

SÄÄTIÖSELVITYS

Tampereen kulttuuripääkaupunkihanke 2026

Sisällys

Tausta	3
Hallintamallit muissa kulttuuripääkaupunkihankkeissa	3
Säätiön tavoite ja ydintoiminnot	5
Säätiön liiketoimintaympäristö	6
Säätiön hallinto ja henkilöstö	7
Hallitus ja sen vastuulla olevat tehtävät	7
Toimitusjohtaja	8
Säätiön talous	9
Säätiön toiminnan ohjaus	11
Säätiön riskianalyysi	11

Tausta

Tampere hakee Euroopan kulttuuripääkaupungiksi vuodelle 2026 vetovoimainen elämyskaupunki -kehitysohjelman hankkeena. Tampereen lisäksi hankkeessa on mukana 19 muuta Pirkanmaan kuntaa. Kumppanikunnat osallistuvat toiminnallisen yhteistyön lisäksi hankkeeseen myös rahoituksellisesti asukaslukunsa suhteessa.

Jos Tampere ja Pirkanmaa tulevat valituksi Euroopan kulttuuripääkaupungiksi 2026, tulee toteutusvaiheessa siirtyä hallintamalliin, joka mahdollistaa itsenäisen toiminnan ja kulttuuriohjelmien toteutuksen, toiminnallisen ja taloudellisen yhteistyön eri kumppaneiden kanssa ja varainkeruun julkisilta ja yksityisiltä toimijoilta. Myös Euroopan kulttuuripääkaupunkihakemuksessa on kuvattava hallintomalli, jolla kulttuuripääkaupunkihanke toteutetaan. Kulttuuripääkaupungin valinnasta vastaava arviointiraati arvostaa valintaraporteissaan sitä, että kulttuuripääkaupunkivuoden toteuttava organisaatio on kaupungista erillinen, itsenäinen organisaatio. Tällä halutaan turvata etenkin kulttuuriohjelman suunnittelun ja toteutuksen riippumattomuus ja taiteellinen vapaus.

Kulttuuripääkaupunkihankkeen liiketoimintasuunnitelmaa rakennetaan säätiömallin pohjalta. Lähtökohtaisesti säätiö perustetaan määräaikaiseksi. Yleishyödyllinen säätiö voi hakea rahoitusta sellaisista rahoituslähteistä, jotka eivät myönnä avustuksia tai rahoitusta kaupungille. Yksityisen sektorin rahoitusosuus on kulttuuripääkaupunkihankkeissa yleensä noin 10-15 % kulttuuripääkaupunkien käyttötalouden rahoituksesta. Yleishyödyllinen säätiö voi myöntää avustuksia tieteellistä tai taiteellista toimintaa varten, esimerkiksi kulttuuripääkaupunkivuoden kulttuuriohjelman toteuttajille.

Säätiön perustajat laativat perustamiskirjan, jonka Patentti- ja rekisterihallitus merkitsee säätiörekisteriin. Perustettavan säätiön pääoma on vähintään 50 000 €, mutta pääoman on tarkoituksenmukaista olla niin vahva, että tappiollinen tilinpäätös ei tee säätiön pääomaa negatiiviseksi.

Säätiön nimi päätetään myöhemmin. Säätiö vastaisi Tampereen ja Pirkanmaan kuntien yhteisestä kulttuuripääkaupunkitoteutuksesta sekä sen perinnön vaalimisesta. Säätiö voisi harjoittaa myös tarkoitustaan edistävää tutkimusta ja projektitoimintaa sekä osallistua kotimaisten ja kansainvälisten tapahtuma- ja kulttuurialan verkostojen ja yhdistysten toimintaan.

Säätiön toiminta-aika olisi alustavasti sen alkamisvaiheesta vuoden 2027 loppuun. Lopullinen päättymisajankohta päätetään, kun loppuraportin ja arvioinnin ajoittuminen on selvillä.

