

Erika Artell

YHTEISTYÖKÄYTÄNNÖT PROJEKTIYHTEISKUNNASSA
Case Visit Arctic Europe

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

2018

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Yhteistyökäytännöt projektiyhteiskunnassa. Case Visit Arctic Europe

Tekijä: Erika Artell

Koulutusohjelma / oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ_x_Sivulaudaturtyö__Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 79 + liitteet

Vuosi: 2018

TIIVISTELMÄ

Projektit ja hankkeet ovat nykyhallinnon keskeisiä organisaatioita, mikä tarkoittaa muutosta hallitsemisesta hallintaan, eräänlaiseen kumppanuuteen. Projektit rahoitetaan määrärahoihin ja suhde määritellään sopimuksin. Tätä ilmiötä kutsutaan projektiyhteiskunnaksi. Muutokseen on Euroopan unioni vaikuttanut merkittävästi. EU-hankkeiden vaikutuksia esimerkiksi työllisyyteen tai talouteen on tutkittu paljon, mutta vaikutuksia matkailuun tai matkailuyhteistyöhön taas vähemmän, jos ollenkaan.

Tämän tutkielman empiirinen kohde on Interreg Pohjoisen rahoittama Visit Arctic Europe -hanke (VAE), jonka tavoitteena on kehittää Pohjois-Skandinaviasta yhtenäinen ja kansainvälisesti tunnettu matkailualue. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten EU-hankkeet vaikuttavat matkailun toimialaan. Osatutkimuskysymykseni liittyivät konkreettisesti Visit Arctic Europe-hankkeeseen: miten hanke on vaikuttanut arktisen Euroopan matkailuun ja yhteistyökäytäntöihin sekä millaisia ovat yhteistyökäytännöt VAE-hankkeen toimialueella. Tutkin yhteistyökäytäntöjä monimetodisen lähestymistavan avulla. EU:n rahoittamassa hanketoiminnassa käytetään menetelmänä loogisen viitekehyksen lähestymistapaa. Se on työkalu kehityshankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Työkalu tuottaa matriisin, jonka avulla kokosin pääosin määrällisen aineiston hankkeen vaikutuksista matkailuun ja yhteistyökäytäntöihin alueella. Tuotin teemahaastatteluin laadullisen aineiston, jota analysoin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin keskeisten matkailuyhteistyön ulottuvuuksien esiin nostamiseksi. Muodostin nämä ulottuvuudet aineistolähtöisesti, mutta ennen sitä teemoittelin haastatteluaineiston kysyen siltä kysymyksiä, jotka perustuivat käytäntöteoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että hanke on myötävaikuttanut Pohjois-Skandinavian matkailuun positiivisesti, etenkin kansainvälisten matkailijoiden yöpymisiin alueella ja yhteistyöhön kansainvälisten matkanjärjestäjien kanssa. Hanke on myös osaltaan luonut mahdollisuuksia matkailualan toimijoille rajat ylittävän yhteistyön tiivistämiseen ja kehittämiseen, jonka merkitystä erityisesti matkailuyhteistyön ulottuvuus, läheisyys, tukee. Haastatteluaineistosta esiin nousseet ulottuvuudet olivat läheisyyden lisäksi hyöty ja ammatillisuus. Tutkielman määrällistä aineistoa tullaan käyttämään hankkeen onnistumisen mittauksen seurannassa vielä viiden vuoden ajan. Laadullista aineistoa ja tutkielman tuloksia voidaan käyttää rajat ylittävän matkailuyhteistyön kehittämiseen niin VAE-alueella kuin muuallakin samankaltaisessa, monen valtakunnan matkailualueella. Visit Arctic Europe on erinomainen esimerkki siitä, mitä EU-rahoitteisilla hankkeilla voidaan saavuttaa matkailun toimialalla.

Avainsanat: projektiyhteiskunta, EU-hanke, Visit Arctic Europe, yhteistyökäytäntö, käytäntöteoria, matkailututkimus

University of Lapland, Faculty of Social Sciences

Title: Cooperation practices in the project society. Case Visit Arctic Europe

Author: Erika Artell

Degree program / field of study: Tourism research

The type of work: Master's thesis

Number of pages: 79 + appendices

Year: 2018

ABSTRACT

Projects are today's central governmental organizations, which actually means a change from government to governance, more like to a partnership-kind-of relation. Projects are funded with budgets and the relation is defined with contracts. This phenomenon is called project society. European Union has had a major impact on this development. The impacts of EU-funded projects on, for example employment and economy have been studied a lot, but impacts on tourism or cooperation in the field of tourism have been neglected in researches.

The empirical case of this research is Visit Arctic Europe project (VAE) which is funded by Interreg Nord. The purpose of this project is to make Northern-Scandinavia an attractive integrated tourism destination with common vision. The goal of this research is to find out how EU-funded projects effect on tourism business. The detailed research questions are related to the Visit Arctic Europe project: how the project has effected on the tourism in the Arctic Europe, the cooperation practices there and what kind of practices is there in the VAE-region. I studied cooperation practices with the help of multi-method approach. EU-funded projects use Logical Framework Approach as a method. It is a tool in planning and implementing development projects. The tool produces a matrix as a result, which I used to gather most of the quantitative material of the impacts the project has on tourism and cooperation practices in the area. The qualitative material I collected with theme interviews which I analyzed using theory-based content analysis in order to find essential dimensions of tourism cooperation. I formed these dimensions based on the material itself, but before that I themed it up by asking questions based on practice theory based approach.

