



FORUM VIRIUM HELSINGIN ARVIOINTI KESKEISET VIESTIT

21.4.2016

SISÄLTÖ

1. Arvioinnin tavoite ja toteutus
2. FVH:n tilannekatsaus
3. Havainnot ja johtopäätökset
4. Suositukset

1. ARVIOINNIN TAVOITE JA TOTEUTUS

ARVIOINNIN TOIMEKSIANTO

FVH:n hallitus tilasi joulukuussa 2015 FVH:n ulkopuolisen arvioinnin 4FRONT Oy:ltä. Arviointi valmistui 21.4.2016 . Se tarkasteli erityisesti seuraavia näkökulmia:

1. FVH:n toiminnan yleiset puitteet

- Toiminnan tarpeet ja mahdollisuudet
- Toiminnan kohdentuminen ja asemoituminen muuttuvilla 'markkinoilla'

2. Hallinto ja organisoituminen

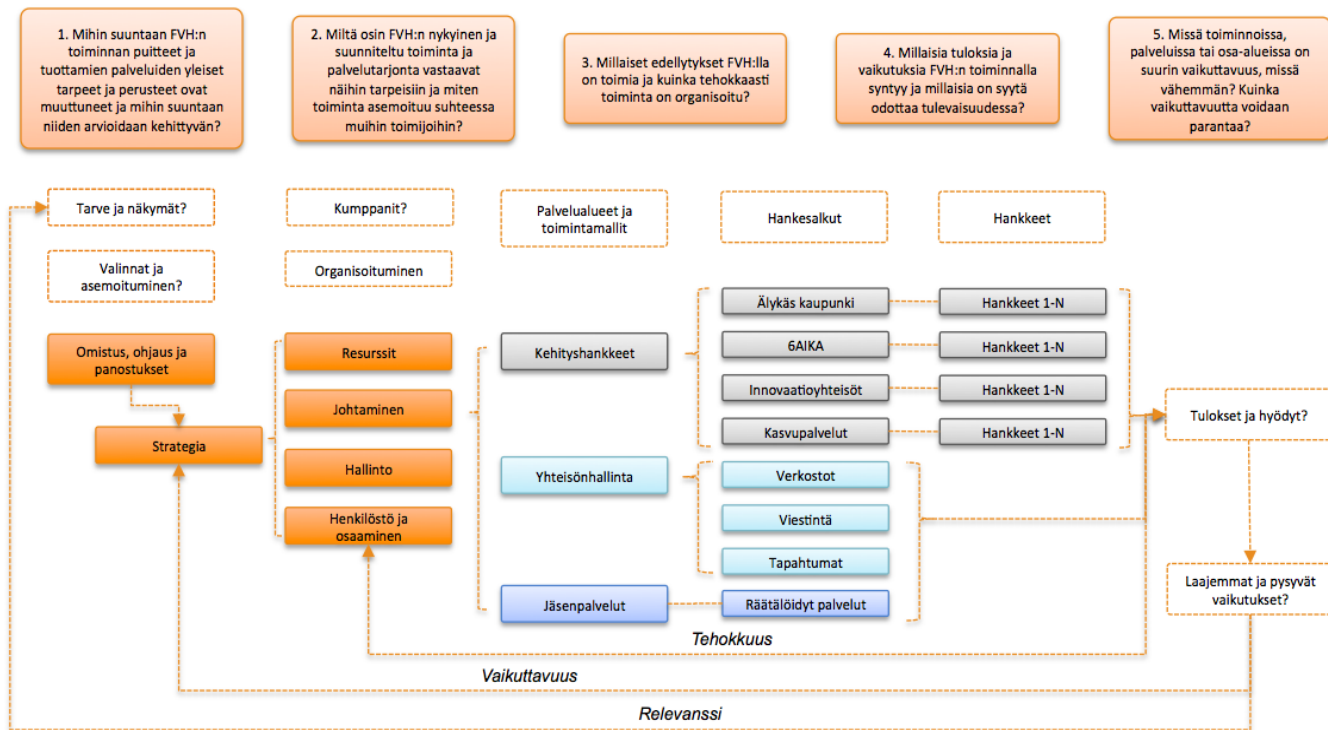
3. Toiminnan vaikuttavuus

ARVIOINTIKYSYMYKSET

1. Mihin suuntaan FVH:n toiminnan puitteet ja tuottamien palvelujen yleiset tarpeet ja perusteet ovat muuttuneet ja mihin suuntaan niiden arvioidaan kehittyvän?
2. Miltä osin FVH:n nykyinen ja suunniteltu toiminta ja palvelutarjonta vastaavat näihin tarpeisiin ja miten toiminta asemoituu suhteessa muihin toimijoihin?
3. Millaiset edellytykset FVH:lla on toimia ja kuinka tehokkaasti toiminta on organisoitu. Onko organisaatio liian raskas tai kohdistuvatko resurssit tehokkaasti tärkeimpiin tehtäviin?
4. Millaisia tuloksia ja vaikutuksia FVH:n toiminnalla syntyy ja millaisia on syytä odottaa tulevaisuudessa?
5. Missä toiminnoissa, palveluissa tai osa-alueissa on suurin vaikuttavuus, missä vähemmän? Kuinka vaikuttavuutta voidaan parantaa?