Hallintamallit muissa kulttuuripääkaupunkihankkeissa

Maasta ja kaupungista riippumatta kaikkien hallintomallien tulee operatiivisen toiminnan lisäksi mahdollistaa poliittinen riippumattomuus, selkeä johtamisjärjestelmä ja riittävä läpinäkyvyys kuntalaisiin, rahoittajiin ja muihin sidosryhmiin nähden. Kansainvälisiä ja kansallisia referenssejä erilaisista hallintamalleista on useita. Toimintakulttuurisesti lähimpänä on kansalliset esimerkit, Helsingin ja Turun kulttuuripääkaupunkihankkeet, jotka

kummatkin toimivat säätiöpohjalta. Tampereen ystävyyskaupunki Tartto on valinnut vuoden 2024 hankkeen hallintamalliksi niin ikään säätiön ja usean kunnan alueelle ulottuva Tanskan Aarhus samoin. Alla listaus jo menneistä ja tulevista hallintamallivalinnoista:

Turku (2011): säätiö

Helsinki (2000): säätiö

Tartto (2024): säätiö

Aarhus (2017): säätiö

Bodö (2024): Intercommunal Company

Bad Ischl-Salzkammergut (2024): GmbH (Ltd.)

Veszprem (2023): non-profit company funded by the city

Kaunas (2022): an administrative non-profit body Kaunas 2022

Timisoara (2021): association (independent cultural NGO)

Eleusis (2021): non-profit civil company, with the Mayor as its chairman

Rijeka (2020): non-profit agency funded by the city

Umeå (2014): Culture Committee of Umeå Municipality/Umeå2014 team

Linz (2009): GmbH (Ltd.)

Turku 2011

Turun hallintamallissa haasteena koettiin perustajien toiminnan ohjauksen rooli säätiöön suhteessa säätiön itsenäiseen toimintarooliin. Turun kulttuuripääkaupungin näkemysten mukaan säätiötä perustettaessa, säätiön sääntöjä asetettaessa ja toimintaperiaatteita suunniteltaessa on arvioitava tavoiteltavaa toimintaa. Säätiön toimintaa kyetään ohjaamaan ostopalvelutilauksilla, mikäli säätiö on perustajiensa hankintaoikeudellinen sidosyksikkö. Säätiön henkilöstöä valittaessa on syytä miettiä myös toiminnan jatkuvuutta ja saavutettujen hyötyjen säilyttämistä säätiön toiminnan päättyessä määräajan kuluttua.

Turun hallintamallia on Euroopan kulttuuripääkaupunkien (Tallinna ja Turku) Euroopan Unionin komission jälkiarvioinnissa (arvioinnin suorittaja ECORYS UK Ltd.) arvioitu seuraavasti:

Yleisesti suositeltava ratkaisu on uusi ja riippumaton rakenne, joka on räätälöity kaupungin poliittisen ja kulttuuritaustan mukaan. Vuoden 2011 kulttuuripääkaupungit tuovat nämä näkökohdat esiin eri tavoin. Turussa kulttuuripääkaupunkitapahtuman toteuttamiseksi varta vasten perustettua säätiötä kritisoitiin ensin avoimuuden puutteesta hankkeiden valinnassa ja vähäisestä viestinnästä sidosryhmien, tiedotusvälineiden ja yleisön kanssa. Tähän tuli muutos ennen kulttuuripääkaupunkivuoden alkua, ja osoittautui, että yksi keskeisistä menestystekijöistä Turun kulttuuripääkaupunkivuoden kannalta olivat vakaat hallintorakenteet ja johtamisjärjestelyt, joilla oli tärkeimpien poliittisten toimijoiden tuki.

Hallintamallin valinta

EU painottaa ohjeistuksessaan, että tulevilla hallintamallilla ja organisaatiolla on syytä olla joustava ja ketterä toimintatapa, nopea päätöksentekomalli, mandaatti toimia ja sen tulee olla poliittisesti riippumaton.

Hallintamallin selvitystyöryhmä on tutkinut kolmea eri vaihtoehtoa: säätiö, osa kuntaorganisaatiota ja osakeyhtiö. Työryhmä päätyi säätiömalliin seuraavista syistä:

- mahdollistaa erilaiset rahoitusvaihtoehdot (julkinen rahoitus, varainhankinta, sponsorisopimukset, lahjoitukset, apurahat)
- mahdollistaa perustajien ja rahoittajien kesken tasapuolisen ja läpinäkyvän toteutuksen
- mahdollistaa kansainvälisen ulottuvuuden läpi koko toiminnan
- mahdollistaa erilaiset työsuhteet (palkkasuhde, palveluostot, vapaaehtoistyö)
- mahdollistaa nopean päätöksenteon ja joustavan operatiivisen toiminnan

Myös Turku 2011 ja Aarhus 2017 hallintamalleista saadut kokemukset puoltavat säätiömallin valintaa.