It came up that VAE-project has had a positive influence on Northern-Scandinavia's tourism, especially on the overnights by international tourists in the area and the cooperation with international tour operators. The project has created possibilities to the tourism industry to tighten and develop cross-border cooperation which is significant especially according to one of mine dimensions of tourism cooperation, closeness. Dimensions which stand out from the material were in addition to closeness (both mentally and physically), benefit and professionalism. The quantitative material is going to be used for follow-up for five years to continue to measure the success of the project. The qualitative material and the results of this research can be used to develop cross-border tourism cooperation, not just in VAE-area but other similar tourism areas as well with borders of multiple nations. Visit Arctic Europe is a magnificent example of what is possible to achieve in the field of tourism with the help of EU-funded projects.

Key words: project society, EU-project, Visit Arctic Europe, cooperation practice, practice theory, tourism research

Sisällysluettelo

1. Johdanto	6
1.1 Matkailu arktisessa Euroopassa	6
1.2 Empiirinen kohde: Visit Arctic Europe	8
1.3 Projektiyhteiskunta.....	10
1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkielman kulku	16
2. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa	17
2.1 Käytännöt, totutut toimintatavat	19
2.2 Käytännön epistemologia.....	21
2.3 Yhteistyökäytännöt	23
3. Menetelmät ja aineistot	25
3.1 Loogisen viitekehyksen lähestymistapa LFA	26
3.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumuotona.....	29
3.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi.....	34
3.4 Tutkimusetiikka	37
4. Tulokset.....	40
4.1 Onnistumisen mittarit alueella	40
4.2 Matkailuyhteistyön ulottuvuuksia.....	56
5. Pohdintaa.....	62
6. Yhteenveto	67
Lähteet.....	72
Liite 1: Incoming tourists to VAE airports	80
Liite 2: Registered overnights by international tourists.....	83
Liite 3: Teemahaastattelurunko suomeksi ja ruotsiksi.....	88

Kuvaluettelo

Kuva 1. Paikallisen hanke- ja strategiatyöskentelyn ohjausjärjestelmä. Lähde: Alavaikko, 2006, s. 51.....	13
Kuva 2. Projektisykli-toimintamalli. Lähde: Silfberg, 2000, s. 10, Wreden, 2006, s. 90 mukaan. ...	14
Kuva 3. Incoming tourists to VAE-airports. Lähde: Incoming tourists to VAE airports (liite 1).	43
Kuva 4. Registered overnights in VAE-region by target nationalities. Lähde: Registered overnights by international tourists (liite 2).....	48
Kuva 5. Registered overnights in VAE-region (by country) by target nationalities. Lähde: Registered overnights by international tourists. (liite 2).....	48

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Loogisen viitekehyyksen matriisi.....	27
Taulukko 2. VAE LogFrame matrix (suomennettu ja yksinkertaistettu).....	40

1. Johdanto

Olen kiinnittänyt matkailualan opintojeni aikana Lapin yliopistossa ja Lahden ammattikorkeakoulussa huomiota siihen, kuinka erilaiset projektit ja hankkeet hallitsevat niin opetussuunnitelmia, opiskelijoiden ja opettajien elämää, kuin työelämää oppilaitosten ulkopuolella. Euroopan unioni on ollut rahoittajana monissa hankkeissa, joissa olen ollut mukana, esimerkiksi keräämässä aineistoa haastattelijana tai työskentelemässä konferenssiassistenttina tapahtumaa järjestäen. On ollut mahtavaa olla mukana sitä innostusta, ”hypetystä”, jonka hankkeet saavat useimmiten aikaan. Kun hanke tai projekti on ohi, tuloksena on ollut, esimerkiksi jonkinlainen kirjallinen julkaisu tai vastaavasti suuri määrä suullisia lupauksia ja kenties uusi tapahtumapäivämäärä. Mitä tapahtuu todellisuudessa projektien jälkeen, kun palataan arkeen? Vai Onko arki yhtä kuin projektit? Onko projektien aikana opittu jotakin? Hyödynnetäänkö niiden tuloksia? Vaikuttivatko ne ylipäätään johonkin, ja jos vaikuttivat, niin mihin ja millä tavoin?

Tässä johdantoluvussa tutustun tarkemmin aihepiiriini eli matkailun tilaan Pohjois-Skandinavian, tai toisin sanoen arktisen Euroopan alueella, Visit Arctic Europe -hankkeeseen ja lopuksi ilmiöön nimeltään projektiyhteiskunta. Kerron hankkeen tavoitteista ja omasta roolistani siinä sekä tarkastelen, mitä tarkoittaa Rantalan ja Sulkusen (2006a, s. 10) esittelemä projektiyhteiskunta ja käsittelen myös hieman sen kansainvälistä ulottuvuutta. Luvun päätteeksi kerron tämän tutkielman tutkimuskysymykset sekä sen kulusta hieman tarkemmin.

1.1 Matkailu arktisessa Euroopassa

Tilastojen valossa matkailun tila näyttää oikein hyvältä Suomen Lapissa, Pohjois-Ruotsissa ja Pohjois-Norjassa. Lapissa matkailijoiden yöpymiset ylsivät vuonna 2016 ennätykseen, 2,6 miljoonaan yöpymiseen. Kasvua edellisvuoteen verrattuna oli noin 13%, ja kymmenessä vuodessa yöpymiset ovat kasvaneet yli 500 000:lla. Ulkomaalaisten osuus yöpymisistä oli 1,2 miljoonaa ja se kasvoi 18% edellisvuodesta. Aasialaisten matkailijoiden määrä miltei tuplaantui vuonna 2016, ja brittien yöpymiset kasvoivat 24 prosentilla. Yöpymiset painottuvat kuitenkin Suomen Lapissa lyhyeen talvisesonkiin; vuonna 2016 tammi-, helmi-, maaliskuu-, marras- ja joulukuulle rekisteröitiin yhteensä noin 1,5 miljoonaa yöpymistä. Ulkomaalaisten osuus oli tästä 918 000. Kesämatkailun toivotaan kasvavan tulevaisuudessa, etenkin yöttömiin öihin ja alkusyksyn revontuliin toivotaan

enemmän matkailijoita. (Lapin matkailu hurjassa..., 2017; Talvitie, 2017; Tilastokeskus, Visiittori.fi:n mukaan.)

