

LOPPURAPORTTI
TALouden JA TOIMINNAN KEHITTÄMISOHJELMA 2010-2012
Toimintamallin selvitys kaupunginteatterissa



SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|---|
| 1. Toimeksianto ja työryhmä | 2 |
| 2. Nykytilan kartoitus | 3 |
| 2.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet | 3 |
| 2.2 Toiminnalliset haasteet ja uhat | 3 |
| 3. Eri toimintamallien tarkastelu Oulun kaupunginteatterissa | 5 |
| 3.1 Osakeyhtiömallin erityispiirteet Okt:ssa | 6 |
| 3.2 Kunnallisen toimintamallin kehittäminen | 6 |
| 3.3 Toimintamallien talousvaikutukset | 6 |
| 4. Johtopäätökset | 7 |
| 4.1 Vaihtoehdot toimintamalleiksi | 8 |
| 4.2 Kummallekin toimintamallille yhteiset toimenpide-ehdotukset | 8 |

LIITTEET

Liite 1. Konsulttiselvitys

Liite 2. Suomen Teatterit ry – Jäsenteattereiden hallintomuodot

1. Toimeksianto ja työryhmä

Apulaiskaupunginjohtaja Sinikka Salo asetti 2.7.2009 työryhmän selvittämään Oulun kaupunginteatterin (myöhemmin Okt) toimintamallia osana talouden ja toiminnan kehittämisohjelmaa. 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 teattereista ja orkestereista annetun lainsäädännön vaatimukset

Työryhmän kokoonpano oli seuraavanlainen:

kulttuurijohtaja Risto Vuoria (pj.)

hallintopäällikkö Sirpa Visuri, kulttuuriasiainkeskus

talousarviopäällikkö Armi Tauriainen, keskushallinto, talous ja strategia

controller Kari-Pekka Kronqvist, keskushallinto, talous ja strategia

teatterinjohtaja Ahti Ahonen

teatteri: hallintopäällikkö Heidi Peltonen(myöhemmin Tuija Alatalo), markkinointipäällikkö

Juhapekka Voutilainen ja tekninen päällikkö Ari Törmä

henkilöstön edustajat: Ari Laurinaho ja Timo Reinikka

Työryhmä kokoontui yhteensä 5 kertaa. Tämän lisäksi työryhmän puheenjohtaja asetti alatyöryhmän pohtimaan teatterin nykytilaa ja kehittämistä vielä konkreettisemmalla tasolla.

Alatyöryhmä kokoontui 4 kertaa ja sen jäseniä olivat:

kehityspäällikkö Samu Forsblom, kulttuuriasiainkeskus

kehityspäällikkö Olli Rantala, kulttuuriasiainkeskus

teatterin hallintopäällikkö Tuija Alatalo

teatterin tekninen päällikkö Ari Törmä

henkilöstön edustaja Timo Reinikka

Työryhmällä oli ohjausryhmä johon kuuluivat:

Kalervo Ukkola, pj.

Samu Forsblom, siht.

Kari-Pekka Kronqvist

Armi Tauriainen

Risto Vuoria

Olli Rantala

Sirpa Visuri

Työn tueksi tilattiin filosofian tohtori Tuomas Auviselta konsulttiselvitys Okt:n toimintamallin kehittämisestä.

2. Nykytilan kartoitus

Työryhmässä kartoitettiin teatteritoiminnan nykytilaa ja tulevaisuutta Oulussa. Todettiin, että teatteritarjonnalle on vahva tilaus myös tulevaisuudessa. Toisaalta teatterin toiminnan ja talouden prosessit sisältävät useita haasteita. Pohdittaessa teatterin tulevaisuutta ja sille parhaiten soveltuvaa toimintamallia on huomioitava myös teatteritoiminnan erityispiirteet. Teatteritaiteen tekeminen keskittyy esitystuotantoihin, joissa synnytetään lähes aina jotain uutta. Tästä johtuen sen toimintalogiikkaa ei voi suoraan verrata moneen muuhun kaupunkikonsernin tiettyyn toistettavuuteen perustuvaan palvelutuotantoon.