Myös osakeyhtiömallilla saavutettaisiin useita vastaavia etuja, mutta säätiömalli soveltuu yleishyödyllisyyden ja non-profit tavoitteen johdosta tarkoitukseen erittäin hyvin.

Säätiön tavoite ja ydintoiminnot

Säätiön tarkoituksena on tarjota kulttuuripääkaupunkihankkeen menestykselliselle toteuttamiselle hallintamalli, joka mahdollistaa kansainvälisessä ympäristössä toimivan laaja-alaisen kaupunkikehityshankkeen.

Kulttuuripääkaupunkihankkeen ytimen muodostaa monelta osin kansainväliset, eri taiteenlajeja, kulttuurilaitoksia, yrityksiä, järjestöjä ja yksityisiä henkilöitä sisältävät ja yhdistävät kulttuuriprojektit. Projekteista noin 10% tehdään omana tuotantona, noin 50% yhteistuotantona ulkopuolisten toimijoiden kanssa, joissa merkittävä osa rahoituksesta tulee säätiöltä ja noin 40% tuottaa ulkopuoliset toimijat, joiden rahoitukseen säätiö ei osallistu.

Hankkeen operatiivista ydintoimintaa on myös markkinointi, viestintä, erilaisten tilaisuuksien ja tempausten järjestäminen hyvin laaja-alaiselle kohderyhmälle. Toiminnan tulee mahdollistaa erilaisten työsuhteiden käyttäminen säätiön henkilöstöstä kansainvälisten projektihenkilöiden ja freelancer-toimijoiden ostamiseen.

Varainhankinta kattaa sekä julkiset organisaatiot rahoittajina, että yksityiset toimijat. Toimintamenot koostuvat henkilöstökuluista, hallintokuluista, markkinointikuluista, tuotantokuluista ja erilaisista ostopalveluista. Toiminnan tulee mahdollistaa myös tukien jakaminen esimerkiksi kulttuuriproduktioille.

Säätiön tulee voida harjoittaa myös tarkoitustaan edistävää tutkimusta ja projektitoimintaa sekä osallistua kotimaisten ja kansainvälisten tapahtuma- ja kulttuurialan verkostojen ja yhdistysten toimintaan.

Säätiön liiketoimintaympäristö

Ympäristötekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää
<p>Taloudelliset tekijät</p> <p>Kulttuuripääkaupunkihankkeen keskeiset rahoittajat ovat Tampere, sen kuntakumppanit ja valtio. Lisäksi hanke tekee varainkeruuta yksityisiltä tahoilta eri muodoissa (sponsorointi, lahjoitukset) ja saa mahdollisia kansainvälisiä rahoituksia (esim. EU:n Melina Mercouri palkinto)</p>	<p>Taloudellinen kokonaisuus on ratkaiseva hankkeen toteutuslaajuuden ja kansainvälisen ulottuvuuden kannalta.</p> <p>Kunnat ja valtio sitoutuvat päätöksenteossaan koko hankkeeseen, joten rahoituspohjasta noin 80% on lähtökohtaisesti turvattu, sitten kun rahoituksen määrä on tiedossa. Yksityisen rahoituksen osuus riippuu muun varainhankinnan onnistumisesta ja toimijoiden rahoituskyvystä.</p>	<p>Tampere ja kuntakumppanit ovat valmistautuneet rahoittamaan säätiötä noin 25 miljoonalla eurolla. Valtio ei ole tehnyt vielä päätöstä omasta osuudestaan. Muiden rahalähteiden hankinta edellyttää laaja-alaisia erikseen sovittavia kumppanuuksia.</p>
<p>Poliittiset tekijät</p> <p>Tampere ja kuntakumppanit tekevät päätöksen rahoitusosuuksista syksyllä 2020 vuosille 2021-2027. Samassa yhteydessä linjataan myös päätöksenteosta.</p>	<p>Nykyisessä poliittisessa toimintakulttuurissa on oletettavaa, että päätöksiin sitoudutaan, vaikka hankkeen kesto kestää kunnallisesti ja kansallisesti yli vaalikausien.</p>	<p>Edellyttää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta hankkeeseen ja hallintamalliin päätöksenteossa poliittisen tuen varmistamiseksi.</p>
<p>Sosiaaliset tekijät</p> <p>Koko hankkeen merkitys on vahvasti sosiaalista hyvinvointia tuottava hanke koko Pirkanmaalle. Tätä onnistumista mitataan hankkeessa monin tavoin erikseen suunniteltavilla indikaattoreilla. Säätiömalli mahdollistaa laaja-laisen toiminnan sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>	<p>Hankkeella on onnistuessaan laaja-alaisia vaikutuksia kulttuurialan työllisyysmahdollisuuksiin, kulttuurin saavutettavuuteen, matkailun kasvuun ja alueen tunnettuuteen.</p>	<p>Edellyttää hakuvaiheessa tehdyn suunnitelman laaja-alaista onnistunutta toteutusta yhdessä eri sidosryhmien kanssa.</p>

