, jossa tiedustelin mm. jos Kotkan kulttuuriavustuksissa vuodelle 2018 on tehty jotain uudistuksia tai muutoksia ja siinä tapauksessa minkälaisia, miksi 2018 avustukset haetaan niin aikaisin (4.12.2017 - 5.1.2018) sekä tarkentavia kysymyksiä kiihdyttämö ja tilavastuksista. Kyselyn vastausten perusteella kävi ilmi seuraavia asioita:

Yleisesti Kotkan kulttuuriavustuksista

- Elinvoimalautakunta on linjannut vuoden 2018 painopisteeksi tapahtumat eli tänä vuonna avustukset jaetaan tämän linjauksen mukaisesti. Mukana on myös 2017 alkanut Uudet tapahtumat -kiihdyttämöavustus uusille tapahtumaavustuksille.
- Nykyinen (varhainen, toim.) hakuaika johtuu siitä, että avustus olisi käytettävissä heti alkuvuodesta 2018. Vuoden 2019 alusta avustusten aikataulut tulevat yhdentymään eri avustusten kesken. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa ja miten se vaikuttaa hakuaikaan, ei käynyt ilmi.
- Avustusten kehittämistyötä on pääosin tehty viranhaltijavoimin ja yhdessä lautakunnan kanssa tiekartta (strategia) työn yhteydessä. Toki on paljon vuoropuhelua alueen toimijoiden kanssa, mutta ei mitään organisoitua työskentelytapaa.

Uudet tapahtumat kiihdyttämöavustus

- Vuonna 2017 tätä avustusta hakivat 5 tapahtumaa, kokoonpanot olivat yhdistyksiä, työryhmiä sekä kotkalaisia yksityishenkilöitä.
- Uudet tapahtumat kiihdyttämö on ns. matalankynnyksen avustus eikä siinä vaadita taustaorganisaatiota (tämä vuonna 2017 ja 2018). Muita mahdollisia hakukriteereitä ei ole vastauksissa mainittu.
- Ohjelmapäällikön mukaan kiihdyttämöavustus on ylittänyt odotukset täysin. Uusia tapahtumia syntyi toivotut 3 kpl joista ainakin 2 järjestetään tänäkin vuonna (2018)
- Kiihdyttämön vahvuuksia on, että se kannustaa uusiin avauksiin ja kokeiluihin, se on merkittävä summa pienelle toimijalle ja sisältää myös tuotantotukea (ei rahallista).
- Mahdollisiin haasteisiin ei ole vielä törmätty (tammikuussa 2018), ohjelmapäällikön mukaan ehkä jatkorahoitus, eli miten turvataan ns. toisen ja kolmannen vuoden rahoitus kunnes tapahtuma pääsee omilleen, voi mahdollisesti olla tuleva haaste.

Tila-avustus

- Tila-avustus on harkinnanvarainen eikä siihen ole luotu selvää kriteeristöä.
- Tila-avustusta myönnetään haun perusteella ei-kaupalliseen toimintaan.
- Myönnetäänkö tila-avustuksia ainoastaan kerran vuodessa, muiden avustusten hakuajan puitteissa, tai voiko tila-avustuksia hakea muulloinkin, esim. vuoden

ympäri? Vast: Tästäkään ei ole virallista päätöstä, mutta pääosin kerran vuodessa ja yksittäiselle tilaisuudelle tai ns. ei jatkuvalla toiminnalla.

- Tila-avustusta myönnetään viranhaltijan päätöksellä.
- Tila-avustuksella ei ole ollut merkittäviä vaikutuksia kulttuuri- ja tapahtumapalvelujen tilojen käyttöasteeseen, sillä tilojen käyttöaste kulttuuripuolella on ollut kohtuullisen korkea.

Benchmarkkauksesta kertyi paljon uutta tietoa vertailukohteiden toiminnasta ja toimintatavoista. Asiakslähtöisyyttä ei ole kovin paljon otettu huomioon kaupunkien avustusten uudistamistyössä, vaan kehittämistyö on pitkälti tehty viranhaltijavoimin. Uudistamisessa ei ole osallistettu kulttuuritoimijoita tai asiakkaita. Muita keskeisiä ja Kauniaisten näkökulmasta mielenkiintoisia huomioita benchmarkkauksesta olivat Kotkan tila-avustus ja tapahtumapainotus avustustoiminnassa, Kotkan tapahtumakiihdyttämö ja aikaisempi hakuaika (4.12.-5.1.), Sipoon sähköistetty hakujärjestelmä, Vantaan myöntämä suurten kulttuuritapahtumien ja festivaalien kaupunkimarkkinointituki sekä Kotkan kulttuuri- ja tapahtumapalvelujen tarjoama sparrausapu.

7. AIVORIIHET

Uuden kehittämisen keskiössä on luovuus. Yhteisölliset ideointimenetelmät tai luovuusmenetelmät, soveltuvat erinomaisesti uusien ideoiden, näkökulmien ja ratkaisujen tuottamiseen kaikenlaisissa kehittämishankkeissa. Luovuusmenetelmiä hyödynnetään erityisen paljon palvelumuotoilussa ja innovaatioiden tuottamisessa. Ideoinnissa määrä tuo usein myös laatua. Kaikki ideat eivät välttämättä ole hyviä, mutta suuresta ideamäärästä löytyy enemmän hyviä ideoita kuin pienestä. Avoin ja positiivinen ilmapiiri on hyvin keskeinen asia luovaa ongelmanratkaisua. Ideointi ja arviointi ovat prosessin kaksi eri vaihetta ja ne tulee pitää erillään, sillä arviointi tyrehdyttää ideoinnin ja vähentää osallisten kykyä tuottaa uusia näkökulmia. (Ojasalo; Moilanen; Ritalahti, 2014, 158-159.)

Ritalahden ym. (2014, 159) mukaan luovaan ongelmaratkaisuprosessiin kuuluu

1. Ongelman tai kehittämiskohteen identifioiminen
2. Siihen liittyvän tiedon ja näkemysten tunnistaminen
3. Tavoitteenasettelu ja visioiminen

4. Ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
5. Hyväksyttäminen ja toteuttaminen

”On helpompaa kesyttää villi idea käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuin kehittää kesy idea hyväksi uudeksi ratkaisuksi.” (Edward De Bono)

Aivoriihi tai brainstorming on yksi luovan ongelmaratkaisun vakiomenetelmistä ja sitä kutsutaan monella eri nimellä, esim. ideointityöpaja. Aivoriihessä tuotetaan ideoita n. 6-12 hengen ryhmässä, pyrkimyksenä vetäjän johdolla ideoida uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin tiettyyn ongelmaan. Standardiaivoriihestä löytyy monta variaatioita, esim. idekävely, brainwriting ja oppimiskahvila (learning café). Tässä kehittämistyössä olen käyttänyt oman muunnelman perinteisestä aivoriihestä. (Ritalahti ym, 2014, 160-161.)

Ritalahti ym (2014, 163) kuvaavat aivoriihen perussäännöt seuraavasti

- Älä arvioi tai tuomitse ideoita
- Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä
- Määrä on tärkeämpi kuin laatu
- Kehitä muiden ideoita
- Jokainen osallistuja ja idea on yhtä arvokas

Tässä kehittämistyössä aivoriihiä oli alun perin tarkoitus pitää kaksi kappaletta, toinen kulttuuri-toimijoille ja toinen kulttuurivaliokunnan jäsenille sekä varajäsenille. Kulttuuri-toimijoiden ideointipaja pidettiin 25.1.2018, kulttuurivaliokunnan paja jouduttiin perumaan liian pienen osallistujamäärän vuoksi (2 ilmoittautunutta). Tilaajan kanssa päätimme käydä keskustelua päättäjien kanssa lähetekeskustelun muodossa kulttuurivaliokunnan helmikuun 2018 kokouksessa, aivoriihen keskeisimpien tuloksien ja ideoiden esitlemisen yhteydessä. Aivoriihen ehdotukset ja ideat on tuotu osaksi tämän kehittämistehtävän tuloksia. Lähetekeskustelu ei tuonut kehittämistyölle mitään suunnanmuutoksia, sillä valiokunnalla oli samankaltaisia näkemyksiä kuin kulttuuripalveluilla ja aivoriihen osallistujilla.

Aivoriihen tarkoituksena oli kehittää kulttuuriavustuksia tiiviissä yhteistyössä kulttuuri-toimijoiden kanssa ja pyrkiä vähentämään nykyistä byrokratiaa huomattavasti. Tavoitteena oli saada ideoita kulttuuriavustusten parantamiseksi, miten kaupunki voisi madallata kynnystä hakea avustuksia ja mitkä asiat tulisi toimijoiden mielestä ottaa huomioon

avustusten kehittämistyössä. Tärkeintä aivoriihessä oli ideoiden luominen uudelle avustusmallille, ns. kulttuuriavustus 2.0. Ideointipajaan osallistui minun lisäksi kahdeksan henkilöä, jotka edustivat seuraavia yhdistyksiä: Kauniaisten orkesteri, Grani Big Band, Kauniaisten kamarikuoro GÖR, Kauniaisten kouluyhdistys, Kauniaisten kielikylpy-yhdistys, Kauniaisten Suomalaiset seniorit ry. sekä Grankulla svenska pensionärer rf. Ruotsin- ja suomenkieliset senioriyhdistykset edustavat yhteensä n. 1000 kauniaista, eli n. 1/9 kaupungin asukkaista. Kaikki edellä mainitut yhdistykset olivat kaikki hakeneet kulttuuriavustuksia 2017. Työpajaan osallistui 75 % kutsutuista, mikä mielestäni on varsin hyvä osallistujaprosentti.

Oma roolini aivoriihessä oli toimia sen vetäjänä. Pajan vetäminen ja dokumentointi samanaikaisesti oli kuitenkin haastavaa. Yritin alussa tehdä muistiinpanoja erityisesti käydystä keskustelusta, mutta se osoittautui nopeasti mahdottomaksi. Siksi päätin äänittää keskustelun puhelimellani, ainakin osan keskustelun taltioimiseksi. Näin pystyin keskittymään aktiivisesti vetäjänä olemiseen, mahdollisimman tuottoisan työskentelyn ja ideoimisen varmistamiseksi. Heti pajan jälkeen tein mahdollisimman tarkkoja muistiinpanoja ja dokumentoin myös valokuvaamalla fläppitaulun papereita sekä post-it lappuja. Näin kaikki oli vielä tuoreessa muistissa.

Menetelmänä käytin muunneltua versiota aivoriihestä, koostuen mm. ideointivaiheesta ja valintavaiheesta. Aluksi asetin pajan tavoitteet ja selostin kehittämistarpeen taustan. Työkaluina käytin post-it lappuja, jotka ideoimisen jälkeen tuli kiinnittää fläppitaululle, koko ryhmälle esitettäväksi. Esittelyn jälkeen kukin osallistuja sai 3+ -tekniikkaa hyödyntäen, merkitä mielestään parhaimmat ideat plus-merkillä. Eniten plussia saaneet ideat olivat osallistujien mielestä tärkeimmät ja keskeisimmät, joita tulisi ottaa huomioon kehittämistyössä. Lämmittelyksi annoin osallistujille tehtäväksi ideoida mitä meidän (kulttuuripalveluiden) tulisi ottaa huomioon uudistyössä. Varsinaisena tehtävänä oli ideoida uudet kulttuuriavustukset.

7.1 Aivoriihen aineisto

Kauniaisten kaupungissa toimiville kulttuuritoimijoille pidetty aivoriihi (25.1.2018) oli varsin antoisa, sekä sen järjestäjälle että osallistujille. Tämä kävi ilmi osallistujien kiitoksista ja palautteesta sekä tilaisuuden aikana että sen jälkeenkin.

