

Pink Eminence

Selvitystyön loppuraportti
13.3.2018 Helsinki

Helsingin kaupunkikonsernin tapahtumatuotannon organisointi

Helsinki-viikon säätiöstä Helsingin tapahtumasäätiöksi
Helsingfors evenemangsstiftelse sr - Helsinki Event Foundation sr

Outi Raatikainen
Pink Eminence Oy
Annankatu 16 B 43
00120 Helsinki

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	3
2. Tiivistelmä.....	4
Taustaa	
3. Helsinki tapahtumakaupunkina.....	8
3.1. Tapahtumaliiketoiminta, aluetalous ja tapahtumamatkailu	8
4. Kaupunkistrategia ja kaupungin omat tapahtumat	9
4.1. Kaupungin tuottama tapahtumatieto	10
5. Alan yrittäjyys ja kaupungin tapahtumat.....	10
6. Tuleva organisaatio kansallisen ja kansainvälisen tapahtumakentän toimijana...	10
7. Selvityksen piirissä olevat tapahtumat	11
7.1. Tapahtumien nykyinen tuotantotapa ja tilanne	12
7.2. Tapahtumahenkilöstön näkemykset uudelleenorganisoinnista	13
7.3. Tapahtumien laajuus , yleisömäärät ja budjetti	14
7.4. Tuotantojen hyödyntämät muut kaupungin resurssit	15
Uusi Helsingin tapahtumasäätiö sr	
8. Säätiömuoto	17
8.1. Omistajaohjaus ja hallituksen kokoonpano	17
9. Tapahtumatoiminnan organisointi säätiössä	18
9.1. Johtamismalli	19
9.2. Henkilöstörakenne ja avaintoiminnot	20
9.3. Henkilöstön asema ja siirtyminen kaupunkiorganisaatiosta säätiöön	22
9.4. Hankinnat	23
9.5. Viestintä ja brändi	23
10. Tapahtumien kehittäminen	24
10.1. Tapahtumaneuvonta	24
10.2. Luovien toimialojen ja avustustoiminnan kehittäminen	25
11. Säätiön rahoitus	26
12. Aikataulu ja muutosprosessin ohjaus	27
13. Lopuksi	28
14. Tavatut ja haastatellut henkilöt	29
Liitteet:	
- Säätiön säännöt	
- Aikataulu	
- Huomioita kansainvälisistä vertailukohdista	

1. Johdanto

Helsingin kaupunkikonserni on maassamme erittäin merkittävän kokoinen tapahtumien järjestäjä. Kaupunkikonsernin järjestämiin, usein ilmaisiin suur tapahtumiin osallistuvan yleisön määrän voi tällä hetkellä arvioida yli 1,5 miljoonaksi. Määrää lisää entisestään useiden tapahtumien televisiointi ja muiden sähköisten kanavien yleisö. Tapahtumien yhteenlasketut, arvioidut budjetit ovat lähes 6 miljoonaa euroa vuodessa.

Helsinki-viikon säätiön tuottamien Helsingin juhlatuotteiden lisäksi tapahtumia tuotetaan kaupunkikonsernin eri organisaatioissa Helsinki Marketing Oy:ssä, Tukutorilla, Torikortteleissa/Helsingin Leijona Oy:ssä ja kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla. Lisäksi Helsingin elinkeino-osastolla tuotetaan esimerkiksi suuriin tapahtumiin liittyvää tietoa, neuvontaa ja viranomaiskoordinointia.

Kaupungin tilaaman, tapahtumatuotannon organisointia koskevan raportin tavoitteena on arvioida mahdollisuuksia hajallaan olevan suur tapahtumien tuottamisen **ammattimaistamiseen ja kaupungin strategian mukaiseen kehittämiseen** siten, että toimintaa keskitetään uudelleen organisoitavaan Helsinki-viikon säätiöön. Toisena tavoitteena on **suur tapahtumien tuotannon tehostaminen** luomalla **synergiaetuja** esimerkiksi yhteisissä hankintojen kilpailutuksessa, markkinoinnissa, viestinnässä, ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa sekä henkilöstön työajan ja potentiaalinen paremmassa hyödyntämisessä. Lisäksi uusi, hyvin verkottunut tapahtumatuotannon keskittymä voi toimia koko alaa ja sen elinkeinorakennetta kehittävänä ja edistävänä innovaatioalustana. Henkilöstön kannalta kollegojen ammatillinen tuki ja laajemmat verkostot ovat isomman yksikön etuja. Tehokkuutta haetaan työajan ja henkilöstön potentiaalinen monipuolisella hyödyntämisellä.

Kaupunkikonsernin tilaaman selvityksen piiriin kuuluvat tapahtumat ovat Helsingin juhlatuotteet, Helsinki-päivä, Lux Helsinki, Tuomaan markkinat, Silakkamarkkinat, Helsingin uusivuosi, Kiinalainen uusivuosi, Helsinki-päivät Pietarissa, Mini Tattoo, Musica nova Helsinki, Kansallinen Veteraanipäivä ja Pormestarin itsenäisyysjuhla neljäsluokkalaisille. Se, siirtyvätkö kaikki näistä säätiöön, päätetään myöhemmin. Tarkastelun piirissä eivät ole urheilun suur tapahtumat eivätkä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ydintoiminnaksi katsotut tapahtumat.

Tarkoituksena on luoda Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvan Helsinki-viikon säätiön pohjalta identiteetiltään uusi säätiö tapahtumien kotipesäksi. Säätiön nimenmuutos Helsingin tapahtumasäätiöksi helpottaa tasaveroisesti omaa tarkoitustaan toteuttavien tapahtumien ja niiden tekijöiden tuomista samaan, ammatilliset kehitysedellytykset luovaan organisaatioon.

Työ on tehty ohjausryhmän näkemysten ja ohjauksen perusteella sekä haastattelemalla tapahtumien kannalta olennaisia asiantuntijoita, sidosryhmien edustajia ja itse tapahtumien tuottajia ja muita tekijöitä. Haastatteluissa uusi tapahtumaorganisaatio on herättänyt positiivista innostusta ja samalla on tunnistettu sen toteuttamiseen liittyviä haasteita, jotka on ratkaistava, jotta uuden organisaation tavoitteet saavutetaan. Pelkona on säätiön aliresursointi, jos kaupungin kautta tulleet edut ja budjetteihin kirjaamaton työvoima jäävät pois. Raportti kokoa haastateltujen näkemykset ja allekirjoittaneen näkemykset ehdotukseksi säätiön toimintatavasta.

Yhteistyöstä koko ohjausryhmää, Tommi Laitiota ja Marja-Leena Rinkinevaa ja haastateltuja kiittäen,

Outi Raatikainen, Pink Eminence Oy

2. Tiivistelmä

Helsinki on jo pitkään tunnistanut myös omassa toiminnassaan tapahtumien merkityksen ja niiden monipuoliset, positiiviset kerrannaisvaikutukset asukkaiden viihtyvyydelle, yhteisöllisyydelle, kaupungin vetovoimalle, kansainvälisyydelle ja matkailulle sekä taloudelle. Uusi kaupunkistrategia vuosille 2017-21 ohjaa kehittämään tapahtumallisuutta entisestään ja sen monet tavoitteet tukevat resursointia tapahtumallisuuden kehittämiseen. Kaupunkikonserni on maassamme erittäin merkittävän kokoinen tapahtumien järjestäjä. Sen järjestämiin, usein ilmaisiin suur tapahtumiin osallistuvan yleisön on yli 1,5 miljoonaa ilman sähköisten kanavien yleisöä. Tapahtumien yhteenlasketut budjetit ovat lähes 6 miljoonaa euroa vuodessa. Kaupunkikonsernin tapahtumat ovat tyypillisesti sellaisia, etteivät ne toteutuisi markkinaehtoisesti.

Tapahtumien uuden organisoinnin tavoitteena on parantaa mahdollisuuksia hajallaan olevan suur tapahtumien tuottamisen **ammattimaistamiseen ja kaupungin strategian mukaiseen kehittämiseen** siten, että toimintaa keskitetään uudelleen organisoitavaan Helsinki-viikon säätiöön. Toisena tavoitteena on **suur tapahtumien tuotannon tehostaminen** luomalla **synergiaetuja** esimerkiksi yhteisissä hankintojen kilpailutuksessa, markkinoinnissa, viestinnässä, ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa sekä henkilöstön työajan ja potentiaalın paremmassa hyödyntämisessä. Lisäksi uusi, hyvin verkottunut tapahtumatuotannon keskittymä voi toimia koko alaa ja sen elinkeinorakennetta kehittävä ja edistävä innovaatioalustana. Henkilöstön kannalta kollegojen ammatillinen tuki ja laajemmat verkostot ovat isomman yksikön etuja. Tehokkuutta haetaan työajan ja henkilöstön potentiaalın monipuolisella hyödyntämisellä.

Tarkoituksena on luoda Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvan Helsinki-viikon säätiön pohjalta identiteetiltään uudistettu säätiö tapahtumien kotipesäksi. Uudelleen nimettynä **Helsingin tapahtumasäätiö sr** tulee olemaan kansallisesti ja kansainvälisestikin iso tapahtuma-alan toimija, joka huomioi kaupunkistrategian mukaisesti niin asukkaiden hyvinvoinnin kuin kulttuuri- ja elinkeinopolitiikankin intressit koko kaupunkia palvellen.

Tällä hetkellä Helsinki-viikon säätiön tuottamien Helsingin juhla viikkojen lisäksi tapahtumia tuotetaan kaupunkikonsernin eri organisaatioissa Helsinki Marketing Oy:ssä, Tukutorilla, Torikortteleissa/Helsingin Leijona Oy:ssä ja kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla. Lisäksi Helsingin elinkeino-osastolla tuotetaan esimerkiksi suuriin tapahtumiin liittyvää tietoa, neuvontaa ja viranomaiskoordinaointia. Kaupunkikonsernin tilaaman selvityksen piiriin kuuluvat tapahtumat ovat Helsingin juhla viikot, Helsinki-päivä, Lux Helsinki, Tuomaan markkinat, Silakkamarkkinat, Helsingin uusivuosi, Kiinalainen uusivuosi, Helsinki-päivät Pietarissa, Mini Tattoo, Musica nova Helsinki, Kansallinen Veteraanipäivä ja Pormestarin itsenäisyysjuhla neljäsluokkalaisille. Tarkastelun piirissä eivät ole urheilun suur tapahtumat eikä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ydintoiminnaksi katsotut tapahtumat.

Tapahtumien yhteenlaskettu keskimääräisten budjettien loppusumma on 5 878 420 euroa (hieman eri vuosien luvut saatavilla). Kaupunkiorganisaation sisällä toteutetut tapahtumat ovat hyötyneet monista organisaation eduista kuten mahdollisuudesta hyödyntää esimerkiksi kaupungin taloushallintoa, it- ja juristipalveluita, työtiloja, markkinointisopimuksia, markkinointi-, kumppanuus- ja viestintätyövoimaa kontaktipintoineen. Kaikkien tapahtumien ei esimerkiksi ole tarvinnut maksaa esimerkiksi tilavuokria, maankäyttölupia tai Teostomaksuja, jotka jo kuluja konserniyksiköissä. Osa näistä resursseista on sellaisia, että ne ovat sovittavissa säätiön ja kaupungin välisellä sopimuksella tapahtumien eduksi jatkossakin.

Jos pelkän tapahtumabudjetin perusteella resursoidaan siirtyviä tapahtumia uuteen säätiöön, syntyy siis

joidenkin kuluerien osalta aliresursoitu tapahtumajoukko, josta voi puuttua esimerkiksi merkittävä määrä henkilöstökuluja, joita niihin ei ole kirjattu. Arvio tapahtumabudjeteissa ”näkyttävistä” kuluista on kaikkien kaupunkikonsernin tapahtumien osalta yhteensä noin 400-500 000 tuhatta euroa. Siitä osa on siirtyvän henkilöstön (Helsinki Marketing ja Tuomaan markkinat) palkkoja arviolta yhteensä noin 258 000 euroa, jotka siirtosopimuksissa huomioidaan kaupunkikonsernin sisällä liikkeenluovutusperiaatteen mukaisesti.

Säätiömuoto ja säätiön toiminta

On yksinkertaisinta ja parhaiten tavoitteita vastaavaa toteuttaa Helsingin kaupunkikonsernin omien tapahtumien organisointi nykyiseen ja uudistettavaan Helsinki-viikon säätiöön, joka on valmis, tarjolla oleva kaupunkikonserniin kuuluva alusta. Nimi muutetaan Helsingin tapahtumasäätiöksi, joka nimenä kuvaa paremmin tulevaa toimintaa ja kertoo tapahtumien ja niiden tekijöiden siirtämisen kantavan ajatuksen: kaikki tapahtumien tekijät voivat kokea siirtyvänsä **uuteen tapahtumaorganisaatioon**.

Yleishyödyllinen säätiömuoto sopii tulevalle toiminnalle hyvin. Se mahdollistaa erilaisten rahoitusmuotojen hankinnan, on pitkäjänteinen, riittävän itsenäinen ja joustava organisaatiomalli. Säätiön tapahtumista suuri osa ilmaistapahtumia, jotka eivät sovellu ansaintalogiikkaa edellyttävään yhtiömuotoiseen toimintaan. Säätiö ei jaa avustuksia. Yleishyödyllisen statuksen varmistaminen, nimenmuutos ja säätiön tarkoituksen uudelleenmäärittely sekä valtioneuvoston tarkistaminen ja verottajan ennakkopäätös ovat olleet kaupunginkanslian oikeuspalvelujen selvitystyön kohteena.