<p>Tekninen kehitys</p> <p>Erilaisten tapahtumien ja produktioiden digitaalisuus ja virtuaalinen toteutus.</p>	<p>Virtuaaliset toteutustavat vaikuttavat todennäköisesti suunniteltujen ohjelmistojen toteutukseen, kustannusrakenteeseen ja saavutettavuuteen.</p>	<p>Edellyttää erilaisten produktioiden hybriditoteutusta ja toteutusjoustavuutta.</p>
---	--	---

Säätiön hallinto ja henkilöstö

Säätiön johtoon kuuluvat hallitus, toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Säätiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä säätiön tarkoituksen toteutumista ja säätiön etua (huolellisuusvelvoite). Säätiöllä on oltava hallitus. Säätiön säännöissä voidaan määrätä, että säätiöllä on tai voi olla toimitusjohtaja ja/tai hallintoneuvosto. Säätiön hallitukseen on valittava 3-7 varsinaista jäsentä. Säännöissä voidaan määrätä jäsenmäärästä toisin. Hallituksessa on kuitenkin oltava vähintään kolme varsinaista jäsentä. Säännöissä voidaan määrätä myös hallituksen varajäsenen valitsemisesta. Säätiön hallituksessa on oltava puheenjohtaja.

Puheenjohtajan valitsee hallitus, jos hallitusta valittaessa ei ole päätetty eikä säännöissä määrätä toisin. Säätiön perustamiskirjassa on aina mainittava säätiön ensimmäisen hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat tai miten heidät valitaan. Tämän jälkeen hallitus täydentää itse itseään, jollei säännöissä määrätä toisin.

Hallituksen jäsenen toimikausi on kolme kalenterivuotta, jollei säännöissä määrätä muusta määräaikaudesta toimikaudesta. Hallituksen jäsenelle voidaan maksaa tavanomainen palkkio ja korvaus säätiön hyväksi tehdystä työstä, jollei maksamista ole rajoitettu säännöissä.

Hallitus ja sen vastuulla olevat tehtävät

Hallitus huolehtii säätiön hallinnosta ja siitä, että säätiön toiminta järjestetään asianmukaisesti tarkoituksen toteutumiseksi (hallituksen yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että säätiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallitus ja hallituksen jäsen eivät saa noudattaa hallintoneuvoston tai hallituksen tekemää päätöstä, joka on säätiölain tai säätiön sääntöjen vastaisena pätemätön.

Hallitukselle kuuluu vastuu säätiön toiminnasta mm. seuraavissa asioissa:

- Hallituksen tulee olla tietoinen siitä, miten säätiön tosiasiallinen toiminta on järjestetty.
- Hallituksessa tulee olla toiminnan ja varainhoidon edellyttämä asiantuntemus ja ammattitaito.
- Hallitus on vastuussa siitä, että sääntöjen mukainen toiminta suoritetaan lain ja säätiön

tarkoituksen edellyttämällä tavalla eikä säätiölle aiheuteta ylimääräisiä kustannuksia tai rasituksia.