Aivoriihen aikana kulttuuripalvelut sai paljon kiitosta siitä, että tällainen tapaaminen ylipäättänsä järjestettiin. Tapaamisessa toimijoilla oli myös mahdollisuus tavata toisiaan ja keskustella yhteisistä yhtymäpinnoista ja millä tavalla he voisivat tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä keskenään. Tämä oli heidän mielestä erityisen tärkeää ja toimintatapa voitaisiin jatkossa ottaa uudeksi käytännöksi. Toimijoiden yhdistäminen, jota työpajassa kutsuttiin leikkimielisesti ”connecting people”, oli avainasemassa kaupungin kulttuuritoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Osallistujien mielestä tällainen toimintatapa säästäisi sekä toimijoiden että kaupungin aikaa, koska toimijat pystyisivät itse hoitamaan yhteydenoton toisiinsa ilman kaupungin osallistumista. Samalla s-postimäärä vähenisi.

Tässä luvussa esittelen seuraavaksi aivoriihessä esiin tulleita ideoita kulttuuriavustusten uudeksi malliksi. Uutta mallia kutsuttiin työpajassa kulttuuriavustukset 2.0:ksi. Osallistujien mielestä alla olevat asiat olivat tärkeitä avustusten kehittämisessä. 3+ - tekniikkaa hyödyntämällä osallistujat pystyivät myös merkitsemään heidän mielestään tärkeimmät kohdat +-merkein. Mitä enemmän merkkejä yhdellä asialla on, sen tärkeämpi se yhdistysten mielestä oli. Ideoiden esittelyssä on tietoisesti jätetty arvioimatta niiden potentiaalia tai mahdollisia heikkoja kohtia, koska tärkeintä on tuoda kaikki ideat julki neutraalisti.

- Yhteisprojekteja esim. orkesterille ja kuorolle tai kuorolle ja teatteriryhmälle
- Yhdistysten yhteiset kulttuuririennot
- Yksinkertainen anomuslomake nykyisen monimutkaisen (pitkä, pyydetään paljon liitteitä, pystyy toimittamaan kaupungin kirjaamoon ainoastaan postitse, ei edes sähköpostitse) sijaan. Uusi lomake maksimissaan 1 A4, jossa kiteytettynä mistä projektista/hankkeesta on kyse, miksi tällaista tehdään, mitkä sen hyödyt ovat, siihen osallistuvat toimijat, aika, haettavan summan perustelut ja kuinka paljon haetaan (+)
- Erilainen hakuprosessi erikokoisille hankkeille +
Isompia avustusmääriä hakiessa, esim. 100 000€ tai 50 000€, on perusteltua, että rahoittaja velvoittaa hakijan osoittamaan ja kertomaan mahdollisimman paljon hankkeestaan/projektistaan. Ei ole kohtuullista kuormittaa rahallisesti huomattavasti pienempiä (esim. 500€ tai 1000€) hankkeita monimutkaisella haku-

prosessilla. Tästä johtuen tulisi olla eri hakuprosesseja erikokoisille projekteille. Prosessien määrään ei ollut mitään suoranaisia ehdotuksia.

- **Jatkossakin olisi tarvetta 100-rahamaltaiselle avustukselle (5+)**
Osallistujien mielestä Suomi100 -juhlavuoden aikana jaettu pienimuotoinen 100-raha oli niin hyvä, että sitä tulisi jatkaa. Nimiehdotuksia ei ollut, työpajassa tätä kutsuttiin 101, 102, 103 jne. -rahaksi sekä pikivipiksi summansa osalta. Tällainen avustus tulisi olla yhtä helppo hakea ja tilittää kuin 100-raha ja avustuspäätöstä saisi nopeasti. Tämä helppo avustus olisi erikseen kerran vuodessa myönnettävä tuki. Näin kaupunki voisi myöskin tukea sellaista toimintaa, jota keksitään vuoden aikana, eikä välttämättä ole toimijoiden tiedossa toiminta- ja projektiaavustusten hakuajan yhteydessä. Nopea ja helppo tuki pienille projekteille, jolla olisi mahdollisimman kevyt hakulomake (hakijan tiedot, mikä toiminta, miksi).
- Nykyinen avustusjärjestelmä on hyvä ja tulisi säilyä nykyisessä muodossaan.
- Kulttuuritilaisuuksien esiintyjien kulujen tukeminen (+)
- Tiedon ja avun välittäjä (4+)
 - Kaupungin apu markkinoinnissa, mainonnassa ja tiedottamisessa
- **TILAT (7+)**
Tilojen tarjoaminen maksutta kulttuuritoimijoille, esim. esityksiä ja tapahtumia varten. maksutta. Tämä koskee sekä kaikille avoimia tapahtumia että suljettuja tilaisuuksia, esim. vuosijuhlia.

Raha

- Kaupunki voisi suoraan kustantaa johtajan (kuoro- tai orkesterijohtajan) palkan sen sijaan, että kuoro tai orkesteri hakisi avustusta samalla asialla (+)
- Esiintyjäkulujen kattamisen (osan) avustusten muodossa
- Haettavien avustusten (9 000€) mittaluokka vääränlainen, avustussumma on aivan liian pieni. Kaupunki pitäisi myöntää huomattavasti nykyistä enemmän rahaa kulttuuriavustuksiin, ainakin 5-10 kertaa enemmän (50 000€-100 000€). (+)

Asiakaslähtöisyys on ollut yksi keskeinen asia myös benchmarkkauksessa, erityisesti miten se on näyttäytynyt kaupunkien avustusten uudistamistyössä. Hangossa avustuksia on uudistettu hyvin varovaisella kädellä ja tehty pieniä muutoksia kerralla, esimerkiksi muutettu avustusten nimiä. Hangon, Vantaan ja Kotkan vuoden 2017 ja 2018 aikana tekemiä muutoksia ovat pitkälti olleet viranhaltijälähtöisiä ja tehty viranhaltijavoiimin. Lähtökohtana on ollut kaupungin tahtotila ja kehittämistarve, mahdollisesti kulttuurikenttää huomioiden. Toimijoita tai asiakkaita (kaupungin palveluja käyttäviä yksityishenkilöitä, yrityksiä ja yhdistyksiä) ei kuitenkaan ole kutsuttu mukaan kehittämistyöhön tai hyödynnetty laajemmin.

Kehittämistyön tutkimustulosten perusteella voi myös todeta, että avustustoiminnan kehittäminen ja erityisesti uudistaminen vaikuttaa aina herättävän tunteita kentällä ja toimijoilla. Vanhoista toimintamalleista ei ole aina helppo luopua, sillä ne ovat vuosien saatossa muotoutuneet tietynlaisiksi ja -muotoisiksi. Toimijoilla on välillä haasteellista heti omaksua uudistuksia tai muutoksia. ”Näin ollaan aina toimittu” vaikuttaa olevan aika yleinen reaktio ja vastaus toimijoiden osalta. Myös kaupungit ja kunnat uudistuvat hieman hitaasti, toimialasta ja asiasta toki riippuen. Avustusperiaatteiden laajempi kehittäminen on työläs ja pitkäjänteinen, joka myös täytyy viedä kaupungin poliittisen päätöksentekoon. Muutos ei tapahdu heti, mutta pienin askelin voidaan edetä kohti uutta ja asiakaslähtöisempää avustusmallia. Uudistus ei myöskään tapahdu kerralla, ja kokeilemalla oppii ja näiden tuloksena muodostuu se ”lopullinen” malli.

Tässä työssä vertailtujen kaupunkien ja kuntien kulttuuriavustusten määrissä (€) on jotain eroja. Pienimmistä kaupungeista Kotkan avustuspotti on suurin (99 000€). Vantaan on omaa luokkaansa, mikä oli jo tiedossa ennen benchmarkkausta. Kauniainen avustuspotti oli vertailun perusteella pienin (n. 9 000€). Kun myös asukasmäärät otetaan huomioon ja vertaillaan kulttuuriavustusten kustannuksia asukasta kohden, tulos on hieman erilainen. Kauniainen tuki kulttuuritoimintaa vuonna 2017 1,52€/asukas, Sipoo 1,15€/asukas, Kotka 1,83€/asukas, Hanko 2,30€/asukas, ja Vantaa 5,19€/asukas. Avustusmäärät eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia, Kotkan ja Vantaan lukujen ollessa vuoden 2018 ja muiden 2017. Vertailuissa ei ole huomioitu kaupunkien mahdollisten välillisten tukien arvoja. Tehdyssä tutkimuksessa ei kuitenkaan käynyt ilmi, että kaupunkien kulttuuriavustuksia olisi vähennetty vuodelle 2018.

Kauniaisten vapaa-aikatoimen tavoitteena on ollut nostaa esille kaikki kulttuuripalvelujen myöntämät välilliset tuet, esim. tilat tai henkilöstöresurssit, jotka ovat luovutettu käyttöön maksutta. Uusi hallintosääntö (6/2017) ei enää anna samankaltaisia mahdollisuuksia tähän, ja siksi on myös tärkeää saada tämä näkyväksi tukimuodoksi ja osaksi avustuskäytäntöjä. Tällöin vapaa-aikatoimi voisi aidosti osoittaa kuinka paljon kulttuuripalvelut todella tukee kulttuuritoimintaa, varsinaisten välittömien tukien (rahan) lisäksi. Kaupungin päättäjät eivät välttämättä ole olleet tietoisia siitä, mitä kaikkia toimijoita kulttuuripalvelut ja kaupunki tavalla tai toisella tukee ja tätä pitäisi ehdottomasti tuoda esille ja heidän tietoisuuteensa. Siksi tässä kehittämistyössä on etsitty kaupunkia tai kuntaa, jolla jo saattaisi löytyä jotain vastaavaa, valmista mallia. Tällaista ei kuitenkaan löytynyt.

Yleisesti ottaen kulttuuritoiminnalla on Kauniaisissa hyvät puitteet, kiitos hyvien toimintatilojen ja kulttuurimyönteisten valtuutettujen ja asukkaiden. Kauniaisissa koulut ja päiväkodit osallistuvat aktiivisesti ja mielellään kaikkiin kulttuuritapahtumiin, ehkä siksi että ne yleensä ovat heille maksuttomia. Hangon kulttuuritoiminta joutuu tekemään enemmän töitä kulttuurin kynnyksen madaltamiseksi ja palvelun saavutettavuuden parantamiseksi. Kauniaisissa ei onneksi ole samankaltaisia haasteita. Vaikkakin Hangolla on rahallisesti enemmän "paukkuja" avustuksiin, benchmarkkauksen perusteella voi todeta, että Kauniainen osittain tukee kulttuuritoimintaa Hankoa laajemmin, mm. myöntämällä maksuttomia käyttövuoroja yhdistyksille kulttuuritoimintaa varten sekä kulttuuritilat maksuttomasti käyttöön kulttuuritapahtumia varten (nämä arvioitiin case by case). Välillinen tuki, jossa raha ei liiku on yleisempää Kauniaisissa. Tämä tukimuoto tulisi entistä selkeämmin osoittaa kulttuuripalvelujen avustustoiminnassa ja paremmin viestiä valtuutetuille.

Haastattelun ja käydyn keskustelun perusteella Hanko tuottaa itse huomattavasti enemmän tapahtumia Kauniaisiiin verrattuna. Kulttuurisuunnittelijan resurssi ei sinänsä ole paljon suuremmat kuin kulttuurituottajan resurssi Kauniaisissa, mutta toisaalta avustustoiminta ja lautakuntatyö ovat Hangossa kulttuuri- ja kansalaistoiminnan johtajan vastuulla ja Kauniaisissa tämä työ on jaettu vapaa-aikapäällikön ja kulttuurituottajan välillä. Siksi Kauniaisten kulttuurituottajan toimenkuva on Hangon kulttuurisuunnittelijaan verrattuna laajempi.

