

2010

Orkesterin toimintamallin selvitys



OULU

Talouden ja toiminnan
kehittämisohjelma

11.1.2010

Sisällysluettelo

1	Toimeksianto ja työryhmän jäsenet	3
2	Nykytilan kartoitus	3
3	Kehittämissesitykset	3
3.1	Musiikkikampuksen kehittäminen	3
3.2	Musiikkikeskuksen tilojen vuokrauksen eriyttäminen.....	3
4	Johtopäätökset.....	4

Liite: konsulttiraportti

1 Toimeksianto ja työryhmän jäsenet

Työryhmän tehtävänä oli

- etsiä kaupunki- ja kulttuuristrategian huomioiva organisaatiomuoto
- analysoida ydinkunta-palvelukunta-malli näiden palveluiden osalta
- selvittää valtionosuuksien tuloutumista ja toiminnan tehostumista
- tehdä ehdotus joustavammasta toimintarakenteesta ja henkilöstöpolitiikasta
- selkeyttää vastuita taloudesta ja toiminnasta
- huomioida orkestereista annetun lainsäädännön vaatimukset.

Työryhmän jäsenet olivat kulttuurijohtaja Risto Vuoria puheenjohtaja, kehityspäällikkö Samu Forsblom, controller Kari-Pekka Kronqvist, talouspäällikkö Heidi Peltonen (vs. talouspäällikkö Paula Kylmämaa 30.9.2009 saakka), intendentti Leena Pälli, muusikko Pasi Salminen, konserttimestari Ismo Sirén, kehityspäällikkö Olli Rantala, talousarviopäällikkö Armi Tauriainen ja hallintopäällikkö Sirpa Visuri sihteeri.

Työn tukena käytettiin filosofian tohtori Tuomas Auviselta tilattua konsulttiraporttia.

2 Nykytilan kartoitus

Vuonna 1937 perustettu ja 1961 kunnallistettu Oulun kaupunginorkesteri on Suomen pohjoisin ammattisinfoniaorkesteri, jossa on 61 muusikkoa. Orkesterin hallintoresurssit ovat valtakunnan tasoon nähden huomattavan pienet. Orkesterille kuuluu myös Musiikkikeskuksen tilojen vuokraustoiminta. Tilojen myyntiin ja markkinointiin on osoitettu käytännössä vain yhden henkilön työpanos. Omaa teknistä henkilökuntaa kaupunginorkesterilla ei ole lainkaan. Orkesterissa on kokeiltu bruttobudjetointia ja tilojen vuokrauksen osalta osittaista nettobudjetointia. Vuodesta 2005 alkaen orkesteri on ollut nettobudjettisyksikkönä.

3 Kehittämissesitykset

Työryhmä on pohtinut orkesterin tulevaisuuden visioinnissa sinfoniaorkesterin roolia ja maantieteellistä vaikuttavuutta. Orkesterin olemassaolon oikeutus syntyy Oulun maantieteellisen aseman ja laajenevan musiikkialan verkostoitumisen myötä. Toimintaa kehitetään maakunnallisena orkesterina. Suomen sinfoniaorkesterit ovat pääsääntöisesti kunnallisia. Työryhmän näkemyksen ja käytettävissä olleen konsulttiselvityksen mukaan on perusteltua säilyttää Oulun kaupunginorkesteri kunnallisena.

3.1 Musiikkikampuksen kehittäminen

Pohjankartanon ja Musiikkikeskuksen alueesta olisi kehitettävissä valtakunnallisesti ainutlaatuisen ja merkittävä musiikkialan keskittymä. Alueen toimijoita ovat Oulu Sinfonia, Oulun konservatorio, Oulu-opisto, Pohjankartanon musiikkiyläaste ja Madetojan musiikkilukio. Karjasillan kirjaston muuttaminen musiikkikirjastoksi tarjoaa tilat ja toimintamahdollisuudet Pop & Jazz –koulutuksen käyttöön. Musiikkikampus mahdollistaa laajapohjaisen yhteistyömallin luomisen alueen ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Pohjankartanon sisäpihan rakentaminen ja varustaminen esiintymiskäyttöön luo edellytykset monipuoliselle musiikkitarjonnalle. Musiikkikampuksen kehittäminen edellyttää tarveselvitystä ja konservatorion Pop & Jazz –koulutuksen toimitilojen hankesuunnitelman päivittämistä.

3.2 Musiikkikeskuksen tilojen vuokrauksen eriyttäminen

Musiikkikeskuksen tilojen ulosvuokraukseen ja markkinointiin ei ole käytettävissä tarvittavaa resurssia nykyisellä henkilökunnalla. Toiminnan eriyttäminen tehostaisi tilojen käyttöä ja vapauttaisi orkesterin resurssit oman toiminnan kehittämiseen. Vuokrauksen ja markkinoinnin uudel-

leenjärjestelyissä on syytä huomioida kaikki Musiikkikampuksen tilat ja tarpeet ja hyödyntää suunnittelussa julkisten tilojen selvitystyöryhmän tuloksia.

4 Johtopäätökset

Vaihtoehdot

1. Jatketaan nykyisellä toimintamallilla
 - toiminnan taloudellisuus ei parane ja sisältöjen kehittäminen vaikeutuu pitkällä aikavälillä
2. Eriytetään tilojen vuokraus, jatketaan muuten nykyisellä mallilla
 - hallinnon niukat resurssit ovat suunnattavissa orkesterin ydintehtävään
 - tilojen markkinointi ja käyttöaste tehostuvat
3. Kehitetään orkesterin toimintaa osana tulevaa Musiikkikampusta
 - edellyttää tarveselvityksen käynnistämistä
 - mahdollistaa uudenlaisten palveluiden tuottamisen verkostomaisella yhteistyömallilla
 - mahdollistaa orkesterin keskittymisen ydinosaamiseensa, joka yhdistetään monen toimijan kanssa uudenslaisiin tapahtumakonsepteihin
 - mahdollistaa nykyistä paremman asiakasnäkökulman palveluihin
 - mahdollistaa tilojen nykyistä tehokkaamman käytön -> Musiikkikampuksen yhteinen tilojen vuokraus- ja markkinointiyksikkö
 - mahdollistaa synergiaetuja teknisissä palveluissa, markkinoinnissa ja palveluiden kehittämisessä