Tapahtumaorganisaation säätiömuoto vie kaupungin rahoittamat tapahtumat askeleen verran kauemmaksi itse kaupunkiorganisaatiosta. Keskeisinä ohjauskeinoina ovat säätiön hallituksen jäsenten nimeäminen, heille annetut toimiohjeet, kaupungin talousarviossa asetetut tavoitteet sekä kaupungin tekemät, säätiötä koskevat rahoituspäätökset. Kuntalain mukaisesti kaupungin tytäryhteisöjen hallitusten kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan tuntemus. Konserniohjeen mukaan tytäryhteisöjen hallitusten osalta varmistetaan monipuolinen osaaminen ja kokemus sekä riippumattomuus ja vastuullisuus. Hallituksen kokoonpanon tulee mahdollistaa yhteisön toimitusjohtajan ohjaaminen ja tukeminen yhteisön kehittämiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tapahtumatuotannon keskittämisen myötä säätiön toiminta muuttuu ja laajenee. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös hallitukselle, jonka kaupunginhallituksen konsernijaosto nimittää. Hallituksen kokoonpano on koettu säätiön onnistumista määrittäväksi kriittiseksi tekijäksi. Kaikissa haastatteluissa ja ohjausryhmän työssä on arvioitu, että hallituksen kokoonpanoa pitää kehittää ja sen koolle on annettava laajenemisvaraa viidestä yhdeksään jäseneseen.

Edellä mainittujen säännösten pohjalta perusteltu olisi hallituksen kokoonpano, jossa on säätiötä sen toimialalla hyödyttävää osaamista markkinointijohtamisesta, nykyaikaista tapahtumatuotanto-osaamista, kaupunkimarkkinoinnin asiantuntijuutta, hyödyllisiä yritys-elämän verkostoja, syvää kulttuurikentän tuntemusta sekä yhteiskunnallista vaikuttamisvoimaa. Hallituksen monipuolisen osaamisen kannalta perusteltua olisi, että hallituksessa olisi luottamushenkilötaustaisia jäseniä sekä ns. ulkopuolisia asiantuntijajäseniä sekä Helsingin kaupungilta kulttuurin ja elinkeinopolitiikan viranhaltijataustaisia jäseniä.

Säätiön operatiivinen johto määrittää yhdessä hallituksen kanssa strategiset linjaukset ja kaupungin strategiasta nousevat tavoitteet toiminnalle. Tapahtumasäätiön vakinaisen tuotanto-organisaation ei tarvitse olla suuri. Vain keskeinen asiantuntijuus, tapahtumien vastuullinen tuottajuus ja operatiivisen toiminnan

johtaminen sekä toteuttaminen tapahtumissa keskitetään säätiön sisälle. Muu hankitaan kumppaniverkostossa alan toimijoilta tapahtumien tuotantocykliä tarpeen mukaan. Tapahtuman tuotantoa palvelevat markkinointi, viestintä, ulkopuolinen varainhankinta ja hallinto on resursoitava riittävästi, jotta nykytaso ja kehittämisen mahdollisuudet turvataan. Tapahtuman onnistumisen kriittinen tekijä on sekä haastattelujen että ohjausryhmän näkemysten mukaan niiden uskottava, **kuratoitu sisältö**, joka on tunnistettava ja jonka perusteella päätökset tehdään. Uudelta organisaatiolta toivotaan myös entistä laajempaa kansainvälistä näkemystä ja kykyä kehittää tuottamia tapahtumia kansainvälisesti merkityksellisemmiksi.

Kaikissa tapaamisissa ja keskusteluissa sekä säätiön sääntöluonnoksessa on lopulta tuotu parhaimpana vaihtoehtona esiin johtamismalli, jossa Helsingin tapahtumasäätiöllä on koko säätiötä johtava toimitusjohtaja, joka vastaa viime kädessä koko organisaation kehittämisestä ja operatiivisesta toiminnasta hallitukselle. Toimitusjohtajan lisäksi valikoiduilla tapahtumilla kuten esimerkiksi Helsingin juhlatuotot ja Lux Helsinki, kannattaa olla erillinen, taiteellisista sisältökokonaisuuksista vastaava taiteellinen johto/taiteellinen kuraattori ja lisäksi kaikilla tapahtumilla voi olla taiteellisia ohjausryhmiä ja neuvonantajia tarpeen mukaan.

Toimitusjohtajan toimenkuvan osuvuus ja johtajan osaamiset/ominaisuudet ovat säätiölle kriittinen menestystekijä. Yhtä kriittistä on toimitusjohtajan ja esimerkiksi Helsingin juhlatuotot taiteellisen johtajan vastuunjaon määrittely sekä toimiva yhteistyö. Hyvin toimiva pari on paras pitkäjänteisen kehittämisen mahdollisuus.

Tapahtumatuotanto-organisaatiossa kysytään avaintoimintoina tuottajaosaamista, talous- ja henkilöstöhallinnon osaamista, rahoitusosaamista, yritys yhteistyö- ja muuta varainhankintaosaamista (lahjoitusajattelu), markkinointi- ja viestintäosaamista sekä myyntityön osaamista. Vahvistuva kansainvälinen viestintä ja markkinointi ovat tarpeen, jotta tavoitteet tapahtumien kansainvälistymisen suhteen saavutetaan.

Helsingin juhlatuotot vakituinen henkilökunta on 7 kpl (hallintojohtaja, taloussihteeri, markkinointivastaava vastaava tiedottaja sekä kolme vastaavaa tuottajaa). Lisäksi tapahtumasäätiöön siirtyisi kaupunkikonsernista 5 henkilöä: vastaava tuottaja (Helsinki Marketing), 2 tuottajaa (Helsinki Marketing), graafinen suunnittelija (Helsinki Marketing) ja tuottaja (Torikorttelit/Tuomaan markkinat). Yhteensä 13 työntekijää.

Vakituisen henkilöstön koko ei lopulta kasva merkittävästi eikä sen ole tarpeenkaan kasvaa. Henkilöstön kokoonpanosta voi kuitenkin päätellä, että lisäresursointia tarvitaan, jotta tapahtumien taustatoiminnot voidaan hoitaa kunnolla siitäkkin huolimatta, että ostopalveluja käytetään runsaasti.

Arvio uuden lisähenkilöstön tarpeesta ydintoimintoihin on: toimitusjohtaja, markkinointi- ja viestintäjohtaja, kumppanuuspäällikkö/koordinaattori (mielellään erillinen ja yritys yhteistyöhön keskittyvä), toinen viestinnän perushenkilö esimerkiksi digitaalisen median tuottaja ja toinen taloussihteeri. Lisäksi tarvitaan tapahtumien taiteellinen johto, joka kirjautuu tapahtumien budjetteihin.

Henkilöstö siirtyy ns. liikkeenluovutusperiaatteen mukaisesti vanhoina työntekijöinä. Henkilöstön työsuhte-etuuksista sovittaisiin tarkemmin työnantajan ja henkilöstön välisissä siirtosopimusneuvotteluissa, mutta lähtökohtana voidaan pitää, että nykyiset työsuhte-etuudet pääsääntöisesti säilyisivät.

Iso tapahtumavolyymi uudessa organisaatiossa mahdollistaa yhteisissä hankinnoissa taloudellisten synergiaetujen saavuttamista ja on hankintoja, joissa esimerkiksi puitesopimusten arvo nousee nykyisiä

hankintoja paljon suuremmiksi. Hankinnat ovat myös säätiön tapa suurena ostajana kehittää yrityksiä tapahtuma-alan toimijoina ja mahdollistaa niiden työtilaisuuksia. Säätiö on hankintalain tarkoittama hankintayksikkö eli säätiön tulee kilpailuttaa hankintansa hankintalain mukaisina julkisina hankintoina. Säätiön voidaan katsoa olevan kaupungin sidosyksikkö. Sidosyksikkönä säätiön ei tarvitsisi kilpailuttaa hankintoja määräysvaltaa käyttävältä hankintayksiköltä eli kaupungilta.

Jokaisella tapahtumalla on oma profiilinsa ja elinkaaren aikana rakentunut tunnettuus, jonka varassa se elää. Periaatteena ohjausryhmässä on, etteivät tapahtumaorganisaation luominen ja uuden säätiönimen käyttöönotto saisi vaikuttaa siirtyvien tapahtumien omaan brändiin/identiteettiin sitä heikentävästi. Jatkossakin kullakin tapahtumalla on oma profiilinsa, yleisönsä ja tarkoituksena. Jokaiselle tapahtumalle määritellään uudessa säätiössä niille sopiva suhde Helsingin kaupungin uuteen brändiohjeistukseen.

Tapahtumien arvioiminen ja kehittäminen on peruste yksi uuden organisaation luomiseen. Tilanteessa, jossa tapahtuman tuotanto on ollut taustaorganisaation irrallinen ja yksinäinen toiminto, uudistamistarpeita ei helposti huomioida eikä tapahtuman tarvitsemia kehitysresursointia päivitetä. Selvitystyön aikana on tunnistettu useiden tapahtumien hyödyntämätön potentiaali sekä niiden tuottajien vahva intressi kehittää tapahtumia edelleen tunnistettujen mahdollisuuksien mukaisesti. Elävä tapahtumaportfolio on säätiön tarkoituksen ajanmukaisuuden edellytys. Kaupunkikonsernin tapahtumat eivät kuitenkaan kilpaile vapaan kentän tai yksityisten tapahtuman järjestäjien tuottamien tapahtumien kanssa.

Säätiön rahoitus

Helsingin kaupunki tulee jatkossakin olemaan uuden tapahtumasäätiön tapahtumien päärahoittaja. Sen lisäksi säätiöltä odotetaan taitoa monipuolistaa tapahtumarahoitusta kaikin keinoin. Säätiöstatus tarjoaa hyvät edellytykset ulkopuolisen rahoituksen hankintaan eri lähteistä, sillä rahoituksen monipuolistaminen on säätiössä yksinkertaisempaa kuin kaupungin organisaation sisällä. Sponsorirahan hankinnan mallin rakentamisessa uudella säätiöllä on todella isoja ja kiinnostavia mahdollisuuksia.

Tosiasia on, että kaupungin omat tapahtumat on tehty pienillä budjeteilla ja säästeliäästi. Helsingin juhlatuotot haluaa korostaa sitä, kuinka pienillä resursseilla tapahtuma lopulta tuotetaan verrattuna esimerkkeinä tavoiteltuihin kansainvälisiin vertailukohtiin nähden ja kuinka tärkeää on riittävä puskurirahasto, jonka Helsingin juhlatuotot on onnistunut itselleen luomaan.

Lisärahoituksen tarve, joka syntyy tapahtumien tähän mennessä hyödyntämistä kaupunkiorganisaation omista resursseista on minimissään 400-500 000 euroa/vuosi. Tämä summa turvaa ja sisältää siirtyvän henkilöstön palkat ja arvion tapahtumien nykyisellään hyödyntämistä muista kaupunkikonsernin resursseista. Lisärahoitus ja säätiö tarvitsee myös tarvittavan, uuden henkilöstön palkkaukseen. Huom. luonnollisesti kaupunkikonsernista tapahtumien mukana säätiöön siirtyy myös tapahtumien omissa budjeteissa esitetty kaupungin tuki.

Aikataulu ja muutosprosessin ohjaus

Tarkoituksena on, että Helsingin tapahtumasäätiön toiminta alkaa kokonaisuudessaan vuoden 2019 alussa. Uuteen säätiöön tapahtumat siirtyvät kun se on muodostettu. Tärkeää on tämän vuoden ja ensi vuoden tapahtumien turvaaminen siten, ettei tuotanto häiriinny "kodittomuudesta". Tapahtumia kannattaa siirtää säätiöön niiden omien aikataulujen hitaimmassa hetkessä eli noin 1 kk tapahtuman toteutumisen jälkeen. Muutosprosessin hallinnan ja johtamisen vastuutaho sovitaan hyvissä ajoin, jotta siirrot sujuvat ilman haasteita ja epävarmuudet käytännön asioista poistuvat.

Taustaa

3. Helsinki tapahtumakaupunkina

3.1. Tapahtumaliiketoiminta, aluetalous ja tapahtumamatkailu

Helsinki on tunnustettu ja tunnistettu vetovoimaiseksi tapahtuma- ja matkailukaupungiksi lukuisissa kansainvälisissä yhteyksissä ja kaupungissa tapahtuu ympärivuotisesti. Tällä hetkellä Helsingin matkailu on voimakkaassa kasvussa ja vuonna 2017 yllettiin kasvuennätykseen¹. Tiedotteen mukaan kasvua tuli yhteensä 13 prosenttia edellisvuoteen verrattuna, mikä tarkoittaa yli neljää miljoonaa rekisteröityä yöpymistä pääkaupungin majoitusliikkeissä. Koko pääkaupunkiseudulla rekisteröitiin 5,3 miljoonaa yöpymistä. Helsinki on Suomen matkailun veturi.

Helsingin asukkaille tapahtumilla on luonnollisesti suuria sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia. Aluekehityksessä tapahtumia hyödynnetään vetovoima- ja imagosyistä ja niillä on suuri merkitys luovan ja innovatiivisen toimintaympäristön kehittymisessä. Kokonaisuutena tapahtumat ovat ajassa elävä ja kaupunkia elävöittävä organismi, joka muuttaa muotoaan tekijätahojensa intressien myötä.

Tuoretta ja kokonaisvaltaista, tutkittua tietoa tapahtumien vaikuttavuudesta on silti vaikea saada. Viimeisimmän laajemman tutkimuksen² mukaan sen ilmestymisaikaan vuonna 2012 järjestettiin noin viisi tapahtumaa päivässä eli 1800 vuodessa mikä oli hyvin karkea arvio määrästä. Vaikuttavuuden arviointi keskittyi tuolloin säännöllisiin, pieniin ja keskisuuriin tapahtumiin jotka olivat saaneet kaupungilta avustuksia. Ns. suuret megatapahtumat, messut ja ammattitapahtumat jäivät tarkastelun ulkopuolelle vaikka erityisesti sellaisilta odotetaan taloudellisia, imagollisia ja matkailuvaikutuksia. Tapahtumaklusterin kooksi arvioitiin tuolloin 27 200 työpaikkaa ja sen liikevaihdon kooksi arvioitiin 4100 miljoonaa euroa (s.10) . Tilastotiedot olivat vuodelta 2009. Jo silloin ja sen jälkeen toimiala on kasvanut muita toimialoja nopeammin.