Kauniaisissa kaupungin muiden avustusta myöntävien tahojen, esim. soten, kanssa tulisi tehdä entistä enemmän yhteistyötä. Vantaalla on oma avustustiimi, jossa kaikki avustuksia myöntävät yksiköt ovat edustettuja. Muissa tässä työssä tutkituissa kaupungeissa tai kunnissa vastaavanlaista ei ollut. Avustustiimi lisää myös vuoropuhelua ja yhteistyötä kaupungin sisällä. Sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen on tärkeää. Uuden työryhmän perustaminen ei välttämättä ole Kauniaisissa tarkoituksenmukaisin ratkaisu, mutta yhteistyötä ja vuoropuhelua kaupungin sisällä tulisi lisätä. Muoto ei vielä ole selvillä.

Kotkan kaupungin uusien tapahtumien kiihdyttämöavustus vaikuttaa olleen suosittu avustusmuoto kulttuurikentällä, joka on nyt otettu mukaan osaksi kulttuuri- ja tapahtumapalveluiden tapahtuma-avustuksia. Avustukseen sisältyi myös sparrausapua kaupungilta, mm. tukea tapahtuman markkinoinnissa.

Sipoossa vapaa-aikatoimi järjesti säännöllisesti tapaamisia yhdistyksille, pari kertaa vuodessa. Tästä on jo muodostunut käytäntö. Kauniaisissa tällaisia on järjestetty epä-säännöllisemmin, esim. juhlavuosien järjestelyjen yhteydessä. Tällaiset tapaamiset olisi hyvä tehdä osaksi normaaleja käytäntöjä Kauniaisissakin ja tällä tavalla myös lisätä vuoropuhelua toimijoiden kanssa, asiakaslähtöisyyden ja osallisuuden lisäämiseksi.

Kotkan kulttuuri- ja tapahtumapalveluilla on erillinen, harkinnanvarainen tila-avustus, jolle ei ole luotu selviä kriteereitä. Tila-avustusta myönnetään haun perusteella ei-kaupalliseen toimintaan, pääosin kerran vuodessa ja yksittäiselle tilaisuudelle tai ns. ei jatkuvalla toiminnalla. Tila-avustuksen myöntämisperiaatteista ei ole tehty virallisia päätöksiä, esim. jos sitä myönnetään kerran vuodessa, muiden avustusten hakuajan puitteissa, tai voiko sitä hakea vuoden ympäri. Vuoden 2018 alussa tila-avustusta myönnettiin viranhaltijan päätöksellä. Avustusmuodolla ei ohjelmapäällikön mukaan ole ollut merkittäviä vaikutuksia kulttuuri- ja tapahtumapalvelujen tilojen käyttöasteeseen, sillä tilojen käyttöaste kulttuuripuolella on ollut kohtuullisen korkea.

8.2 Kulttuuritoimijoiden visiot

Kulttuuritoimijoiden osallistaminen avustustoiminnan kehittämistyössä osoittautui hyvin onnistuneeksi toimintatavaksi. Toimijoita kutsuttiin mukaan aivoriiheen, tarkoituksena

yhdessä ideoida, miltä uusi avustusmalli pitäisi näyttää. Menetelmällä kulttuuripalvelut haluisi luoda ketterämpiä tukimuotoja ja helpompia hakukäytäntöjä, toisin sanoen aitoa asiakaslähtöistä avustusmallia. Toimijoiden näköinen avustusmalli lisää asiakaslähtöisyyttä tukitoimintaan ja helpottaa kehittämiskohteiden toteuttamista ja uuden mallin juurruttamista. Avustusmalli tulisi tulevaisuudessa olla entistä asiakaslähtöisempi ja yhteistyö kaupungin ja toimijoiden välillä enemmänkin vuoropuhelun muotoista. Vanha toimintatapa, jossa kaupunki määrää tai käskee, ei ole enää nykypäivää.

Työskentelytapana aivoriihi antaa ison vastuun osallistujille, joiden tehtävänä on ideoida. Tilaisuuden järjestäjän tehtävänä on luoda positiivinen ja kannustava ilmapiiri, toimia ohjaajana, tarvittaessa antaa uutta kipinää ideoinnille ja ideoiden virtaan sekä sitoa ideoita yhteen. Ideoinnissa määrä on tärkeämpi kuin laatu, sillä kaikkia ideoita ei välttämättä ole toteutuskelpoisia. Avoin ja positiivinen ilmapiiri on hyvin keskeinen asia luovaa ongelmanratkaisua. Kulttuuripalvelujen ideointipaja sai pelkästään positiivista palautetta osallistujilta. Samalla he kokivat, että kaupunki vilpittömästi halusi kuulla heidän mielipiteitään ja ideoitaan.

Aivoriihen perusteella voi todeta seuraavia asioita avustustoimintaan ja sen kehittämiseen liittyen. Ensinnäkin on monta eri tapaa auttaa ja tukea kulttuuritoimintaa kaupungissa, mm. tarjoamalla maksuttomia tiloja toimijoiden käyttöön, myöntämällä rahallista tukea, välittämällä tietoa ja apua yhdistyksille ja antamalla tiedotus- ja markkinointiapua kaupungin omia kanavia hyödyntäen. Aivoriihen mukaan kaupunki pitäisi nostaa esille kaikki tukimuodot, ei ainoastaan niitä, joita voi hakea. On tärkeää muistaa viestiä kaikista tukimuodoista kulttuurikentälle ja päättäjille.

Toimijoiden näkökulmasta tilojen vuokriin ja niiden rahoittamiseen menee yleensä paljon rahaa ja työtä. Siksi tila-avustus olisi iso apu toimijoille. Kaupungin välitön tuki (rahallinen avustus) on yksi keskeinen tukimuoto kulttuuritoimijoille, mutta ei suinkaan ainut. Edellä mainittujen lisäksi kaupungilla on suuri merkitys tiedon ja avun välittäjänä, ”ikään kuin auttava puhelin, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä.” (työpajan osallistuja). Toimijoiden henkisen jaksamisen ja innon kannalta olisi tärkeää saada sparrausapua ja löytyä taho, joka yhdistää toimijoita ja luo heille foorumin kohdata. Kaupungin tiedotuskanavia hyödyntämällä hakija voisi käyttää omat rahansa muuhun (esim. sisältöön). Käytännössä tämä tarkoittaisi paikkaa, johon voisi laittaa tietoa ta-

pahtumista tai projekteista, esim. nettipohjainen tapahtumakalenteri. Osallistujien mielestä edellä mainittu ei vaatisi kaupungilta rahallista panostusta ja se auttaisi toimijoita käytännössä tuottamaan omaa rahaa. Näin oma rahoitus voitaisiin kohdistaa muihin kulueriin sillä markkinointi ja viestintä ovat iso osa tapahtumien ja projektien kuluista. Näin kaupunki voisi tukea toimijoita, jotka puolestaan voisivat kohdistaa pienet resurssinsa mahdollisimman hyvin.

Tärkeintä kokoontumiselle on tilat. Aikaisemmin Paviljonkia usein käyttäneiden (vuokranneiden) toimijoiden mielestä Uusi Paviljonki on nykyään liian kallis toimijoille vuokrata, esim. eläkeläisten juhlien pitopaikaksi. Tämä tarkoittaa juhlien järjestämistä muualla, missä tilat ovat edullisempia vuokrata (esim. Villa Junghans), mutta pienempiä ja ahtaimpia. Tämä vuorostaan johtaa siihen, että osallistujamäärää joudutaan rajaamaan tiukemmin. Tästä johtuen toimijoilla oli ilmiselvä tarve saada tiloja ilmaiseksi käyttöönsä (tila-avustus). Muut tukimuodot ovat myös tärkeitä, mutta tilat ovat oleellisin toiminnan kannalta. Toisen toimijan mielestä tilat tulisi ensisijaisesti antaa maksutta vartenotettavalle toiminnalle, ei juhlatilaisuuksille. Tämä ei kuitenkaan saanut kovin isoa kannatusta muilta pajan osallistujilta. Yleisesti ottaen toimijoiden näkökulmasta kulttuuritoiminnan tärkein tukimuoto rahan lisäksi ovat tilat. Tilojen saamiselle maksutta oli ilmiselvä tarve. Huoli oli iso, että kaupungin tilavuokrat seuraavien vuosien aikana nousisivat niin kalliiksi, ettei yhdistyksillä olisi enää mahdollisuutta käyttää niitä.

”Jos ei ole tiloja, ei ole toimintaa.” (yhdistyksen edustaja)

Aivoriihen perusteella avustusten haussa olisi hyvä olla jonkinlainen tarveharkinta. Eläkeläisyhdistyksille yksi hakuaika vuodessa toimii ja riittää hyvin, eikä heidän mielestään ole tarvetta hakea avustuksia useampaa kertaa vuodessa. Hakeminen tulisi kuitenkin olla hyvin epäbyrokrattinen ja mahdollisimman vapaamuotoinen. Hakulomake voisi olla lyhyt ja johon täytetään mm. mihin tuki käytettäisiin, kuinka paljon haetaan ja milloin olisi tarkoitus käyttää sitä. Seuranta tapahtuisi seuravana vuonna, jolloin hakija toimittaa selonteon siitä, miten rahat on käytetty. Avustusten hakeminen tulisi olla helppoa.

Kulttuuritoimijoilla oli iso tarve säännöllisille tapaamisille ja mahdollisuudelle tavata toisiaan. Tällaisen ns. speed datinging kautta syntyisi varmasti myös uusia ja yhteisiä

projekteja, jolle vielä ehtisi hakea avustusta, määräaikaan mennessä. Tähän liittyen kysyin, mikä olisi osallistujien mielestä paras aika järjestää tällainen tapaaminen, esim. vuoden alussa (tammikuu) tai vuoden lopussa (marras- tai joulukuu)? Yhteinen kanta oli, että tammikuu olisi hyvä aika tällaiselle tapaamiselle. Tällä tavoin olisi vielä aikaa suunnitella ja yhdessä laatia avustushakemus (ennen hakuajan päättymistä).

Kaupungilla ja kulttuuritoimijoilla vaikutti olevan samankaltainen toive, byrokratiaa tulisi vähentää avustustoiminnassa. Aivoriihen keskustelujen ja palautteiden mukaan osallistujilla oli hyvin vahva tarve poistaa byrokratiaa. Kulttuuripalvelut tiedostaa, että nykyinen hakukäytäntö, jossa ainut hyväksytty tapa toimittaa hakemus liitteineen kaupungille, on postitse tai henkilökohtaisesti, ei ole kovin asiakasystävällinen. Postin toimitusvarmuuteen on tällä hetkellä hyvin vaikeaa luottaa, ja digitaalisessa yhteiskunnassa kaupunki tulisi tarjota hieman modernimpaa ratkaisua ja vaihtoehtoa. Avustusten hakeminen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja ketterää. Byrokratiaa voidaan myös karsia laatimalla yksinkertainen ja selkeä hakulomake, jossa ei pyydetä kovin montaa liitettä, vaan niitä voi toimittaa jälkikäteen, kaupungin niitä pyytäessä. Kaupungin rajalliset avustusmäärät huomioon ottaen, hakuprosessi ei saisi olla liian järeä. Sähköinen hakujärjestelmä sai paljon kannatusta, seitsemän kahdeksasta osallistujasta kannatti ideaa avustusten hakemista ainoastaan sähköisesti.