Työryhmässä kartoitettiin laaja-alaisesti teatterin vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia. Alla on esitelty tämän kartoituksen keskeiset löydökset, joihin toimintamallin kehittäminen pohjautuu.

2.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

- Vahva yleisöpohja
-Okt on maantieteellisesti ison alueen ykkösteatteri
- Teatteri kykenee muuntautumaan osana toimintaympäristön muutoksia
-teatteritoiminta kykenee pysymään ajassa kiinni ja kehittämään uusia sovelluksia teatteritaiteesta
- Hyvä maine taidelaitoksena
-Okt on toteuttanut useita valtakunnallisen huomion saaneita näytelmiä
- Tilat ja resurssit
-valtakunnan parhaimmiston kuuluvat tilat, kalusto ja toimintabudjetti

2.2 Toiminnalliset haasteet ja uhat

- Johtajuuden vastuut ja määrittelyt
-teatterinjohtaja tekee käytännössä ”kaksoisroolia” taiteellisena ja hallinnollisena johtajana, mikä on vastuualueena laaja
-kaksoisrooli asettaa haasteita teatterinjohtajan rekrytoinnissa, kummankin osa-alueen osajia on vaikea löytää
-johtajuus vaatii selkeämpää työnjakoa ja määrittelyä talouden, hallinnon ja taiteen osa-alueilla
- Budjetin ylittyminen
-teatteritilastojen valossa Okt on yksi valtakuntamme parhaiten resurssoiduista teattereista. Tästä huolimatta Okt ei ole saavuttanut nettoyksikkönä sille asetettuja taloudellisia tavoitteita vuodesta 2005 lähtien
-ylityksiä ei ole kyetty kompensoimaan nettoyksiköiden säästösten mukaisesti seuraavien kolmen vuoden aikana
- Pitkän tähtäimen taloussuunnittelun puuttuminen
-taiteellisen ohjelmiston suunnittelu ja toteutus vaatii usean vuoden suunnittelujännettä
-teatterissa pitäisi pystyä tekemään taloudellisesti erilaisia vuosia, joka mahdollistaisi taloudellisten resurssien keräämisen/säästämisen usean vuoden päähän sijoittuvaan suuren taiteelliseen satsaukseen

-oman taseen/puskurin puuttuminen on vakava toiminnallinen rajoite Oulun kaupunginteatterille

-valtionosuuksien korotukset eivät nykytilassa tuloudu teatterin hyväksi

- Tilojen tehokkaan ulosvuokraamisen toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla
-systemaattisen ulosvuokrauskäytännön kehittäminen ja motivaatio omaan tulonhankintaan ei toteudu parhaimmalla mahdollisella tavalla nykytilassa
- Kaupungin tukipalveluiden ja henkilöstöpolitiikan soveltuvuus teatterituotantoon
-kaupungin omat tukipalvelut koetaan kalliiksi ja osin heikosti teatterituotantoon soveltuviksi
-kaupungin henkilöstöpolitiikka ei pysty huomioimaan kaikkia teatterituotannon keskeisiä reunaehtoja rekrytoinnissa ja palkkauksessa

3. Eri toimintamallien tarkastelu Oulun kaupunginteatterissa

Työn tueksi tilattiin teatterin hallintomallien asiantuntijalta tohtori Tuomas Auviselta konsulttiselvitys Oulun kaupunginteatterin toimintamallin kehittämistä (ks. liite 1.). Keskeinen näkökulma oli tarkastella teatterin nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita etsien niille sopivin toimintamalli. Koska nykyinen kunnallinen toimintamalli ja sen haasteet olivat työryhmälle tuttuja, haluttiin selvittää erityisesti yksityisoikeudellisen toimintamallin edut ja haitat.