LIITE

- Tuomas Auvinen: teatterin ja orkesterin hallintomalleihin liittyvä konsulttiraportti

LIITE

**OULUN KAUPUNGINTEATTERIN JA
KAUPUNGINORKESTERIN
HALLINTOMALLEIHIN LIITTYVÄ
SELVITYSTYÖ**

Selvitysmiehen loppuraportti

Tuomas Auvinen, 8.10.2009

tuomas.a.auvinen@gmail.com

+358-40-5012300

Sisällys

1. Taustaa	3
2. Yksityistäminen kaupunkien kulttuurilaitoksissa	4
3. Taidelaitos osana kunnan organisaatiota vs. yksityisoikeudellinen yhteisö.....	4
4. Eri organisaatiomallit	6
4.1. Liikelaitos.....	6
4.2. Yhdistys	6
4.3. Säätiö	7
4.4. Osakeyhtiö.....	7
5. Suositus: Oulun kaupunginteatteri.....	9
5.1. Toiminnan joustavuus.....	9
5.2. Talousvastuullisuuden lisääntyminen	9
5.3. Valtionosuuskysymysten ratkaiseminen	10
5.4. Kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus	10
5.5. Johtajuus	11
5.6. Verotus	12
5.7. Henkilöstö.....	12
5.8. Käytännön muutokset.....	13
5.9. Tilojen ulkopuolinen käyttö	13
6. Suositus – Oulun kaupunginorkesteri.....	15
6.1. Toiminnan joustavuus.....	15
6.2. Talousvastuullisuuden lisääminen	16
6.3. Valtionosuuskysymysten ratkaisu	16
6.4. Kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus	16
6.5. Johtajuus	16
6.6. Verotus, henkilöstö ja käytännön muutokset	17
6.7. Orkesterin ja Madetojan salin suhde.....	17
6.8. Yhteenveto orkesterin suosituksesta	17
Haastattelut	18
Liite 1. Suomen Teatterit ry – Jäsenteattereiden hallintomuodot.....	19

1. Taustaa

Osana Oulun kaupunginhallituksen käynnistämää hallinnon kehittämishankkeita kulttuurijohtaja Risto Vuoria tilasi 19.8.2009 oheisen selvitystyön, jonka tehtävänä on tarkastella Oulun kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin hallintomallien mahdollista uudistamista sekä tehdä suositus toimenpiteistä. Selvitystyö on poliittisen päätöksenteon tueksi tehty selvitys. Mahdollinen toteuttamissuunnitelma on tehtävä erikseen.

Selvityksen osana Oulun kaupunki halusi selvittää mahdollisen hallintomalliuudistuksen vaikutuksia organisaatiomalliin, johtamiseen, päätöksentekoon, rahoitukseen, työ- ja virkaehtosopimukseen sekä kaupungin omistajaohjaukseen.

Suosituksen arviointipohjana työn taustaksi sovittiin seuraavat kriteerit:

- toiminnan joustavuus
- talousvastuullisuuden lisääminen
- valtionosuuskysymysten ratkaiseminen
- kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus
- johtajuus

Selvitystyössä toivottiin kannanottoa hallintomalliuudistuksen hyötyihin ja haittoihin sekä parhaaseen organisaatiomuotoon (yhdistys, liikelaitos, säätiö, osakeyhtiö). Lisäksi selvitykseltä toivottiin kannanottoa taidelaitosten suhteesta niiden käyttämiin tiloihin.

Raportissa tarkastellaan ensin yksityistämisen hyötyjä ja haittoja yleisesti ja sen jälkeen käsitellään eri organisaatiomuotojen soveltuvuus teatterin ja orkesterin hallintoon. Lopuksi tarkastellaan teatterin ja orkesterin tilanteita erikseen sekä tehdään analyysin pohjalta toimenpidesuositus annettujen kriteerien toteutumiseksi.

2. Yksityistäminen kaupunkien kulttuurilaitoksissa

Kaupunkien kulttuurilaitoksia on useissa kaupungeissa yksityistetty siten, että ne eivät ole suoraan osana kaupungin organisaatiota. Tällöin kysymys on laitosten muuttamisesta organisaatioina yksityisoikeudellisiksi yhteisöiksi. Teatterikentällä tämä on tilanne useimmissa kaupunginteattereissa, joissa käytössä on toiminnan pohjana yhdistyksiä, liikelaitoksia, säätiöitä ja voittoa tavoittelemattomia osakeyhtiöitä. Listaus käytössä olevista hallintomalleista Suomen Teatterit ry:n jäsentattereissa on liitteessä 1. Orkesterikentällä yksityistämisiä on toteutettu joitakin, mutta pääosa orkestereista toimii edelleen osana kaupunkien organisaatiota.

Kaupungin kulttuurilaitosten tapauksessa täytyy kuitenkin lähtökohtaisesti korostaa sitä, että yksityistämisessä on aina kysymys hallintorakenteen uudistamisesta ja joustavamman organisaatiomuodon hakemisesta. Yksityistämisellä ei yhdestäkään kaupunginorkesterista tai -teatterista ole pyritty muodostamaan voittoa tavoittelevaa yhtiötä. Myöskään kaupunkien pitkäjänteisen sitoutumisen merkitystä taidelaitostensa rahoitukseen ei yksityistämisellä sinänsä voi muuttaa.

Alla olevaa raporttia onkin luettava siitä lähtökohdasta käsin, että kaupungin ja kulttuurilaitoksen suhdetta tulee aina määrittää yhteinen tahtotila parhaiden mahdollisten toimintaedellytysten turvaamiseksi. Organisaatiomalli ei sinällään turvaa, mutta ei myöskään vaaranna taideorganisaation toimintaa vaan tarjoaa sille kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat puitteet.