Matkailutilastot kertovat majoituksesta, viipymästä, ulkomaisten turistien tulomaista ja yksittäisten vieraiden jättämästä rahasta. Tapahtumatiedossa on paljon katve-alueita, joista tietoa ei löydy kattavasti tai yhteenvetoina. Yksin matkailun koko Helsingille oli vuonna 2016 kaksi miljardia euroa, kerrannaisvaikutuksineen 3,12 miljardia euroa³. Tapahtumilla on havaittu olevan suuri merkitys siihen, että esimerkiksi taloustilanteiden notkahdukset eivät näy Helsingin matkailutilastoissa. Esimerkiksi heinäkuussa 2017 rekisteröidyt yöpymiset lisääntyivät Helsingissä kahdeksan prosenttia. Hyvään yöpymisten kasvuun auttoivat monet Helsingissä ja lähiseudulla järjestetyt tapahtumat, jotka toivat matkailijoita sekä kotimaasta että ulkomailta. Kaupungissa järjestettiin mm. Taitoluistelun MM-kilpailut 2017 ja Eurobasket 2017 sekä jalkapallon Helsinki Cup (ennätyselliset 22 000 osallistujaa 16 eri maasta), SM Beach Volley -turnaus, Robecon-pelitapahtuma (yli 4 000 kävijää), Pride-kulkue ja Tuska-festivaali. Myös Tall Ship Races (Kotka ja Turku) toi Helsinkiin kansainvälisiä vieraita miehistövaihtojen vuoksi.⁴

¹ <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/matkailu-kaikkien-aikojen-ennastykseen>

² Kaupungissa tapahtuu: Tapahtumaklusteri ja tapahtumien vaikutukset Helsingissä, kaupunkitutkimus TA Oy, Päivi Kilpeläinen Eeva Kostiainen Seppo Laakso 2012

³ Helsingin matkailun potentiaali 2X_Helsingin matkailusäätiö, http://digijulkaisu.qs.fi/helsingin_matkailun_potentiaali_2x/files/assets/basic-html/index.html#16

⁴ http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinki0717.pdf

Tapahtumaklusterin liiketoiminnan kokonaisvaikutuksista on vaikea saada kattavaa käsitystä, koska tutkimuksia ei ole. Yksittäisten tapahtumien aluetalousvaikutuksia on tutkittu ja esimerkiksi Finlandia-talo tutki oman aluetalousjälkensä vuonna 2015 itse. Jälki oli 26 miljoonaa euroa.⁵ Sponsor Insight tutki yleisön rahankäyttöä tapahtumissa vuonna 2017 ja päätyi siihen, että yksittäisen ison tapahtuman kävijät kuluttavat 3-15 miljoonaa euroa kokonaisuudessaan tapahtumassa ja Helsingissä tapahtuman aikana.⁶ Yritys tutki seuraavat tapahtumat: Helsinki-päivä, Pride, Tuska, Flow, Helsinki Cup ja Rock the Beach –konsertti, joissa arvioitiin käyneen yhteensä 280 000 henkeä.

4. Kaupunkistrategia ja kaupunkikonsernin omat tapahtumat

Helsinki on jo pitkään tunnistanut myös omassa toiminnassaan tapahtumien merkityksen ja niiden monipuoliset, positiiviset kerrannaisvaikutukset asukkaiden viihtyvyydelle, yhteisöllisyydelle, kaupungin vetovoimalle, tunnettuudelle, kansainvälisyydelle ja matkailulle. Vaikka kaupunki toimii merkittävänä alustan rakentajana eri tahojen järjestämille tapahtumille ja luo niille edellytyksiä monin keinoin, se tarvitsee myös omaa resursointia sellaisille tapahtumille, jotka osaltaan vahvistavat strategisten päämäärien saavuttamista ja kaupungin vetovoiman lisäämistä. Helsinki, kuten muutkin kaupungit, haluaa tuottaa myös kaikille suunnattuja ilmaistapahtumia itse, koska mikään taho ei pysty sellaista kaupallisin ehdoin tuottamaan. Esimerkiksi reilusti yli 700 000 kävijää, myös matkailijoita houkuttava, Lux Helsinki on yleisölle kokonaan ilmainen. Lux Helsingissäkin kaupunki toimii tapahtuma-alan elinkeinotoimintaa ja ekosysteemiä kehittävänä alustana hankkiessaan suuren osan tuotannon tehtävistä eri toimijoilta. Silakkamarkkinat puolestaan on tapahtumana esimerkki kaupungin perinteen ylläpidosta.

Uusi kaupunkistrategia vuosille 2017-21 Maailman toimivin kaupunki ohjaa kehittämään tapahtumallisuutta entisestään. Strategian kohdan 2 (Kestävän kasvun turvaaminen on kaupungin keskeisin tehtävä) mukaan kaupungin kasvu kertoo vetovoimasta ja kansainvälisyydestä, jotka ovat myös elinkeinopolitiikan tavoitteita. Tapahtumallisuus on tärkeä keino tavoitteiden saavuttamiseksi ja kaupunki haluaa olla **Kansainvälinen, elävä ja kiehtova tapahtumien Helsinki**:

Strategian monet tavoitteet tukevat resursointia tapahtumallisuuden kehittämiseen:

- *”Huippulaatuinen ja helposti saavutettava kulttuuri sekä urheilutapahtumat tuovat ihmisiä yhteen ja lisäävät keskinäistä ymmärrystä.”*
- *”Helsinki on monipuolinen ja kansainvälisesti vetovoimainen kulttuuri-, urheilu- ja tapahtumakaupunki. Tavoitteena on saada kaupunkiin uusia omaleimaisia vierailukohteita. Baanan ja Töölönlahden alueesta tehdään tasokas ja kansainvälisesti tunnettu kulttuurin ja vapaa-ajan keskittymä. Suvilahden alueen kehittäminen kansainvälisesti erottuvaksi, pysyväksi tapahtuma-alueeksi selvitetään. Kehittyvää museoverkostoa pyritään edelleen vahvistamaan. Helsinki keventää lupa- ja järjestelykäytäntöjään siten, että kaupungissa on helppo järjestää erilaisia tapahtumia.”*
- *”Vetovoimainen keskusta on Helsingin käyntikortti ja elinehto. Helsingin keskusta on elinvoimainen kaupallisia palveluja, tapahtumia, viihtymistä ja kansalaistoimintaa kokoava vetovoimainen paikka. Keskustan elinvoimaisuutta kehitetään yhteistyössä alueen elinkeinoelämän toimijoiden kanssa.”*

⁵ <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-finlandia-talon-kokous--ja-kongressivieraat-jattivat-viime-vuonna-pk-seudulle-26-miljoona-euroa---kotimainen-kavija-kayttaa-vierailullaan-109-alueen-palveluihin?publisherId=4348&releaseId=25350852>

⁶ Tapahtumat Helsingissä. Selvitys kävijöiden rahankulutuksesta 2017

- *”Helsinki edistää suvaitsevaisuutta ja monimuotoisuutta, lisää kansainvälisyyttään ja luo edellytyksiä mielenkiintoisten kohteiden ja tapahtumien synnylle. Helsinki vauhdittaa toteuttamiskelpoisten suurhankkeiden etenemistä ja panostaa kulttuurin ja urheilun suur tapahtumien sekä kongressien houkutteluun ja luomiseen.”*

4.1. Kaupungin tuottama tapahtumatieto

Helsingin kaupunkikonserni tuottaa vaihtelevasti tietoa sen omista ja /tai kumppanuustapahtumista. Kansainväliset suur tapahtumat kuten esimerkiksi Gymnaestrada 2015 ja Taitoluistelun MM-kisat 2017 ovat hyvin tutkittuja vaikutuksiltaan ja onnistumiseltaan. Myös kaupunkikonsernin tapahtumista saatava ja kerättävä tieto on melko monipuolista ja vuosittain toistuvaa. On niitäkin tapahtumia (useimmiten pienempiä), joista tarkempia kävijätutkimuksia ei ole tehty. Kaikista tämän selvityksen piirissä olevista tapahtumista ei ole vielä olemassa aineistoa, joka kertoisi niiden yhteisestä kokonaisvolymistä ja aluetalousvaikutuksista. On toivottavaa, että uusi tapahtumaorganisaatio tuottaa koko alaa hyödyttävää, vertailukelpoista tietoa omien tapahtumiensa osalta.

5. Alan yrittäjyys ja kaupunkikonsernin tapahtumat

Tapahtumatuotanto on verkostossa toteutuvaa yhteistyötä. Käytännössä iso osa toteutuksen tekemisestä ulkoistetaan erilaisia erikoistuneita palveluja tarjoaville pienille ja isoille yrityksille ja freelancereille. Tapahtumatuotantoon kytkeytyvät yritykset ovat osa luovan toimialan ekosysteemiä ohjelmasisältöjen, esitystekniikan, markkinoinnin, mainonnan, viestinnän, logistiikan, turvallisuuden, ravintola- ja muiden palvelujen tarjoajina niin kaupungin kuin muidenkin tapahtumia tuottavien tahojen toiminnassa.

Helsingissä toimii kasvava joukko alan yrityksiä ja muita tekijöitä, joiden kehittymiseen ja menestymiseen kaupunkikonserni on tähänkin mennessä vaikuttanut hankkimalla osan rahoittamiensa tuotantojen tehtävistä ja palvelujen ostoista. Näin ollen tapahtumien työllistävä vaikutus on paljon suurempi kuin kuvitellaan. Koko maan kasvava tapahtumaklusteri on keskittynyt vahvasti Helsinkiin⁷. Tutkittu tietoa työllistävyydestä on melko vähän ja se alkaa olla tilastollisesti kymmenvuotiasta. Cuporen uusi Factsheets (festivals) toteaa festivaalien olevan tyypilliseen kulttuuriesitysten tuotannon tavoin työvoimavaltaista toimintaa.⁸

6. Tuleva organisaatio kansallisen ja kansainvälisen tapahtumakentän toimijana

Uusi **Helsingin tapahtumasäätiö sr** tulee olemaan kansallisesti ja kansainvälisestikin iso tapahtuma-alan toimija. Sinne koottavissa tapahtumissa käy yli 1 500 000 henkeä vuosittain. Vertailun vuoksi: Finland Festivalin tilasto jäsenfestivaaliensa käyntimääristä vuonna 2017 toteaa, että kaikkiaan 82 FF-ketjuun kuuluvaa

⁷ Kaupungissa tapahtuu_ tapahtumaklusteri ja tapahtumien vaikutukset Helsingissä. 2012. Kaupunkitutkimus TA Oy, Päivi Kilpeläinen, Eeva Kostiainen, Seppo Laakso

⁸ <https://www.cupore.fi/en/fact-sheets/arts-and-culture-festivals-in-finland-cultural-policy-viewpoint-103210-23112017>

festivaalia tuotti 2 272 338 käyntiä kulttuurielämysten pariin (kokonaiskäyntimäärä, jossa on mukana arvio ilmaistilaisuuksista). Kokonaiskäyntimäärissä nousua vuoteen 2016 verrattuna on viisi prosenttia.⁹

Säätiöstä tulee myös kulttuuripoliittinen vallankäyttäjä, joka huomioi kaupunkistrategian mukaisesti niin asukkaiden hyvinvoinnin kuin kulttuuri- ja elinkeinopoliittikankin intressit koko kaupunkia palvelleen. Haastateltavien näkemys on, että uuden säätiön pitää tuntea vastuunsa myös toimialan kehittäjänä ja puolestapuhujana. Ohjausryhmä linjasi perusteita sille, että kaupunkikonserni tuottaa itse jatkossakin tapahtumia, seuraavasti:

- kaupungin tehtäviin kuuluu täydentää taiteen ja kulttuurin tarjontaa siten, että se varmistaa taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta ja innovatiivisuutta koko kaupungissa myös ilmaisilla tapahtumilla
- Helsingin kulttuuriperinteen vaaliminen kuuluu kaupungille
- Helsinki haluaa myös itse kertoa kaupungista kaupunkitapahtumillaan sekä taiteen ja kulttuurin sisällöllä edistääkseen kaupunkistrategian kaikkien tavoitteiden toteutumista.

Kaupunkikonsernin tapahtumat ovat tyypillisesti sellaisia, etteivät ne toteutuisi markkinaehtoisesti. Uudelta organisaatiolta toivotaan entistä laajempaa kansainvälistä näkemystä ja kykyä kehittää tuottamia tapahtumia kansainvälisesti merkityksellisemmiksi.

7. Selvityksen piirissä olevat tapahtumat

Selvitystyö kohdistui ohjausryhmän listaamiin, Helsinki-viikon säätiön ja Helsingin kaupunkikonsernin eri puolilla kaupunkiorganisaatiota tuottamiin ja rahoittamiin tapahtumiin. Tapahtumat ovat Helsingin juhlatuokot, Helsinki-päivä, Lux Helsinki, Tuomaan markkinat, Silakkamarkkinat, Helsingin uusivuosi, Kiinalainen uusivuosi, Helsinki-päivät Pietarissa, Mini Tattoo, Musica nova Helsinki, Kansallinen Veteraanipäivä ja Pormestarin itsenäisyysjuhla 4-luokkalaisille. Jokaisella on oma sisältönsä, tarkoituksensa ja kohdeyleisönsä sekä myös kaupunkikulttuurinen historiansa.