Konsulttiselvityksessä pyydettiin tutkimaan yksityisoikeudellisen toimintamallin osalta seuraavat asiat:

- organisaatiovaikutukset
- päättöksentekovaikutukset
- rahoitusvaikutukset
- TES-vaikutukset
- vaikutukset kaupungin suuntaan
- toiminnan joustavuus
- talousvastuullisuus
- valtionosuuksien tuloutuminen
- kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus
- johtajuus

Selvitys toteutettiin useita asiantuntijahaastatteluja ja teattereissa toteutettuja malleja tutkien. Myös kaikki teatterikentällä käytössä olevat erilaiset yksityisoikeudelliset toimintamuodot (säätiö, yhdistys, liikelaitos ja osakeyhtiö) käytiin läpi ja pohdittiin niiden soveltuvuutta Ouluun.

Alla oleva kuvio on konsultin näkemys osakeyhtiön ja täyskunnallisen mallin keskeisimmistä vahvuuksista ja heikkouksista

| OSAKEYHTIÖMALLI | TÄYSKUNNALLINEN |
|---|---|
| VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none">-nopean ja joustavan toiminnan ja päätöksenteon mahdollisuus-pitkäjännitteisemmän taloussuunnittelun mahdollisuus oman taseen avulla-oma hallitus, johdon tuki ja omistajapohjan laajentamisen mahdollisuus-useamman vuoden raamisopimus-valtionosuuksien tuloutuminen organisaation omaan kassaan | VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none">-likviditeetti-kiinteä yhteys päärahoittajaan-kunnan muusta organisaatiosta saatava tuki ja osaaminen-työsuhdeturva |
| HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none">-taloudellisten riskien kantaminen omassa organisaatiossa-omistajaohjauksen välillisyyys-henkilöstön pelot työsuhteidensa turvallisuudesta | HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none">-byrokraattisuus ja hitaus-itsenäisen henkilöstöpolitiikan puute-pitkän tähtäimen suunnittelun puute-valtionosuudet eivät tuloudu teatterille |

Konsultti päätyi suosittamaan Okt:n muuttamista osakeyhtiöksi (ks.liite 1.)

Yksityisoikeudellinen toimintamalli on yleisin teatterin toimintamalli Suomessa (ks.liite 2.)

3.1 Osakeyhtiömallin erityispiirteet Okt:ssa

Alla on listattuna ne keskeisimmät asiat jotka muuttuisivat Okt:n siirtyessä osakeyhtiömalliin.

- Teatterin rahoitus kaupungilta tulisi avustuksena eikä esimerkiksi vakansseina
- Teatterilla olisi mahdollisuus kilpailuttaa itsenäisesti tarvitsemansa palvelut ja löytää tätä kautta tehokkaimman tavan toimintansa organisoimiseen
- Osakeyhtiömuoto loisi perustan teatterin taloudenpidon vastuullisuudelle
- Osakeyhtiömuoto lisäisi teatterin halukkuutta kehittää omaa tulonhankintaa
- Osakeyhtiömuoto tarjoaisi ratkaisun myös Oulussa käytävään keskusteluun valtionosuuksien tuloutumisesta
- Omistaessaan 100 % osakeyhtiön osakkeista kaupunki päättäisi hallituksen kokoonpanon ja yhtiön strategiset linjaukset yhtiökokouksessa
- Teatteri olisi tilojensa päävuokralainen ja hoitaisi ulkopuolista vuokrausta itse saaden myös tämän toiminnan hyödyt itselleen

3.2 Kunnallisen toimintamallin kehittäminen

Työryhmässä pohdittiin myös nykyisen kunnallisen mallin kehittämistä. Seuraavat asiat nousivat esille keskeisinä kehittämiskohteina, jotka tulee toteuttaa toimintamallista riippumatta.