Pohjois-Ruotsissa (Västerbottenin ja Norrbottenin läänit) yöpymisiä tilastoitiin vuonna 2016 4,1 miljoonaa, joista ulkomaalaisten osuus oli vain vajaa 1,1 miljoonaa (Statistics Sweden, Visiittori.fi:n mukaan). Matkailu kasvaa Ruotsissa pääasiassa suurkaupungeissa, mutta Norrbottenin maakunta näyttäytyy tilastoissa edukseen. Pohjoisessa matkailua pidetään tulevaisuuden elinkeinona, muiden työmahdollisuuksien hävitessä hiljalleen. Yöpymistilastot eivät kerro koko totuutta, sillä Pohjois-Ruotsissa on paljon pieniä, eksklusiivisia majoituspalveluita, jotka eivät näy lainkaan tilastoissa. (Norra Sverige tror..., 2016.) Ruotsin Lapissa (Swedish Lapland, eli Norrbottenin lääni, Skellefteå ja Sorsele) yöpymisiä kertyi 2016 3% enemmän kuin 2015, eli noin 3,57 miljoonan verran. Tästä ulkomaalaisten osuus oli 2015 31%. Vuodesta 2010 yöpymiset ovat kasvaneet jopa 28%. (Statistik_swelap_vae...; Vad är Swedish..., 2016.)

Pohjois-Norjassa (Finnmarkin, Tromsin ja Nordlandin läänit) vuonna 2016 yöpymiset ylsivät 3,7 miljoonaan, ulkomaalaisia tästä oli noin 1,2 miljoonaa (Statistics Norway, Visiittori.fi:n mukaan). Matkailu on Pohjois-Norjassa hurjassa kasvussa, sillä ulkomaalaisten yöpymiset ovat kasvaneet jopa 378% sen jälkeen, kun Visit Norway alkoi markkinoida luonnonilmiötä, revontulia, noin kymmenen vuotta sitten. Talvisesonkina 2016, eli tammikuusta huhtikuuhun Pohjois-Norjassa rekisteröitiin ulkomaalaisten yöpymisiä 231 900 kappaletta, kun vuonna 2006 sama luku oli 48 550. Suurin osa alueelle saapuvista revontulimatkailijoista tulee Isosta-Britanniasta ja Saksasta, mutta matkailijoita saapuu yhä enemmän myös Italiasta, Alankomaista, Yhdysvalloista, Espanjasta, Tanskasta, Ruotsista sekä Kiinasta. (Norrskensurismen ökar i..., 2016.) Vuonna 2015 yöpymisiä oli kaiken kaikkiaan 3,4 miljoonaa, josta ulkomaalaisten yöpymisiä oli reilun miljoonan (Statistics Norway, Visiittori.fi:n mukaan). Pientä kasvua on siis yöpymisten suhteen tapahtunut sielläkin. Tarkempia lukuja muun muassa yöpymisistä hankkeen kohdemaittain on luvassa alaluvussa 4.1.

Perinteisesti, esimerkiksi Suomen maabrändiä ovat kansainvälisellä tasolla rakentaneet Ulkoministeriö, Tekes ja Finpro. Yhteistyö muiden pohjoismaiden kanssa tuo näkyvyyttä muuten niin pienelle Suomelle ja siihen kannattaa Finpron Visit Finlandin johtaja Paavo Virkkusen mukaan ”liimautua”. Esimerkiksi kiinalaiset matkailijat haluavat hänen mukaansa ottaa haltuunsa kokonaisia alueita kiertäen, eivätkä he halua lomailla vain yhdessä kohteessa. Kasvavaan kysyntään on pystyttävä vastaamaan. (Piitulainen- Ramsay, 2017.) Tähän mahdollisuuteen tarttui Visit Arctic Europe -hanke. Vastaavaa rajat ylittävää yhteistyötä ei ole tehty aiemmin samankaltaisessa

mittakaavassa yritysten ja alueiden, Pohjois-Suomen, -Ruotsin ja -Norjan kesken. Ennen hanketta alueet ainoastaan kilpailivat keskenään. Hanke sai alkunsa ja nimensä Visit Arctic Europe, palaverissa 14.8.2014. (Henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2017.)

1.2 Empiirinen kohde: Visit Arctic Europe

Visit Arctic Europe -hanke (lyhyesti VAE) valikoitui tutkimukseni empiiriseksi kohteeksi, sillä tästä hankkeesta koko tutkielman idea sai alkunsa. Hankkeen tavoitteena on kehittää Pohjois-Skandinaviasta yhtenäinen, korkeatasoinen ja kansainvälisesti tunnettu arktinen matkailualue. Sen avulla halutaan vahvistaa rajat ylittävää yhteistyötä ja verkostoitumista niin alueen omien, kuin kansainvälistenkin matkailutoimijoiden kesken. Matkailijavolyymien kasvattaminen, pk-yritysten liikevaihdon kasvu ja kannattavuuden nostaminen ovat toivottuja tuloksia hankkeelle. Yhdistämällä muuten rajalliset resurssit kyetään vastaamaan kilpailuun maailmalla. (Posio, 2016, Visit Arctic Europe.) Hanke toteuttaa EU-ohjelmaa nimeltään Interreg Nord, jonka tarkoituksena on tukea rajat ylittävää yhteistyötä ja sen myötä taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen vahvistumista 2014–2020 ohjelman piiriin kuuluvilla alueilla. (Visit Arctic Europe, Tietoa ohjelmasta.)