- Hallituksen tulee huolehtia toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, ohjeistuksesta ja valvonnasta.

Hallituksella on yleistoimivalta eli kaikki tehtävät, jotka eivät kuulu jollekin muulle säätiön hallintoelimelle, kuuluvat hallitukselle. Tästä seuraa se, että säätiön hallituksen vastuu on todella laaja. Säätiön hallitus päättää kaikista säätiön asioista, ellei muuta ole säännöissä määrätty tai säätiölaissa säädetty.

Hallituksen toimivallan rajat ovat säätiössä merkittävästi tiukemmat kuin esimerkiksi osakeyhtiössä.

Säätiön hallituksen toimivallan määrää säätiölaki, säätiön säädekirja ja säännöt sekä säätiön itse tekemät päätökset.

Hallituksella on valvontavastuu mm. seuraavissa asioissa:

- yleishyödyllisyysstatuksen säilymisen varmistaminen (jos säätiö toimii verotuksellisesti yleishyödyllisenä).
- tarkoituksen mukaan toimiminen, toimintamuotojen noudattaminen.
- toiminta-alaa koskevan lainsäädännön ja määräysten noudattaminen.
- rahoituksen riittävyys.
- varainhoidon, erityisesti kirjanpidon lainmukaisuus.
- sijoitustoiminnan lainmukaisuus.
- rahaliikenteen hoidon asianmukaisuus.

Varojen käytön valvonta tarkoittaa muun muassa sitä, että varat sijoitetaan varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla. Hallituksen tulee myös varmistaa, että säätiön varoja ei lainata lähipiirille.

Toimitusjohtaja

Hallitus valitsee toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja huolehtii säätiön tarkoituksen toteutumisesta ja hoitaa säätiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (toimitusjohtajan yleistoimivalta).

Toimitusjohtaja vastaa siitä, että säätiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävän hoitamiseksi.

Toimitusjohtaja saa ryhtyä säätiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta säätiön toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on mahdollisimman pian annettava tieto toimista.

Säätiön talous

Jos Tampere valitaan kulttuuripääkaupungiksi, perustetaan säätiö vuonna 2021 heti, kun päätös vuoden 2026 suomalaisesta Euroopan kulttuuripääkaupungista on tehty ja perustamisen toiminnalliset, hallinnolliset ja taloudelliset edellytykset ovat olemassa. Säätiölle on laadittu tuloslaskelmat vuosille 2021-2027. Säätiön perustajat luovutettavat perustamisen yhteydessä peruspääoman säätiölle. Säätiön alustavaa taloussuunnitelmaa on kuvattu seuraavan sivun taulukossa.

Säätiön tuotot/rahoitus tulevat koostumaan peruspääomasta, kunnilta ja valtiolta saatavasta rahoituksesta, mahdollisesta EU-rahoituksesta sekä yksityiseltä sektorilta saatavasta rahoituksesta.

Säätiön kuluiksi on arvioitu yhteensä korkeintaan 58milj. euroa vuosille 2021 – 2027. Laskelma tarkentuu, kun valtion osuus ja muut taloudelliseen liikkumavaraan liittyvät päätökset on tehty. Menot koostuvat kulttuuripääkaupunkihankkeeseen varatuista henkilöstökuluista, ohjelmatyöstä, markkinoinnista ja viestinnästä. Tyypillisessä kulttuuripääkaupunkihankkeessa noin 70% koostuu itse ohjelmatyöstä. Suurimmat menot arvioidaan jakautuvan vuosille 2024 – 2026.

Säätiön talouden verokohtelusta on teetetty alustava verotarkastelu ulkopuolisella asiantuntijalla, erityisesti arvonlisäverotuksen suhteen. Selvityksellä pyritään varmistamaan ennakkoon arvonlisäverotuksen vaikutuksista sekä selvittämään ja luomaan toimintamalli, joka parhaiten soveltuu säätiölle. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että säätiön kannattaa pyrkiä melko laajasti arvonlisäverolliseen toimintaan ja myyntiin, jolloin hankintoihin liittyvät arvonlisäverot on myös mahdollista saada vähennettyä. Verotusta tulee arvioida vielä lisää ja mahdollisesti hankkia verottajalta ennakkoratkaisu, mutta se voidaan tehdä myöhemmin.