Useimmat tapahtumat ovat koko kaupungin asukkaille suunnattuja, osa myös kansainvälisille matkailijoille tai ne ovat elinkeinokehityksen ja kaupunkipromootion työkaluja sekä kulttuuripalveluja. Helsinki huomioi tapahtumissaan myös erilaisia juhlatuokot, yhteistyötärpeita ja teemavuotia (kuten World Design Capital 2012 ja Suomi 100 –juhlatuosi) niin kuin tapahtumallisuuden luonteeseen kuuluu. On tärkeää huomioida, että tarkastelun piirissä eivät ole urheilun suurttapahtumat eikä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ydintoiminnaksi katsotut tapahtumat (esimerkiksi Helsingin taidemuseon ja Helsingin kaupunginmuseon näyttelyt, Helsingin kaupunginorkesterin konsertit, nuorten hiihtolomatapahtumat, liikunnan tapahtumat ja kirjastojen keskustelutilaisuudet ja satutunnit).

Se, mitä Helsingin Tapahtumasäätiön tapahtumaportfolioon kuuluu ensimmäisenä kokoonpanona on muotoutunut ohjausryhmän tekemän, edellä esitetyn linjauksen perusteella.

⁹ <http://www.festivals.fi/tilastot/festivaalien-kayntimaarat-2017/#.Wn9UFq2B3EY>

7.1. Tapahtumien nykyinen tuotantotapa ja tilanne

Selvitystyön tapahtumilla on kullakin oma profiili ja autonominen kehityskaari. Monet ovat muutosvaiheessa, joko ns. uudistumisen tarpeessa ja kynnyksellä tai vasta tavoittelemassa tunnistettua potentiaaliaan. Kärkitapahtumiksi on selkeästi tunnistettu Helsingin juhlatuotantotapahtumat ja Lux Helsinki. Kansainvälistä merkitystään kasvattavat esimerkiksi Tuomaan markkinat (joulukauden vapaa-ajanvietto ja matkailu) ja Kiinalainen uusivuosi (matkailu- ja elinkeinopoliittisen yhteistyön rakentaminen Kiinaan). Mini Tatoon suhteen on käyty keskustelua siitä, onko sen paikka tapahtumasäätiön sateenvarjossa. Päätös tapahtuman tuottamisen tavasta jätetään ohjausryhmäkeskustelun pohjalta uuden tapahtumasäätiön päätettäväksi. Pormestarin itsenäisyyspäivän vastaanotto 4-luokkalaisille on puolestaan niin kiinteästi kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tapahtuma, että sen toteuttaminen muoto selvitetään tapahtumien siirtoprosessin kuluessa yhdessä ko. toimialan kanssa.

Helsingin juhlatuotantotapahtumat puolestaan on Musica nova Helsingin pääjärjestäjien joukossa. Helsinki-viikon säätiö on toiminut tapahtuman suunnittelun ja viestinnän koordinoijana.

Tyypilliseen tapaan tapahtumat työllistävät ympärivuotisesti vain pienen ydinjoukon ja laajenevat tapahtuman läheistyessä.

Helsingin juhlatuotantotapahtumat (HJV, Helsinki-viikon säätiö):

- Pohjoismaiden suurin monitaidefestivaali elo-syyskuun vaihteessa motolla ”Taide kuuluu kaikille”. Vaikuttavaa ja monipuolista taidesisältöä ja kohtaamisia. Taidemuotoja musiikin eri lajeista tanssiin, teatteriin, nykysirkukseen, visuaalisiin taiteisiin ja kirjallisuuteen painottaen taidelajien välisten rajojen ylittämistä. Festivaali toteuttaa lisäksi kaupunkitilassa tapahtuvia laajalle yleisölle suunnattuja, yhteisöllisiä ja osallistavia tapahtumia.
- Juhlatuotantotapahtumien kokonaisuutta vastaavaa festivaalitoimintaa ei ole olemassa yksityisen sektorin toimijan toteuttamana Helsingissä tai Suomessa.
- HJV (s. 1968) on ainoa tapahtumista, jonka koko tilanne ja kulurakenne näkyvät toimintakertomuksissa ja taloushallinnon aineistossa, koska festivaalin taustaorganisaatio Helsinki-viikon säätiö on ollut tähänkin asti itsenäinen, kaupunkiorganisaatiosta riippumaton toimija.

Helsinki-päivä (tuotanto/kokonaiskoordinointi ja markkinointiviestintä Helsinki Marketing Oy)

- Kaikille kaupunkilaisille suunnattu juhla Helsinki-päivänä kesäkuussa (s. 1959.)
- Kaikille avoimia ja maksuttomia tapahtumia, joiden järjestämiseen osallistuvat yhdistykset, yritykset, seurat, organisaatiot ja aktiiviset kaupunkilaiset.
- Helsinki-päivän tarjontaan mahtuu suuria ja pieniä tapahtumia, musiikkia, esittäviä taiteita, opastuskierroksia, näyttelyitä, avoimia ovia, ohjelmaa vauvoista vaariin.

Pormestarin itsenäisyysjuhla neljäsluokkalaisille (tuotanto Helsinki Marketing Oy)

- Pormestarin tapahtuma koululaisille. Pääsääntöisesti logistiikka ja tiedottaminen lasten vanhemmille, opettajille, tanssien harjoittelu jne. on hoidettu kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla, mutta osa tuotannon tehtävistä on toteutettu Helsinki Marketingissa.

Lux Helsinki (Tuotanto Helsinki Marketing Oy, tapahtumatuotanto ostettu Sun Effects Oy:ltä):

- Vuosittain järjestettävä 5-päiväinen valofestivaali, tammikuun alussa (s. 2009). Tilaustöitä ja kansainvälisen valotaiteen helmiä. Taiteellinen suunnittelu Ilkka Paloniemi ja Matti Jyväskylä.
- Arvion mukaan ainakin 700 000 yleisön saavuttava Lux on talvikauden kärkitapahtuma, joka kasvaa pikku hiljaa kaupunkifestivaalityyppiseksi

Kiinalainen uusivuosi (tuotanto Caisa)

- Kiinalaisen uudenvuoden tapahtumaa on vietetty vuodesta 2007 myös Helsingissä kuten monissa muissakin maailman kaupungeissa
- Helsingin ja Pekingin kaupunkien yhdessä isännöimä kiinalaisen uudenvuoden juhla tuo iloa ja elämää talviseen kaupunkiin. Ainutlaatuisen juhlatunnelman luovat värikkäät lyhdyt, höyryävät kevätkääryleet ja nuudelit, lohikäärmeet, leijonat sekä Pekingistä saapuvat taidokkaat esiintyjät.

Tuomaan markkinat (Torikorttelit, Helsingin Leijona Oy)

- **Tuomaan Markkinat** Senaatintorilla on Helsingin vanhin ja suurin ulkoilmassa järjestettävä joulutori. Joulukuussa järjestettävillä markkinoilla vierailee vuosittain satojatuhansia kävijöitä niin Suomesta kuin maailmalta.
- Tapahtuma on kaikille avoin, eikä siihen osallistuvan yleisön tarvitse maksaa pääsymaksuja. Tapahtuman pääsymaksuttomuus tukee sen merkitystä kaikille kaupunkilaisille tuotettuna .

Silakkamarkkinat (Helsingin Tukutorin hankkima tuotanto)

- Suomen vanhin perinnetapahtuma (s. 1743). Silakkamarkkinat on vuosien mittaan muuttunut ruoanhakumatkasta yleisötapahtumaksi, jossa yhdistyvät kalastajat, Helsingin merellinen saaristolaisperinne ja moderni ruokakulttuuri.

Kansallinen veteraanipäivä Helsingissä (tuotanto Kaupunginkanslia/Helsinki Marketing)

- Juhla helsinkiläisille sotien veteraaneille. Toistaiseksi tapahtuma jatkuu.

Helsingin uusivuosi (tuotanto Helsinki Marketing Oy)

- Vuodenvaihteen uudenvuodenaaton ulkoilmatapahtuma, hauska, iloinen ja mukaansa tempaava show juhlaan osallistujille ja television katsojille (YLEn suora lähetys).

Musica nova Helsinki (koordinointi Helsinki-viikon säätiossä)

- Musica Nova Helsinki on Suomen suurin ja yksi Euroopan merkittävimmistä nykymusiikin tapahtumista. (s. 1981). Tapahtuma järjestetään joka toinen vuosi.
- Tapahtuma on Helsinki-viikon säätion koordinaatiovastuulla ja sen taustalla on viiden pääjärjestäjän yhteistyö.

Mini Tattoo (Helsinki Marketing Oy)

- Kansainvälinen torvimusiikkitapahtuma. Hamina Tattoon markkinointitempaus.

Helsinki-päivät Pietarissa (tuotanto Helsingin kaupunki, elinkeino-osasto)

- Elinkeinopoliittinen kaupunkimarkkinointitapahtuma, joka toteutuu erillisillä päätöksillä.
- Kutsuvierastapahtumien ohella myös ohjelmaa suurelle yleisölle.

7.2. Tapahtumahenkilöstön näkemykset tapahtumien uudesta organisoinnista

Työn kuluessa pidettiin tärkeänä tapahtumia tuottavan henkilöstön näkemysten kuulemista. Koko tapahtumahenkilöstölle järjestettiin yhteinen työpaja 31.1.2018. Sitä ennen 23.1.2018 järjestettiin tapaaminen Helsingin juhla viikkojen henkilöstölle erikseen. Osallistujat pitivät molemmissa tapaamisissa kaikkia tapahtumaorganisaation tavoitteita tapahtumien kannalta positiivisina, uusia mahdollisuuksia antavana ja innostavina.

Tuottajat näkivät paljon positiivisia mahdollisuuksia parempien tapahtumien tekemiseen:

- Henkilökuntaa voidaan kierrättää, tapahtumat uudistuvat ja tuottajat saavat uusia haasteita työssään
- Ennakoitavuus, järkevästi jaetut työtehtävät, pitkäjänteisyys suunnitelmissa ja työsuhteissa
- Ammatillinen kehittäminen ja uuden oppiminen onnistuu paremmin kollegojen joukossa
- Inspiroiva työympäristö, tuki, haavoittuvuus vähenee (jos joku sairastuu tuotannossa, asiat ei kaadu)
- Laajempi kansainvälistyminen

- Laajempia verkostoja

Tapahtumahenkilöstön oma asema paranee:

- Turhat hallintokerrostumat poistuvat
- Tuottajakoulutusta voi hyödyntää paremmin ja organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia myös koulutuksen kehittämiseen esimerkiksi harjoittelijoille on tarjolla monipuolisia mahdollisuuksia.
- Mahdollisuus aloittaa puhtaalta pöydältä
- Resursointi kohdilleen
- Sisältösparraus, vertaistuki
- Profiilin nostaminen
- Uudet toimintatavat
- Työkierto mahdollistuu

7.3. Tapahtumien laajuus: yleisömäärät ja budjetti

Selvityksen tapahtumien laajuus vaihtelee kovasti. Suurimpia ovat luonnollisesti Helsingin juhlatuokkat, Lux Helsinki ja Tuomaan Markkinat. Mini Tattoota, Musica novaa ja Kansallista Veteraanipäivää lukuun ottamatta kaikki täyttävät suur tapahtumien tunnusmerkkejä.

Alla olevan karkean taulukon tiedot ovat tapahtumien tuottajatahojen antamien tietojen pohjalta. Ne ovat hieman eri vuosilta eivätkä siten kerro yhtenevästi tilanteesta.

	budjetti/ menot	(live) kävijämäärä
Mini Tatoo 2016	10000	5000
Pormestarin itsenäisyysjuhla/4-luokat	210000	6000
Silakkamarkkinat 10.2017	85400	42927
Hki-päivä Pietarissa 2015	52000	300
Tuomaan markkinat	465000	350000
Uusivuosi 2017	400000	85000
Musica nova /HJV, HKO ym.(biennaali)		7200
Kiinalainen uusivuosi	150000	40000
Veteraanipäivä 2017	10200	200
Helsingin juhlatuokkat	3535820	212836
Lux Helsinki 2018	760000	700000
Helsinki-päivä (1-päiväinen)	200000	100000
Yhteensä	5878420	1549463

Yrityskumppanuuksien määrän ja rahoituksen kasvattaminen kaikissa eri muodoissaan on tapahtumille tulevaisuudessa tärkeää. Tämänhetkisen tilanteen tapahtumaselvityksistä kerätty arvio seuraavassa.

Helsingin suur tapahtumat

Sponsorointitulot

	arvo	muut
Mini Tattoo 2016	ei	
Ylipormestarin itsenäisyysjuhla	ei	
Silakkamarkkinat 10.2017	ei	
Hki-päivä Pietarissa 2015	ei	
Tuomaan markkinat	25 000	
Uusivuosi	ei	YLE
Musica Nova /HJV, HKO ym.(biennaali)	ei	
Kiinalainen uusivuosi	max. 25 000	Suomi-Kiina -seuran kautta tulevat sponsorit
Veteraanipäivä 2017	ei	
Helsingin juhlatuotot 2016	680 065	
Lux Helsinki 2018	105-260 000	
Helsinki-päivä (1-päiväinen)	40 000	80 000
	850 065-	Huom. kaikki barter-
Yhteensä	1 005 065	summat eivät ole julkisia

7.4. Tuotantojen hyödyntämät muut kaupungin resurssit

Tapahtumista on pyritty taustainformaation tuottamisella saamaan selville kokonaiskuva, joka kertoisi niiden volyymin ja sellaisista budjetteihin kirjaamattomista kaupunkikonsernin sisäisistä resursseista, joita niiden toteuttamiseen on todellisuudessa käytetty. Kaupunkiorganisaation sisällä toteutetut tapahtumat ovat hyötyneet monista organisaation eduista kuten mahdollisuudesta hyödyntää esimerkiksi kaupungin taloushallintoa, it- ja juristipalveluita, työtiloja, markkinointisopimuksia, markkinointi-, kumppanuus- ja viestintätyövoimaa kontaktipintoinen. Kaikkien tapahtumien ei esimerkiksi ole tarvinnut maksaa esimerkiksi tilavuokria, maankäyttölupia tai Teosto-maksuja, jotka jo konsernin yhteisöissä kuten Helsinki-viikon säätiössä, Kaapelitehtaalla tai Finlandia-talossa ovat kuluera. (Teosto-maksut tulivat osalle tapahtumista maksettaviksi niiden siirtyessä Helsinki Marketing Oy:hyn.) Osa näistä resursseista on sellaisia, että ne ovat sovittavissa säätiön ja kaupungin välisellä sopimuksella tapahtumien eduksi jatkossakin (ilmainen maankäyttö, tilat jne).