3. Taidelaitos osana kunnan organisaatiota vs. yksityisoikeudellinen yhteisö

Tässä osiossa tarkastellaan yleisellä tasolla kunnallisen ja yksityisoikeudellisin yhteisön vahvuuksia ja heikkouksia kunnallisten taidelaitosten toiminnan näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan eri organisaatiomallien piirteitä yleisesti. Tarkempi tarkastelu aiheesta käydään teatterin ja orkesterin kohdalla erikseen.

Täyskunnallisuus (taidelaitos osana kunnan organisaatiota) oli vallalla oleva lähtökohta 1970-luvulta lähtien. Tällöin oli päädytty useimmissa kaupungeissa alun perin yhdistyspohjaisten taidelaitosten kunnallistamiseen. Tässä ns. täyskunnallisessa mallissa nähdään hyvinä piirteinä taidelaitoksen likviditeettiongelmien puuttuminen, työntekijöiden selkeä asema kunnan palveluksessa, kiinteä yhteys päärahoittajaan (turvallisuusnäkökulma) sekä kunnan muusta organisaatiosta saatava tuki ja osaaminen.

Heikkouksina täyskunnallisessa mallissa on koettu kunnallisen päätöksenteon byrokraattisuus ja hitaus, henkilöstöpolitiikan itsenäisyyden puute, talousohjauksen kömpelyys ja pidemmän tähtäimen suunnittelun mahdottomuus (oman taseen puuttuminen), kuntien säästötoimet (esimerkiksi rekrytointitilanteissa) sekä valtionosuuksien kulku kunnan kassan kautta (harkinnan mahdollisuus).

1990-luvulla yksityiset organisaatiomuodot ovat vallanneet alaa erityisesti teatterikentällä. Yksityisyyden vahvuksina on koettu erityisesti nopean ja joustavan toiminnan ja päätöksenteon mahdollisuus, pitkäjännitteisemmän taloussuunnittelun mahdollisuus oman taseen avulla, oma hallitus, omistajapohjan laajentamisen mahdollisuus (esimerkiksi alueellisuus), useamman vuoden raamisopimusten teko kunnan kanssa sekä viime aikoina erityisesti valtionosuuksien tuloutuminen organisaation omaan kassaan.

Heikkouksina yksityisissä organisaatiomuodoissa on koettu taloudellisten riskien kantaminen omassa organisaatiossa (taseen kokoon kohdistuvat vaatimukset), kaupungin sitoutumisen epävarmuus pitkällä tähtäimellä, omistajaohjauksen välillisuus sekä henkilöstön pelot työsuhteidensa turvallisuudesta kunnallisiin virkoihin verrattuna.

Viime vuosina on nähty erityisesti teatterikentällä liikettä kunnallisista yksityisiin organisaatioihin, mutta myös toiseen suuntaan. Hallintomalli sinänsä ei takaa teatterin tai orkesterin menestystä, vaan taidelaitosten on löydettävä omistajiensa kanssa selkeä yhteinen näkemys siitä kuinka niitä kaupungeissa halutaan pitkällä tähtäimellä kehittää. Hallintomallin on aina noustava näistä perustehtävän määrittämisestä lähtökohdista käsin. Näin ollen ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä mallia, jonka mukaan teattereiden tai orkestereiden hallintomalleja tulisi Suomen kaupungeissa kehittää.

4. Eri organisaatiomallit

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti eri organisaatiomalleja annettujen arviointikriteerien valossa. Tarkastelussa ovat kunnallinen liikelaitos sekä yksityiset organisaatiomuodot: yhdistys, säätiö ja osakeyhtiö. Tässä ei pyritä eri organisaatiomallien kattavaan esittelyyn, vaan niitä tarkastellaan annetun toimeksiannon ja Oulun kaupunginteatterin ja –orkesterin näkökulmasta. Henkilöstö- ja verotusvaikutukset ovat kaikilla yksityistämisen muodoilla käytännössä samat, joten ne käsitellään lopullisen ehdotuksen yhteydessä. Kaikissa yksityisissä toimintamuodoissa on oman riittävän suuren taseen luominen otettava huomioon. Myös tästä puhutaan tarkemmin suositusten yhteydessä.

4.1. Liikelaitos

Kunnallinen liikelaitosmalli on mainittu yhtenä vaihtoehtona ko. taidelaitosten hallinnointimalliksi. Liikelaitos on kunnan organisaation osa, jolla on oma tase. Se ei toimi itsenäisenä oikeushenkilönä. Valtionosuudet menevät liikelaitosmallissa kunnalle, joka tekee päätöksen niiden siirtämisestä taidelaitoksen käyttöön. Liikelaitoksen henkilöstö vertautuu suoraan kunnan henkilöstöön. Liikelaitos ei voi mennä konkurssiin ja kunnalla on mahdollisuus ottaa sen voitot omaan käyttöönsä.

Teatteri ja orkesteri toimivat nykyisellään nettoyksikköinä, joten liikelaitosmalli ei toisi ratkaisevasti uutta hyötyä niiden toimintaan. Konkurssiuhan puute ja lopullisen vastuun pysyminen kunnalla eivät rohkaise tai mahdollista joustavampaa toimintaa, talousvastuullisuuden lisääntymistä, eivätkä ne ratkaise valtionosuuskysymystä. Näin ollen liikelaitostaminen tuskin on Oulun kaupunginteatterille ja –orkesterille nykytilanteeseen verrattuna juurikaan toimivampi ratkaisu.

4.2. Yhdistys

Yhdistysmuoto kannatusyhdistyksenä on käytössä joissakin pienemmissä kaupunginteattereissa. Yhdistysmuoto antaa monia yksityistämisen etuja (toiminnan joustavuutta, talousvastuullisuuden lisääntymistä, oman taseen, oman hallituksen yms.), mutta ei ole kovin soveltuva laajempaan ja riskialttiimpaan toimintaan. Yksityisoikeudellisista muodoista yhdistys on varmasti huonoin vaihtoehto Oulun kaupunginteatterin ja -orkesterin tilanteessa.