ECOC alustava talousarvio 2022 - 2027		TA 2022	TA 2023	TA 2024	TA 2025	TA 2026	TA 2027	TA YHTEENS Ä 2022- 2027
TOIMINTATUOTO T								
	Valtion osuus							25
	Tampere (75 % kuntaosuudesta)							19
	Muut kunnat							6
	EU (sis. Melina Mercuri 1,5milj)							4
	Muut (sis. yksityinen rahoitus)							3
	Tuotot yhteensä	0	0	0	0	0	0	0
								57
TOIMINTAKULUT		6 %	10 %	12 %	22 %	40 %	10 %	
15 %	Hallinto	513 000	855 000	1 026 000	1 881 000	3 420 000	855 000	8 550 000
60 %	Ohjelmatyö	2 052 000	3 420 000	4 104 000	7 524 000	13 680 000	3 420 000	34 200 000
15 %	Viestintä ja markkinointi	513 000	855 000	1 026 000	1 881 000	3 420 000	855 000	8 550 000
10 %	Muut kulut	342 000	570 000	684 000	1 254 000	2 280 000	570 000	5 700 000
								0
	Kulut yhteensä	3 420 000	5 700 000	6 840 000	12 540 000	22 800 000	5 700 000	57 000 000
TULOS								0

Säätiön toiminta rahoitetaan peruspääomasijoituksen lisäksi ostopalvelusopimuksilla, yleisavustuksilla ja muun varainhankinnan kautta. Toiminnan rahoituksen toteutusta suunniteltaessa on tarkasteltava erityisesti valtiontukisäännösten ja hankintalainsäädännön mahdollisesti tuomia rajoitteita toimintaympäristöön.

Tampere ja Pirkanmaan 19 muuta kuntaa ovat valmistelleet rahoitusmallia, jossa Tampere rahoittaa vuosina 2021-2027 kokonaisuutta 18,75 milj. eurolla ja muut kunnat yhteensä 6,25 milj. eurolla. Kuntien rahoitus toteutuisi todennäköisesti sekä ostopalvelusopimusten että avustusten muodossa.

Laskelmassa on arvioitu valtion rahoituksen osuudeksi saman suuruinen osuus kuin Tampereen ja kuntien sitoutuminen eli 25 milj. euroa

Lisäksi säätiön tavoitteena on kerätä varainhankinnan kautta 3 milj. euroa varsinaisen toiminnan rahoittamiseen tarvittavia varoja.

Mikäli rahoitusta ei saada suunnitelmien mukaan, sopeutetaan toimintaa vastaamaan saatua rahoitusta

Säätiön toiminnan ohjaus

Säätiön toimintaa ja hallituksen päätöksiä ohjaavat säätiölain ohella säätiön säännöt, joten niiden muotoileminen tulee tehdä huolella. Toisin kuin osakeyhtiöissä, säätiöllä ei ole yhtiökokousta tai omistajaa, jolta voitaisiin tarkistaa kantaa suuriin kysymyksiin/ratkaisuihin. Säätiön hallitus päättää kaikesta ja kantaa kaiken vastuun toiminnasta.

Osana käytännön ohjaamista toimivat kuntien ostopalvelusopimukset ja/tai avustukset, joiden ehdoissa voidaan edellyttää toiminnallisia asioita ja avustuksen käyttötarkoitusta. Näin mahdollistuu kuntayhteistyön toteutuminen. Tämäkään tahto/tilaus ei saa olla kuitenkaan ristiriidassa säätiön sääntöjen kanssa tai hallitus ei saa tilaajan tai avustuksen antajan tahtoa noudattaa.