Jos pelkän tapahtumabudjetin perusteella resursoidaan siirtyviä tapahtumia uuteen säätiöön, syntyy siis joidenkin kuluerien osalta aliresursoitu tapahtumajoukko, josta voi puuttua esimerkiksi merkittävä määrä henkilöstökuluja.

Suurin resurssivaje syntyykin sellaisen henkilöstön työpanoksen menetyksestä, joka ei ole siirtymässä säätiöön. Tämä koskee erityisesti markkinoinnin, viestinnän ja taloushallinnon henkilöstön tapahtumiin antamaa työpanosta eri puolilla kaupunkikonsernia. Helsinki Marketingissa Lux Helsinki työllisti yhden henkilön ympäri vuoden ja projektiassistentin noin 4kk. Lisäksi kumppanuudet (kumppanuuspäällikkö), markkinointi, graafinen suunnittelu ja viestintä työllistivät yhteensä 2-3 kk/vuosi.

Helsinki Marketing arvioikin kaikkien tapahtumiensa kuluiksi vuonna 2017 yhteensä **268 890 euroa** omassa budjetissaan (tapahtumabudjettien ulkopuolella)¹⁰. Tästä summasta 3 vakituisen tapahtumatuottajan ja 1 vakituisen graafikon palkkakulut sivukuluineen on 213 000 euroa. Muut kulut muodostuivat muun henkilöstön osallistumisesta ja talous- ja hallintokuluista. Lisäksi tulevat kulut, jotka on voitu jättää huomiotta kaupungin itsensä järjestäessä tapahtumia.

Muita esimerkkejä budjeteissa näkymättömistä kuluista:

- Tuomaan markkinoiden tuottajakulut ovat olleet työnantajakuineen noin 45 500/vuosi, henkilöstökuluina tulevat mukaan noin viestinnästä ja markkinoinnista on syyskaudella vastannut Torikorttelien viestintätiimi (viestintäpäällikkö 50% työajasta, viestintäassistentti 50% työajasta sekä markkinointihenkilö 30% työajasta).
- Silakkamarkkinat työllistivät palkatun tuottajan ohella koko Tukkutorin henkilöstöä heidän työpanoksillaan tapahtuman kuluessa.
- Kiinalainen uusivuosi tapahtumaan käytetään yhteensä n. 10,5kk henkilötyöaikaa jakautuen: Caisan tuottaja 5kk, tekninen tuottaja 2kk (ostetaan erikseen), viestinnän suunnittelu ja toteutus 1,5kk. Caisan muu henkilökunta osallistuu 1kk, palvelun muu henkilökunta 1kk. Lisäksi korkeakouluharjoittelija 3kk ja Suomi –Kiina-seuran henkilökunta 3kk erillisinä resursseina. Nämä resurssit eivät siirry.

Karkea arvio edellä mainituista tapahtumabudjeteissa ”näkymättömistä” kuluista eli lisäresursoinnista on kaikkien Helsinki-viikon säätiön ulkopuolisten tapahtumien osalta yhteensä noin 400-500 000 tuhatta euroa. Siitä osa on **siirtyvän henkilöstön (Helsinki Marketing ja Tuomaan markkinat) palkkoja arviolta yhteensä noin 258 000 euroa. Nämä resurssit huomioidaan kaupunkikonsernin ja säätiön välisissä siirtoneuvotteluissa.**

Kaikkia tapahtumia koskee yleisesti turvallisuuskustannusten merkittävä kasvu, johon kaupunki on joissain tapauksissa antanut tukea. Turvallisuuskustannusten kasvuun on syytä varautua jatkossakin.

Lisäresursoinnin tarvearvio tehty seuraavasti:

- Siirtyvän henkilöstön palkkakustannukset /Helsinki Marketing Oy ja Tuomaan markkinat: 258 000 euroa (noin)
- Helsinki Marketing Oy:n tuottamiin tapahtumiin käytetyt muut resurssit erillisen taustatietolaskelman mukaan (oheispalveluhenkilöstö, talous- ja hallintopalvelukulut ja tietyt ulkomainontakulut): 55890 euroa
- **-> Yhteensä 313890 euroa**
Lisäksi kuluja ovat synnyttäneet:
- Torikorttelien, Tukkutorin ja Caisan tapahtumien oheispalveluja tuottaneen henkilöstön palkat (ei tarkkaa summaa tiedossa)
- Torikorttelien, Tukkutorin ja Caisan tapahtumien talous- ja hallintopalvelukulut (summa ei tiedossa)
- Lisäksi muut sellaiset kulut, joita on voitu jättää huomiotta, koska tapahtumat ovat kaupungin itsensä järjestämiä, mutta joista esimerkiksi Helsingin juhlatiimat maksavat (maa-aluevuokrat, tilavuokrat, ulkomainontakuluja, osa Teosto-maksuista jne)

-> arvio kokonaisuudesta 400 000 - 500 000 euroa

¹⁰ Helsinki Marketing Oy tapahtumatuotannon kuluserveys vuodelta 2017

Uusi organisointi: Helsingin Tapahtumasäätiö sr

8. Säätiömuoto

On yksinkertaisinta ja parhaiten tavoitteita vastaavaa toteuttaa Helsingin kaupunkikonsernin omien tapahtumien organisointi nykyiseen ja uudistettavaan Helsinki-viikon säätiöön, joka on valmis, tarjolla oleva kaupunkikonserniin kuuluva alusta (Y-tunnus ei muutu). Helsinki-viikon säätiön nimi muutetaan Helsingin tapahtumasäätiöksi, joka nimenä kuvaa paremmin tulevaa toimintaa ja kertoo tapahtumien ja niiden tekijöiden siirtämisen kantavan ajatuksen: kaikki tapahtumien tekijät voivat kokea siirtyvänsä **uuteen tapahtumaorganisaatioon**.

Säätiön tarkoitusta muutetaan sanamuotojen osalta seuraavaksi:

Säätiön tarkoituksena on voittoa tai ylijäämää tavoittelematta kulttuurin, mukaan lukien kaupunkikulttuurin, aineettoman kulttuuriperinnön ja taiteen edistäminen sekä näiden eri muotojen tunnetuksi tekeminen kotimaiselle ja ulkomaiselle yleisölle. Säätiö vahvistaa omalta osaltaan Helsingin kaupungin vetovoimaisuutta osana Helsingin kaupunkikonsernia.

Säätiömuoto sopii tulevalle toiminnalle hyvin. Se mahdollistaa erilaisten rahoitusmuotojen hankinnan, on pitkäjänteinen, riittävän itsenäinen ja joustava organisaatiomalli. Säännöt pitävät toiminnan mahdollisuudet riittävän väljinä.

Helsingin tapahtumasäätiö on tuotanto-organisaatio, joka tuottaa itse määrittelemiään taide- ja kulttuurisisältöjä ja –tapahtumia yleishyödyllisesti toimien. Suuri osa tapahtumista on ilmaistapahtumia, jotka eivät sovellu ansaintalogiikkaa edellyttävään yhtiömuotoiseen toimintaan. Säätiö ei myöskään jaa avustuksia. Säätiön sääntöjen muuttamiselle muun muassa säätiön tarkoituksen ja nimen osalta tullaan asian tämän hetkisen selvitystilanteen mukaan saamaan säätiörekisterin hyväksyntä. Säätiön yleishyödyllisen statuksen säilyminen toimintamuutoksista huolimatta varmistetaan Verohallinnolta pyydettävällä ennakkoratkaisulla. Kaupunginkanslian oikeuspalvelut on selvittänyt myös säätiön hankintaoikeudellisista asemaa sekä säätiöön sovellettaviksi tulevia valtiontukisäännöksiä, jotka eivät muodosta estettä ehdotettaville muutoksille.

Säätiön sääntöluonnos on liitteenä 1.

8.1. Omistajaohjaus ja hallituksen kokoonpano

Kaupunki on voimassa olevan konserniohjeen mukaisesti aktiivinen ja vahva omistaja. Omistajaohjauksella huolehditaan siitä, että kaupungin tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kaupunkikonsernin kokonaisuus.

Tapahtumaorganisaation säätiömuoto vie kaupungin rahoittamat tapahtumat askeleen verran kauemmaksi itse kaupunkiorganisaatiosta ja suorat omistajaohjauksen keinot ovat vähäisemmät verrattuna esimerkiksi kaupungin omistamiin osakeyhtiöihin. Keskeisinä ohjauskeinoina ovat säätiön hallituksen jäsenten nimeäminen, heille annetut toimiohjeet, kaupungin talousarviossa asetetut tavoitteet sekä kaupungin tekemät, säätiötä koskevat rahoituspäätökset.

Kuntalain mukaisesti kaupungin tytäryhteisöjen hallitusten kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan tuntemus. Konserniohjeen mukaan tytäryhteisöjen hallitusten osalta varmistetaan monipuolinen osaaminen ja kokemus sekä riippumattomuus ja vastuullisuus. Hallituksen kokoonpanon tulee mahdollistaa yhteisön toimitusjohtajan ohjaaminen ja tukeminen yhteisön kehittämiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tapahtumatuotannon keskittämisen myötä säätiön toiminta muuttuu ja laajenee. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös hallitukselle, jonka kaupunginhallituksen konsernijaosto nimittää. Hallituksen kokoonpano on koettu säätiön onnistumista määrittäväksi kriittiseksi tekijäksi. Helsinki-viikon säätiön hallituksen nykyistä rakennetta ei ole pidetty jatkoa ajatellen säätiön ammattimaisen toiminnan ja toimialaosaamisen sekä tapahtumien kehittämisen kannalta parhaana mahdollisena tukena. Kaikissa haastatteluissa ja ohjausryhmän työssä on arvioitu, että hallituksen kokoonpanoa pitää kehittää ja sen koolle on annettava laajenemisvaraa viidestä yhdeksään jäseneseen.

Edellä mainittujen säännösten pohjalta perusteltu olisi hallituksen kokoonpano, jossa on säätiötä sen toimialalla hyödyttävää osaamista markkinointijohtamisesta, ”kovan tason” nykyaikaista tapahtumatuotanto-osaamista, kaupunkimarkkinoinnin asiantuntijuutta, hyödyllisiä yritys-elämän verkostoja, syvää kulttuurikentän tuntemusta sekä yhteiskunnallista vaikuttamisvoimaa. Hallituksen monipuolisen osaamisen kannalta perusteltua olisi, että hallituksessa olisi luottamushenkilötaustaisia jäseniä sekä ns. ulkopuolisia asiantuntijajäseniä sekä Helsingin kaupungilta kulttuurin ja elinkeinopolitiikan viranhaltijataustaisia jäseniä.

9. Tapahtumatoiminnan organisointi säätiössä

Säätiön operatiivinen johto määrittää yhdessä hallituksen kanssa strategiset linjaukset ja kaupungin strategiasta nousevat tavoitteet toiminnalle. Johto määrittää myös toimintamallit yksittäisten tapahtumien ja kunnianhimoisen tapahtumakokonaisuuden kehittämiseksi, arvioimiselle ja operatiiviselle toteutukselle tapahtumien tekijöiden kanssa. Tapahtumasäätiön vakinaisen tuotanto-organisaation ei tarvitse olla suuri. Vain keskeinen asiantuntijuus, tapahtumien vastuullinen tuottajuusrooli ja operatiivisen toiminnan johtaminen ja toteuttaminen tapahtumissa keskitetään säätiön sisälle. Muu hankitaan kumppaniverkostossa alan toimijoilta tapahtumien tuotantocykliin tarpeen mukaan. Lisäksi palkataan tapahtumien vuosisyklin mukaan kausityöntekijöitä. Ohjausryhmän näkemyksen mukaan tapahtuman tuotantoa palvelevat markkinointi, viestintä, ulkopuolinen varainhankinta ja hallinto on resursoitava riittävästi, jotta nykytaso ja kehittämisen mahdollisuudet turvataan.

Tapahtuman onnistumisen kriittinen tekijä on sekä haastattelijain että ohjausryhmän näkemysten mukaan niiden uskottava, **kuratoitu sisältö**, joka on tunnistettava ja jonka perusteella päätökset tehdään. Kuratoinnin tarve ei rajoitu taidesisältöihin. Jokaisella tarkastellulla tapahtumalla on oma ”henkinen ydin” olemassaololleen. Uskottava sisältöprofiili luodaan jokaiselle tapahtumalle eri keinoin ja sisällön suunnittelu voi edellyttää myös ulkopuolelta hankittavaa asiantuntijuutta tilanteen mukaan. Sisällön suunnittelua tehdään suurissa tapahtumissa ympäri vuoden. Sponsorihankinnan rytmi on riippuvainen yritysten budjetointikausista eikä tapahtumista itsestään. Esimerkkejä:

- Kiinalainen uusivuosi on yhteys Kiinaan. Caisan Aasia-tuottajan asiantuntemus ja kontaktit pitävät tapahtuman sisällön sen yleisöjen ja kumppaneiden kannalta kiinnostavana ja uskottavana.