VIITEKEHYS

- Arvioinnissa tarkasteltiin toiminnan tuloksia ja vaikutuksia oheisen viitekehysten mukaisesti.



TYÖVAIHEET

- Arvioinnin toteutuksen keskeisinä menetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, haastatteluita ja sidosryhmäkyselyä.
- Alustavat tulokset esitettiin työpajassa, jonka perusteella myös täsmennettiin havaintoja.
- Kv. benchmarkingin kautta laajennettiin tarkastelukulmaa.



KYSELY JA HAASTATTELUT

Sidosryhmäkysely

- Kyselyllä kautta selvitettiin FVH:n jäsenten ja sidosryhmiin kuuluvien näkemyksiä FVH:n toimintaan ja tulevaisuuden suuntiin
- Kohteena 206 kontaktia
 - Kumppanit, jäsenet
 - Ohjausryhmä
 - Asiakkaat, sidosryhmät...
- Vastauksia 33
 - Vastausprosentti (16%) on alhainen (kohdennettu kysely, muistutukset, saate)

Haastattelut

- 22 haastattelua
- Tavoitteena syventää tietoja odotuksista, kokemuksista ja kehittämistarpeista -> 'pintaa syvemältä'
 - Johto, hallitus / ohjausryhmä
 - Henkilökuntaa / hankejohtoa
 - Kaupungin edustajat
 - Keskeiset kumppanit
 - 'Vastaavat' organisaatiot

TYÖPAJA JA BENCHMARKING

Validointityöpaja

- Tarkoituksena esitellä ja validoida alustavia havaintoja ja esiin nousevia kysymyksiä FVH:n johdolle ja keskeisille toimijoille (hallitus / ohjausryhmä)
- Pidettiin 16.2.2016, osallistui 13 henk + arviointitiimi
- Rakentava, kriittinen. Generoi paljon kehittämissuosituksia FVH:lle
- Havainnot ja ehdotukset raportoitu erikseen FVH:lle

Benchmarking

- Pienimuotoinen vertailu (Barcelona, Amsterdam vrt Helsinki)
- Tarkoituksena laajentaa arvioinnin tarkastelukulmaa muiden maiden ratkaisuihin ja asetelmiin

Täydennykset / täsmennykset

- Johdon näkemykset
- Yritysten ja hankekumppanien näkemykset
- FVH:n kokonaisvaikuttavuuden arviointi
- Suositusten konkretisointi

2. FVH:N TILANNEKATSAUS

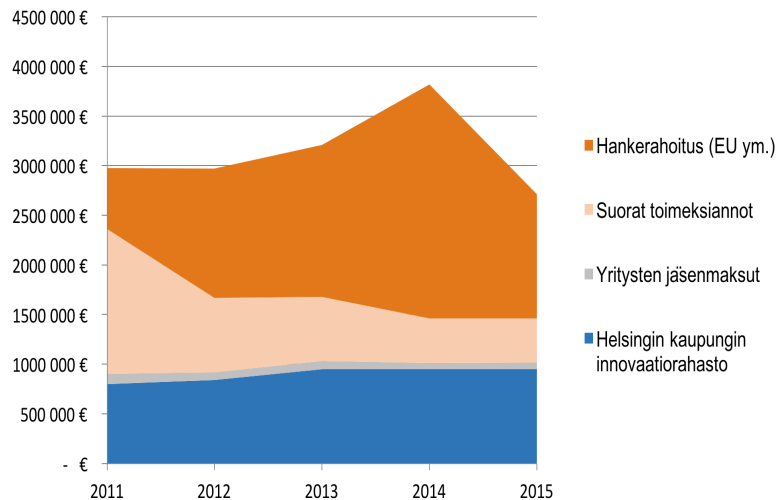
TALOUSKEHITYS

- FVH:n toiminnan volyymi (liikevaihto + muut tuotot) vuonna 2015 oli 2,7 miljoonaa euroa. Toiminta oli runsaat 0,4 miljoonaa euroa tappiollista.
- Suorien toimeksiantojen osuus tuloista on pienentynyt, ja hankerahoituksen osuus on kasvanut.