Visit Arctic Europe kuuluu siis Interreg Nord-ohjelman (tai Interreg Pohjoinen) toimintalinjaan kaksi (Visit Arctic Europe, Interreg Pohjoinen). Hanke pyrkii vastaamaan valtioneuvoston kanslian ”Kasvua pohjoisesta” 19/2014- raportin sisältämään haasteeseen, jossa kehoitetaan Pohjois-Skandinaviaa yhteistyöhön ja yhdistämään voimansa arktisen Skandinavian markkinoinnissa (Visit Arctic Europe). Pohjois-Suomi, Pohjois-Ruotsi, Pohjois-Norja ja saamelaisalueet kuuluvat tämän EU-ohjelman piiriin: Ruotsissa Norrbottenin läänin lisäksi Norsjön, Malån, Skellefteån ja Sorselen kunnat, Västerbottenin lääni sekä Suomessa Lapin läänin lisäksi Pohjois-Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa. Ohjelma tavoittelee kokonaisuudessaan alueen kilpailukyvyyn ja vetovoiman vahvistamista. Tavoite edellyttää, että se saavutetaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristönsuojelullisesti kestäväällä tavalla. Ohjelma haluaa vastata rajat ylittävän yhteistyön haasteisiin ja hyödyntää sen mahdollisuudet. Vastaavia Interreg-ohjelmia on ollut käynnissä jo vuodesta 1995 juurikin rajat ylittävän yhteistyön parantamiseksi. Laajamuotoinen yhteistyö Suomen, Ruotsin ja Norjan välillä tukisi myös harmonista kehitystä koko unionissa ja sen naapurimaissa. (Tietoa ohjelmasta.) Ohjelman toimintalinjat ovat tutkimus ja innovaatiot, yrittäjyys, kulttuuri ja ympäristö sekä yhteiset työmarkkinat (Toimintalinjat). Ensimmäinen, tutkimus ja innovaatiot, tavoittelee rajat ylittäviä innovaatioita luomalla innovatiivisia ympäristöjä ja kohtauspaikkoja, joissa pk-yritykset voivat osallistua yhteistyöhön. (Tutkimus ja innovaatiot.) VAE

-hanke kuuluu yrittäjyys-toimintalinjaan, jonka tavoitteena on elinkeinoelämän kilpailukyvyv vahvistaminen kestävästi ja pitkällä aikavälillä. Rajat ylittävä yhteistyö mahdollistaa toisten yritysten resurssien sekä osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen muuten resurssien ollessa kovin rajalliset monella pk-yrityksellä. (Yrittäjyys.)

Saavutettavuus on yksi alueen merkittävistä ongelmista. Hanke pyrkii kartoittamaan ongelmakohdat ja rajaesteet matkailun perspektiivistä ja parantamaan niin alueen sisäistä liikennöintiä, kuin ulkoista saavutettavuutta. Saavutettavuuden kehittämisestä neuvotellaan suoraan liikenneyhtiöiden kanssa. (Visit Arctic Europe.) Tavoitteena on, että tulevaisuudessa alue on helposti saavutettavissa ja matkailijoiden on vaivatonta liikkua ja siirtyä paikasta toiseen (Posio, 2016).

Matkailumarkkinointi on yksi hankkeen vahvoista teemoista. Matkailutoimijoiden verkostoitumisella ja yhteistyöllä voidaan luoda yksi yhtenäinen brändi, jota markkinoidaan kohdennetusti niin nykyisillä, kuin uusillakin markkina-alueilla. Yhteisen, rajat ylittävän tuotekehityksen avulla saadaan aikaan laadukkaita matkailutuotteita vastaamaan kansainväliseen kilpailuun. Yhteinen ilme tukeutuu jo olemassa oleviin alueen matkailuimagoihin. Hankkeen avulla tavoitellaan mahdollisimman suurta osaa matkailun jatkuvasta kasvusta Pohjois-Skandinaviaan. (Visit Arctic Europe.)

Hankkeen partnerit ovat Finnish Lapland Tourist Board ry, eli LME, Swedish Lapland Visitors Board ja Northern Norway Tourist Board, LME: n toimiessa pääkoordinaattorina. Hanke on käynnissä 1.8.2015–31.3.2018 ja sen kokonaisbudjetti on 6,4 miljoonaa euroa. Hankkeessa on mukana yli 90 matkailualan yritystä tai organisaatiota Suomesta, Ruotsista ja Norjasta. (Posio, 2016, Visit Arctic Europe.) Tehtäväni hankkeessa oli mitata sen onnistumista loogisen viitekehityksen lähestymistavan avulla (LFA, Logical Framework Approach). Se on Yhdysvalloissa kehitetty työkalu kehityshankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen (Rasmus, 2011, s. 3–4). Viitekehitys tiivistää hankkeen tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, vaadittavat resurssit, riskit sekä ongelmat toteutuksessa ja onnistumisen sekä etenemisen mittauksen (Rasmus, 2011, s. 20). Mittareiden indikaattorit ovat hankkeen puolesta jo ennalta päätetty, ja tehtäväni oli etsiä ja koota aineisto niiden mukaisesti, sekä raportoida tulokset yksinkertaisessa, helposti ymmärrettävässä muodossa. Tässä tutkielmassa tarkastelen näiden tulosten lisäksi hankkeen vaikutuksia laajemmin matkailuyhteistyöhön. Sitä ennen tutustun kuitenkin aihepiiriini, projektiyhteiskuntaan.