- Tuomaan Markkinoiden kauppiat kuratoidaan niiden tuotteiden ja palvelujen laadun, kiinnostavuuden ja kotimaisuuden perusteella. Ohjelmallisuus rakentuu joulun teemoista. Näkemystä ohjaa tuottajan tietotaito.
- Talvikaupunkitapahtuma Lux Helsingin ydin on valotaiteessa, joka edellyttää kansainvälisen valotaiteen asiantuntemusta taiteelliselta johdolta.

Tapahtumasäätiön toimintatapaan kuuluu valppaana olo, yhteistyökyky ja ketteryys sen oman tapahtumaportfolion hoitamisessa. Uudistaminen ja luopuminen kuuluvat tapahtumien elinkaareen. Kaupunkimarkkinointi ja suur tapahtumien kehittäjät korostavat läheistä yhteistyön tarvetta kaupungin suuntaan. Uudelta organisaatiolta toivotaan myös entistä laajempaa kansainvälistä näkemystä ja kykyä kehittää tuottamiaan tapahtumia kansainvälisesti merkityksellisemmiksi.

9.1. Johtamismalli

Johtamismalli herätti paljon mielipiteitä. Kaikissa tapaamisissa ja keskusteluissa sekä säätiön sääntöluonnoksessa on lopulta tuotu parhaimpana vaihtoehtona esiin johtamismalli, jossa Helsingin tapahtumasäätiöllä on koko säätiötä johtava toimitusjohtaja, joka vastaa viime kädessä koko organisaation kehittämisestä ja operatiivisesta toiminnasta hallitukselle. Sääntöehdotuksessa todetaan: *”Toimitusjohtaja huolehtii säätiön tarkoituksen toteutumisesta ja hoitaa säätiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.*

Toimitusjohtaja vastaa siitä, että säätiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.”

Toimitusjohtajan lisäksi valikoiduilla tapahtumilla kuten esimerkiksi Helsingin juhlat viikot ja Lux Helsinki, kannattaa olla erillinen, taiteellisista sisältökokonaisuuksista vastaava taiteellinen johto/taiteellinen kuraattori tarvittavassa tehtävänä laajuudessa tapahtumaan nähden ja lisäksi kaikilla tapahtumilla voi olla taiteellisia ohjausryhmiä ja neuvonantajia tarpeen mukaan. Helsingin juhlat viikkojen taiteellisen johdon vuosittainen työmäärä ei todennäköisesti ole kokovuotinen. Taiteelliselta johdolta odotetaan tunnettua/tunnustettua taiteellista asiantuntijuutta, jotta tapahtuman sisällön taiteellinen uskottavuus on tavoitellulla tasolla.

Ohjausryhmän ja haastateltavien näkemykseen siitä, että johtaminen kannattaa jakaa toimitusjohtajan ja kuraattorien/taiteellisten johtajien kesken vaikuttavat seuraavat syyt:

- Suomesta on vaikea löytää henkilöitä, joiden taiteellinen johtajuus olisi riittävän monialaista usean tapahtuman sisältösuunnitteluun ja jotka kykenisivät samalla suuren organisaation ammattitoimitusjohtajamaiseen operatiiviseen johtamiseen
- Ulkomaiset huippukyvyt eivät liikahta suomalaisten johtajien palkkatasolla ->
 - Jos taiteellinen ja operatiivinen johto erotetaan, voidaan taiteellisiin johtotehtäviin palkata myös ulkomaisia taiteilijoita lyhyemmillä työmäärillä/vuosi
- Taiteellisen johdon kyvyt eivät välttämättä takaa talous- tai henkilöstöjohdon ymmärrystä – esimerkiksi – ja sama päinvastoin
- Tapahtumien kirjo, koko ja määrä säätiössä ja sen tapahtumasisällöissä kasvavat merkittävästi ->
 - Mielekkäintä on, että kokonaisvastuussa on ammattilainen, jolla on monipuolista tapahtumatuotanto-osaamista ja osaamista organisaatioiden johtotehtävistä
- Toimitusjohtajalta edellytetään monipuolisia osaamisia: tapahtuma- ja kulttuurikentän näkemyksellistä

tuntemusta, laajoja verkostoja ja monipuolisia yhteiskuntasuhteita, kykyä rahoituksen varmistamiseen, hallintoon ja taloudenpitoon, prosessien kehittämiseen sekä sen lisäksi kykyä johtaa henkilöstöä ja tehdä laaja-alaista yhteistyötä (muun muassa).

Toimitusjohtajan toimenkuvan osuvuus ja johtajan osaamiset/ominaisuudet ovat säätiölle kriittinen menestystekijä. Yhtä kriittistä on toimitusjohtajan ja esimerkiksi Helsingin juhlatuotantojen taiteellisen johtajan vastuunjaon määrittely sekä toimiva yhteistyö. Hyvin toimiva yhteistyö on paras pitkäjänteisen kehittämisen mahdollisuus.

Eri festivaalien sisällöt ja tavoitteet vaativat eri tyyppisiä ratkaisuja taiteellisen sisältönsä tueksi. Johtajan ja hallituksen tehtävä on arvioida paras toimintatapa kunkin tapahtuman kohdalla.

“Festivaalituotanto ymmärretään tässä tutkimuksessa luovana tuotantona, jonka johtaminen edellyttää vahvaa sisällöllistä ja taloudellista ymmärrystä sekä kykyä toiminnan innovatiiviseen kehittämiseen sen jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä tarkoittaa strategista suunnittelua, jossa painottuvat ohjelmiston ja talouden suunnittelu, markkinointi sekä tapahtuman palvelutarjonnan muotoilu.

On selvää, että ratkaisevan tärkeää taidefestivaalin menestymiselle ovat luovaan toimintaan perustuva sisältö ja uudistuminen, mutta myös taloudelliset arvot tuotannon projektikohtaisen ja pitkántähtäimen toiminnan resursoimiseksi. Tämä edellyttää strategista suunnittelua, jossa keskeistä on arvioida tuoteorientoituneen festivaalituotannon tehtävä ja tavoitteet.”¹¹

9.2. Henkilöstörakenne ja avaintoiminnot

Tapahtumatuotanto-organisaatiossa kysytään avaintoimintoina tuottajaosaamista (tuotantopäällikön ja vastaavien tuottajien työ), talous- ja henkilöstöhallinnon osaamista, rahoitusosaamista, yritys yhteistyö- ja muuta varainhankintaosaamista (lahjoitusajattelu), markkinointi- ja viestintäosaamista sekä myyntityön osaamista. Lisäksi tarvitaan sopimus- ja kilpailutus käytäntöjen osaamista ja juristien palveluita. Niitä voidaan ostaa tarvittaessa samoin kuin it-palvelujakin kokeneilta sopimuskumppaneilta. Tarvittavien henkilöiden toimenkuvat määritellään selkeästi säätiössä kun toimitusjohtaja on rekrytoitu, jotta hän voi rakentaa tiiminsä.

Kehitettävä toiminto säätiössä tulee olemaan tiedontuotanto. Helsingin kaupunkikonsernin tuottama tieto omista tapahtumistaan ja kaupungissa tapahtuvista muista tapahtumista ei tällä hetkellä ole systemaattisesti kerättyä tai yhdenmukaista. Uusi säätiö pystyy luomaan tiedonkeräyksen tavat, joilla arviointia ja kehittämistä varten tarvittava seuranta tapahtumaportfolion osalta saadaan aikaan. Tieto on olennaista aineistoa rahoituksen saamiselle ja kumppanihakinnalle.

Uuden säätiön henkilöstörakenne muodostetaan sekä taiteellisen- ja kulttuurisen sisällön että verkostomaisen tuotannon projektihallinnan osaajista eli tapahtumakokonaisuuksista vastaavista tuottajista. Heiltä odotetaan myös monipuolista kykyä tuotantoryhmien ja tapahtumakohtaisen lisätyövoiman työn ohjaamisessa. Tuottajilla on sisältöintohimoa, tietoa ja osaamista, jota ei kannata hukata uudistamistyössä ja tapahtumayksikön koon kasvattamisessa. Helsingin tapahtumasäätiön on siirtymässä tapahtumatuottamisen kokeneita ammattilaisia tapahtumineen, joista heillä on sisältöosaamista ja näkemystä. Teknistä tuottaja-apua on tyypillisesti ostettu

¹¹ Festivaalien merkitysten verkosto ja johtaminen. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia 2016, Mervi Luonila (väitöskirja)

avuksi tapahtumien kiireisimpänä valmistelukautena projektibudjettien puitteissa. Osa tapahtumista on tuotettu kokonaan ulkoistetuina freelancer-voimin (Silakkamarkkinat/2 tuottajaa ja Musica nova Helsinki/1 tuottaja). Kiinalaisen uuden vuoden sisältötuotanto on tehty Caisan asiantuntijatyönä. Tapahtumalla on myös osa-aikainen tekninen tuottaja syksyisin.

Tämän lisäksi tapahtumasäätiössä tulee jatkossakin olla riittävästi vaativan taloushallinnon ja sen nykyaikaisten prosessien kehittämisen osaamista, operatiivisen taloushallinnon tekijöitä, monipuolista rahoitushakemus- ja sen raportointiosaamista, markkinoinnin, viestinnän ja yritysysteistyön johtamisen osaamista ja juristia apua sopimusten ja isojen kilpailutusten hoitoon (ostettavissa). Tapahtumien markkinointi- ja viestintämateriaalien tuotanto työllistää hyvin yhden in-house -graafikon ostopalvelujen ohella ja viestinnässä tarvitaan markkinointiviestinnän johdon lisäksi perustiedottaja ja digitaalisen median tuottajavoimaa myös organisaation sisälle päivittäiseen työhön. Viestinnän ja markkinoinnin tarve on kasvava kaikille tapahtumille. Vahvistuva kansainvälinen viestintä ja markkinointi ovat tarpeen, jotta tavoitteet tapahtumien kansainvälistymisen suhteen saavutetaan.

Yksi peruste suuremmalle tapahtumaorganisaatiolle on ollut ajatus siitä, että muut kaupunkikonsernin tapahtumat hyötyisivät Helsingin juhlaviikkojen yritysysteistyö- ja markkinointiviestinnän osaamisesta. Tosiasia on, että tällä hetkellä Juhlaviikkojen sponsoroinnin myynti on ulkoistettu alihankkijalle eikä organisaatiossa ole tehtäviin nimettyä päällikötason henkilöä. Kyseessä on siis toiminto, joka vaatii uuden resursoinnin ja uuden, ajanmukaisen toimintamallin, koska tapahtumien määrä kasvaa huomattavasti ja niiden yleisöt ovat paljon aiempia laajempia. Helsinki Marketingissa Lux Helsinki -kumppanuudet hoiti kumppanuuspäällikkö. Lisäksi tapahtumat työllistivät HM:ssä markkinointiviestintäpäällikköä, tiedottajaa ja hallinnon väkeä. Kukaan heistä ei ole siirtymässä uuteen säätiöön. Myös Tuomaan markkinoiden viestintää ja markkinointia hoitaa Torikorttelien viestintätiimi. Resursseina, jotka jäävät uuden tapahtumasäätiön ulkopuolelle, nämä ovat erittäin merkittäviä.

Koko tulevaan tapahtumaorganisaatioon kuuluisi johdon (toimitusjohtaja) lisäksi:

Helsingin juhlaviikkojen vakituinen henkilökunta:

- Hallintojohtaja (esim. taloushallinto ja rahoitusraportointi)
- Taloussihteeri
- Markkinointivastaava (keskittyy Juhlaviikkoihin)
- Vastaava tiedottaja

Ohjelmatuotannossa toimivat :

- Vastaava tuottaja/Huvila-teltoa
- Vastaava tuottaja/tanssi, sirkus, teatteri, kuvataide
- Vastaava tuottaja/klassinen musiikki

Helsingin juhlaviikot katsoo tarvitsevansa jatkossakin yhden markkinointikoordinaattorin tapahtumaa varten.

Lisäksi tapahtumasäätiöön siirtyisi kaupunkikonsernista useita tapahtumia hoitaneet:

- Vastaava tuottaja (Helsinki Marketing)
- Tuottaja (Helsinki Marketing)
- Tuottaja (Helsinki Marketing)
- Graafinen suunnittelija (Helsinki Marketing)
- Tuottaja (Torikorttelit/Tuomaan markkinat)

Juhlaviikoilla on ollut vuosittain täydentävää tapahtumahenkilökuntaa, ja kokonaishenkilötyövuosimäärä vakituinen henkilöstö mukaan lukien on noin 15 htv.

Vakituisen henkilöstön koko ei lopulta kasva merkittävästi eikä sen ole tarpeenkaan kasvaa. Henkilöstön kokoonpanosta voi kuitenkin päätellä, että lisäresursointia tarvitaan, jotta tapahtumien taustatoiminnot voidaan hoitaa kunnolla siitäkkin huolimatta, että ostopalveluja käytetään runsaasti.

Arvio uuden lisähenkilöstön tarpeesta ydintoimintoihin (ottamatta kantaa nimikkeisiin):

- Toimitusjohtaja
- Markkinointi- ja viestintäjohtaja
- Kumppanuuspäällikkö/koordinaattori (miehellään erillinen ja yritysyhteistyöhön keskittyvä)
- Toinen viestinnän perushenkilö esimerkiksi digitaalisen median tuottaja
- Toinen taloussihteeri

Lisäksi tarvitaan tapahtumien taiteellinen johto joka kirjautuu tapahtumien budjetteihin.

Arvio perustuu ohjausryhmän jäsenten näkemyksiin ja siihen työpanokseen, jota kaupunkiorganisaation muu henkilöstö on tapahtumille antanut.