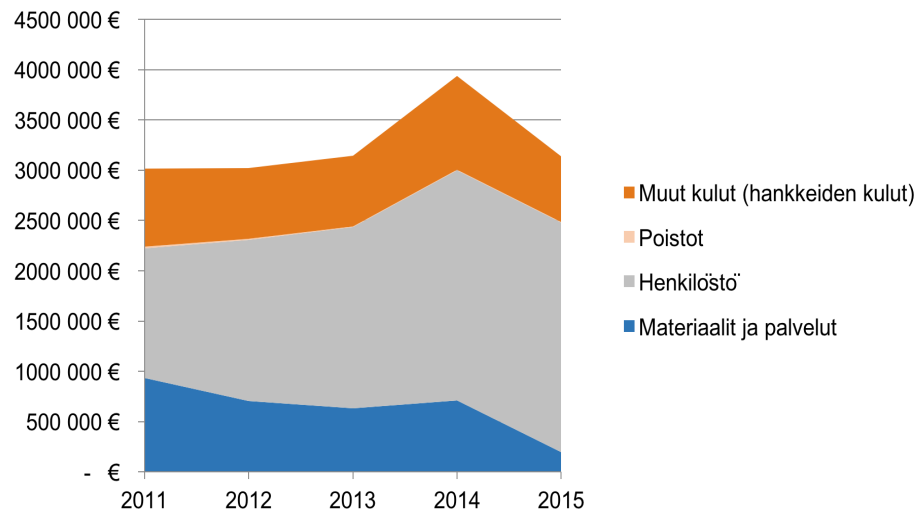
| Vuosi | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Liikevaihto (toimeksiannot) | 1 250 954 € | 1 279 659 € | 1 259 592 € | 1 113 102 € | 616 919 € |
| Muut tuotot (innovaatorahasto, hankkeet) | 1 724 676 € | 1 732 795 € | 1 952 522 € | 2 703 278 € | 2 097 219 € |
| tuotot | 2 975 630 € | 3 012 454 € | 3 212 114 € | 3 816 380 € | 2 714 138 € |
| Materiaalit ja palvelut | -936 047 € | -706 483 € | -629 718 € | -712 692 € | -198 524 € |
| Henkilöstö | -1 288 755 € | -1 597 787 € | -1 803 700 € | -2 283 910 € | -2 282 150 € |
| Poistot | -15 072 € | -12 518 € | -8 380 € | -6 004 € | -4 504 € |
| Muut kulut (hankkeiden kulut) | -776 500 € | -705 263 € | -700 338 € | -932 813 € | -651 204 € |
| Rahoitustuotot ja -kulut | -1 162 € | 188 € | -2 815 € | -182 € | -4 129 € |
| menot | -3 017 536 € | -3 021 863 € | -3 144 951 € | -3 935 601 € | -3 140 511 € |
| Välittömät verot | | | -7 587 € | 637 € | -264 € |
| Voitto / tappio | - 41 906 € | - 9 409 € | 59 576 € | - 118 584 € | - 426 637 € |