Tilaisuudessa osallistujat kävivät myös keskustelua siitä, että avustusta voisi olla mahdollista hakea useamman kerran vuoden aikana. Etuna tässä olisi mahdollisuus hakea avustusta muille toimintavuoden aikana esiin tulleille ideoille ja projekteille. Tällainen toimintatapa tarkoittaisi kuitenkin vähemmän rahaa avustuskierrosta kohden. Lisäksi kaupungilla olisi vaikeaa arvioida kuinka paljon hakemuksia eri vaiheissa tulee ja kuinka iso osa avustusbudjetista tulisi kohdistaa ensimmäiselle ja kuinka iso osa toiselle kierrokselle. Hakemusten määrien ennakoiminen kaupungin osalta olisi hyvin vaikeaa.

Osallistujia pyydettiin myös ottamaan kantaa avustusten haku aikaan ja mikä heidän mielestä olisi paras ajankohta hakea. He olivat yllättävän yksimielisiä siitä, että nykyinen haku aika (2018 1.3. klo 15.45 mennessä) on varsin toimiva eikä sitä kannattaisi muuttaa. Tässä yhteydessä esitin Kotkan aikaisempaa haku aikaan omine perusteluitaan. Kauniaisten yhdistysten mielestä joulutammikuu ei ole otollinen ajankohta haulle, sillä samaan aikaan tapahtuu paljon muutakin. Tällä tavalla varmistetaan, ettei haku aika vain menisi keneltäkään epähuomiossa ohi.

Toiseksi eniten kannatusta (5 +merkkiä) saanut idea oli kulttuuripalvelujen Suomi 100 -juhlavuodeksi perustettu helppo ja nopea 100-raha -avustuksen jatkamisen. Juhlavuoden aikana 100-rahasta oli melko iso kysyntä ja sitä myönnettiin neljälle projektille. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että tällaisella avustusmuodolla on suuri kysyntä Kauniaisten kulttuurikentällä. Varsinaisia nimiehdotuksia avustukselle ei tullut, työpajassa tätä kutsuttiin 101, 102, 103 jne. -rahaksi sekä pikavipiksi summasta johtuen. Tällainen avustus tulisi olla yhtä helppo hakea ja tilittää kuin 100-raha ja avustuspäätöksen saisi nopeasti. Ehdotuksena oli myös, että avustus olisi erikseen kerran vuodessa myönnettävä tuki. Näin kaupunki voisi tukea sellaista toimintaa, joka kehitetään vuoden aikana, eikä välttämättä ole toimijoiden tiedossa toiminta- ja projektiavustusten hakujan yhteydessä. Tämä olisi nopea ja helppo tuki pienille projekteille, jolla olisi mahdollisimman kevyt hakulomake (hakijan tiedot, mikä toiminta, miksi).

Yhdistyksiltä tuli myös toive lisätä nykyistä avustusbudjettia, sillä nykyinen 9 000€ on varsin pieni. Asia tiedostetaan kulttuuripalveluilla ja toiveena olisi tietysti avustusrajan lisääminen. Yksi idea oli avustusten määrärajojen nostaminen 50 000 - 100 000 euroon, joka sai kannatusta yhdeltä osallistujalta.

9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Kauniaisten uuden kaupunkistrategian mukaan kuntalainen on keskiössä ja osallisuus on keskeisessä roolissa. Tästä syystä kaupungille luodaan strategiakaudella oma osallisuusohjelma, jossa painotetaan monipuolista viestintää, aktiivista yhteisöllisyyttä, yhteissuunnittelua asiakaskeskeisenä lähestymistapana palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja innovoinnissa sekä asukaskyselyitä ja asukastyytyväisyyden jatkuvaa mitaamista. (Kauniaisten kaupunkistrategia 2018.)

Tutkimus osoitti, että kaupungin tuki kulttuuritoimijoille voi olla niin paljon muuta kuin vain raha. Tiedon välittäminen, tukea ja apua tapahtumien markkinoinnissa ja näkyvyydessä, tilojen saaminen maksutta jne. ovat myös tärkeitä tukimuotoja, jotka yhdessä muodostavat mahdollisimman kattavan avustuskokonaisuuden. Kaupungin keväällä 2018 lanseeraama Smartgrani.fi palvelualusta luo myös entistä parempia mahdollisuuksia jakaa tietoa ja viestiä kaupungin eri tapahtumista. Palveluun on koottu kaikki

kaupungissa olevat palvelut ja toimijat, olipa ne yksityishenkilöitä, yhdistyksiä tai yrityksiä. Tämä palvelisi myös kulttuuritoimijoiden tarvetta markkinoida omia tapahtumiaan ja palveluitaan.

Kauniaisissa kaupunkiaktivismia ja viranhaltija-aktivismia voisi ottaa käyttöön osana kaupungin pyrkimystä lisätä yhteisöllisyyttä ja asukkaiden osallisuutta. Viranhaltija-aktivismiin kuuluu Mäenpään ja Faehnen (2016, 4) mukaan esim. hallinnon toimintatapojen kehittäminen ja aloitteellisuus yhteistyöhön. Kauniaisissa hallinnon toimintatapojen kehittämisessä tärkeintä on tutkimustulosten mukaan byrokratian vähentäminen kaupungin toiminnassa, erityisesti avustuksissa.

Koska kansalaistoiminta on pitkälti siirtynyt someen, Kauniaisten kaupungin kannattaisi kehittää hallintoaan enemmän ”somehallinnoksi”. Näin kaupunki voisi hyödyntää kansalaisten voimavaroja aidosti käyttämällä somea monipuolisen vuorovaikutuksen ja tiedon tuottamisen välineenä. Kaupungin johdon, erityisesti kaupunginjohtajan ja sivistystoimenjohtajan, aktiivinen osallistuminen Puskaradio Grani facebook-ryhmään on yksi konkreettinen esimerkki somehallinnosta. Kulttuurissa tätä voisi kokeilla avustusuudistustyössä tai suunnitteilla olevassa kulttuurikartoituksessa (cultural mapping) esim. facebook-äänestyksen muodossa. Äänestyksessä kuntalaiset voisivat ottaa kantaa heidän mieleistään tärkeimpiin avustusmuotoihin tai kulttuurikohteisiin. (Kaupunkiaktivismi Viranhaltija-aktivismi 2018; Mäenpää & Faehnle 2017, 4.; Kaupunkiaktivismi Some 2018.)

Kulttuuritoimijoiden osallistaminen avustustoiminnan kehittämistyössä on osoittautunut hyvin onnistuneeksi menetelmäksi Kauniaisissa. Tästä syystä menetelmästä kannattaisi tehdä uusi toimintatapa kulttuuripalvelut -tulosyksikössä. Toimijoiden näköinen avustusmalli lisää asiakaslähtöisyyttä tukitoiminnassa ja helpottaa kehittämiskohteiden toteuttamista ja uuden avustusmallin juurruttamista. Toimijoita osallistamalla luodaan ketterämpiä ja helpompia tukimuotoja ja aidosti asiakaslähtöistä avustusmallia.

Myös yhteisöllisyyttä olisi tärkeää huomioida uusissa avustusperusteissa ja kulttuurivastusten uudistamistyössä vuoden 2018 aikana, muun muassa ottamalla kulttuuriyhdistyksiä aidosti mukaan uudistustyöhön. Yhdistyksille voisi järjestää ideointityöpa-

joja, joiden tarkoituksena olisi yhdessä löytää pilotointi-ideoita kaupungin tilojen tehokkaammasta hyödyntämisestä.

Kuntalaisten (yksityishenkilöiden) osallisuus kulttuuritoiminnassa on yksi selkeä kehittämiskohde Kauniaisissa. Sitä voisi kehittää tutustumalla tarkemmin Tuusulan ja Keravan toimintatapoihin. Kaupunki voisi kannustaa asukkaita järjestämään omia tapahtumia ja tempauksia, esimerkiksi tarjoamalla tiloja ja viestinnällistä tukea sekä järjestämällä koulutuksia. Näin on mm. Tuusulassa toimittu. (Kaupunkiaktivismi Viranhaltijaaktivismi 2018; Tuusulan kunnan kehittämisverkostot 2018; Tartu toimeen! 2018.)

Virtasen ym. (2011, 18) mukaan palvelu on asiakaslähtöistä, kun asiakas itse on osallistunut aktiivisesti sen kehittämiseen. Kauniaisten yhden luukun periaate perustuu erityisesti palveluiden parantamiseen ja asiakkaan mukaan ottamiseen palveluiden suunnittelussa. Ajatuksena on siiloajattelusta luopuminen ja mahdollisimman ketterien palvelujen tarjoaminen yli toimiala- ja toimirajojen. Edellä mainitut rajat tulisi vaikuttaa mahdollisimman vähän asiakkaan asiointiin kaupungin kanssa. Asiakas on tässä tapauksessa kaupungin palvelujen käyttäjä, eli kuntalainen, yhdistys tai yritys. Ihmiskeskeytyksen näkökulmaa voisi lisätä vapaa-aikatoimen palvelujen kehittämistyössä, jolloin toimintaa myös arvioitaisiin yhdessä asiakkaan kanssa (Nieminen-Sundell 2011, 6).

Nieminen-Sundell (2011, 14) nostaa esille Järvenpään kaupungin yhdeksi esimerkiksi eri asiakaslähtöisistä toimintamalleista. Järvenpään *Asiakkaan asialla* -hanke on keskitynyt vähentämään asiakkaan ja hallinnon välistä etäisyyttä. Kaupungin eri palvelut ohjataan asiakaskeskeisesti, tavoitteena hoitaa asiakkaan asia nopeasti ja tehokkaasti.

Kauniaisissa olisi tutkimustulosten perusteella selkeä tarve vähentää byrokratiaa kaupungin avustus(haku)prosessissa. Kaupungin rajalliset avustusmäärät huomioon ottaen, hakuprosessi ei saisi olla liian järeä. Vapaa-aikatoimi on viimeisten kolmen vuoden aikana pyrkinyt vähentämään byrokratiaa omissa avustushakumenettelyissä, muun muassa luomalla yhden hakulomakkeen vapaa-aikatoimen kaikille avustuksille, aikaisemman kolmen lomakkeen sijaan. Byrokratiaa voisi kuitenkin vähentää enemmänkin. Hyviä menetelmiä sen vähentämiseen ovat sähköisen hakujärjestelmän hankkiminen ja kehittäminen, mahdollisimman vähän liitteitä hakemukselle ja mikäli kaupunki tarvitsee lisätietoja, se voisi pyytää niitä lisäselvityksinä.

Vantaa ja Kotka ovat uudistaneet avustustoimintansa vuoden 2017 aikana. Uudistamisprojektit ovat lähtökohtaisesti tehty viranhaltijavoimin, eikä asiakkaita ole osallistettu kehittämistyössä laajemmin. Kauniaisissa avustusten uudistamistyö on alusta lähtien tehty, tiivistä asiakkaiden (kulttuuripalveluita käyttävien ja tarjoamien tahojen) kanssa. Kaupungin kokeilukulttuurin ajatusmaailma olisi myös perusteltua ottaa mukaan avustustoimintaan ja sen kehittämiseen. Tämä koskee kaupungin koko avustustoimintaa, ei pelkästään kulttuuripalveluja. Silloin kynnys kokeilla eri ideoita madaltuisi ja todennäköisesti kehittyisi myös toimivia ja aitoja tapoja osallistaa asiakkaita organisaation palvelujen kehittämistyössä. Samalla kaupungin avustukset varmasti kehittyisivät entistä asiakaslähtöisimmiksi.

Tutkimustulosten pohjalta voi todeta, että yhteisöllisiä ideointimenetelmiä hyödyntämällä ja kulttuuritoimijoita osallistamalla, kulttuuripalvelujen avustustoiminta kehittyisi asiakaslähtöisemmäksi. Kulttuurikenttää pitäisi ottaa aktiivisesti mukaan palvelujen ja toiminnan kehittämisesseen. Tätä toimintatapaa hyödyntämällä kulttuuripalvelujen avustustoiminnassa, luodaan asiakaslähtöinen avustusmalli.