- Johtajuusprosessien selkeyttäminen ja sisäisen johtosäännön kehittäminen
- Produktiokohtainen budjetointi otetaan työkaluksi edistämään nettotavoitteiden täyttymistä
- Henkilökunnan moniosaamisen kehittäminen koulutuksen ja rekrytoinnin avulla

Okt toimii tällä hetkellä nettoyksikkönä. Muita mahdollisia kunnallisia toimintamuotoja voivat olla esimerkiksi liikelaitos tai oma taseyksikkö. Muilla kunnallisilla toimintamalleilla voitaisiin saavuttaa tiettyä joustavuutta budjetointiin. Toisaalta, kuten konsulttiselvityksessäkin todettiin, ei liikelaitos tai sitä läheisesti vastaava taseyksikkö tuo tarvittavaa vastuullisuutta taloudenpitoon.

3.3 Toimintamallien talousvaikutukset

Talousvaikutuksien kattava arviointi tarvitsee tuekseen hyvin yksityiskohtaisen tarkastelun, johon tämän työryhmän aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista mennä. Kuitenkin yleisesti voidaan todeta, että Suomessa kunnalliset teatterit ovat tilastoissa kustannustehottomimpien joukossa. Yksityisoikeudellinen toimintamalli on tuonut usealle teatterille laajempaa taloudellista vastuunottoa ja halua omaan tulon hankintaan. Alla on listattu keskeisimmät talousvaikutukset yksityisoikeudellisessa mallissa Oulussa:

- Kaupungin avustus täytyy määritellä suhteessa uuteen toimintamalliin, jossa valtionosuudet tuloutuvat suoraan teatterille
- Okt pysyy mukana mahdollisissa valtionosuuksien korotuksissa ja henkilötöyvuosien lisäämisissä
- Osakeyhtiömuotoiselle teatterille tulee rakentaa vahva tase, joka usein vastaa n. 3 kk palkkamenoja
- Osakeyhtiömalli antaa nykyistä paremmat edellytykset tulonhankinnan lisäämiseen
- Tulevaisuudessa omistajapohjaa voidaan haluttaessa laajentaa. Tämä vaihtoehto nousee esille, pohdittaessa entistä laajempaa toimintasädetä

4. Johtopäätökset

Tämän selvityksen tehtävänä oli tarkastella Oulun kaupunginteatterin nykytilan haasteita ja etsiä toimintaympäristön muutokset huomioon ottava toimintamalli. Nykymallin haasteet (kappale 2.) liittyvät pitkälti organisaation toiminnalliseen ja taloudelliseen hallintaan. Alla oleva kuvio osoittaa näiden kahden mallin mahdollisuudet ratkaista Okt:n toiminnallisia rajoitteita.

| Toiminnallinen rajoite | mahdollisuus korjata osakeyhtiömallissa | mahdollisuus korjata nykyisessä kunnallisessa mallissa |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">Johtajuuden vastuut ja määrittelyt | Kyllä: toimitusjohtajamalli | Kyllä: johtosääntö ja tehtäväkuvaukset |
| <ul style="list-style-type: none">Budjetin ylittyminen | Kyllä: kasvanut talousvastuu | Ehkä: nettotavoitteita ei ole saavutettu vuodesta 2005. Kunnallisessa mallissa talousvastuu heikentynyt |
| <ul style="list-style-type: none">Pitkän tähtäimen taloussuunnittelun puuttuminen | Kyllä: oma ylivuotinen budjetointi ja tase | Ehkä: liikelaitos tai oma taseyksikkö voi parantaa tilannetta |
| <ul style="list-style-type: none">Tilojen tehokkaan ulosvuokraamisen toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla | Kyllä: motivaatio oman tulon hankintaan kasvaa | Ei: nykymalli ei kannusta tarpeeksi |
| <ul style="list-style-type: none">Kaupungin tukipalveluiden ja henkilöstöpolitiikan soveltuvuus teatterituotantoon | Kyllä: mahdollisuus päättää itse tukipalveluista ja henkilöstöstä | Ei: konserni ohjaa tukipalvelut ja henkilöstöpolitiikan |

Osaan toiminnallisista rajoitteista löytyy korjaavia toimenpiteitä myös kunnallisen toimintamallin kehittämisestä, mutta suurimpaan osaan antaa osakeyhtiömalli selkeämmän ratkaisun. Kohdassa 4.1 ja 4.2 esitellään kaksi vaihtoehtoista toimintamallia sekä kummallekin mallille yhteiset ja yleiset toimenpide-ehdotukset.