RAHOITUS VS KULURAKENNE

Rahoitusrakenne

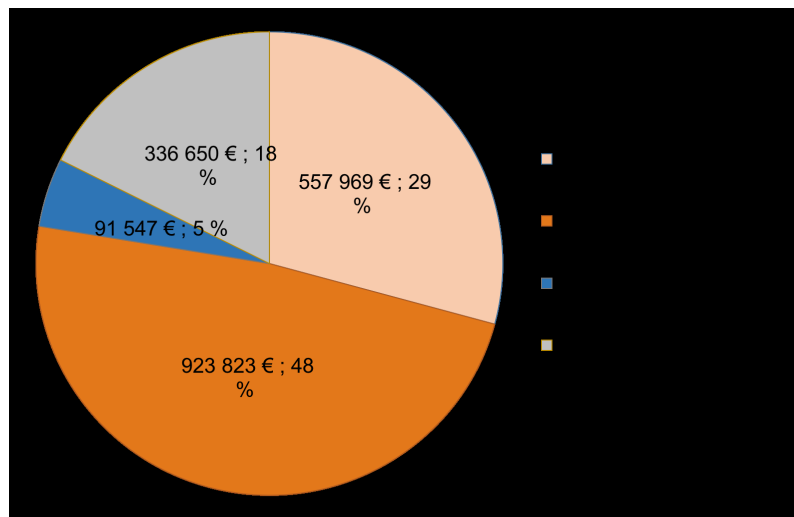


Kulurakenne

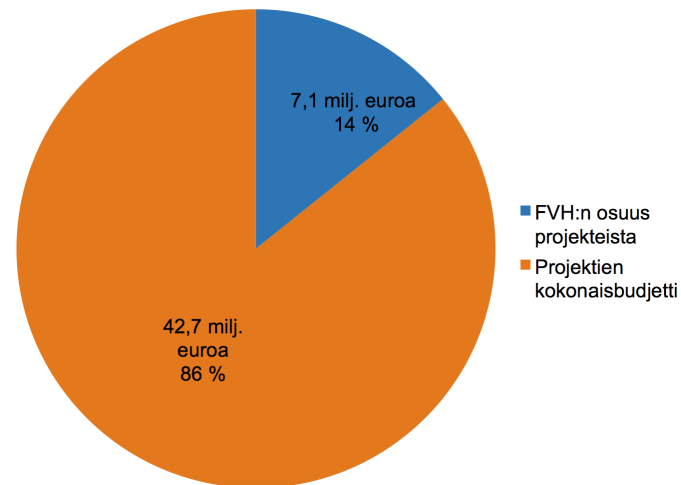


HANKKEET

Projektibudjetin jakautuminen 2015



FVH:n osuus projektien kokonaisbudjeteista 2015

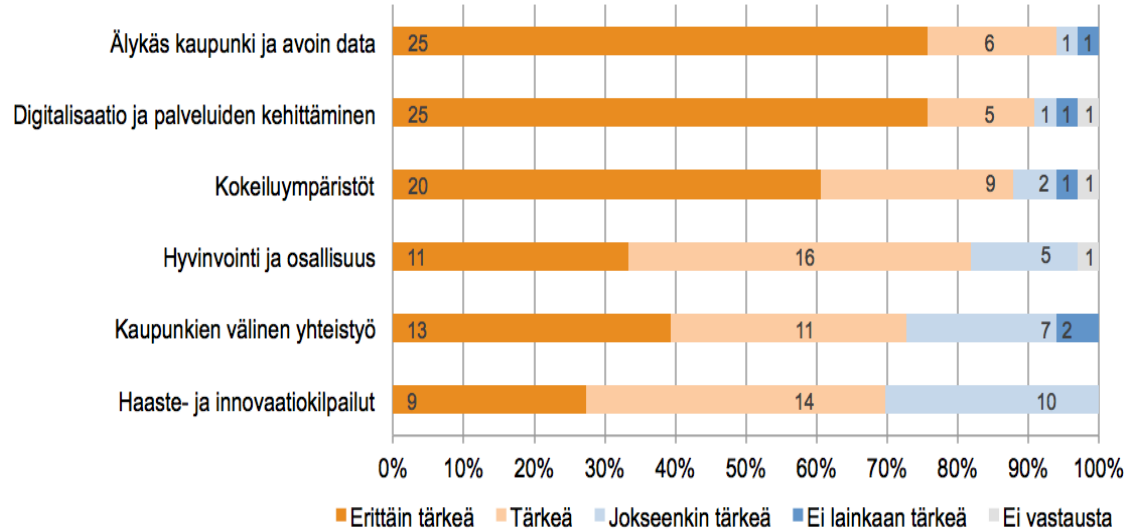


3. HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

TÄRKEIMMÄT TEEMAT

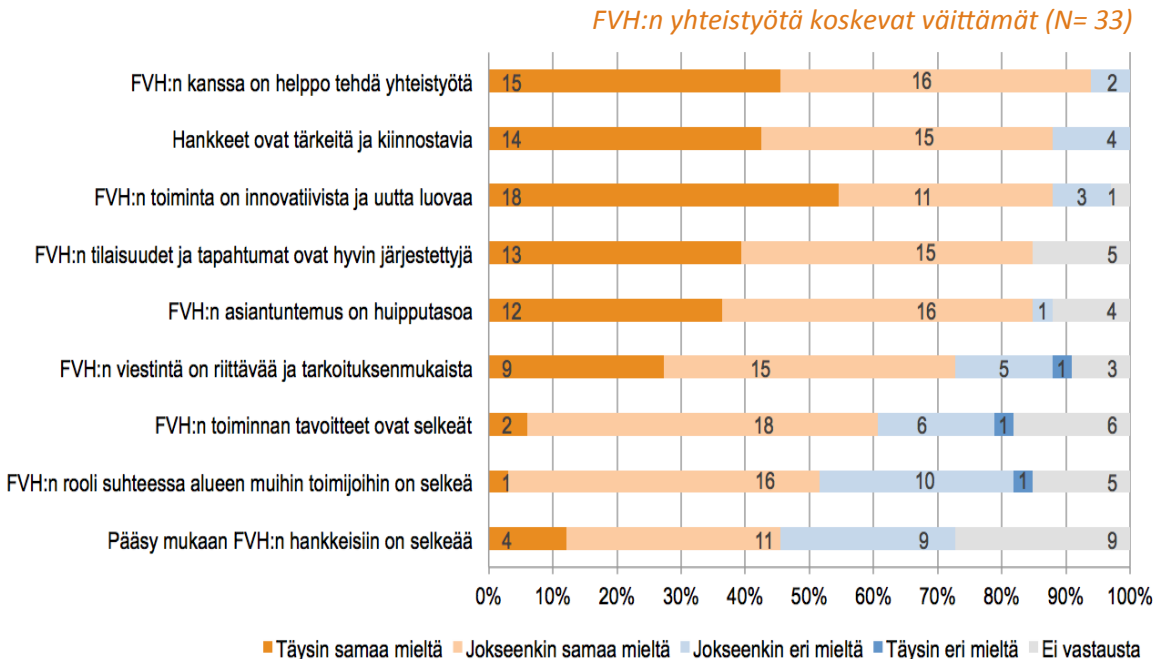
- Älykäs kaupunki ja avoin data sekä digitalisaatio ja palveluiden kehittäminen koetaan tärkeimmiksi teemoiksi.
- Kaupungin vastaajien ja muiden vastaajien kesken ei ollut suuria eroja.