4.3. Säätiö

Säätiömuodossa toimii joitakin teattereita, mm. Helsingin kaupunginteatteri ja Suomen Kansallisooppera. Säätiömuoto antaa useimmat yksityistämisen edut (toiminnan joustavuus, talousvastuullisuuden lisääntyminen, valtionosuudet suoraan laitokselle, oma tase, oma hallitus), mutta ei ole kovin joustava muuttuvassa toimintaympäristössä. Säätiön perustamiskirjassa säätiölle asetettu pääoma ja sen tarkoitus määritellään varsin tarkasti ja tämän tarkoituksen muuttaminen esimerkiksi muuttuvan toimintaympäristön mukaan on kankeaa. Esimerkiksi uusien maakunnallisten tahojen ottaminen mukaan taustaorganisaatioiksi on varsin hankalaa. Säätiöllä ei ole omistajapohjaa, jolloin omistajaohjaus tapahtuu yksinomaan hallitustyöskentelyn kautta. Lisäksi säätiössä hallituksen valta ja vastuu on korostuneempi kuin esimerkiksi osakeyhtiömuodossa. Tämä tekee johtajuuden kysymykset haasteellisemmiksi säätiössä. Säätiömuoto on näin ollen mahdollinen, mutta kankeahko organisaatiomuoto niiden tavoitteiden saavuttamiseksi, joita Oulun kaupunki mahdollisella yksityistämällä hakee.

4.4. Osakeyhtiö

Osakeyhtiömuotoa tarkasteltaessa tässä yhteydessä on kyse voittoa tavoittelemattomasta yleishyödyllisen statuksen omaavasta kaupungin 100 % omistamasta osakeyhtiöstä. Voittoa tavoitteleva ja jakava osakeyhtiö ei ole mahdollinen kulttuurilaitoksen toiminnassa muun muassa opetusministeriön valtionosuuksia koskevien määräysten vuoksi.

Osakeyhtiömuoto on myös kulttuurilaitokselle erittäin soveltuva sen selkeän sääntelyn vuoksi. Se on lisäksi päätöksentekorakenteeltaan joustavin organisaatiomuodoista. Osakeyhtiölaki antaa vastuun ja valtuuksien jaon osakeyhtiön toiminnassa. Myös talousvastuut ovat lakiin perustuvat. Toimitusjohtaja osakeyhtiön operatiivisena johtajana on selkeästi vastuussa päätöksenteosta ja päätösten seurauksista, joten osakeyhtiömalli tukee vastuullista johtajuutta hyvin.

Valtionosuudet maksetaan suoraan myös osakeyhtiölle edellyttäen, että osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä on suljettu pois osinkojen maksaminen omistajatahoille. Omistajaohjaus osakeyhtiön kohdalla tapahtuu hallituksen ja yhtiökokouksen kautta. Kaupunki ainoana osakkeenomistajana nimeää hallituksen. Osakeyhtiömalli vastaa siis hyvin kaikkiin annettuihin arviointikriteereihin: toiminnan joustavuus, talousvastuullisuuden

lisääminen, valtionosuuskysymysten ratkaiseminen, kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus, sekä johtajuus.

Mikäli yksityistämiseen lähdetään, on osakeyhtiömalli Oulun kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin tapauksessa mielestäni järkevin yksityisistä hallintomalleista. Alla tarkastelen kumpaakin organisaatiota erikseen ja teen suosituksen toimenpiteistä. Samassa yhteydessä käsittelen tarkemmin suositusten käytännön merkityksiä organisaatioiden toiminnalle.

5. Suositus: Oulun kaupunginteatteri

Oulun kaupunginteatterin kohdalla suositus hallintomalliksi on kaupungin 100 % omistama, voittoa jakamaton osakeyhtiö. Teatterin toiminnan laajuus on sellainen, että sen joustavoittaminen sekä riskinotto- ja riskinsietokyvyn parantaminen osakeyhtiömallin kautta on perusteltua. Myös toimitusjohtajaroolin luominen teatteriin antaisi vahvuuksia organisaation toiminnalle.

5.1. Toiminnan joustavuus

Osakeyhtiömallissa teatteri voisi itsenäisesti oman taloustilanteensa valossa tehdä päätökset henkilökunnasta, hankinnoista yms. Teatterin rahoitus kaupungilta tulisi avustuksena eikä esimerkiksi vakansseina. Tulevina vuosina teatterissa on tulossa laajoja eläköitymisiä, jolloin osakeyhtiömuotoinen päätöksenteko mahdollistaisi helpommin henkilöstöresurssien suuntaamisen organisaation toiminnan kannalta tehokkaimmalla tavalla.

Osakeyhtiönä teatteri voisi myös itsenäisemmin kilpailuttaa tarvitsemansa palvelut ja löytää tätä kautta tehokkaimman tavan toimintansa organisoimiseen. Myös oma hallitus omine kokousrytmeineen toisi päätöksentekoon joustavuutta ja tehokkuutta.

5.2. Talousvastuullisuuden lisääntyminen

Osakeyhtiömuoto luo erinomaisen perustan teatterin taloudenpidon vastuullisuudelle. Toimitusjohtaja on osakeyhtiössä toimielin, joka ei nauti normaalia työsuhdeturvaa. Toimitusjohtaja siis vastaisi omalla asemallaan teatterin taloudellisesta tuloksesta. Luonnollisesti kaupungin avustustaso ja ohjelmistopolitiikka määrittää suurelta osin teatterin talouden kehityksen, mutta osakeyhtiömuoto lisäisi varmasti teatterin halukkuutta kehittää myös omaa tulonhankintaa niissä rajoissa kuin se on järkevästi mahdollista.