4.1 Vaihtoehdot toimintamalleiksi

1. Oulun kaupunginteatterista muodostetaan Oulun kaupungin 100% omistama voittoa tavoittelematon osakeyhtiö

-Voittoa tavoittelematon osakeyhtiö tulouttaa mahdollisen positiivisen tuloksen oman toimintansa kehittämiseen. Tämän kaltainen osakeyhtiö ei jaa omistajilleen osinkoja. Tämä on myös edellytyksenä valtionosuuksien saamiselle

tai

2. Oulun kaupunginteatteri pysyy kunnallisena teatterina

-Huomioidaan kummallekin vaihtoehdolle yhteiset toimenpide-ehdotukset (4.2), erityisesti johtajuusmallin muuttamisen tarve

-Otetaan käyttöön paras mahdollinen toimintamuoto kunnallisessa viitekehyksessä.

Vaihtoehtoja ovat käytännössä nettoyksikkö, liikelaitos tai oma taseyksikkö.

4.2 Kummallekin toimintamallille yhteiset toimenpide-ehdotukset

1. Teatterin toiminnan vakauttaminen selkeyttämällä johtajuuskäytäntöjä: otetaan käyttöön **teatterin johtaja(pääjohtaja) – taiteellinen johtaja –malli**

-kyseisessä mallissa **teatterinjohtajan** tehtävänä on keskittyä johtamiseen. Teatterinjohtaja vastaa teatterin prosessien ja resurssien johtamisesta, kuin myös isoista kehityslinjauksista ja suhteista omistajaan sekä sidosryhmiin. **Taiteellinen johtaja** puolestaan keskittyy ohjelmiston suunnitteluun ja ohjaamiseen teatterin johtajan antamassa raamissa

-malli selkeyttää teatterin vastuu- ja osaamisalueet vaarantamatta kuitenkaan taiteellista tehtävää. Myös teatterinjohtajan on ymmärrettävä teatteritaidetta syvällisesti

-teatterinjohtajan tehtävä on kunnallisessa mallissa virkasuhde ja osakeyhtiössä johtajasopimus. Taiteellisen johtajan tehtävä voi olla määräaikainen

2. Kehitetään produktiokohtaista budjetointia talouden vakauttamiseksi

-jokaisesta teatteriproduktiosta laaditaan mahdollisimman tarkka budjetti ja seuranta

3. Henkilökunnan moniosaamiseen panostetaan koulutuksen ja rekrytoinnin keinoin

-moniosaamisella kehitetään työntekijöiden motivaatiota ja toiminnallista joustavuutta