Miten tärkeitä seuraavat teemat ovat oman organisaatiosi toiminnassa seuraavan kolmen vuoden aikana? (N=33)



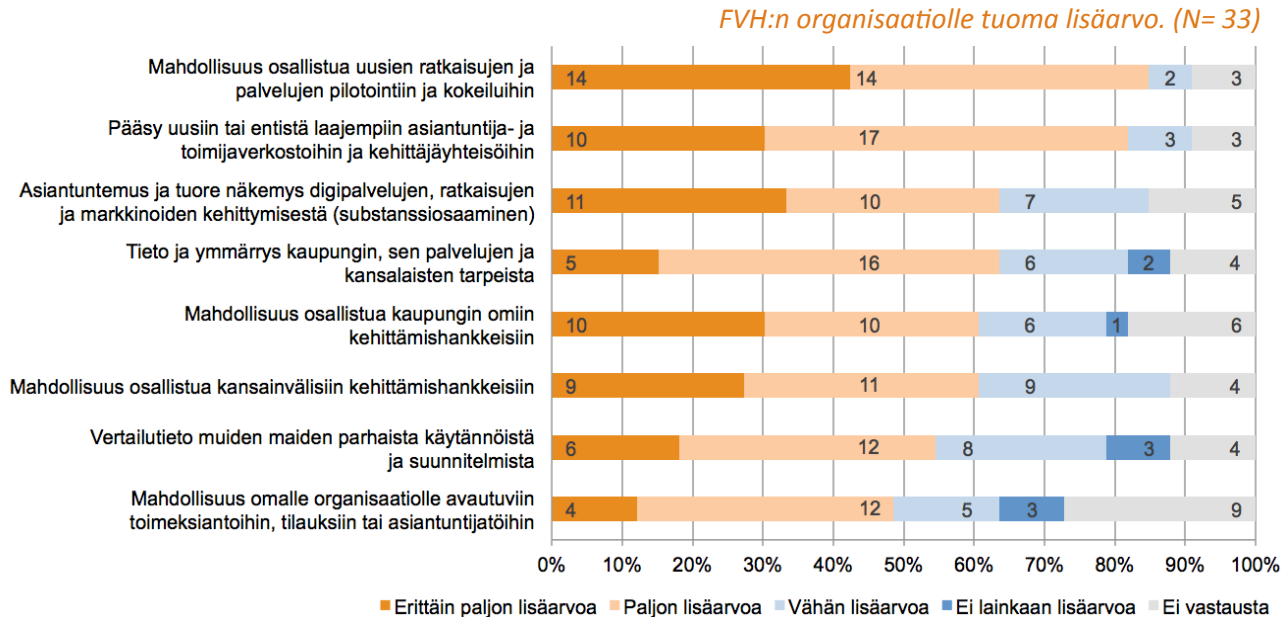
YHTEISTYÖ FVH:N KANSSA

- FVH:n toimintaa, tapahtumia ja viestintää koskeviin väittämiin vastattiin positiivisesti, mutta selkeyttä käsittelevien väittämien arvosanat olivat alempia.
- Vastaava tuli esiin haastatteluissa: mielikuvat olivat positiivisia mutta epäselkeitä.



LISÄARVO

- Suurin osa vastaajista koki FVH:n lisäarvon syntyvän osallistumis- mahdollisuuksista uusien ratkaisujen ja palvelujen pilotointiin ja kokeiluihin.