Nykyinen nettoyksikkötoimintamalli ei tarjoa todellisia sanktioita teatterin mahdollisesta alijäämästä eikä rohkaise myöskään ylijäämän aikaansaamiseen (pelkona ylijäämän siirto kaupungille). Nämä seikat oman taseen varassa toimiva osakeyhtiömalli ratkaisisi. Oman taseen varassa myös pitkäjännitteisempi suunnittelu tulisi mahdolliseksi, kun yli- tai

alijäämiä olisi mahdollisuus tasata pidemmällä aikavälillä taseen kautta. Taseelle asetettavia vaatimuksia, jotka ovat osakeyhtiömallissa keskeisiä, tarkastellaan lähemmin kaupungin rahoituksen yhteydessä.

5.3. Valtionosuuskysymysten ratkaiseminen

Osakeyhtiömalli tarjoaisi ratkaisun myös Oulussa vahvasti käytävään keskusteluun valtionosuuksien kasvun kohtalosta. Opetusministeriö voi kohdentaa valtionosuudet suoraan osakeyhtiölle edellyttäen, että sen yhtiöjärjestyksessä on poissuljettu osinkojen jakaminen omistajille. Mikäli teatteri siirtyy kaupungin organisaatiosta osakeyhtiömuotoiseksi, on henkilötyövuosimäärä aiemmissa vastaavissa tapauksissa katsottu siirtyvän 'uuden ylläpitäjän' käytettäväksi. Myös henkilötyövuoden hintaan vv. 2008-2010 tulleet korotukset, jotka nyt ovat jääneet kaupungin kassaan, tuloutuisivat suoraan teatterille.

5.4. Kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus

Kaupungin omistajaohjaus teatterin suuntaan toimisi kahta kautta: omistajan vallan käyttämisellä yhtiökokouksessa, erityisesti hallituksen valinnassa sekä rahoituksen ehtojen neuvotteluissa (tilaaja-tuottaja malli).

Omistaessaan 100 % osakeyhtiön osakkeista kaupunki päättäisi hallituksen kokoonpanon ja yhtiön strategiset linjaukset yhtiökokouksessa. Hallitukseen voitaisiin valita poliittisten voimasuhteiden mukainen edustus tai – mikä suositeltavampaa – täydentää hallitusta myös ei-poliittisilla jäsenillä, joilla on tarvittavaa kokemusta esimerkiksi yritys-elämästä ja teatterikentältä. Hallitustyöskentelyn kautta kaupunki käyttäisi valtaa myös operatiivisen toiminnan linjauksissa, erityisesti toimitusjohtajan valinnan osalta.

Omistajaohjauksen toinen puoli olisi toiminnan strategisista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta sopimisessa teatterin kanssa. Teatteritoiminnassa on tärkeää pitkäjännitteinen suunnittelu, mikä mahdollistuisi useampivuotisten rahoituksen ja toiminnan raamisopimusten muodossa. Osakeyhtiön kanssa kaupunki voisi tällaisen sopimuksen tehdä. Sopimuksessa voitaisiin raamittaa henkilöstökustannusten rahoittaminen, esitysmäärät ja ensi-iltamäärät. Vastaava sopimus on olemassa mm. Kansallisoopperalla opetusministeriön kanssa.

Osakeyhtiön kohdalla kaupunki voisi ja sen tulisi erottaa tilavuokra ja toiminta-avustus toisistaan. Tilavuokra seuraisi suoraan kaupungin liikelaitoksen hallinnoiman tilan vuokratilavuuksia. Tällöin toiminta-avustuksen osuus tulisi selkeäksi ja läpinäkyväksi, mikä helpottaisi poliittista keskustelua sen kehittymisestä.

Voidakseen toimia pitkäjännitteisesti ja ilman kassakriisin uhkaa on perustettavalle osakeyhtiölle luotava riittävän vahva tase. Yleisesti riittävänä taseen mittapuuna on taideorganisaatioissa pidetty n. 3 kuukauden palkkasummaa vastaava määrä. Oulun kaupunginteatterin tapauksessa tämä tarkoittaisi n. 1M € tasetta. Taseesta osa olisi luonnollisesti osakepääomana, mutta ehdottomasti suurempi osa tulisi olla vapaan oman pääoman muodossa. Minimiosakepääoma on 2 500 €, mutta teattereissa osakepääoma vaihtelee 100 000 € molemmin puolin.

Osakeyhtiömuoto antaa myös joustavuutta omistajapohjan osalta, mikäli esimerkiksi teatterin alueellista asemaa tulevaisuudessa vahvistettaisiin. Uusien omistaja- ja rahoittajatahojen mukaan ottaminen osakeyhtiöön on helposti toteutettavissa osakekaupan muodossa.

5.5. Johtajuus

Teatterikentällä johtajuus on murroksessa. Teattereiden johtamisessa ovat johtajuuden sekä taloudellisen ja poliittisen osaamisen vaatimukset korostuneet viime vuosina. Useat teatterit ovat kokeneet vaikeaksi rekrytoida taiteellisesta taustasta johtajia, joilla olisi osaamista näiltä kaikilta alueilta. Monissa kaupungeissa onkin pohdittu ns. ammattijohtajan nostamista teatterin 'ykkösjohtajaksi' ja taiteellisen johtajan palkkaamista erikseen.

Osakeyhtiössä toimitusjohtajan asema on selkeästi ja vahvasti määritelty osakeyhtiölaissa. Olisikin perusteltua ajatella, että teatterissa 'ammatti'toimitusjohtaja kantaisi talous- ja organisaatiovastuun sekä hoitaisi yhteydenpidon kaupungin päätöksenteon suuntaan (ns. Ruotsin malli). Tällä järjestelyllä olisi mahdollista luoda pitkäjännitteisyyttä teatterin strategiselle ja organisatoriselle kehittämiselle. Toimitusjohtajan vahvana työparina toimisi taiteellinen johtaja. Vahvan taiteellisen johtajan rekrytoiminen Ouluun voisi helpottaa, jos

tehtävä olisi enemmän taiteelliseen työhön painottuva eikä niinkään teatterin yleisjohdon tehtävä. Näin osakeyhtiömalli voisi osaltaan vahvistaa sekä organisaation että taiteellisen johtajuuden kehittymistä teatterissa. Tällä mallilla vaikuttaisi olevan kannatusta myös teatterin sisällä. Nykyisen teatterinjohtajan eläköityminen lähivuosina antaisi hyvän mahdollisuuden uuden mallin toteuttamiselle.