Kehittämistyön tutkimustulosten perusteella fiksuja tukimuotoja olisivat:

Erillisten tila-avustusten perustaminen

Kauniaisten kulttuuritoimijoiden viesti ja toive oli hyvin vahva. Kaupunki tulisi tarjota tiloja maksutta toimijoiden käyttöön nykyistä laajemmin. Toimijoiden mielestä kulttuuritoiminnan tärkein tukimuoto rahan lisäksi ovat tilat. Tilojen saamiselle maksutta oli ilmi-selvä tarve. Tila-avustus ei korvaisi nykyisiä käyttövuoroja, vaan olisi lisäys ja koskisi kulttuuritilaisuuksia ja -tapahtumia. Avustuksen muotoa ja konseptia tulisi vielä pohtia ja suunnitella tarkemmin, tämä kehittämistyö ei tarjoa heti valmista konseptia tälle avustusmuodolle. Tila-avustus tulisi kuitenkin perustaa avustustoiminnan uudistamistyön yhteydessä.

Uusi tila-avustus olisi haettavissa joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa, vaihtoehtoisesti jatkuvasti vuoden aika. Avustusmuodolla pitäisi olla jonkinlainen laskennallinen arvo, tilaan perustuen. Tila-avustukset tulisi myös raportoida kulttuurivaliokunnalle ja

jollakin tavalla myös näkyä yhdistysten tiinpäätöksessä, vaikka raha ei suoranaisesti liiku. Tila-avustus voisi koostua kahdesta eri tavasta: omakustannushinnasta ja maksettomasta käytöstä. Molemmille tulisi luoda omia myöntämisperiaatteita. Omakustannushinta tarkoittaisi, että yhdistys maksaisi ainoastaan käytöstä aiheutuneita käyttökustannuksia, kuten siivous- ja mahdolliset henkilökuntakustannukset (esim. teknisen henkilökunnan käytöstä). Tila-avustuksen myöntämisperusteissa tulisi myös tarkasti kuvata ja perustella mihin käyttötarkoituksiin on mahdollista saada tiloja ilmaiseksi ja mihin omakustannushintaan. Näin se olisi mahdollisimman selkeää hakijalle ja läpinäkyvää päättäjille.

Kohdeavustuksen muuttaminen projektiavustukseksi

Nimi kohdeavustus on osoittautunut hieman hämmentäväksi. Tämä kävi ilmi aivoriihesä, kun esittelin kulttuuripalvelujen nykyiset avustusmuodot. Kohdeavustus on terminä vanhahtava, eikä kerro hakijalle minkälaisesta avustuksesta on kyse. Osana uudistamistyötä olisi perusteltua muuttaa nykyisen kohdeavustuksen nimi projekti- tai tapahtuma-avustukseksi. Vantaalla ja Hangossa kohdeavustusten nimi on 2018 muutettu projektiavustukseksi. Kotkalla on tapahtuma-avustus. Molemmat nimet avaavat paremmin, mistä on kyse, kuin kohdeavustus. Kulttuuripalvelujen avustustoiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisemmäksi on tärkeää kiinnittää huomiota mm. avustusmuotojen nimiin ja miksi avustusmuotoja kutsutaan. Tällä tavalla avustusmuodot olisivat mahdollisimman selkeitä kaikille hakijoille.

Tapahtuma-kiihdyttämön perustaminen uusille tapahtumille

Kauniaisiin voisi luoda vastaavanlainen kiihdyttämö uusille tapahtumille, kuin Kotkassa on tehty. Tätä voisi kokeilla osana projektiavustuksia/tapahtuma-avustuksia vuonna 2019 ja tutkia miten se toimii. Kiihdyttämö-avustukseen sisältyisi myös sparrausta kulttuuripalvelujen kanssa sekä tukea ja neuvoa tapahtuman suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa. Vuoden mittaisen pilotoinnin aikana olisi mahdollista kerätä tietoa kentän kiinnostuksesta ja tarpeesta tällaiselle avustusmuodolle. Tällöin olisi ehkä syytä pohtia, jos avustusmäärärahaa kannattaisi lisätä tai siirtää osan taitelija-apurahan summasta tälle tarkoitukselle. Toinen vaihtoehto on tehdä kiihdyttämö-avustus osaksi 100-rahamuuta muotoa.

Pienen ja kätevän avustuksen käyttöönotto

Kauniaisten kulttuurikentällä on kysyntää ns. pienestä ja kätevästä avustusmuodosta, Suomi 100 -juhlavuoden aikana myönnetyn 100-rahamen jatkeeksi. Tämä olisi pienimuotoinen, enintään 400€-500€ suuruinen tapauskohtainen ja vuoden ympäri haettava avustus kulttuuritapahtumiin tai -projekteihin. Tämä jaettaisiin vakiintuneiden avustusten lisäksi kaupunginvaltuuston vahvistaman kulttuuripalveluiden talousarvion puitteissa. Tämä ei olisi osa avustusbudjettia, ja avustukset jaettaisiin kulttuuripalvelujen budjetin sallimissa määrin. Päätökset tehtäisiin viranhaltijapäätöksellä (kulttuuri- ja vapaa-aikapäällikkö). Tällä tavoin kulttuuripalvelut voisi ketterämmin vastata Kauniaislaisten toimijoiden tarpeisiin, vaikka avustusbudjetti ei kasvaisikaan. Harkinnanvarainen, viranhaltijapäätöksellä myönnettävä avustus toisi lisää ketteryyttä kulttuuripalvelujen avustustoimintaan.

Hakuaika jatkossakin kevät-talvella

Nykyinen hakuaika osoittautui hyväksi, eikä sitä ole syytä muuttaa. Joidenkin toimijoiden mielestä olisi hyvä, jos avustusta voisi hakea useamman kerran vuodessa. Tämä tarkoittaisi, että olisi vähemmän rahaa jakaa avustuskierrosta kohden. Lisäksi olisi vaikeaa arvioida kuinka paljon hakemuksia eri vaiheissa tulisi ja kuinka paljon pitäisi jakaa keväällä ja kuinka paljon syksyllä. Tässä asiassa osallistujat eivät olleet yksimielisiä, sillä enemmistö oli sitä mieltä, että toiminta-avustuksia haettaisiin jatkossakin vain kerran vuodessa.

Pienimuotoisemmat tapahtuma- tai projektiavustukset voisi hakea useammin. Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että nykyinen hakuaika maaliskuussa on hyvä, eikä sitä tulisi aikaistaa, esimerkiksi alkuvuoteen. Siksi tämä työ esittää, että toiminta- ja projektiavustuksia olisi mahdollista hakea kerran vuodessa kevät-talvella (maaliskuussa). Tämän lisäksi olisi mahdollista hakea ns. 100-rahamen vuoden ympäri, jota myönnettäisiin viranhaltijapäätöksellä, kulttuuripalvelujen käyttötalouden sallimissa määrin.

Sähköisen hakujärjestelmän kehittäminen

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, sähköinen hakujärjestelmä vähentäisi byrokratiaa ja helpottaisi hakuprosessia. Kehittämistyön tutkimuksessa keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat tarve ja toive vähentää byrokratiaa, helpottamaan hakukäytäntöä, yksinkertaistaa anomuslomaketta sekä sähköistää hakujärjestelmää. Aivoriihen kahdeksasta

osallistujasta seitsemän kannattivat avustusten sähköistämistä, jolloin avustukset olisivat tulevaisuudessa haettavissa ainoastaan sähköisesti. Sipoossa on jo tällainen käytäntö ja kokemukset siitä ovat pitkälti positiivisia.

Tutkimus osoitti, että sähköisen avustusjärjestelmän hankkiminen olisi perusteltua ja jopa suotavaa. Tästä syystä olisi aiheellista selvittää, minkälainen palvelukokonaisuus aidosti palvelisi paikallisia toimijoita, onko olemassa sellaisia palvelukokonaisuuksia, joka jokin muu kunta on toteuttanut ja joita voisi implementoida Kauniaisissa sekä löytäisikö palveluntarjoajaa joka pystyisi toimittamaan tällaisen kokonaisuuden. Koska Kauniaisten kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut käsittävät erittäin ohuen hallinnollisen organisaation, palveluiden digitalisoiminen omin voimin on erittäin haastavaa. Tästä johtuen digitalisoitumiseen liittyvälle selvitystyölle kannattaisi palkata ulkopuolisen projektihenkilö, jolloin myös varmistetaan projektin menestyksellisen toteutuminen.

Connecting people & toimijoiden yhdistäminen

Vertailukohteista ainakin Sipoon vapaa-aikatoimi järjesti säännöllisesti tapaamisia yhdistyksille. Tällä tavalla voisi myös lisätä vuoropuhelua toimijoiden kanssa, asiakaslähetyksyyden ja osallisuuden lisäämiseksi. Tapaamisten järjestäminen toimijoille on myös yksi tapa vähentää byrokratiaa, koska näin säästyy toimijoiden aikaa ja sähköpostien määrä vähenee. Myös kaupungin työ eri toimijoiden yhdistämisessä helpottuu kun he tekevät sen itse. Tapaamiset edistäisivät myös toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua.

Avustusmäärän pysyminen ennallaan

Avustusmäärärahan lisäämiselle ei ole varsinaisia taloudellisia mahdollisuuksia, kulttuuripalvelujen käyttötalouden ollessa n. 120 000€ (sisältäen palkat) ja vara nostaa avustuspotia on hyvin vähäinen. Enempien taloudellisten resurssien siirtäminen avustuksille tarkoittaisi, että jostain muusta toiminnasta tulisi luopua. Tästä syystä varsinaista avustuspotia ei tässä kehittämistyössä ehdoteta nostettavaksi, sillä se olisi jostain muusta pois.

Kauniaisten kulttuuriavustusten uudistumisprosessin myötä tulisi uusia myös avustusperiaatteet ja ottaa yhdistykset siinäkin mukaan. Jatkossa hakemuksen jättäminen tulisi olla nykyistä helpompaa, esim. mahdollista lähettää sähköpostitse Kauniaisten kirjaa-

moon, eikä postitse kuin nyt. Lisäksi tulisi selvittää avustusjärjestelmän sähköistämistä (digitalisointia) palvelujen saavutettavuuden lisäämiseksi, niin kuin Sipoossa on tehty 2017. Samalla myös avustusten hallintaa (kaupungin hallinnossa) helpottuisi ja avustusten hakeminen olisi toimijoille helpompaa.

Nykyistä tiiviimpää vuoropuhelua muiden avustusta myöntävien toimialojen kanssa olisi mahdollista lisätä Kauniaisissa, fyysisten tapaamisten muodossa. Varsinaisen avustustiimin perustamista vuoropuhelun lisäämiseksi tämä kehittämistyö ei suosittele, sillä kaupungissa on jo lukuisia työryhmiä ja henkilökunnan työaika on rajallinen. Avustuskokoukset pari kertaa vuodessa ei kuormittaisi kaupungin henkilökuntaa kohtuuttomasti. Kauniaisissa voisi myös selvittää voisiko osa kaupungin muista avustuksista siirtää vapaa-aikatoimelle ennen sote -uudistusta, niin kuin mm. Sipoossa on tehty.

Edellä mainitut toimenpide-ehdotukset mahdollistaisivat muutoksen kohti asiakaslähtöisempää avustusprosessia Kauniaisissa. Lisäksi kulttuuripalvelujen kaikki tukimuodot olisivat selkeämmät sekä asiakkaille että valtuutetuille. Viranhaltijapäätöksellä myönnettävät pienimuotoiset tapahtuma-avustukset tekisivät hakumenettelystä helpomman ja ketterämmän.