Säätiön riskianalyysi

	Riski	Riskin todennäköisyys (1 pienin - 5 suurin)	Riskin välttäminen/kantaminen
Ulkoinen ympäristö			
Taloudellinen ympäristö	Yleisen taloustilanteen heikkeneminen.	3	Vaihtoehtoiset toteutustavat huomioidaan tuotantojen suunnittelussa.
	Kumppaneiden konkurssit syövät pohjan tehdyiltä suunnitelmilta.	2	Joustavuus sopeuttaa toimintaa pienemmän rahoituskehyksen mukaiseksi.
	Arvonlisäverohyötyä ei pystytä säätiömallissa hyödyntämään täysipainoisesti.	2	Tehdään kattava ennakkoselvitys ja toimenpiteet sen pohjalta. Tarvittaessa voidaan perustaa yhtiömuotoinen elin säätiön yhteyteen.
	Valtion rahoituksen pieneneminen. Toiminta suunniteltu alkuperäisen budjetin mukaan.	4	Hyvällä edunvalvontatyöllä edistettävä kannaltamme positiivista päätöstä. Varmistettava, että kunnat tekevät päätöksensä

	Jos valtion osuus pienenee merkittävästi, vaikutus kuntien tukeen.	4	rahoituksesta sovitulla tasolla riippumatta valtion rahoituksesta.
Poliittinen ympäristö	Poliittinen tuki hankkeelle murenee. Operatiivinen toiminta ei nauti poliittisen päätöksenteon luottamusta.	2	Jatkuva avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus. Kuntien laaja osallisuus hankkeeseen.
Sosiaalinen ympäristö	Asukkaiden osallistamisen epäonnistuminen. Kuntalaiset vastustavat hanketta. Huonoksi muotoutuva maine syö koko hankkeen uskottavuutta.	1 2 2	Kuntalaisten osallisuuden suunnittelu alusta alkaen Riittävät resurssit markkinointiin ja tiedotukseen
Tekninen ympäristö	Tietoturvariskit; ohjelmatyö jakautuu monien eri toimijoiden kesken, joiden tietoturvan valvonta ei ole säätiön hoidettavissa.	3	Selkeät ohjeet ja ehdot toimijoille. Tarvittaessa voidaan käyttää asiantuntijaa ohjeistuksessa.
Toimialan kehitys	Ajallinen ulottuvuus; malli ei mahdollista joustavuutta hankkeen jatkosta vuoden 2027 jälkeen. Korona-kriisi pitkittyä tai muu globaali kriisi estää suunnittelun ja toteutuksen.	1 3	Ohjelmasuunnittelu tehdään muuntojoustavaksi. Huomioidaan epävarmatilanne erilaisten produktioiden toteutus sopimuksissa.
Markkinat ja asiakkaat	Luottamus hanketta kohtaan heikkenee. Taloudellinen tai muu kriisi syö sidosryhmien mahdollisuudet olla hankkeessa mukana.	2 2	Riittävät resurssit tiedotukseen ja markkinointiin. Vaihtoehtoiset budjetit huomioidaan toteutuksessa.
Yrityksen sisäiset tekijät			
Organisaatio ja henkilöstö	Toimivan organisaation rakentaminen erittäin monimuotoiseen ja kansainväliseen hankkeeseen. Ihmisten vaihtuvuus ja osaamispääoman katoaminen.	3 3	Selvitetään aiemmista säätiöpohjaisista kulttuuripääkaupungeista hyvin toimineita organisaatiomalleja. Käytetään tarvittaessa asiantuntija-apua toimivan organisaation rakentamisessa.

	Henkilöstö koostuu monenlaisista työsuhteista, palkkatyösuhteet, ostopalvelut, freelancerit, vapaaehtoiset, myös kansainväliset rekrytoinnit.	1	Tehdään kattava ennakkoselvitys ja varaudutaan varioiviin työsuhteisiin etukäteen. Tarvittaessa voidaan perustaa esimerkiksi yhtiömuotoinen elin säätiön yhteyteen.
Tuotanto	Säätiö osoittautuu hallintomallina hankalaksi tuotantomalleille silloin kun palvelutuottajina on rakenteellisesti hyvin erilaisia toimijoita tai kun palveluja ostetaan Suomen ulkopuolelta.	1	Tehdään kattava ennakkoselvitys ja toimenpiteet sen pohjalta. Huomioidaan erityisesti verotukselliset kysymykset asiantuntijalausuntoja hyödyntäen. Tarvittaessa voidaan perustaa yhtiömuotoinen elin säätiön yhteyteen.
Talous	Maksuvalmiustilanteen häiriöt.	1	Tuotannot vaativat etupainotteisen tulonmuodostuksen, tämä huomioitava valtion ja kuntien rahoituksen maksatussuunnitelmissa.