5.6. Verotus

Osakeyhtiöt ovat lähtökohtaisesti tuloverovelvollisia. Yleishyödyllisen statuksen saaneet osakeyhtiöt, jollaisiksi osakeyhtiömuotoiset teatterit on katsottu, eivät kuitenkaan maksa tuloveroa teatteritoiminnastaan. Sen sijaan ne ovat tuloverovelvollisia muusta liiketoiminnan omaisesta toiminnasta, kuten ravintolapalvelut tms. Näin ollen tuloverotus ei muodostaisi ongelmaa osakeyhtiömuotoiselle teatterille.

Yksityiset teatterit ovat pääsääntöisesti hakeutuneet arvonlisäverovelvollisiksi. Näin olisi varmasti viisasta menetellä myös Oulun kaupunginteatterin tilanteessa. Teatterilippujen verokanta on 8 % (nousee 9 %) ja yleinen verokanta on 22 % (nousee 23 %), jolloin lähes poikkeuksetta alv-palautukset muodostuvat maksettavaa veroa suuremmiksi. Näin ollen alv-velvollisuuskantaan ei muodostuisi ongelmaksi osakeyhtiön toiminnalle.

5.7. Henkilöstö

Teatterin toiminnan siirto osakeyhtiön hoidettavaksi tapahtuisi liikkeen luovutuksena (edellytyksenä henkilöstön ja omaisuuden siirtyminen). Tällöin henkilöstö siirtyisi uuden osakeyhtiön palvelukseen entisin ehdoin. Voimassa olevia työehtosopimuksia noudatettaisiin sopimuskauden loppuun, jonka jälkeen siirryttäisiin yksityisten teattereiden työehtosopimusten noudattamiseen. Yksityisten teattereiden näyttelijäsopimus on käytännössä 'yksi-yhteen' kunnallisen näyttelijäsopimuksen kanssa, joten siinä ei tapahtuisi muutoksia. Teknisen henkilökunnan osalta siirryttäisiin sopimuskauden päätyttyä Teatterialan työehtosopimukseen, joka poikkeaa joiltakin osin KV-TES:n määräyksistä. Poikkeamat ovat kuitenkin merkitykseltään niin vähäisiä, että ne eivät muodosta uhkaa työntekijöiden tulotasolle tai keskeisille työehdoille eivätkä toisaalta aiheuta merkittäviä kustannustason muutoksia työnantajalle.

Eläkevakuutukset on osakeyhtiössä mahdollista ottaa yksityisiltä eläkeyhtiöiltä. Eläkkeet on kuitenkin viimeisimmän eläkeuudistuksen yhteydessä harmonisoitu siten, että kunnallisilla ja yksityisillä eläkkeillä ei ole käytännössä juurikaan eroja. Eläkkeet on lisäksi mahdollista vakuuttaa Kuntien eläkevakuutuksen kautta myös osakeyhtiömallissa, kun kaupunki omistaa yli 50 % osakeyhtiön osakkeista. Tällöin eläkkeisiin ja niiden määräytymiseen ei tulisi mitään muutoksia aikaisempaan verrattuna.

5.8. Käytännön muutokset

Osakeyhtiöksi siirtymisen yhteydessä olisi huomioitava erinäisiä käytännön seikkoja. Teatterin hallintohenkilökunta on nyt tottunut toimimaan osana kaupungin organisaatiota ja monet palvelut (kirjanpito, palkkahallinto) tulevat suoraan kaupungilta. Osakeyhtiömalliin siirryttäessä tulisi pohtia sekä henkilöstön osaamisen varmistaminen että ulkoistettujen palveluiden hoitaminen uudelta pohjalta ja tämän aiheuttamat kustannukset. Yhtiöittämissuunnitelmaa tehtäessä tulisikin selvittää tarvittava osaaminen, mahdollinen henkilöstö ja atk-ohjelmistot sekä niiden kustannukset, jotta ne voidaan sisällyttää kaupungin toiminta-avustukseen.

5.9. Tilojen ulkopuolinen käyttö

Teatterilla on käytössään erittäin hyvät ja ajanmukaiset tilat, joita on äskettäin remontoitu ja laajennettu. Toimeksiannon osana toivottiin näkemystä tilojen ulkopuolisen käytön lisäämisestä.

Teatteritoiminta vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja tilat ovat suurelta osaltaan käytössä. Lämpötilojen päiväaikainen vuokraaminen ja teatterisalın vuokraaminen ulkopuolisille ajoittain teatterikauden aikana ovat mahdollisia. Teatterissa on täysimittainen harjoitussali, jota voi harjoitusten alkuvaiheessa käyttää 'väistötilana'. Erityisesti teatterin tilojen loppukevään ja kesän aikaista käyttöä voisi tehostaa (teatterin oman toiminnan ollessa vähäisempää). Teatterin tilojen käyttö edellyttää teatterin tuntevaa teknistä henkilökuntaa, joka teatterialan kuusipäiväisen työviikon vuoksi ei ole käytettävissä kesäaikaan.

Osakeyhtiömuotoinen teatteritoiminta lisäisi oletettavasti sekä teatterin valmiutta hyödyntää tilojaan että panostaa niiden markkinoitiin. Myös teknisen henkilökunnan 'ekstrojen' käyttö muodostuisi teatterille houkuttelevammaksi, jos se saisi kaikki vuokraus-

ja tapahtumatulot suoraan omaan käyttöön. Teatterin kohdalla on varmasti perusteltua jatkaa nykyistä käytäntöä, jossa teatteri on tilojensa päävuokralainen ja hoitaa ulkopuolista vuokrausta itse saaden myös tämän toiminnan hyödyt itselleen. Luonnollisesti tätä työtä kannattaa tehdä yhteistyössä kaupungin matkailu- ja konferenssitoiminnan kanssa. Osakeyhtiömuodossa toimitusjohtajan vastuulle jäisi vuokraustoiminnan nykyistä tehokkaampi organisoiminen.