1.3 Projektiyhteiskunta

Projektit ovat uuden valtajärjestelmän ydin, uusi tapa organisoida toimintaa ja hallita. Oxford English dictionary määrittelee projektin ”tarkkaan suunnitelluksi hankkeeksi tietyn päämäärään saavuttamiseksi”. Larousse taas maalailee projektista ”mielikuvan asioiden tilasta, joka aiotaan saavuttaa”. Projekti ilmentää toimijuutta, suunnitelmaa, tavoitteita, tahtoa ja saavuttamista. Se voidaan nähdä yhteistöllistä elämää jäsentäväksi, liikkeessä olemisen tilaksi ja jopa yksilön olemassaoloa luonnehtivaksi tilaksi. (Rantala & Sulkunen, 2006a, s. 8–9.) Projektit ovat mittaamista, kontrollia, kannustimia sekä keskittymiä rahoituslähteisiin ja niiden toimintaan (Rantala & Sulkunen, 2006a, s. 13). Ne ovat tavoitekeskeisiä menetelmiä, välineitä muutokseen, jotka syntyvät ideasta tai tavoitteesta ja jättävät lopulta jälkeensä jotakin pysyvää (Keto, 2004, Peltosen, 2005, s. 65 mukaan).

Rantala ja Sulkunen (2006a, s. 10) esittelevät ilmiön nimeltään ”projektiyhteiskunta”, joka näkyy julkisten valtajärjestelmien muutoksena: byrokratiaa vähennetään, hierarkkinen johtaminen korvataan tulosjohtamisella ja palvelujen kilpailuttamisella sekä päätöksenteko että vastuu hajautetaan. On kumppanuutta, osallistumista ja sopimuksia perinteisen hallinnon ohjailun sijaan ja niin julkiset kuin yksityisetkin toimijat asettuvat rinnan ”samalle viivalle”. Valtio on kumppani muiden joukossa, jolla on velvoitteita kansalaisia kohtaan (Sulkunen, 2006, s. 29). Sosiaalisia ongelmia ratkotaan käytännöllillä, jotka ovat ”meidän kaikkien” yhdessä kehittämiä (Rantala & Sulkunen, 2006a, s. 10). Projektiyhteiskunta on Rantalan ja Sulkusen (2006a, s. 13) mukaan vastaus byrokraattisen ja organisoidun kapitalismin kriisiin 1960–1970-lukujen vaihteessa. Se näkyi muun muassa poliittisina levottomuuksina koulutustason noustua ja huomiona kansalaisten ja työntekijöiden autonomiaa kohtaan. Mielenkiintoista on, pystyykö projektiyhteiskunta vastaamaan lupauksiinsa, vai kaatuuko se yhä samaan byrokratiaongelmaan, josta projektien tuli vapauttaa (Rantala & Sulkunen, 2006a, s. 13–14).

Tätä teollistuneiden yhteiskuntien megatrendiä kuvataan muutoksella ”hallitsemisesta” (government) ”hallintaan” (governance). Valtion vastuu säilyy, mutta toimintakyky heikkenee yhä enemmän ja enemmän. (Sjöblom, 2006, s. 72.) Valtio ja julkishallinto on totuttu näkemään kansalaisten oikeuksien puolustajana sekä tasa-arvon tukijana, täysin liike-elämän vastakohtana. Nykyisin niitä ohjaa kuitenkin tuottavuus ja sen tehostaminen. (Rantala & Sulkunen, 2006b, s. 15.) Uusi julkishallintoajattelu painottaa kilpailua, vallan hajauttamista ja julkishallinnon ulkoistamista, sopeutumista EU-jäsenyyteen sekä hallinnon, tutkimuksen ja esimerkiksi julkisten palvelujen tulos-

ja kustannusvastuuta (Pollit 1990, Trosa, 1999 & Vignon, 1999, Sulkusen, 2006, s. 17 ja 26–27 mukaan). Kansalaiset ovat tämän hallintoajattelun mukaan valtion asiakkaita ja palvelun kuluttajia, poliittisten tahdon lähteiden sijaan (Sulkunen, 2006, s. 17). Projektien yleistyminen näkyy hallinnon tehostamisena ja se korostaa kansalaisnäkökulmaa, mutta uhkaa heikentää demokraattista vastuullisuutta, jos kuka vain voi toimia niin sanottuna ”asiantuntijana” (Rantala & Sulkunen, 2006c, s. 69). Julkishallintoa pyritään muokkaamaan projektien avulla demokraattisemmaksi, tehokkaammaksi ja läpinäkyvävämmäksi (Kankare, 2006, s. 121).

Projektit ovat siis uuden nykyhallinnon keskeinen organisaatio ja ne rahoitetaan määrärahoilla budjettivarojen sijaan. Tämä vaatii uudenlaisen hallintasuhteen muodon, sopimuksen. Toinen hallintasuhteen muoto, arviointi, valvoo sopimusta. Erityinen ohjelma määrittelee sopimuksen ja arvioinnin tavoitteet. Tämän ohjelman resurssit nojaavat rahastoihin ja toimijakumppaneihin. Sopimus muodostaa siis projektin hallinnollisen ytimen, kun taas ohjelma, arviointi sekä rahasto toimivat puitteina ja kumppanuus osallistumisen periaatteena. (Sulkunen, 2006, s. 17–18.) Sopimus korvaa yksisuuntaisen ohjauksen kaikissa hallintajärjestelmän vaiheissa: parlamentaarisessa päätöksenteossa, ohjelmien tavoitteenasettelussa, hankeasiakirjoissa ja sopimuslumppanuudessa (Sulkunen, 2006, s. 29). Vapaaehtoinen ja molemminpuolinen sitoutuminen on sopimuksen keskeinen periaate. Se korostaa osapuolten toimijuutta ja itsenäisyyttä, jolloin perinteisen modernin byrokratian tunnukset, kuten määräykset, käskyvalta ja hallinta jäävät taka-alalle. (Sulkunen, 2006, s. 17–18.)