PAINOTUSEROJA VASTAUKSISSA

- Yhtäältä toivottiin FVH:n olevan voimakkaasti tulevaisuuteen katsova, rohkeita avauksia ja kokeiluja tekevä innovaatio-organisaatio.
- Toisaalta toivottiin että hankkeiden tuloksia vietäisiin käytäntöön ja että hankkeet vastaisivat Helsingin kaupungin kehittämistarpeisiin.
- Kaupunkia edustaneiden vastaajien vastauksissa painottui:
 - FVH:n tuottama vertailutieto muiden maiden parhaista käytännöistä ja suunnitelmista.
- Yritysedustajien vastauksissa puolestaan lisäarvon arvioitiin syntyvän:
 - mahdollisuuksista osallistua sekä kansainvälisiin että kaupungin omiin kehittämishankkeisiin

PARASTA FVH:N TOIMINNASSA ON:

- Innovatiivisuus
- Innostus, uskallus ja avoimuus uusille asioille
- Kokeilut
- Asiantuntijuus
- Yhteistyöhalu ja –kyky, sekä kyky toimia eri toimijoiden yhdistäjänä
- Edelläkävijyys, ketteryys
- Hanketoiminta- ja projektiosaaminen
- Hyvät kansainväliset yhteydet

ASEMOITUMINEN

Digitalisaation mahdollisuuksien tunnistaminen ja kokeilut?

'Tulevaisuuden digiratkaisujen pilotointi'?

'Startup yrittäjyyden vahvistaminen'

FVH

'Digikehityksen vauhdittaminen ja laajentaminen käytäntöön'?

Kasvun ja uudistumisen prosessit

NEWC

Elinkeino- ja innovaatio politiikka

DIGI HKI

Sovellusten jalkauttaminen

Merkittävien avausten mahdollistaminen

HBH

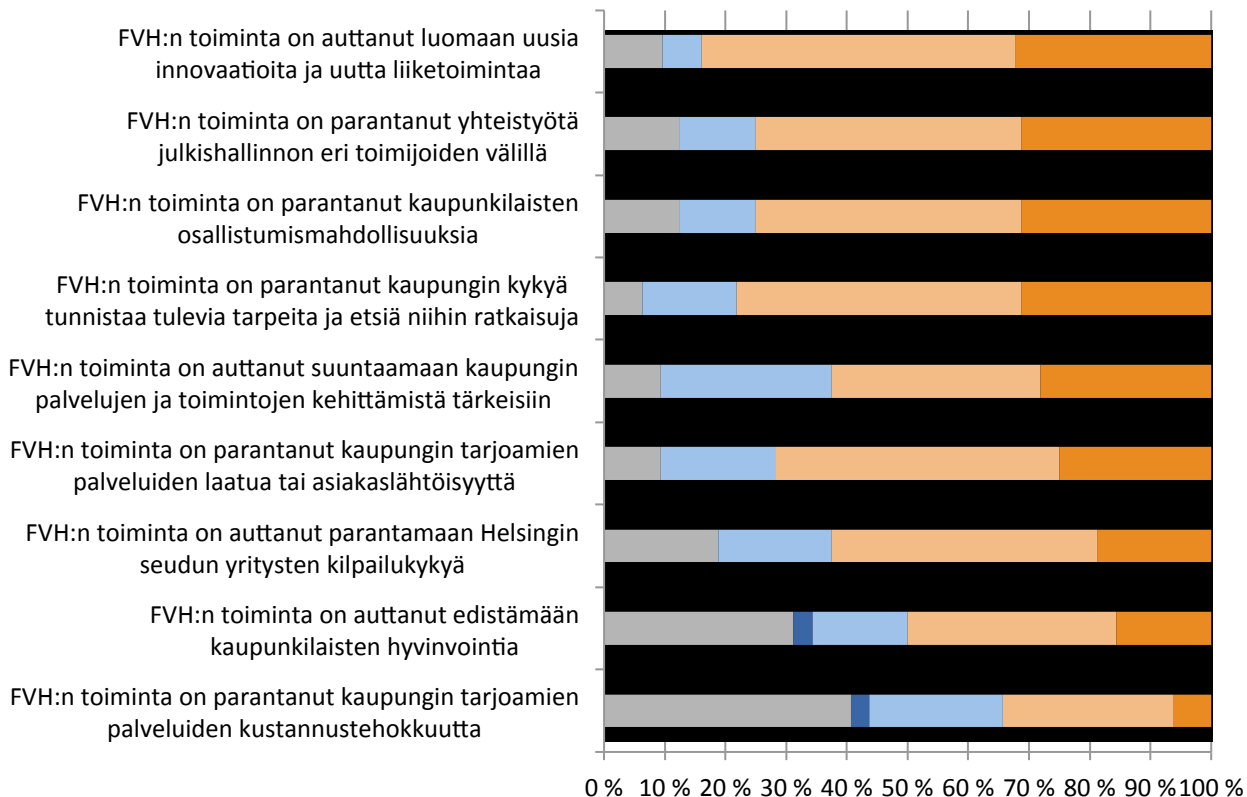
DESIGN LAB

'Muotoilun hyödyntäminen strategisena etuna'?