6. Suositus – Oulun kaupunginorkesteri

Oulun kaupunginorkesterin kohdalla pätee monelta osin sama argumentaatio kuin kaupunginteatterin osalta. Nämä seikat puoltaisivat samanlaista osakeyhtiömallia kuin teatterilla. Orkesterin toiminnan laajuus ja hallinnon koko on kuitenkin sellainen, että yhtiöittämisen mukanaan tuomat edut saattaisivat peittyä muutoksesta aiheutuviin kustannuksiin. Orkesterin toiminnassa riskinottojänne on lyhyempi (konsertti viikoittain), joten yksittäisen konsertin tulo- ja menovirtojen tasapainottaminen taseen kautta ei tuo juurikaan lisäarvoa orkesterin toiminnalle. Osakeyhtiömuotoiseen hallintoon siirtyminen toisi huomattavia muutoksia nykyisen pienen hallintohenkilökunnan osaamisvaatimuksiin ja toimenkuviin ja saattaisi tarkoittaa kokonaan uuden hallintohenkilöstön palkkaustarvetta. Vahvan toimitusjohtajaroolin luominen orkesteriin voisi olla hankalampaa kuin teatterin tapauksessa.

Suositan orkesterin osalta pitäytymistä toistaiseksi kunnallisessa mallissa siten, että nettoyksikköperiaatteeseen sitoudutaan myös käytännössä ja valtionosuudet suunnataan lyhentämättöminä orkesterille. Lisäksi suositan, että Madetojan salin hallinnointi erotetaan orkesterin hallinnosta.

6.1. Toiminnan joustavuus

Orkesteritoiminnassa joustavuusetuja saavutettaisiin lähinnä henkilöstöhallinnossa, jossa päästäisiin irti kaupungin jokseenkin byrokraattisesta henkilöstöpääätöksenteosta. Taloushallinnon ja hankintojen osalta merkittävä tehostuminen olisi jokseenkin epätodennäköistä.

Orkesterin toiminta pohjautuu nykymuodossaan pitkälti orkesterikirjallisuuden määrittämään vakanssirakenteeseen. Mikäli toimintaa ei olla suuntaamassa uudelleen, ei yksityistämällä saavutettaisi juurikaan joustavuutta nykytilanteeseen verrattuna. Yritysyhteistyö on ollut mahdollista aiempina vuosina kunnallisenakin organisaationa, joten sen kehittämisen varaan ei yksityistämistä olisi perusteltua laskea.

6.2. Talousvastuullisuuden lisääminen

Toimitusjohtajarooli orkesterin organisaation johdossa lisäisi varmasti houkuttelevuutta talousvastuun linjakkaaseen kantamiseen. Tämä edellyttäisi intendentiltä erittäin vahvaa sitoutumista ja osaamista talousvastuun kantamisessa. Mikäli kaupunki on valmis sitoutumaan nettoyksikköajatteluun sekä hyvinä että huonoina vuosina, tämä olisi orkesterin toiminnan kannalta parempi ratkaisu nykytilanteessa.

6.3. Valtionosuuskysymysten ratkaisu

Valtionosuuskysymysten ratkaiseminen puoltaa yksiselitteisesti orkesterin yhtiöittämistä. Orkesteria koskevat samat periaatteet kuin teatteriakin eli että se saisi valtionosuudet suoraan itsellensä täysmääräisinä toimiessaan osakeyhtiönä. Tämä kysymys on kaupungin mahdollista ratkaista myös ilman yhtiöittämistä, mikäli poliittista valmiutta siihen löytyy.

6.4. Kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus

Kaupungin rahoituksen ja omistajaohjauksen osalta orkesteriin pätevät yksityistämistilanteessa samat seikat kuin teatteriinkin. Orkesteri on taidelaitoksena staattisempi ja sen toiminta sisältää pienempiä yksittäisiä riskejä kuin teatteritoiminta. Näin ollen omistajaohjaus on toteutettavissa nykyraamienkin puitteissa niin haluttaessa.

6.5. Johtajuus

Orkesterikentällä intendenttimalli on jo pitkään toiminut siten, että organisaation johtaminen ja taiteellinen johtajuus (ylikapellimestari) on erotettu toisistaan. Toimitusjohtajuus istuisi siis helposti tähän malliin. Kunnallisen orkesterin intendentin ja yleensäkin hallinnon rooli ja kompetenssiprofiili on hyvin erilainen kuin osakeyhtiön toimitusjohtajalla ja hallinnolla. Oulun kaupunginorkesterin yhtiöittäminen nykytilanteessa toisi melkoisia kehittymishaasteita henkilöstölle ja osin vaatisi varmasti uuden henkilökunnan palkkaamista. Tässä prosessissa voisi helposti kulua ne toiminnan tehostamisesta saatavat hyödyt, joita yhtiöittäminen tarjoaisi.

6.6. Verotus, henkilöstö ja käytännön muutokset

Verotusta ja henkilöstöä koskevat muutokset olisivat orkesterin yksityistämisen identtiset teatterin tilanteen kanssa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ohessa toimii Palvelulaitosten Työnantajayhdistys PTY, jolla on kunnallista muusikkosopimusta identtisesti seuraava työehtosopimus. Näin ollen henkilöstön työehtosopimus ei yhtiöittämisessä muuttuisi.

Käytännön muutoksista on jo yllä keskusteltu. Orkesterin ohuen hallinnon osalta yhtiöittäminen muuttaisi toimintaa merkittävästi. Talous- ja henkilöstöhallinnon osaaminen ja järjestelmät olisi varmistettava joko organisaation sisälle tai sen ulkopuolelta ostopalveluina. Tämä on mahdollista toteuttaa, mutta voisi etenkin muutosvaiheessa olla yhtiöittämisen hyötyihin nähden kohtuuton kustannustekijä.