Julkishallinnossa on siirrytty informaatio-ohjaukseen, eli tavoite- ja puiteohjaukseen informaatioteknologiavallankumouksen myötä. Siinä ei määritellä tarkasti, mitä tai miten pitäisi asia tehdä, tai säädellä tarkkoja normeja. Tavoitteet ovat yleisluontoisia ja ottavat kantaa kehityksen suuntaan sekä tekevät strategisia linjauksia. Esimerkiksi EU:ssa laaditaan paljon puiteohjelmia liittyen muun muassa alueiden kehittämiseen ja koulutuksen yhtenäistämiseen. Kansallisissa ministeriöissä ne muokkautuvat strategioiksi ja toimintasuunnitelmiksi, joita alue- ja paikallishallinto kirjaa omiin tavoitteisiin ja toimintaohjelmiin. Eri hallinnon aloille luodut laatusuositukset ja periaatepäätökset ovat keskeisiä niin ikään informaatio-ohjauksessa, sillä siinä ohjataan alan kehittämistä ja kehittymistä haluttuun suuntaan. (Alavaikko, 2006, s. 44 ja 45.) On kyse niin sanotusta yleisestä innovaatiosta, jossa ideat tulevat ”kentältä” eli kansalaisilta. Resurssit ohjelmiin saadaan erityisistä rahastoista sekä määrärahoista ja niitä myönnetään projekteille, jotka toteuttavat tavoite- ja puiteohjelmia. (Sulkunen, 2006, s. 26–27.) Visit Arctic Europe -hanke

toteuttaa Interreg Nord -ohjelmaa, joka taas saa resurssinsa Euroopan aluekehitysrahastosta, EAKR:ltä (Interreg Pohjoinen; Visit Arctic Europe).

Projektitoiminta on parhaimmillaan osallistumisen iloa ja käytännöt jäävät mahdollisesti elämään sekä kehittymään edelleen. Ne voivat hyödyttää niin tekijöitä kuin kohteitakin. Ongelmia on kuitenkin monia: esimerkiksi projektityön ja organisaation perustuksen rajan epäselvyys, rahoituksen saamiseksi asetetut epärealistiset tavoitteet, työläs toteuttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, tilapäiset työsuhteet ja vajeiden syntyminen onnistuneista projekteista. (Rantala & Sulkunen, 2006c, s. 69–70.) Tästä huolimatta muutoksessa kohti projektiyhteiskuntaa, niin poliittiset, hallinnolliset kuin kansalaisyhteiskunnalliset toimijatkin toimivat vahvistuvassa riippuvuussuhteessa. Monialaisia ja poikkialhallinnollisia koordinaatiomekanismeja, kuten projektiorganisaatioita, tarvitaan. (Sjöblom, 2006, s. 72.)

Projektityön ihannemalli on johdettu liikemaailmasta. Se on rationaalinen ja suunnitelmallinen prosessi, jonka kustannukset, aikataulu sekä laajuus määritellään tarkasti ja jonka toteutumista koordinoidaan ja valvotaan. (Field & Keller, 1998, Sjöblomin, 2006, s. 73–74 mukaan.)

Perinteisesti aikataulu, kustannukset ja laatu ovat olleet keskeisiä, mutta nykyään merkitystä on laajemmilla vaikuttavuusnäkökulmilla, EU:n ohjelmantöiden myötä (Sjöblom, 2006, s. 74).

Ihanteella on siis kovin vähän tekemistä todellisen projektityön kanssa, sillä projektit eivät ole irrallisia rajattuja organisaatioita vakaassa ympäristössä (Sjöblom, 2006, s. 74). Projektit ovat tilapäisiä tai väliaikaisia organisaatioita, jotka toimivat kiinteässä yhteydessä linjaorganisaatioon (Sbarcea & Martins, 2003 & Sjöblom, 2005, Sjöblomin, 2006, s. 74 mukaan). Yhdistämällä linjaorganisaation ja väliaikaisen organisaation tavoitellaan etuja ja hyötyä, jotka olisivat muuten linjaorganisaation ulottumattomissa. Linjavastuullisuudesta ei kuitenkaan tarvitse tällöin luopua. Sopeutuvuus ja joustavuus ovat tällaisen organisaation vahvuuksia. Projektiorganisaatiot toimivat niin hallinnonaloja kuin hallinnon tasoja yhdistävinä mekanismeina. (Sjöblom, 2006, s. 74–75.) Niiden oletetaan lisäävän tehokkuutta ja synergiaetuja, mutta toimivat myös välineinä, kun täydennetään tai korvataan muita mekanismeja. Tällainen keskinäinen riippuvuus on myös verkosto-organisaation tunnusmerkki. (Sjöblom, 2006, s. 79.)

Tiiviimminkin projektiorganisaatiot liittyvät aluepolitiikkaan ja alueelliseen kehittämistyöhön – ylikansalliseen ohjelmapolitiikkaan. Muutos valtiokeskeisestä aluepolitiikasta EU-jäsenyyden myötä on suuri. Kumppanuuteen perustuva kehittäminen eroaa hallinnollisesta rakennerahastoillaan sekä suurten voimavarojen myötä vahvasti sitoutuneilla toimijoillaan.