LÄHTEET

Hangon kaupunki 2018. Avustukset vuodelle 2018. Saatavissa:
https://www.hanko.fi/palvelut/kulttuuri/kulttuuritoimisto/avustukset_kulttuuri-ja_kansalaistoimintaan Haettu 1.2.2018

Hangon kaupunki 2018. Kulttuuritoimen jakeluperusteet 2018. Saatavissa:
https://www.hanko.fi/files/8715/kulttuuritoiminta_jakeluperusteet.pdf
Haettu 10.3.2018

Hangon kaupunki 2018. Tietoa Hangosta 2018. Saatavissa:
https://www.hanko.fi/tietoa_hangosta Haettu 1.2.2018

Julkisen sektorin johtaminen 2017. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/sitra-visioi-julkishallinnon-kaytantoja-2020-luvulle/> Haettu: 20.12.2017

Julkishallinnon johtamisohjelma 2017. Saatavissa:
<https://www.sitra.fi/aiheet/julkishallinnon-johtamisohjelma/#mista-on-kyse>
Haettu 2.1.2018

Kangas, Anita; Ruokolainen Vilja 2012. Toimintamalli muutoksessa. Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista. Cupore. Helsinki. Saatavissa:
<http://www.cupore.fi/images/tiedostot/2012/kuntienkulttuuripalvelut.pdf>
Haettu 22.9.2017

Kauniaisten kaupunki 2017. Avustukset. Saatavissa:
http://www.kauniainen.fi/kulttuuri_ja_vapaa-aika/avustukset Haettu 2.1.2018

Kauniaisten kaupunki 2018. Kaupunkistrategia. Saatavissa:
http://www.kauniainen.fi/files/14370/Kauniaisten_kaupunkistrategia_-_KV_120318.pdf Haettu 14.3.2018

Kauniaisten kaupunki 2017. Kulttuuripalvelut. Saatavissa:
http://www.kauniainen.fi/kulttuuri_ja_vapaa-aika/kulttuuripalvelut Haettu 28.10.2017

Kauniaisten kaupunki 2017. Juhla- ja kokoustilat. Saatavissa:
http://www.kauniainen.fi/kulttuuri_ja_vapaa-aika/juhla-ja_kokoustilat Haettu 27.11.2017

Kauniaisten kaupunki 2017. Tietoa kaupungista. Saatavissa:
http://www.kauniainen.fi/kaupunki_ja_paatoksenteko/tietoa_kaupungista Haettu 14.9.2017

Kauniaisten kaupunki 2017. Tilinpäätös 2016. Saatavissa:
<http://www.kauniainen.fi/files/11833/TP2016.pdf> Haettu: 28.11.2017

Kaupungistumisen kehitys 2017. Saatavissa:
<http://suomifinland100.fi/kaupungistumisen-kehitys/> Haettu 2.1.2018

Kaupunkiaktivismi 2018. Jakamistalous. Saatavissa:
<http://www.kaupunkiaktivismi.fi/fi/teemat/jakamistalous> Haettu 13.1.2018

Kaupunkiaktivismi 2018. Some. Saatavissa:

<http://www.kaupunkiaktivismi.fi/fi/teemat/some> Haettu 13.1.2018

Kaupunkiaktivismi 2018. Viranhaltija-aktivismi. Saatavissa:

<http://www.kaupunkiaktivismi.fi/fi/viranhaltija-aktivismi> Haettu 13.1.2018

Kotkan kaupunki 2018. Kulttuuriavustukset 2018. Saatavissa:

<http://www.kotka.fi/asukkaalle/kulttuuripalvelut/avustukset> Haettu 20.1.2018

Kotkan kaupunki 2018. Kulttuurin tiekartta. Saatavilla:

http://www.kotka.fi/asukkaalle/kulttuuripalvelut/kulttuurin_tiekartta Haettu 21.1.2018

Kotkan kaupunki 2018. Kulttuuritilat. Saatavissa:

<http://www.kotka.fi/asukkaalle/kulttuuripalvelut/tilat> Haettu: 21.1.2018

Kotkan kaupunki 2018. Tietoa Kotkasta. Saatavilla:

http://www.kotka.fi/tietoa_kotkasta Haettu 21.1.2018

Kotkan kaupunki 2018. Tilastotietoja 2016. Saatavilla:

http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkaww_wstructure/29108_Tilastotietoja_2016.pdf Haettu: 21.1.2018

Kotter, John; Rathgeber 2009. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Helsinki

Kuntarahoituksen Trendiraportti 2016. Saatavissa:

https://www.kuntarahoitus.fi/sites/default/files/content_block/field_file/trendiraportti_viisi_vaitetta_kuntataloudesta_huhtikuu_2016.pdf Haettu 27.11.2017

Mäenpää, Pasi; Faehnle, Maija 2017. Civic activism as a resource for cities.

Kvartti: Helsingin kaupungin tietokeskuksen neljännesvuosijulkaisu Julkaistu 4.3.2017. Saatavissa: <http://www.kvartti.fi/en/articles/civic-activism-resource-cities> Haettu 16.10.2017

Mäenpää, Pasi; Faehnle, Maija 2016. Kaupunkiaktivismi, julkisen vallan ja perinteisen järjestötoiminnan haastajana. Espoon kaupunki. Julkaistu 27.10.2016. Saatavissa

https://kaupunkiaktivismi.files.wordpress.com/2015/02/espoo_asukasfoorumi_aktivismi_271016.pdf Haettu 13.1.2018

Mönkkönen, K 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Edita. Helsinki.

Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business.

Nieminen-Sundell, Riitta 2011. Meiltä meille, ihminen julkishallinnon asiakkaana. Sitra. Helsinki. Saatavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/27174003/Meilta_meille-2.pdf Haettu 22.9.2017

Nylund, Mats 2015. Jakamistalous: Urbaanin osallistumisen ja kansalaisaktiivisuuden uusi muoto. Saatavissa: http://dspace.arcada.fi:8080/xmlui/bitstream/handle/10478/83/AWP_4-2015_Nylund.pdf?sequence=1&isAllowed=y Haettu 16.10.2017

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Työryhmä uudistamaan kuntien kulttuuritoimintalakia. Saatavissa: http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoryhma-uudistamaan-kuntien-kulttuuritoimintalakia Haettu 16.11.2017

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Kulttuurin valtiosuosjärjestelmän uudistus. Saatavissa: <http://minedu.fi/kulttuurivos> Haettu 22.1.2018

Ruusuvirta, Minna; Saukkonen, Pasi 2014. Kuntaliitto: Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa III. Kulttuuritoiminnan kustannukset 24 kaupungissa vuonna 2013. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/wp-content/uploads/2014/11/Raportti-kulttuuritoiminnan-kustannuksista.pdf> Haettu 6.11.2017

Saukkonen, Pasi 2014. Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Cupore. Saatavissa: <https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kulttuuripolitiikankehitys.pdf> Haettu 22.1.2018

Suorsa, Birgitta, 2014. Asiakkaan näkökulma palveluihin. Kuntalehti. Saatavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2014/2/asiakkaan-nakokulma-palveluihin> Haettu 27.2.2018

Teräs, Ulla; Teräsvirta, Eeva 2013. Altistutaan asiakkaille. Museovirasto. Helsinki Saatavissa: <http://www.nba.fi/File/1887/altistutaan-asiakkaille-web.pdf> Haettu 24.9.2017

Tuusulan kunta 2018. Tartu Toimeen! Saatavilla: https://www.tuusula.fi/index.tmpl?sivu_id=8182 Haettu 20.1.2018

Tuusulan kunta 2018. Kehittämisverkostot. Saatavilla:
https://www.tuusula.fi/tuusula/index.tpl?sivu_id=8176 Haettu 20.1.2018

Valli-Lintu, Auli; Palonen & Nyholm Inga 2017. Tulevaisuuden kunta -
asiantuntijaryhmän muistio sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin.
Valtiovarainministeriö. Helsinki. Saatavissa:
http://vm.fi/documents/10623/2287526/Raportin+taittoversio_06022017_final.pdf/b2a0a45c-87e4-4732-bf92-4c017d979648 Haettu 5.11.2017

Vantaan kaupunki 2018. Kulttuuriavustukset ja -palkinnot. Saatavilla:
http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/talous_ja_strategia/avustukset/kulttuuriavustukset_ja_-_palkinnot/toiminta-avustukset Haettu: 20.1.2018

Vantaan kaupunki 2018. Tietoa Vantaan väestöstä.
Saatavilla:http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tietoa_vantaasta/tilastot_ja_tutkimukset/vaesto_ja_ennuste Haettu: 20.1.2018

Vantaan kaupunki 2018. Väestöraportti. Saatavilla:
http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaastructure/137147_Vaestoraportti_2017.pdf Haettu 14.3.2018

Virtanen, P; Suoheimo, M; Lamminmäki, S; Ahonen, P & Suokas, M 2011.
Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen.
Tekes. Helsinki

Virtuaalikunta 2017. Kuntien tehtävät ja yhteistoiminta. Saatavissa:
<http://www.virtuaalikunta.net/fi/tietoa/jatehtavia/kuntientehtavat> Haettu
10.12.2017

LIITTEET

Liite 1: Kysely Kotkan kulttuuri- ja tapahtumapalveluille

Yleisesti Kotkan kulttuuriavustuksista

1. Onko Kotkan kulttuuriavustuksissa tehty jotain uudistuksia tai muutoksia vuodelle 2018? Siinä tapauksessa millä tavoin?
2. Jos avustustoiminnassa on tehty uudistuksia, onko asiakkaiden tarpeita otettu huomioon ja siinä tapauksessa millä tavalla?
3. Huomasin, että avustukseenne hakuaika poikkeaa monen muun kunnan/kaupungin hakuajoista. Miksi vuoden 2018 avustusten hakuaika on ajoitettu loppuvuodelle 2017 ja 2018 alkuun?
4. Onko hakuaika ollut näin jo kauan, tai onko muutettu äskettäin?
 - a. Mikäli on äskettäin muutettu, onko tämä tehty asiakkaiden toiveiden perusteella?
5. Onko avustuksissa ja avustustoiminnassa mielestäsi jotain kehittämistarpeita? Onko Kotkan nykyinen avustusmalli toimiva?
6. Onko käyttäjäläheisyys/asiaksläheisyys on otettu huomioon avustustoiminnassanne ja siinä tapauksessa miten?
 - a. Miten kulttuurin avustusmalli toimii mielestäsi nykyisessä muodossaan?
 - b. Onko jotain, mitä tulisi vielä kehittää tai parantaa ja mikä toimii tällä hetkellä hyvin?

KIIHDYTTÄMÖAVUSTUS

7. Kuinka monta hakivat 2017 uudet tapahtumat kiihdyttämö -avustusta?
8. Olivatko nämä yksityishenkilöitä, yhdistyksiä, työryhmiä tai muita (siinä tapauksessa minkälaiset kokoonpanot)?
9. Oliko kiihdyttämö -avustuksilla jotain erityisiä hakukriteereitä? Esim. pitikö hakevaa olla rekisteröity yhdistys? (nettisivuilta tämä ei käynyt ilmi)
10. Onko kiihdyttämö mielestäsi toiminut hyvin?
11. Mitä haasteita ja vahvuuksia kiihdyttämöllä on?

TILA-AVUSTUS

12. Millä perusteilla avustatte tilojen kanssa, eli miten valitsette jos tarjoatte tiloja markkinaehtoisesti, omakustannushintaan tai ilman vuokraa?
13. Myönnetäänkö tila-avustuksia ainoastaan kerran vuodessa, muiden avustusten hakuajan puitteissa, tai voiko tila-avustuksia hakea muulloinkin, esim. vuoden ympäri?
14. Myönnetäänkö tila-avustuksia viranhaltijapäätöksellä vai onko elinvoimalautakunnan alaista?
15. Minkälaisia kriteereitä teillä on tila-avustusten jakamiselle? (Nettisivuiltanne ei käynyt ilmi)
16. Onko tila-avustukset vaikuttanut tilojenne käyttöasteeseen? Positiivisesti tai negatiivisesti?