9.3. Henkilöstön asema ja siirtyminen kaupunkiorganisaatiosta säätiöön

Henkilöstö siirtyy ns. liikkeenluovutusperiaatteen mukaisesti vanhoina työntekijöinä Kaupunginkanslian talous- ja suunnitteluosaston konserniohjauksen päällikkö Atte Malmströmin mukaan seuraavasti:

Tapahtumatuotantojen keskittäminen tapahtuisi kunkin tarkastelussa olevan toimintaa luovuttavan tahon osalta siten, että toiminta pysyisi luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena. Näin ollen henkilöstö siirtyisi tapahtumatuotantojen keskittämisessä liikkeenluovutuksen periaatteen mukaisesti entisiin palvelussuhteen ehdoin, ns. vanhoina työntekijöinä, nykyisen Helsinki-viikon säätiön palvelukseen. Luovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyisivät säätiölle. Henkilöstön siirtojen valmistelussa ja toteutuksessa noudatettaisiin kaupunkikonsernin lainsäädännön noudattamiseen ja vastuulliseen työnantajuuteen liittyvien periaatteiden mukaisesti asianmukaisia yhteistoimintamenettelyjä.

Henkilöstön työsuhte-etuuksista sovittaisiin tarkemmin työnantajan ja henkilöstön välisissä siirtosopimus-neuvotteluissa, mutta lähtökohtana voidaan pitää, että nykyiset työsuhte-etuudet pääsääntöisesti säilyisivät.

Henkilöstön siirron jälkeen nykyisin Helsingin kaupungin palveluksessa olevat henkilöt eivät enää olisi kaupungin palveluksessa ja noudatettava työehtosopimus muuttuisi. Kaupungin tytäryhteisönä vastaanottavassa säätiössä noudatettaisiin kuitenkin kaupungin henkilöstöpolitiikkaa vastaavaa henkilöstöpolitiikkaa ao. työehtosopimuksen rajoissa.

Henkilöstön palvelussuhteen ehdot säilyisivät pitkälti samoina, mikäli sovellettava työehtosopimus on Avainta ry:n työehtosopimus.

Henkilöstötapaamisissa toivottiin, että siirrossa on tärkeää viestiä tulevista muutoksista avoimesti prosessin kuluessa. Keskustelu muutoksen epävarmuustekijöistä on tarpeen ja henkilöstöllä on paras tieto ja osaaminen itse tapahtumiin. Henkilöstö toivoo hyvää informaatiota tuottamiensa tapahtumien siirtoajankohdista ja omasta työsuhteestaan sekä korosti muutosprosessin hyvää ja selkeää johtamista. Jonkun täytyy ”omistaa” muutosajan haastavat käytännön asiat työtilojen järjestämisestä siirtyviä tapahtumia koskevien sopimusten uusimiseen.

9.4. Hankinnat

Uusi tapahtumasäätiö tulee hankkimaan ison osan tapahtumien käytännön toteutuksessa erilaisten ulkopuolisten palveluntarjoajien tehtäviksi. Näin on ollut tähänkin mennessä tapahtumatuotantojen luontaisesta verkostomaisuudesta johtuen. Iso tapahtumavolyymi uudessa organisaatiossa mahdollistaa yhteisissä hankinnoissa taloudellisten synergiaetujen saavuttamista ja on hankintoja, joissa esimerkiksi puitesopimusten arvo noussee nykyisiä hankintoja paljon suuremmiksi.

Onnistunut hankinta edellyttää hyvää palvelujen ostamisaamasta, verkostoja ja kilpailutusten teknistä osaamista, jota toki tähänkin mennessä on ollut. Viesti kaupungin tuottajatahoilta on kuitenkin se, että esimerkiksi juridista osaamista kilpailutusten oikeellisuuden takaamiseksi on varmistettava nykyistä enemmän. Monien tapahtumien siirtyessä säätiöön mahdollisuus pyytää apua kaupungin omilta juristeilta poistuu, joten osaaminen on korvattava ja resursoitava tavalla tai toisella. Juhlaviikkojen käyttämät juridiset palvelut tarvitsevat siis lisäresursointia.

Hankinnat suurempina kokonaisuuksina ovat kustannussäästöjen mahdollisuus. Se on myös säätiön tapa suurena ostajana kehittää yrityksiä tapahtuma-alan toimijoina ja mahdollistaa niiden työtillaisuuksia. Palvelujen hankinnoilla on näin ollen merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. (Tässä yhteydessä voidaan todeta sekin, että EU-tason hankinnoissa Viro on hyvinkin kilpailukykyinen palvelujen tarjoaja ja toimija tapahtuma-alalla.)

Kilpailutuksen kohteeksi tulee myös uusia palveluja tai laajenevia tehtäväkokonaisuuksia, jos esimerkiksi oikeus käyttää ilmaiseksi kaupungin tiloja, maa-alueita, ulkomainostilaa ja muita markkinointikanavia kaupungin omien, edullisten sopimusten puitteissa, voi poistua säätiöön siirtyviltä tapahtumilta. Tämä voidaan kuitenkin välttää säätiön ja kaupungin välisillä sopimuksilla tapahtumien siirtovaiheessa.

Säätiö on hankintalain tarkoittama hankintayksikkö eli säätiön tulee kilpailuttaa hankintansa hankintalain mukaisina julkisina hankintoina.

Säätiön voidaan katsoa olevan kaupungin sidosyksikkö. Sidosyksikkönä säätiön ei tarvitsisi kilpailuttaa hankintoja määräysvaltaa käyttävältä hankintayksiköltä eli kaupungilta.

Avainsanoja ovat: isojen kilpailutusten synergiaedut, kilpailutusosaamisen kehittäminen ja varmistaminen, tapahtuma-alan kehittäjävastuu ostajana

9.5. Viestintä ja brändi

Jokaisella tapahtumalla on oma profiilinsa ja elinkaaren aikana rakentunut tunnettuus, jonka varassa se elää. Periaatteena ohjausryhmässä on, etteivät tapahtumaorganisaation luominen ja uuden säätiönimen käyttöönotto saisi vaikuttaa siirtyvien tapahtumien omaan brändiin/identiteettiin sitä heikentävästi.

Jatkossakin kullakin tapahtumalla on oma profiilinsa, yleisönsä ja tarkoituksena. Helsingin Juhlaviikkojen taustalla toiminut Helsinki-viikon säätiö oli nimenä näkymätön taustaorganisaatio ja sellaiseksi uusikin säätiö muodostuu. Tapahtumakävijän kannalta tärkeintä on tietoisuus itse tapahtumasta ja sen identiteetistä. Helsingin juhlaviikoilla on jo oma, vahva brändi, jollaista myös esimerkiksi Lux Helsingille on juuri uudistettu Helsingin kaupungin brändihierarkiasta lähteväksi. Jokaiselle tapahtumalle määritellään uudessa säätiössä niille sopiva suhde Helsingin kaupungin uuteen brändiohjeistukseen ja brändihierarkiaan. Esimerkiksi Helsinki-päivä voi luontevasti olla lähellä sitä. Säätiön markkinointiviestinnän tehtävä on jokaisen tapahtuman luonteen mukaisesti kehittää ja ylläpitää niiden tunnettuutta ja ilmettä.

10. Tapahtumien kehittäminen

Tapahtumien arvioiminen ja kehittäminen on peruste yksi uuden organisaation luomiseen. Tilanteessa, jossa tapahtuman tuotanto on ollut taustaorganisaation irrallinen ja yksinäinen toiminto, uudistamistarpeita ei helposti huomioida eikä tapahtuman tarvitsemia kehitysresursseja päivitetä. Selvitystyön aikana keskusteluissa on noussut esiin useiden tapahtumien hyödyntämätön potentiaali sekä niiden tuottajien vahva intressi kehittää tapahtumia edelleen tunnistettujen mahdollisuuksien mukaisesti, esimerkiksi

- Helsingin Silakkamarkkinat, jonka toteutus perustuu yhteistyöhön vähenevien kalastajien kanssa voisi suuntautua kaupungin ruokakulttuuristrategian¹² mukaisesti kalaruokafestivaaliksi.
- Hyvällä kehityspolulla oleva Tuomaan markkinat ei enää ole markkinat vaan joulunajan ajanviettotapahtuma. Se voi entisestään nostaa ohjelmallisista sisältöjään ja nostaa merkitystään joulunajan tapahtumana ja turisiatraktiona, mikäli joulunajan tapahtumia sidottaisiin yhteen ja yhteistyö keskustan elinkeinoelämän/kauppiasyhdistyksen kanssa saataisiin paremmin liikkeelle. Käytännössä tapahtuma tehdään pienin resurssein ja lähes yhden tuottajan vuotuisella työpanoksella. Muualta Suomesta matkustetaan Helsinkiin joulua varten kävijäkyselyn mukaan.
- Helsingin Juhlaviikoiltakin odotetaan haastattelujen perusteella tapahtuman kansainvälisen merkityksen nostamista, jotta siitä kehittyisi Itämeren alueen huomattavin monitaidefestivaali.

Tapahtumien kehittämiseen liittyy myös arviointitaito luopua sellaisten tapahtumien tekemisestä, joilla ei enää ole edellytyksiä jatkaa. Tällainen on esimerkiksi Kansallinen veteraanipäivä yksinkertaisesti siksi, että paikalle kykeneviä veteraaneja on jo huomattavan vähän.

Uudelta tapahtumasäätiöltä odotetaan kykyä seurata tapahtumien elinkaarta, panostaa sinne, millä on merkitystä ja etenemisen mahdollisuuksia sekä kykyä luopua tai luoda uutta.

10.1. Tapahtumaneuvonta

Keskusteluissa on ollut paljon esillä ollut kysymys siitä, mistä yleistä tapahtumaneuvontaa pitäisi olla saatavilla ja pitääkö sen olla tulevan tuotanto-organisaatio tehtävä. Kaupunki on pyrkinyt luomaan sähköisiä palveluja yleisen tapahtumatiedon tarvisijoille esimerkiksi MyHelsinki.fi –sivustolle, jossa on tapahtuman järjestämistä koskeva tietopaketti.¹³ Lisäksi **asiointi.hel.fi** –palvelusta löytyy tapahtumailmoitus ja aluekortit.

¹² Helsingin kaupungin ruokakulttuurin kehittämisvalinnat:

https://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunkisuunnittelulautakunta/Suomi/Esitys/2010/Ksv_2010-08-26_Kslk_23_El/001FC591-9DEE-4283-85BD-1FDBDABDD01C/Liite_1_Ruokakulttuurin_kehittämisvalinnat_FINAL_3.pdf

¹³ <https://www.myhelsinki.fi/fi/tapahtumajärjestäjän-ohjeet>

Ammattimaiset tapahtumien järjestävät tietävät melko hyvin, mitä tapahtuman organisointi kaupungissa edellyttää, mutta aina tulee olemaan uusia tahoja, joilla tietoa ei välttämättä ole riittävästi. Useimmiten käytännön haasteet syntyvät siitä, että viranomaisyhteistyö ja informaatio kaupungin sisällä ei kaikissa tapauksissa toimi niin hyvin kuin olisi toivottavaa. Koordinaation puute haastateltujen tapahtumien tuottajien mukaan on ilmeinen, eikä ole tuntematonta sekään, että kaupunki itse tekee päällekkäisvarauksia omiin tiloihinsa. Esimerkiksi Senaatintorille oli tulossa kuusimyyntipaikka Tuomaan markkinoiden aikaan.

Kaupungin eri toimialojen yhteistyö ja sen kehittäminen on jatkossakin olennaista kaikkien tahojen järjestämien tapahtumien onnistumiselle. Elinkeino-osasto on Helsinki Marketing Oy:n kumppanina merkityksellinen yhteistyökumppani **kaiken sisältöisten suur tapahtumien** (myös urheilu ja konferenssit jne.) saamisessa ja yleisten tapahtuman toteutumiseen liittyvien asioiden kehittämisessä. Helsingin kaupungin elinkeino-osaston kilpailukyky- ja kaupunkimarkkinointitiimissä on asiantuntija, jonka tehtäviin kuuluu kaupungin kilpailukyky- ja kaupunkimarkkinointitiimissä on asiantuntija, jonka tehtäviin kuuluu esimerkiksi suur tapahtumien onnistumisen varmistaminen viranomaisten yhteistyön alullepanijana. Selvitystyössä on arvioitu, että tätä toimintaa ei voi ulkoistaa kaupungin oman organisaation ulkopuolella toimivan säätiön tehtäväksi. Neuvonnan kannattaa olla siellä, missä luvat ja ilmoituksetkin ovat. **Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala** on yhteistyökumppani, joka vuokraa tapahtuma-alueita, tekee yhteistyötä urheilun suur tapahtumien järjestelyssä sekä tukee ja järjestää maksuttomia kaupunkitapahtumia.

Tapahtumatuottajien kokemuksen mukaan kysymyksiä tulee vastattavaksi silloin tällöin kaikesta olemassa olevasta informaatiosta huolimatta. Useimmiten kysymykset ovat olleet käytännöllisiä ja tulleet osatoteuttajien taholta. Ne ovat liittyneet esimerkiksi erilaisia lupia koskevaan "viranomaisviidakkoon" tai rahoituksen hankkimiseen. Kaikki tahot, joissa tapahtumia on tuotettu tai jossa niitä rahoitetaan, ovat saaneet myös kysymyksiä koskien tapahtumien toteuttamista. Neuvonta on tapahtunut tuottajien oman työn osana, ns. eteenpäin ohjaamisena, eikä sitä ole koettu suurina resursseja vieväksi tekemiseksi.