'Strategisten investointien lisääminen'?

Erottuminen ja kilpailuedun rakentaminen

LAAJEMPI YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTUS



Hyvä tulos. FVH on tärkeä innovaatiokulttuurin edistäjä

- En osaa sanoa
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

YLEISARVIO

Yleisarvio Forum Virium Helsingin toiminnasta on **varsin positiivinen**. Forum Virium Helsinki nähdään tärkeänä, kaupungille ja sen sidosryhmille merkittävää lisäarvoa tuottavana toimijana. Sillä on tärkeä tehtävä kehittämishankkeiden koordinoijana ja eri toimijoiden yhteen linkittäjänä. Minkään muun nykyisistä toimijoista ei koeta voivan täyttää samaa roolia pääkaupunkiseudun innovaatioekosysteemissä. Toisaalta organisaation tarkka asemoituminen ja rooli on jossain määrin epäselvä. Näkemykset siitä mikä on FVH:n rooli tai mikä sen pitäisi olla, vaihtelevat paljon. Tämä heijastuu myös omistajaohjaukseen.

Forum Virium Helsingin rahoitus on suurelta osin hankerahoitusta useista eri rahoitusinstrumenteista. Tämä tuo haasteita organisaation taloushallinnolle ja toiminnan suunnitteluun. Hankepainottuneisuus nähdään sidosryhmien puolelta sekä vahvuutena että heikkoutena.

FVH:n vahvuuksia ovat henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus, kyky saada projekteja läpi, uusien asioiden tuominen kaupunkiin, eri osapuolten (kaupungin sisällä ja ulkona) tuominen yhteen, joustavuus ja julkisuuskuva. **Heikkouksia** ovat puolestaan tuloksien ja vaikuttavuuden mittaaminen ja niistä viestiminen, strateginen fokus, omistajaohjaus ja -ohjattavuus, hankeohjautuvuus, sisäiset prosessit ja mitattavuus.

LINJAKYSYMYS

1. Perustehtäviltään ja luonteeltaan Innovaatio-organisaatio
 - Kehittämistarpeiden tunnistaminen, yhteistyö kaupungin kanssa
 - Osaamisen ja näkemyksen kehittäminen
 - Toiminnan pitkäjänteisyys ja rahoitus
2. Toimintamalliltaan hankeorganisaatio
 - Tehokkuus, strateginen linja ja ohjattavuus, omarahoitus
3. Yhteisöllinen organisaatio
 - Jäsenyysmallista laajempaan toimintamuotoon?
 - Avoimuus, sidosryhmien yhdenvertaisuus

4. SUOSITUKSET

KEHITTÄMISSUOSITUKSET

1. Työnjaon ja yhteistyön täsmentäminen kaupungin kehittämissu-organisaatioiden ja yksiköiden kesken
2. Ohjausrakenteiden selkiyttäminen
3. Kumppanuusmallin uudistaminen
4. Strategiatyön syventäminen ja operationalisointi (jalkauttaminen)
5. Vaikuttavuusmallin ja –mittariston kehittäminen
6. Talous- ja projektihallinnon kehittäminen
7. Hankeresursoinnin tarkistaminen ja joustavuus
8. Vaikuttavuusviestinnän vahvistaminen

1. TYÖNJAON JA YHTEISTYÖN TÄSMENTÄMINEN KAUPUNGIN KEHITTÄMISORGANISAATIOIDEN JA YKSIKÖIDEN KESKEN

- Työnjako Helsinki Business Hubin, Digitaalinen Helsinki –ohjelman ja muun FVH:n toiminnan välillä
- Yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen kaupungin muun elinkeinokehittämisen suuntaan (mm. NewCo Helsinki)
- FVH:n tehtäväkentän määrittäminen Helsingin kaupungin toimijana ja riittävät linkit kaupungin organisaation eri osiin

2. OHJAUSRAKENTEIDEN SELKIYTTÄMINEN

- Hallintomallia on syytä selkeyttää sekä vastuiden täsmentämiseksi että strategisen ohjauksen tehostamiseksi. Nykyisessä hallintomallissa on piirteitä FVH:n aiemmasta klusterityyppisestä jäsenyyssrakenteesta.
 - *FVH:n hallitus* edustaa muodollisesti omistajaansa, Helsingin kaupunkia. Linjauspäätökset ja ratkaisut tehdään hallituksessa, jolla tulee olla siihen riittävät tiedot ja resurssit
 - Helsingin kaupungin hallintovirastoja sitovat päätökset prosessoidaan myös kaupungin elimissä
 - *FVH:n ohjausryhmän* roolia suositellaan kehitettäväksi sisällölliseen suuntaan; tunnistamaan kehitystarpeita, avaamaan ovia kumppanuuksille ja varmistamaan FVH:n toiminnan lisäarvo kumppaneille ja kaupungille.