Liite 2: Kauniaisten kaupungin vapaa-aikatoimen avustusten yleiset myöntämisperiaatteet 2018

1. AVUSTUSTEN YLEISET MYÖNTÄMISPERIAATTEET

1.1 Avustustoiminnan yleiset tavoitteet ja arvot

Avustuksia myönnetään toimintaan, joka on Kauniaisten kaupungin arvojen mukaista ja edistää strategisten tavoitteiden toteutumista sekä täydentää kaupungin omaa palvelutoimintaa. Avustuksen myöntävä toimielin voi linjata vuosittain avustustoiminnan erityiset painopisteet.

Kulttuuri- ja vapaa-ajantoimen avustusta voi hakea liikunta-, kulttuuri- tai nuorisotoimintaa varten.

1.2 Avustusten myöntämisen yleiset periaatteet

Kaupunki myöntää vuosittain avustuksia Kauniaisissa kotipaikan omaavien tai Kauniaisissa vakituisesti toimivien rekisteröityneiden ja rekisteröimättömien yhteisöjen toiminnan tukemiseen. Yksityishenkilöihin kohdistuvat avustukset ja apurahat koskevat Kauniaisissa pysyvästi asuvia henkilöitä. Pysyvästi asuva henkilö määritellään siten että henkilön virallinen asuinpaikka on Kauniainen ja että Kauniainen on ollut kotipaikka vähintään kaksi vuotta.

Avustuksen myöntäminen edellyttää hakijan toimittamaa hakemusta, lukuun ottamatta alla erikseen mainittuja tilanteita. Hakemuksen on liitteineen saavuttava kaupungin ilmoittamassa määräajassa kaupungin kirjaamoon. Myöhästyneitä hakemuksia ei käsitellä. Avustusta myönnettäessä arvioidaan hakijan toiminnan laatua ja laajuutta sekä otetaan huomioon toiminnan suunnitelmallisuus, hakijan oma rahoitusosuus ja samalle hakijalle aiemmin myönnettyjen avustusten käyttötarkoituksen toteutuminen.

Avustusta ei myönnetä samaan tarkoitukseen, johon yhteisö saman vuoden aikana on saanut tai saa avustusta kaupungin toisen avustuslajin kautta. Myönnetty avustus on hakijakohtainen, avustus on käytettävä avustuspäätöksessä vahvistettuun tarkoitukseen eikä sitä saa siirtää edelleen muun yhteisön käytettäväksi.

Avustusta saaneen yhteisön edellytetään julkistavan joko toimintakertomuksessaan tai muulla avustuksen myöntäjän edellyttämällä tavalla, että yhteisö on saanut kaupungilta avustusta. Avustuksen saajan on tarvittaessa tehtävä yhteistyötä kaupungin kanssa, yhteistyön muoto sovitaan tapauskohtaisesti.

Avustusten myöntäminen edellyttää yhdistyksen noudattavan savuton Kauniainen toimenpideohjelmää, sitoutua päihteettömään toimintaan sekä ottaa toiminnassaan huomioon kestävän kehityksen.

1.3 Avustustyypit

Yhteisöille suunnattujen avustusten tyypit ovat toiminta-avustus, vuokratuki sekä kohdeavustus. Yksityishenkilöille suunnattujen avustusten tyypit on määritelty avustuslajikohtaisesti.

1.3.1 Toiminta-avustuksia koskevat yleiset myöntämisperiaatteet

Toiminta-avustusta myönnetään yhteisöjen ja yhdistyksien (sääntöjen mukaiseen) perustoimintaan.

Uskonnollisille ja puoluepoliittisille yhteisöille voidaan myöntää toiminta-avustusta ainoastaan toimintaan, joka on kaupungin strategialinjausten mukaista.

Toiminta-avustuksella tuettavia menoja ovat avustettavasta toiminnasta aiheutuvat kustannuserät joihin voi lukeutua myös tilakustannuksia. Menoina ei hyväksytä varainja tulonhankinnasta aiheutuvia kuluja, velkojen korkoja tai lyhennyksiä, perintäkuluja, alkoholitarjoilukuluja, poistoja eikä toimitilojen rakennuttamis-, remontti- ja peruskorjauskuluja. Avustuslajikohtaisesti voidaan lisäksi määritellä tarkemmin toimintamenot, joita ei hyväksytä avustettaviksi kuluiksi.

Toiminta-avustushakemuksia käsiteltäessä huomioidaan avustustarvetta harkitessa myös muut yhteisökohtaiseen rahoitukseen myönnetyt tukitoimenpiteet, kuten mahdolliset mainosmyyntioikeudet ja vastaavat.

Toiminta-avustusta haettaessa on toimitettava hakemuksen liitteenä:

- yhdistyksen säännöt (uudet hakijat),

- pankin varmistama tieto tilinomistajasta (uudet hakijat),
- toimintasuunnitelma ja talousarvio avustuskaudelle,
- toimintakertomus, tilinpäätös ja tilintarkastajien tai toiminnantarkastajien lausunto edelliseltä tilikaudelta. Varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut on eriteltävä toiminnanaloittain tuloslaskelmassa tai sen liitteessä,
- aikaisemmin avustusta saaneet ilmoittavat mahdolliset muutokset säännöissä (erityisesti nimenkirjoitusta koskevat muutokset),
- aikaisemmin avustusta saaneet toimittavat pankin varmistaman tiedon tilinomistajasta, jos tilinumero on muuttunut,
- selvitys jäsenistä tai jäsenluettelo jossa ilmenee kauniaislaisten osuus jäsenmäärästä sekä sukupuolten välinen jakauma (miesten/naisten osuus seuran/yhdistyksen jäsenmäärästä), sekä ikäjakauma,
- selvitys toimenpiteistä joilla yhteisö sitoutuu päihteettömään ja savuttomaan toimintaan,
- yhteisön muilta tahoilta (valtiolta, kunnalta, seurakunnalta, säätiöiltä, sponsoritukena) viimeisen kahden vuoden aikana saamat ja hakemat avustukset,
- Muun kuin rekisteröidyn yhdistyksen ollessa avustuksen saajana ovat vastuuhenkilöinä avustuksen käytön suhteen hakemuksen täysi-ikäiset allekirjoittajat.

Mikäli yhdistyksen vuosikokousaikataulu estää yllä mainittujen selvitysten toimituksen avustushakemuksen yhteydessä, on kokouksessa vahvistetut selvitykset (esim. toimintakertomus) toimitettava viipymättä heti kokouksen jälkeen. Mikäli yhdistyksen tilivuosi ei ole kalenterivuosi, on tiedot annettava viimeksi päättyneen tilivuoden tilinpäätöksestä.

Edellä olevan lisäksi voi olla avustuslajikohtaisia ohjeita.

1.3.2 Vuokratukea koskevat yleiset myöntämisperiaatteet

Vuokratuen myöntämisestä yhdistyksen tilakustannuksiin annetaan erilliset ohjeet sivistystoimen kunkin valiokunnan vahvistamissa yleisissä vuokrausperiaatteissa.

1.3.3 Kohdeavustuksia koskevat yleiset myöntämisperiaatteet

Kohdeavustusta myönnetään yhteisöille ensisijaisesti tavanomaisesta toiminnasta poikkeaviin tarpeisiin mm. suurempien tapahtumien järjestämiseen, merkittävien kilpailujen järjestelykustannuksiin, hankkeisiin, produktioihin, näyttelyihin ja projekteihin. Eri-tyisistä syistä kohdeavustuksia voidaan myöntää myös muihin hyvin perusteltuihin tarpeisiin.

Kohdeavustusta myönnetään ainoastaan avustettavaan tapahtumaan tai hankkeeseen liittyviin kuluihin. Hyväksytyjä menoja ovat tapahtuman tai projektin järjestämiseen ja tuotantoon liittyvät palkat ja palkkiot. Menoiksi hyväksyttävistä palkoista ja palkkioista hakijan on maksettava ennakonpidätys ja muut lakisääteiset maksut.

Kohdeavustusta ei myönnetä tapahtumiin tai hankkeisiin, jotka tuottavat voittoa tai joiden keskeinen tarkoitus on varainhankinta. Mikäli tapahtuma, johon avustus on myönnetty tuottaa voittoa, maksettavaa avustusta tarkistetaan tilityksen yhteydessä.

Kohdeavustusta ei myönnetä tapahtumiin, joilla on uskonnollinen tai puoluepoliittinen tarkoitus. Kohdeavustusta ei myönnetä yleisten- tai seurakuntavaalien ehdokaslistojen jättämisen jälkeen toteutettaviin tapahtumiin, tilaisuuksiin ja hankkeisiin, joiden toteuttajana tai esiintyjänä on vaaleihin asetettu ehdokas.

Edellä olevan lisäksi voi olla avustuslajikohtaisia ohjeita.

1.4 Avustusten hakeminen

Avustusten hakuajat sekä hakemusten viimeiset jättöajankohdat ilmoitetaan virallisella kuulutuksella vuosittain taloussuunnitelman hyväksymisen jälkeen, kuitenkin viimeistään ennen toiminta-avustusten hakuajan alkamista. Kuulutus julkaistaan kaupungin ilmoitustauluilla, Kaunis Grani lehdessä ja internetsivuilla.

Avustuksen saamisen edellytyksenä on, että hakija antaa lomakkeessa pyydetyt tiedot yhteisöstä, sen toimihenkilöistä ja toiminnasta. Avustusta haetaan lomakkeella, jota saa kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen toimistosta, Kauniaisten kirjastosta, kaupungin kotisivuilta sekä kaupungintalon neuvonnasta.

Avustushakemukset sekä tarvittavat liiteasiakirjat on toimitettava määräaikaan mennessä kaupungin kirjaamoon. Sekä sähköiset että paperiset tai postin kuljetettavaksi annetut hakemukset ja muut asiakirjat on oltava perillä määräaikaan mennessä tai hakemus katsotaan myöhästyneeksi. Myöhästyneitä hakemuksia ei käsitellä.

Yhteisö voi halutessaan antaa lisätietoja ja selvityksiä eri liitteessä. Liitteet tulee jättää hakemuksen yhteydessä ja niiden tulee olla kopioita. Kauniaisten kaupunki ei palauta hakemukseen liitettyä aineistoa.

Avustushakemuksia käsittelevä taho voi lisäksi antaa määräajan, mihin mennessä puutteelliset hakemukset on täydennettävä. Täydentämispyyntöä jälkeen vielä puutteellisina olevat avustushakemukset voidaan hylätä.

1.5 Avustusten käsittely, maksaminen sekä muut ohjeet ja perusteet

Avustuksista päättää kunkin avustuslajin myöntämä valiokunta sivistystoimenjohtajan esityksestä ja avustus maksetaan päätöksen saatua lainvoiman. Kaikille hakijoille tiedotetaan avustusten jakopäätöksestä kirjallisesti. Päätökseen on mahdollista hakea oikaisua. Muutoksenhakumenettely ilmenee valiokunnan päätöstä koskevan pöytäkirjanotteen muutoksenhakuosoituksesta.

Toiminta-avustukset maksetaan, kun avustuksen myöntänyt viranomais on saanut edellisen vuoden avustuksen käytöstä hyväksyttävän selvityksen. Kohdeavustukset maksetaan maksettuihin tositteisiin perustuvaa tilitystä vastaan. Avustuslajista riippuen avustuksen maksaminen voi edellyttää yhteistyösopimusta avustettavan yhteisön ja kaupungin välillä.