6.7. Orkesterin ja Madetojan salin suhde

Orkesteri käyttää Madetojan salia pääsääntöisesti maanantai - torstaipäivät harjoituksiin, sekä torstai-illat konsertteihin. Muina aikoina salin käyttö olisi mahdollista muiden toimesta. Salin vuokrausta hoidetaan orkesterin toimistossa oman toimen ohella, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että aktiivista markkinointia on ollut hyvin vähän.

Orkesteri käyttää salia myös ns. stemmaharjoituksiin muun harjoitussalin puutteessa. Mikäli uusi musiikkikeskus on nousemassa Madetojan salin läheisyyteen, tulisi sieltä löytää harjoitushuone orkesterin stemmaharjoituksiin. Näin sali vapautuisi vielä enemmän vuokrauskäyttöön.

Olisikin perusteltua erottaa Madetojan salin hallinnointi orkesterin toiminnasta. Tällöin orkesteri olisi päävuokralaisena salissa ja sille turvattaisiin sen toiminnan kannalta tarpeelliset harjoitus- ja konserttipäivät. Muut ajat olisivat vuokrattavissa ulkopuolisille konsertti- ja tapahtumajärjestäjille. Salin hallinnointi olisi mahdollista siirtää esimerkiksi suunnitelmissa olevalle matkailu- ja kongressitoimistolle.

6.8. Yhteenveto orkesterin suosituksesta

Orkesterin yhtiöittämistä puoltaa mm. henkilöstöhallinnon tehostaminen, talousvastuullisuuden lisääminen ja valtiosuuskysymyksen ratkaiseminen. Orkesterin

toiminnan volyyymi on kuitenkin sen verran pieni ja riskialttius vähäinen, että yhtiöittämisen edut voisivat helposti hukkaa muutoksen aiheuttamiin kustannuksiin ja hallinnon kehittämiseen. Näin ollen suositan orkesterin jatkamista osana kaupungin organisaatiota toistaiseksi siten, että sekä kaupunki että orkesteri aidosti sitoutuvat nettoyksikköajatteluun ja että kaupunki ratkaisee valtionosuusongelman siirtämällä valtionosuuden korotukset suoraan orkesterille. Yhtiöittämiseen on mahdollista palata tuonnempana, jos orkesterin hallinnossa on muutoinkin tapahtumassa henkilövaihdoksia.

Haastattelut

Selvitystyössä on haastateltu joko tapaamisin tai puhelimitse seuraavia henkilöitä. Johtopäätöksistä kantaa luonnollisesti vastuun selvitysmies itse.

Kajaanin kaupunginteatteri, talouspäällikkö Anne Kovalainen

Kotkan kaupunginteatteri, toimitusjohtaja Ilkka Laasonen

Kunnallinen työmarkkinalaitos, neuvottelupäällikkö Vuokko Piekkala

Kuntaliitto, erityisasiantuntija Ditte Winqvist

Kymi Sinfonietta, toimitusjohtaja Riikka Luostarinen

Opetusministeriö, ylitarkastaja Katri Santtila

Oulun kaupunginhallitus, puheenjohtaja Esko Kurvinen

Oulun kaupunginorkesteri, intendentti Leena Pälli

Oulun kaupunginorkesteri, talouspäällikkö Paula Kylmämaa

Oulun kaupunginteatteri, hallintopäällikkö Heidi Peltonen

Oulun kaupunginteatteri, teatterinjohtaja Ahti Ahonen

Oulun kaupunginteatteri, tekninen päällikkö Ari Törmä

Oulun kaupunki, apulaiskaupunginjohtaja Sinikka Salo

Oulun kaupunki, controller Kari-Pekka Kronqvist

Oulun kaupunki, tarkastaja Olli Perola

Oulun kulttuurilautakunta, puheenjohtaja Outi Ervasti

Suomen Sinfoniaorkesterit ry, toiminnanjohtaja Aila Sauramo

Suomen Teatterit ry, toimitusjohtaja Matti A. Holopainen

Liite 1. Suomen Teatterit ry – Jäsenteattereiden hallintomuodot

Teatteri	Yhdistys	Osakeyhtiö	Säätiö	Kunnallinen	Muu, mikä
Aurinkobaletti	X				
Espoon Kaupunginteatteri			X		
Helsingin Kaupunginteatteri			X		
Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri		X			
Joensuun Kaupunginteatteri	X				
JoJo – Oulun Tanssin Keskus	X				
Jyväskylän Kaupunginteatteri				X	
Kajaanin Kaupunginteatteri				X (liikelaitos)	
Kemin Kaupunginteatteri				X	
Kokkolan Kaupunginteatteri	X				
Komediateatteri Arena		X			
Kotkan Kaupunginteatteri		X			
Kouvolan Teatteri		X			
Kuopion Kaupunginteatteri				X	
Lahden				X	

Kaupunginteatteri					
Lappeenrannan Kaupunginteatteri				X	
Mikkelin Teatteri	X				
Nukketeatteri Sampo	X				
Oulun Kaupunginteatteri				X	
Porin Teatteri			X		
Rauman Kaupunginteatteri	X				
Riihimäen Teatteri			X		
Rovaniemen Teatteri	X				
Savonlinnan Teatteri	X				
Seinäjoen Kaupunginteatteri		X			
Suomen Kansallisteatteri		X			
Svenska Teatern	X				
Tampereen Teatteri		X			
Tampereen Työväen Teatteri		X			
Tanssiteatteri Minimi	X				
Tanssiteatteri Raatikko	X				
Teatteri Eurooppa Neljä	X				

Teatteri Hevosenkenkä	X				
Teatteri Imatra				X	
Teatteri 2000	X				
Teatteri Mukamas	X				
Teatteri Vantaa	X				
Turun Kaupunginteatteri				X	
Unga Teatern	X				
Vaasan Kaupunginteatteri				X	
Varkauden Teatteri	X				
Wasa Teater				X (kuntayhtymä)	
Åbo Svenska Teater	X				

Lähde: Suomen Teatterit ry