3. KUMPPANUUSMALLIN UUDISTAMINEN

- Erityisesti pitkällä aikavälillä FVH:n tulisi pyrkiä nykyistä avoimempaan, laajempaan ja joustavampaan kumppanuusmalliin.
 - Mikäli nykyisessä jäsenyyssrakenteessa pysytään, jäsenyyden tuomat edut tulisi selkeyttää ja jäsenpalveluita kehittää. Tavoitteena tulisi olla jäsenmäärän selkeä kasvattaminen ja jäsenpohjan laajentaminen.
 - Vaihtoehtoisesti FVH voisi rakentaa kumppanuuksia teema- ja hanke pohjaisesti. Suosittelemme tätä vaihtoehtoa, koska se lisäisi joustavuutta ja avoimuutta.

4. STRATEGIATYÖN SYVENTÄMINEN JA OPERATIONALISOINTI (JALKAUTTAMINEN)

- Strategisten sisältöalueiden selkeyttämisen ja fokusoinnin tulee keskittyä FVH:n ainutlaatuiseseen lisäarvoon.
 - Hankealueiden ja hankkeiden priorisointi strategian toteuttamisen kannalta; hankealueita tulee selkeyttää niin, että strategian edistymistä voi seurata hankkeiden edistymisen kautta.
 - Fokuksen rajaaminen omistajan kannalta haluttuun suuntaan; tulevaisuuden teknologioihin ja niihin liittyvään innovaatio- ja kokeilutoimintaan, vai ratkaisujen implementointeihin ja muutosjohtamiseen.

5. VAIKUTTAVUUSMALLIN JA –MITTARISTON KEHITTÄMINEN

- FVH:n toiminnan luonteen vuoksi olisi hyödyllistä laatia strategisen ohjauksen ja siitä viestimisen tueksi vaikuttavuusmalli jossa havainnollistetaan FVH:n strategisia tavoitteita ja millaisia muutoksia ja vaikutuksia toiminnalla on tarkoitus saada aikaan ja kenelle
 - Selkeiden vaikuttavuusmittareiden asettaminen toiminnalle.
 - Vaikuttavuuden seuranta ja todentaminen vaikuttavuusmittarien avulla.
 - Toiminnan ohjaus ja johtaminen vaikuttavuusmallin kautta, ml. uusien hankkeiden strategisen kohdistuvuuden ja hyötyjen arviointi.

6. TALOUS- JA PROJEKTIHALLINNON KEHITTÄMINEN

- Riippumatta siitä mihin suuntaan FVH:ta tulevaisuudessa kehitetään, tulee hanketoiminta vastaisuudessakin olemaan keskeisessä asemassa.
 - Suosittelemme kattavamman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa tai nykyisen laajentamista, jotta hankealueiden ja hankkeiden edistymistä pystytään seuraamaan ja varmistamaan toiminnan tehokas resursointi.
 - Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen hankkeista ja palveluista.
 - Projektipäälliköiden talousosaamisen vahvistaminen.
 - Budjetointiprosessin kehittäminen, projektipäälliköt sekä talous- ja hallintopäälliköt mukaan budjettivalmisteluun.
 - Hankkeiden edistymisen, talouden ja tulosten säännöllinen raportointi johtoryhmälle ja hallitukselle sekä näitä koskevien käytäntöjen täsmentäminen.

7. HANKERESURSOINNIN TARKISTAMINEN JA JOUSTAVUUS

- Numeroiden valossa vaikuttaa siltä että FVH:n organisaatio on jossain määrin raskas tämän hetkiseen pienempään hankevolyymiin nähden. Tilanne on syytä tarkistaa ja pohtia hankealue- ja hanketasolla.
- Raskaan tai joustamattoman resursoinnin syihin on syytä pureutua, sillä FVH:n toimintamalli edellyttää kykyä dynaamiseen resursointiin.

8. VAIKUTTAVUUSVIESTINNÄN VAHVISTAMINEN

- Viestinnän sanomien ja kohderyhmien täsmentäminen, jotta FVH:n asemoitumisen, tehtävien ja tavoitteiden hahmottaminen selkeytyisi myös sidosryhmille ja kumppaneille.
 - Asemoinnin ja strategian selkeyttäminen helpottaa myös viestintää
 - FVH:n viestiä tulee vahvistaa myös teema- ja hanketasolla.
 - Konkreettista tietoa toiminnasta ja hankkeiden tuloksista, niiden vaikutuksista sekä FVH-yhteistyön tuottamasta hyödystä mukana oleville kumppaneille.
 - FVH:n oman tarinan viestiminen (pitkän aikavälin vaikuttavuus).



KIITOS!

4FRONT

www.4front.fi