OULUN KAUPUNGINTEATTERIN JA KAUPUNGINORKESTERIN HALLINTOMALLEIHIN LIITTYVÄ SELVITYSTYÖ

h

Selvitysmiehen loppuraportti

Tuomas Auvinen, 8.10.2009

tuomas.a.auvinen@gmail.com

+358-40-5012300

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1. Taustaa | 11 |
| 2. Yksityistäminen kaupunkien kulttuurilaitoksissa | 12 |
| 3. Taidelaitos osana kunnan organisaatiota vs. yksityisoikeudellinen yhteisö..... | 12 |
| 4. Eri organisaatiomallit | 13 |
| 4.1. Liikelaitos..... | 14 |
| 4.2. Yhdistys | 14 |
| 4.3. Säätiö | 14 |
| 4.4. Osakeyhtiö..... | 15 |
| 5. Suositus: Oulun kaupunginteatteri..... | 16 |
| 5.1. Toiminnan joustavuus..... | 16 |
| 5.2. Talousvastuullisuuden lisääntyminen | 16 |
| 5.3. Valtionosuuskysymysten ratkaiseminen | 17 |
| 5.4. Kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus | 17 |
| 5.5. Johtajuus | 18 |
| 5.6. Verotus | 18 |
| 5.7. Henkilöstö..... | 19 |
| 5.8. Käytännön muutokset..... | 19 |
| 5.9. Tilojen ulkopuolinen käyttö | 20 |
| 6. Suositus – Oulun kaupunginorkesteri..... | 21 |
| 6.1. Toiminnan joustavuus..... | 21 |
| 6.2. Talousvastuullisuuden lisääminen | 21 |
| 6.3. Valtionosuuskysymysten ratkaisu | 22 |
| 6.4. Kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus | 22 |
| 6.5. Johtajuus | 22 |
| 6.6. Verotus, henkilöstö ja käytännön muutokset | 22 |
| 6.7. Orkesterin ja Madetojan salin suhde..... | 23 |
| 6.8. Yhteenveto orkesterin suosituksesta | 23 |
| Haastattelut | 24 |
| Liite 1. Suomen Teatterit ry – Jäsenteattereiden hallintomuodot..... | 9 |

1. Taustaa

Osana Oulun kaupunginhallituksen käynnistämiä 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 yksityistämisenä on aina kysymys hallintorakenteen uudistamisesta ja joustavamman organisaatiomuodon hakemisesta. Yksityistämisenä ei yhdestäkään kaupunginorkesterista tai –teatterista ole pyritty muodostamaan voittoa tavoittelevaa yhtiötä. Myöskään kaupunkien pitkäjänteisen sitoutumisen merkitystä taidelaitostensa rahoitukseen ei yksityistämisenä 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 yksityisoikeudellisen 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 vahvuuksina 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 kaupungissa 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 kankea 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 valtiosuosuuksia 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.

Valtiosuudet 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, valtiosuosuuskysymysten ratkaiseminen, kaupungin rahoitus ja omistajaohjaus, sekä johtajuus.

Mikäli yksityistämiseen lähdetään, on osakeyhtiömalli Oulun kaupunginteatterin ja kaupunginorkesterin tapauksessa mielestäniärkevin 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 henkilöstöressurssien 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 pitkäjänteinen 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 vuokrakustannuksia. Tällöin toiminta-avustuksen osuus tulisi selkeäksi ja läpinäkyväksi, mikä helpottaisi poliittista keskustelua sen kehittymisestä.

Voidakseen toimia pitkäjänteisesti ja ilman kassakriisin uhkaa on perustettavalle osakeyhtiölle luotava riittävän vahva tase. Yleisesti riittävänä taseen mittapuuna on taideorganisaatioissa pidetty n. 3 kuukauden palkkasummaa vastaavaa määrää. 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 kehitymiselle. Toimitusjohtajan vahvana työparina toimisi taiteellinen johtaja. Vahvan taiteellisen johtajan rekrytoiminen Ouluun voisi helpottua, 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-velvollisuuskannan 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 teatterisalin 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 käyttöönsä. 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 henkilöstöpäättöksenteosta. Taloushallinnon ja hankintojen osalta merkittävä tehostuminen olisi jokseenkin epätodennäköistä.

Orkesterin toiminta pohjautuu nykymuodossaan pitkälti orkesterikirjallisuuden määrittämään vakanssirakenteeseen. Mikäli toimintaa ei olla suuntaamassa uudelleen, ei yksityistämisellä 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 kompetenssi-profiili 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 yksityistämisessä 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 - torstai-illat 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 hukkua 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 valtiosuusongelman siirtämällä valtiosuuden 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

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 Kaupunginteatteri | | | | X | |
| 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 | X | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--------------------|--|
| Eurooppa Neljä | | | | | |
| Teatteri Hevosenkentä | 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