Toiminta-avustuksen myöntämisen edellytyksenä on että hakija antaa selvityksen avustuksen käytöstä. Jos talousarviovuodelle myönnetty avustus jää jostain syystä kokonaan tai osaksi käyttämättä, on käyttämättä jäänyt avustus maksettava takaisin kaupungille tai yhteisön on anottava myöntävältä viranomaiselta lisäaikaa avustusrahan käyttämiseksi seuraavana vuonna. Erityisistä syistä voidaan avustus myöntää käytettäväksi useampanakin vuotena.

Avustusrahan suuruus kunkin avustuslajin kohdalla on valiokunnan vuosittain talousarviossaan varaama määräraha joka voidaan käyttää joko yhtenä avustuksena tai jakaa useampien avustuksen saajien kesken, valiokunnan päätöksen mukaan. Mikäli avustuksiin varattua määrärahaa jää käyttämättä vuoden aikana, voidaan niihin tarkoitettu määräraha käyttää muuhun tulosalueen vastaavaan toimintaan tai hankintaan tulosaluepäällikön päätöksestä.

1.6 Avustusten käytön valvonta ja takaisinperintä

Avustusta saaneen yhteisön tulee noudattaa avustuksen käytön selvittämisestä ja tilityttämisestä annettuja määräyksiä Kauniaisten kaupungin rahatoimiston ohjeistuksen

mukaisesti. Avustusta saaneen tahon hallinto ja talous on oltava voimassa olevien lakien mukaan järjestetty.

Kirjanpito on järjestettävä siten, että avustuksen käyttöä voidaan kirjanpidosta seurata. Avustuksen myöntävälle viranomaiselle on varattava mahdollisuus avustuksen saajan hallinnon ja tilien tarkastamiseen siltä osin kuin avustuksen käytön toteaminen edellyttää. Toiminta-avustusta saavissa yhdistyksissä on toimitettava toiminnantarkastus yhdistyslain (678/2010) mukaisesti. Mikäli avustuksen saajan tilit sisältyvät jonkin muun yhteisön kirjanpitoon, on niiden oltava selvästi eroteltavissa pääyhdistyksen kirjanpidosta. Avustuksen saajan toimintasuunnitelman ja talousarvion sekä toiminta- ja tilikertomuksen tulee noudattaa keskenään samaa perusajattelua.

Avustus on käytettävä siihen tarkoitukseen, johon se on myönnetty. Avustuksen käyttämättä jäänyt osa peritään takaisin. Avustus voidaan periä takaisin, jos:

- tilitettävä osuus on pienempi kuin myönnetty avustus,
- avustuksen käyttö poikkeaa siitä tarkoituksesta, mihin se on myönnetty,
- mikäli yhteisö on saanut tai saa avustusta samaan tarkoitukseen kaupungin toiselta taholta,
- mikäli avustuksen myöntämispäätös kumotaan, avustushakemuksessa annetut tiedot ovat virheellisiä tai avustuksen käytöstä ei ole toimitettu hyväksyttävää selvitystä tai tilitystä annettuun määräaikaan mennessä.
- yhteisö ei toimita kaupungille hyväksyttävää selvitystä toiminta-avustuksen käytöstä.

Päätöksen takaisinperinnästä tekee tulosaluepäällikkö, jonka päätökseen voi hakea oikaisua avustuksen myöntäneeltä valiokunnalta.

Mikäli kaupungilla on yhteisöltä saatavia, hakemus voidaan hylätä tai saatavat voidaan periä avustuksista. Päätöksen takaisinperinnästä tekee avustuksen myöntänyt viranomainen.

2. KULTTUURIVALIOKUNNAN AVUSTUSTEN JA APURAHOJEN MYÖNTÄMISPERIAATTEET JA HAKUOHJEET

2.1 Kulttuuritoimintaan tarkoitetut avustukset

Kaupungin talousarvioon varatusta määrärahasta voi saada hakemuksensa perusteella avustusta Kauniaisissa kotipaikan omaava tai Kauniaisissa vakituisesti toimiva rekiste-

röity sivistyksellinen yhteisö sekä rekisteröimätön sivistyksellinen yhteisö, jotka harjoittavat sivistys- tai kulttuuritoimintaa.

Avustukset jakautuvat toiminta-avustuksiin, kohdeavustuksiin sekä taiteilija-apurahoihin.

2.2 Toiminta-avustukset kulttuuritoimintaan

Toiminta-avustusta myönnetään yhdistyksille joiden toiminta on vakiintunutta ja jotka toimivat merkittävänä paikallisina kulttuuripalvelujen tarjoajina.

Toiminta-avustuksella tarkoitetaan ko. vuonna yhteisön toimintasuunnitelmassa mainitun kulttuuritoiminnan piiriin liittyvän toiminnan tukemista, kuten kulttuuriretket, johtajien, ohjaajien, luennoitsijoiden, alustajien, säestäjien tai vastaavien palkkiot, edellisten matkakulut, kulttuuritoimintaan liittyvät kurssi-, opinto-, ym. päiville osallistuville yhteisön jäsenille myönnettävät avustukset sekä vuokra- ja käyttökulut.

Yhdistyksille ja yhteisöille suunnattujen toiminta-avustusten tyypit ovat:

- toiminta-avustus taiteen perusopetusta antaville oppilaitoksille, merkittävänä paikallisina kulttuuripalvelujen tarjoajina toimiville yhdistyksille ja yhteisöille sekä kaupungin kulttuurityön yhteistyötahoille.
- toiminta-avustus yhdistyksille ja yhteisöille yleiseen sivistys- ja kulttuuritoimintaan.

Kauniaisten kaupunginvaltuuston vahvistamassa talousarviossa on vuosittain eritelty määräraha toiminta-avustuksiin taiteen perusopetusta antaville oppilaitoksille, merkittävänä paikallisina kulttuuripalvelujen tarjoajina toimiville yhdistyksille ja yhteisöille sekä kaupungin kulttuurityön yhteistyötahoille. Kulttuurivaliokunta käsittelee vuosittain edellä mainittujen tahojen vapaamuotoiset hakemukset, liitteineen, kaupunginvaltuuston vahvistettua seuraavan vuoden talousarvion. Edellä mainittujen tahojen kanssa kaupunki solmii tarvittaessa erilliset sopimukset, jotka hyväksytään valiokunnassa.

Toiminta-avustusta yhdistyksien ja yhteisöjen yleiseen sivistys- ja kulttuuritoimintaan haetaan lomakkeella, jota saa kulttuuri- ja vapaa-aikatoimesta, kirjastosta, kaupungin kotisivuilta, sekä kaupungintalon neuvonnasta.

2.3 Kohdeavustukset kulttuuritoimintaan

Kohdeavustuksella tarkoitetaan ko. vuonna sivistyksellisessä mielessä toteutettavaa projektia, kuten näyttelyn järjestäminen, teatteritapahtuma, konsertti, esitelmä tai muuta hyvin perusteltua tarvetta pois lukien ne jotka on mainittu kohdassa 1.3.3. Kohdeavustuksella tuettavia menoja ovat avustettavasta toiminnasta aiheutuvat kustannuserät.

Hakemuslomake on sama kaikille apurahanhakijoille. Hakemuksessa tulee ilmoittaa kuinka suuri osa yhteisön jäsenistä on kauniaislaisia.

Kohdeavustusten käyttö on selvitettävä kirjallisesti kulttuuri- ja vapaa-aikatoimelle viimeistään kolmen (3) kuukauden kuluttua avustuksen käyttämisestä.

2.4 Taiteilija-apuraha

Taiteilija-apuraha voidaan myöntää kaupunginvaltuuston vahvistamista varoista Kauniaisissa pysyvästi asuville tai jatkuvasti toimiville taiteilijoille (taiteenalaan katsomatta):

- apurahan saajan taiteellisen tai kirjallisen toiminnan tukemiseksi,
- oman alan jatko-opintomahdollisuuksien tarjoamiseksi apurahan saajalle,
- erityisen painavista syistä opintotukena lahjakkaalle taidealan opiskelijalle.

Apurahan jaossa otetaan huomioon hakijoiden taiteelliset ansiot ja taiteellinen lahjakkuus.

Taiteilija-apuraha haetaan lomakkeella, jota saa kulttuuri- ja vapaa-aikatoimesta, kirjastosta, kaupungin kotisivuilta, sekä kaupungintalon neuvonnasta. Päätöksen apurahojen jaosta tekee kulttuurivaliokunta, joka voi pyytää lausuntoja asianomaisen taiteenalan asiantuntijoilta ennen asian ratkaisemista.

2.5 Tunnustus ansiokkaasta taiteilija ja kirjailija toiminnasta

Kauniaisten kaupunki voi palkita rahallisen tai muun tunnusteen muodossa Kauniaisissa pysyvästi asuvia tai jatkuvasti toimiva taiteilijoita (taiteenalaan katsomatta) ansiokkaasta taiteellisesta tai kirjallisesta toiminnasta.

Kulttuurivaliokunta voi myöntää tunnustuspalkinnon omasta aloitteestaan tai kulttuuri- ja vapaa-aikapäällikön esityksestä.

**Liite 3: Kauniaisten kaupungin kulttuuripalvelujen hallinnoimien tilojen
vuokrahinnasto 2018**

Kulttuuritilat	Perushinta	Alennettu hinta 1	Alennettu hinta 2
Vallmogård, juhlakerros (3h)	250 €	170 €	26 €
Vallmogård, juhlakerros lisätunnit (€/h)	55 €	45 €	45 €
Vallmogård, kabinetti (3h)	45 €	35 €	35 €
Vallmogård, kabinetti lisätunnit (€/h)	10 €	10 €	10 €
Villa Junghans, uusi puoli (päivävuokra)	600 €	400 €	400 €
Villa Junghans, uusi puoli valmistelupäivä (pe)	100 €	100 €	100 €
Villa Junghans, uusi puoli kokouskäyttö (€/h)	100 €	100 €	100 €
Villa Junghans, vanha puoli (päivävuokra)	150 €	100 €	100 €
Villa Junghans, vanha puoli valmistelupäivä (pe)	50 €	50 €	50 €
Villa Junghans, vanha puoli kokouskäyttö arkisin (€/h)	40 €	20 €	6 €
Nya Paviljongen, Sali ark (juhla, kokous, kongressi) (6h)	450 €	300 €	300 €
Nya Paviljongen, Sali la-su (juhla, kokous, kongressi)(6h)	885 €	650 €	650 €
Nya Paviljongen, Sali ark (kulttuuritilaisuudet)(6h)	350 €	250 €	250 €
Nya Paviljongen, Sali la-su (kulttuuritilaisuudet)(6h)	735 €	530 €	530 €
Nya Paviljongen, Sali ark (äänitykset ja harjoitukset)(6h)	170 €	170 €	170 €
Nya Paviljongen, Sali la-su (äänitykset ja harjoitukset)(6h)	250 €	250 €	250 €
Nya Paviljongen, lämpiö (ark)(6h)	170 €	170 €	170 €
Nya Paviljongen, lämpiö (la-su)(6h)	250 €	250 €	250 €
Nya Paviljongen, lisätunti ark	50 €	50 €	50 €
Nya Paviljongen, lisätunti la-su	100 €	100 €	100 €
Flygelivuokrat (per tapahtuma, sisältää virityksen)			
Steinway & Sons (Vallmogård)	150 €	150 €	150 €
Steinway & Sons (Uusi Paviljonki)	150 €	150 €	150 €
Yamaha (Uusi Paviljonki)	120 €	120 €	120 €
Erard (Uusi Paviljonki)	150 €	150 €	150 €
Henkilökunta (Uusi Paviljonki), arkisin & la (€/h/henkilö)	40 €	40 €	40 €
Henkilökunta (Uusi Paviljonki), su (€/h/henkilö)	80 €	80 €	80 €