Pienten tapahtumien neuvonta on myös edelleen peruskaupunkiorganisaation tehtävä. Helsinki Marketing Oy:n kokemuksen mukaan satunnaisiin kyselyihin käytetään maksimissaan 1 päivä kuukaudessa ja 90% kyselyjen sisällöstä koskee lupa-asioita. Toiminnan resursseja voidaan jatkossa kaupunkiorganisaation sisällä siten, että lupakyselyille luodaan verkkoon Chat, jossa asiakas saa verkkoinformaation tueksi tietoa ja henkilökohtaista neuvontaa. Parhaiten kyselyjä voidaan todennäköisesti vähentää kaikkien tapahtumien kanssa tekemisissä olevien tahojen hyvällä viestinnällä siitä, mistä perustietoa on saatavilla sekä myös kaupungin sisäisten yhteistyöprosessien jatkuvalla kehittämisellä.

Tapahtumakehittämisen kannalta on merkityksellistä lisäksi esimerkiksi elinkeino-osaston, tulevan viestintäosaston, kulttuurin- ja vapaa-ajan toimialan työnjaon täsmennys.

10.2. Luovien toimialojen ja avustustoiminnan kehittäminen

Uuden tapahtumasäätiön tehtäviin ja ammattitaitoon kuuluu luonnollisesti sen oman tapahtumaportfolion arviointi ja sen puitteissa myös uusien, ajankohtaisten tapahtumien kokeilu ja kasvattaminen. Helsingin Juhlaviikkojen historia tuntee useita sittemmin itsenäisiksi kehittyneitä oheistapahtumia, joilla on ollut ainakin yhteistyöstatus niiden alkuvaiheessa (mm. Flow Festival). Elävä tapahtumaportfolio on säätiön tarkoituksen ajankäytön edellytys. Kaupunkikonsernin tapahtumat eivät kuitenkaan kilpaile vapaan kentän tai yksityisten tapahtumien järjestäjien tuottamien tapahtumien kanssa.

Tapahtumallisuuden edistäminen voi tapahtua säätiön toiminnan puitteissa projektiluonteisesti, eri keinoin ja johdon harkinnan mukaan. Keinoja voivat olla esimerkiksi tavanomaiset erillisesti rahoitetut kehittämishankkeet kansallisella tai EU-tasolla ja yhteistyö alan oppilaitosten tai kansainvälisten festivaalien kanssa. Pysyvien hautomotoimintojen kehittäminen tai liiketoimintalähtöinen tapahtumakehittämisen asiantuntijuuden myynti eivät kuulu uuden säätiön yleishyödylliseen ajatteluun. Tapahtumien avustaminen kuuluu kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan vastuulle. Helsingin kaupunkiorganisaatiossa luovien toimialojen yrityskehittäminen on jo nyt elinkeino-osaston vastuulla.

11. Säätiön rahoitus

Helsingin kaupunki tulee jatkossakin olemaan uuden tapahtumasäätiön tapahtumien päärahoittaja. Sen lisäksi säätiöltä odotetaan taitoa monipuolistaa tapahtumarahoitusta kaikin keinoin. Säätiöstatus tarjoaa hyvät edellytykset ulkopuolisen rahoituksen hankintaan eri lähteistä, sillä rahoituksen monipuolistaminen on säätiössä yksinkertaisempaa kuin kaupungin organisaation sisällä.

Helsingin juhlatiimit on hyvä esimerkki monipuolisesta rahoituspohjasta jo nyt. Tapahtumalla on omaa ansaintaa mm. lipunmyynnistä, merkittävä määrä yritysyrityskumppaneilta saatua sponsorirahoitusta (lisäksi barter& in-kind -sopimukset), avustuksia yksityisiltä säätiöiltä, valtiolta, EU:lta sekä status, joka tekee mahdolliseksi lahjoitusten vastaanottamisen osana varainhankintaa.

Sponsori/yritysyrityskumppanin hankinnan mallin rakentamisessa uudella säätiöllä on todella isoja ja kiinnostavia mahdollisuuksia jopa Euroopan mittakaavassa. Sen vahvuuksina tulee olemaan ainutlaatuinen yleisöpohja ja monenlaiset tarjolla olevat yhteistyökanavat. Yritysyrityskumppanin rahoitusmallia rakentaessa kannattaa huomioida mahdollisuudet sekä koko tapahtumaportfolion että yksittäisten tapahtumien kumppanuusmahdollisuuksiin. Volyymi ja tapahtumien sisältöymmärryksen tarve on niin suuri, että on perusteltua palkata uusi kumppanuuksista vastaava osaaja Helsingin tapahtumasäätiöön riippumatta siitä ulkoistetaanko myyntityötä. Osaajan kokemuksen tarve määrittyy rahoituksen kehittämisestä vastaavan toimitusjohtajan kokemuksen laajuuden perusteella. Myynnin ulkoistaminen ei periaatteessa ole sisältöjen kannalta paras vaihtoehto, sillä kokonaiskuvan ja arvomaailman hahmotus ei toteudu ulkoapäin. Kehitettävä yritysyrityskumppanin korvaa osaltaan uusia resurssitarpeita.

Tulevan säätiön ja muutosprosessin riittävä resursointi on kaikilla tahoilla tunnistettu huolenaihe. Talouden huolenaiheena on erityisesti Juhlaviikkojen taholta esitetty siirtyvien tapahtumien kautta tuleva talousriski, joka on myös tämän työn kuluessa tunnistettu. Riski syntyy siitä, että kaupungin muun organisaation palvelut ovat olleet tapahtumien käytössä, eikä Juhlaviikoilla ole resursseja sitä kantaa. Helsingin juhlatiimit on tapahtumista ainoa, jonka kulurakenne näyttää kaiken tapahtumatuotantoon liittyvän tuloineen ja menoineen tilinpäätöksessä. Huonojen vuosien kokemuksen perusteella Juhlaviikot on myös kasvattanut puskurirahoitusta oman toimintansa riskien pienentämiseksi. Rahasto ei riitä uudessa tilanteessa ja silloin myös Juhlaviikkojen oma riskienhallinta vaarantuu.

Tosiasia on, että kaupungin omat tapahtumat on tehty pienillä budjeteilla ja säästeliäästi. Siihen nähden on saatu paljon aikaan. Myös Helsingin juhlatiimit haluaa korostaa sitä, kuinka pienillä resursseilla tapahtuma lopulta tuotetaan verrattuna esimerkkeinä tavoiteltuihin kansainvälisiin vertailukohtiin nähden.

Siirtoneuvotteluissa luodaan sopimus- ja toimintamalli, joka korvaa tapahtumille myös niiden käytettävissä olleiden kaupunkikonsernin resurssien menetyksen kuten esimerkiksi kaupungin tilojen ja maa-alueiden ilmaisen käyttöoikeuden.

Lisärahoituksen tarve, joka syntyy tapahtumien tähän mennessä hyödyntämistä kaupunkiorganisaation omista resursseista on minimissään 400-500 000 euroa/vuosi. Tämä summa turvaa ja sisältää siirtyvän henkilöstön palkat ja arvion tapahtumien hyödyntämistä muista kaupunkikonsernin resursseista.

Lisäresursseja säätiö tarvitsee myös tarvittavan uuden henkilöstön ja taiteellisen johdon palkkaukseen (koko uusi palkkakulu ei korvaudu edellä mainitulla, tapahtumiin käytetyllä 400-500 000 euron summalla, josta osa on siirtyvän henkilöstön palkkoja). Palkkauksen lisäresurssi neuvotellaan siirtoneuvotteluissa.

Huom. luonnollisesti kaupunkikonsernista tapahtumien mukana säätiöön siirtyy myös tapahtumien omissa budjeteissa esitetty kaupungin tuki.

12. Aikataulu ja muutosprosessin ohjaus

Tarkoituksena on, että Helsingin tapahtumasäätiön toiminta alkaa kokonaisuudessaan vuoden 2019 alussa. Uuteen säätiöön tapahtumat siirtyvät kun se on se perustettu. **Säätiön muutosprosessin aikataulu on kuvattu liitteenä olevassa erillisessä excelissä.**

Tärkeää on tämän vuoden ja ensi vuoden tapahtumien turvaaminen siten, ettei tuotanto häiriinny "kodittomuudesta". Isoja tapahtumia tehdään käytännössä lähes koko vuoden. Helsingin juhlat ja Musica nova Helsinki jatkavat normaalisti.

Tapahtumia kannattaa siirtää säätiöön niiden omien aikataulujen hitaimmassa hetkessä eli noin 1 kk tapahtuman toteutumisen jälkeen. Tämä tarkoittaa keskustelussa olleiden tapahtumien osalta seuraavaa:

- Lux Helsinki – paras siirtohetki vuoden 2019 tapahtuman jälkeen
- Uusivuosi - paras siirtohetki tammikuu 2019
- Kiinalainen uusivuosi – siirto 2019
- Helsinki-päivä 2019 uudessa säätiössä
- Tuomaan markkinat –siirto vuoden 2019 alusta
- Silakkamarkkinat –siirto vuoden 2019 alusta
- Helsinki-päivät Pietarissa –vuonna 2019 (jos on)
- Mini Tattoo - siirto 2019 alkaen (uusi säätiö päättää jatkumosta)
- Kansallinen Veteraanipäivä – vuosi 2019 säätiössä
- Pormestarin itsenäisyyspäivän vastaanotto 4-luokkalaisille (päätös siirrosta tehdään erikseen)

Ohjausryhmässä todettiin, että muutosprosessin hallinnan ja johtamisen vastuutaho sovitaan hyvissä ajoin, jotta siirrot sujuvat ilman haasteita ja epävarmuudet käytännön asioista poistuvat. Muutoksiin liittyvästi kannattaa työstää nopeasti arvio budjetista vuodelle 2019. Ennen tapahtumien siirtoja valitaan Helsingin tapahtumasäätiön toimitusjohtaja sekä neuvotellaan resurssien siirrot (rahalliset ja henkilöstö).

Ohjausryhmän näkemys on, että uusi toimitusjohtaja tarvitsee suuren vapauden tulevan organisaation luomiseen haluamallaan, tarkoituksenmukaisella tavalla ja että samalla tulevassa järjestäytymisessä huomioidaan henkilöstön näkemykset.

Henkilöstö kommentoi muutosprosessin haasteita seuraavasti:

”Pelkkä omistajan/kaupunkiorganisaation tahtotila tapahtumien isosti tekemiseen ei riitä, ellei tavoitteisiin sitouduta myös käytännön toimissa esimerkiksi nykyisen tasoisten resurssien varmistamisella. Tapahtumien toteutumisen nykyiset edellytykset kuten maa-alueiden hinnoittelu kaupungin tapahtumille, kaupungin markkinointitilan hyödyntämisen mahdollisuudet tai Teosto-maksujen nousu säätiömuodon johdosta eivät saa huonontaa taloutta. Resurssien varmistaminen pitää tapahtua neuvottelemalla ennalta jo vuoden 2018 aikana.”

13. Lopuksi

Helsingin tapahtumasäätiön muodostaminen on edellä kävijyyttä tapahtumien ammattimaistamisen, kehittämisen ja niiden merkityksen nostamisen puolesta. Syntyvien synergiaetujen määrä (kilpailutukset, hankinnat, rahoitus, viestintä) ja muut hyödyt, kuten henkilöstön vuorovaikutus, ajankäytön synergiat ja laajemmat verkostot korvaavat hyvin johdettuina alkuvaiheen muutosprosessiajan haasteet.

Kaupunkilaisten näkökulmasta ohjelmatarjonta monipuolistuu ja tapahtumien laatu nousee entisestään. ”Kun tapahtumien on taustalla ”yksi isompi tavoite”, rima voidaan asettaa tapahtumien toteutuksen suhteen korkeammalle, tapahtumia arvostetaan niitä tuottavassa organisaatiossa ja ne ovat samalla viivalla”, todettiin kaupungin tapahtumahenkilöstön työpajassa. ”Tapahtumien kehittämisen näkökulmasta organisaatio itsessään on mahtava alusta ja yhteistyöverkosto.” Haasteista vakavimpia on alibudjetoinnin mahdollisuus ja riittävän puskurirahoituksen vähyys. Kun muutosprosessi johdetaan osaavasti vaikeuksia voidaan ehkäistä ja voittaa.

14. Tavatut ja haastatellut henkilöt

Ohjausryhmä Tommi Laitio, Marja-Leena Rinkineva, Juhana Vartiainen, Elina Moisio, Sanna-Mari Jäntti, Topi Lehtipuu, Niki Matheson, Saira Machere, Laura Aalto, Tuula Haavisto, Jenni Rope ja Atte Malmström kokouksissa aikataulun mukaan.

Helsingin kaupunki:

- Tommi Laitio ja Marja-Leena Rinkineva (21.11.)
- Stuba Nikula (28.11.)
- Saira Machere (30.11.)
- Jenni Rope (30.11.)
- Sanna-Mari Jäntti (2.1.)
- Johanna Rissanen (8.1.)
- Päivi Munther (8.1.)

Helsingin juhlaviikot:

- Niki Matheson (1.12.)
- Hallituksen pj, Juhana Vartiainen(5.12.)
- Hallituksen ex.pj. Pekka Mattila (14.12.)
- Topi Lehtipuu (15.12.)
- Henkilökuntatapaaminen 23.1.

Helsinki Marketing:

- Laura Aalto (15.12.)
- Tuulikki Becker (7.12.)
- Susa Nokelainen (7.12.)

Torikorttelit:

- Peggy Bauer (7.12.)
- Isabella Rossi (10.1.)

Silakkamarkkinat:

- Laura Rautkallio- Salminen (15.1.)

Tuottaja- ja tapahtumahenkilöstön työpaja 31.1.2018 Empire-salissa/ osallistujia:

Laura Rautkallio-Salmisen, Susa Nokelainen, Marianne Saukkonen, Maarit Roschier, Päivi Munther, Saara Juvonen, Johanna Rissanen, Marita Haukema, Jaana Lindman, Kristiina Vuorela, Isabella Rossi, Outi Laine
Laura Gottleben