Hankkeet eivät kuitenkaan vain välitä EU: n voimavaroja, vaan vahvistavat myös EU: ta kansallisvaltiotasolla. Kehittämiskojeitten avulla voidaan purkaa ylikansallisten ohjelmien ja paikallistason välisiä jännitteitä. Tutkimusta, ja etenkin kansallista ja vertailevaa analyysiä kaivataan erityisesti projektien tulosten arvioinnista ja projektiorganisaatiomallin vaikutuksista toimijoiden mielipiteisiin alueellisesta kehittämistyöstä. (Sjöblom, 2006 s. 80.)

Euroopan unionin jäsenyys ja kansainväliset sopimukset vaikuttavat merkittävästi yhteiskuntaamme: malleja omaksutaan muilta, osallistutaan kansainvälisten järjestöjen toimintaan ja tehdään valtioiden välisiä sopimuksia (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 56; Alavaikko, 2006, s. 49). Hallitus omaksuu sisältöä EU: n ohjelmista ja strategioista, ja esimerkiksi perusoikeusuudistus on syntynyt kansainvälisen yhteistyön myötävaikutuksesta. Ristiriitatilanteissa kansallinen lainsäädäntö väistyy. (Alavaikko, 2006, s. 49.) Kansainvälinen yhteistyö ja EU-jäsenyys ovat tuoneet mukanaan uuden hallintojärjestelmän, joka koskee kuntien ja muiden palvelutuottajien toiminnan kehittämistä. Paikallistoimijoilla on mahdollisuus hakea rahoitusta kehittämistyöhön tai uusien toimintamuotojen innovointiin. (Wrede, Alavaikon, 2006, s. 49–50 mukaan.)

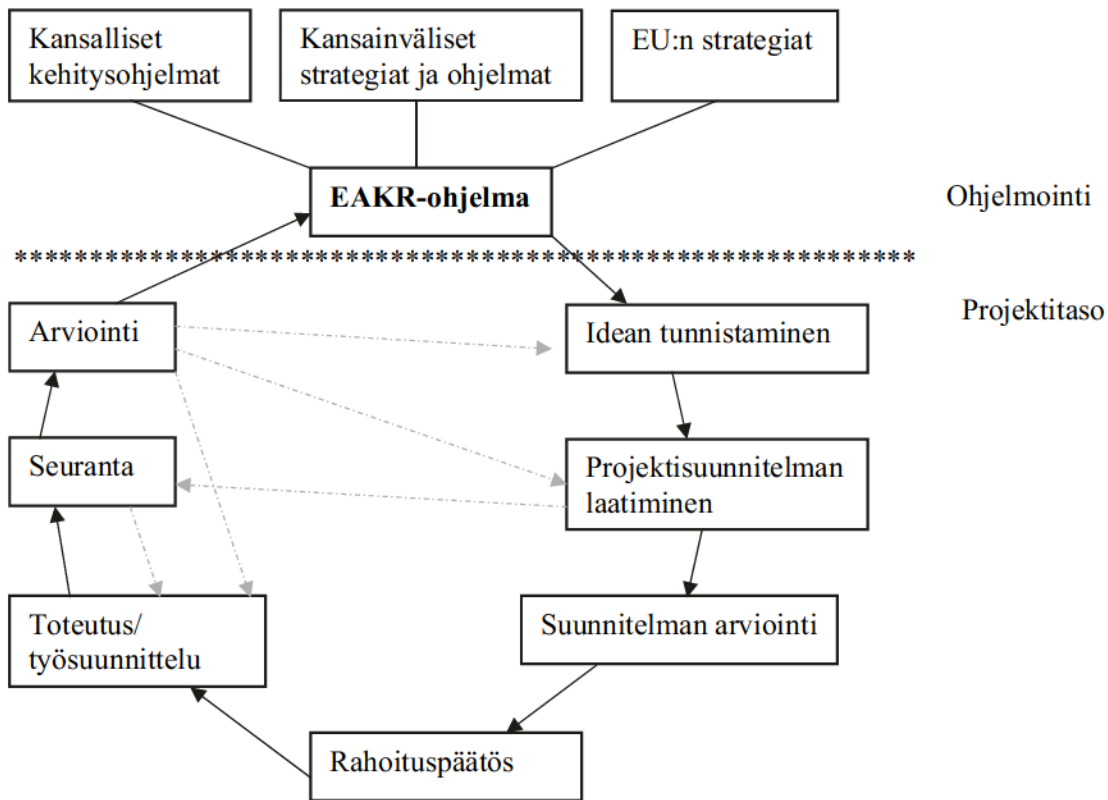


Kuva 1. Paikallisen hanke- ja strategiatyöskentelyn ohjausjärjestelmä. Lähde: Alavaikko, 2006, s. 51.

Kuvattu toiminta on projektimuotoista ja sille varatut rahoituskanavat eivät ole käytettävissä kuntien perustoiminnan rahoittamiseen. Projektirahoituksen hallinnointi edellyttää omaa ohjausjärjestelmää, kuten esimerkkinä yllä olevassa kuvassa 1. Euroopan rakenne- ja sosiaalirahasto

sekä RAY toimivat tässä esimerkkeinä rahoituskanavista kehittämistyötä varten. (Alavaikko, 2006, s. 50–51.) Niiden avulla voidaan kehittää perustoimintaa tarpeiden mukaan, jotka ovat parhaiten paikallisesti tiedossa (Alavaikko, 2006, s. 52).

Alle (kuva 2) olen muokannut Silfverbergin (2000, s. 10) projektisykli-toimintamallin omaan aiheeseeni sopivaksi vaihtamalla ESR-rahoituksen tilalle EAKR-rahoituksen eli Euroopan aluekehitysrahaston (Wrede, 2006, s. 90). EAKR rahoittaa Interreg Nord -ohjelmaa (Pohjoisen ohjelma, 2017). Tämä malli esittää taustaolettamuksia EAKR-rahoituksen hallinnoinnille (ks. Wrede, 2006, s. 89). Ohjelma pyrkii korjaamaan alueiden välistä epätasapainoa Euroopan unionissa vahvistamalla taloudellista ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta (Euroopan aluekehitysrahasto, 2014). Oletukset jakautuvat ohjelmaohjaukseen ja projektitasoon. Arvioinnin tulisi palvella projektitason lisäksi ohjelmaohjausta, joten projektin idea on vahvasti sidoksissa ohjelmaan. (Wrede, 2006, s. 89.)



Kuva 2. Projektisykli-toimintamalli. Lähde: Silfberg, 2000, s. 10, Wreden, 2006, s. 90 mukaan.

Rahoitusohjelmalla luodaan puitteet ja viitekehys, eli projektien alueelliset, teemalliset ja toiminnalliset rajoitteet. Se perustetaan taustaselvityksiin ja neuvotteluihin viranomaisten kanssa

koskien ohjelman painotuksia ja soveltuvia hankkeita. Ohjelma on siis hankekokonaisuus, jossa eri hankkeet pyrkivät samaan kehittämistavoitteeseen. Ohjelma voi rajoittua tiettyyn alaan, maahan tai olla usean maan yhteinen. (Alila, Jokelainen, Nurminen, Paukkala & Penttinen, 2003, s. 13.) Idean tunnistamisella, identifioinnilla tarkennetaan hankeidean tarkoituksenmukaisuutta (Silfverberg, 2000, s. 10, Alilan ym., 2003, s. 13, Wreden, 2006, s. 90 mukaan). Se koostuu tarvittavasta määrästä esiselvityksiä ideoiden analyysia varten, muun muassa tilanne- ja ongelma-analyysijä (Alila ym., 2003, s. 13).

Hankkeen muotoilu sisältää projektisuunnitelman laatimisen sekä suunnitelman arvioinnin (Silfverberg, 2000, s. 10, Alilan ym., 2003, s. 13, Wreden, 2006, s. 90 mukaan). Hakemus jätetään rahoittajalle arvioitavaksi ja se aloittaa tarvittavat valmistelut. Vain hyödyllisistä ideoista laaditaan projektisuunnitelma. Painoarvoa annetaan toteutettavuudelle, kestävyydelle ja laadulle. (Alila ym., 2003, s. 13–14.) Rahoituspäätöksellä rahoittaja sitoutuu esitettyyn hankkeeseen ja toteutuksesta tehdään sopimus. Hanke voidaan toteuttaa suunnitelman ja rahoituspäätöksen valmistuttua. Projektin tarkoitus pyritään saavuttamaan ja yleistavoitetta edistämään sovittujen resurssien puitteissa. Projektin etenemistä seurataan kaikissa sen vaiheissa. Viimeinen vaihe, arviointi, tarkoittaa koko ohjelman arviointia yksittäisten hankkeiden kautta. Sen tarkoitus on kehittää niin ohjelmaa, kuin tulevia ohjelmia ja hankeideoita. Hanketasolla selvitetään projektisuunnitelman toteutumista ja hankkeen toteuttamisen onnistumista. (Alila ym., 2003, s. 14.)

Suomen muutoksesta kohti projektiyhteiskuntaa on vastuussa niin Euroopan unioni kuin OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ja sen erityisosasto PUMA, eli Public Management Committee (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 57). PUMA käynnisti muutoksen ja sen tavoitteena oli tuottavuuden, tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen kestäväen talouskasvun ja julkisten menojen kehityksen seurannan sekä ohjauksen lisäksi. (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 62.) Alasuutarin ja Lampisen (2006, s. 63) mukaan hallinto on Suomessa muuttunut byrokraattisesta säädösten antajasta periaatteiden tulosten mittajaksi ja konsultiksi, nimenomaan OECD:n vaikutuksesta. OECD toimii itse niin sanottuna konsulttina jäsenvaltioilleen, sillä se sitouttaa yhteisiin päämääriin ja antaa mittauksiin perustuvaa palautetta. Keinot päämäärien saavuttamiseen jäävät jäsenvaltioiden oman harkinnan varaan. Sen tapa vaikuttaa kuvastaa OECD:n omaa roolia suhteessa jäsenvaltioihin.

Esimerkkinä OECD:n tarjoamasta tutkimustyöstä toimii vuonna 2013 julkaistu raportti alueellisten innovaatioiden julkaisujen sarjassa, koskien rajat ylittävää yhteistyötä: ”Regions and Innovation –

Collaborating across borders”. Suomesta tähän tutkimukseen osallistui Perämerenkaaren alue (Suomi-Ruotsi). Raportti sisältää neuvoja muun muassa kysymyksiin, milloin on järkevää tehdä rajat ylittävää yhteistyötä innovaatioimintaan perustuvan taloudellisen kehityksen puolesta, millaisia hallinnollisia lähestymistapoja voidaan käyttää yhteistyön hallinnointiin ja millaisin poliittisin keinoin innovaatioihin tähtäävää yhteistyötä voidaan helpottaa. (OECD, 2013, s. 3.)

1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkielman kulku

Projektiyhteiskunta ja EU-hankkeiden runsaus saivat minut pohtimaan, miten nämä projektit loppujen lopuksi vaikuttavat ja muuttuvatko totut toimintatavat. Tutkielman päätutkimuskysymys onkin: ”Miten EU-hankkeet vaikuttavat matkailun toimialaan?”. Etsin vastauksen tähän kysymykseen osatutkimuskysymysten avulla, jotka liittyvät VAE-hankkeeseen: Miten hanke on vaikuttanut arktisen Euroopan matkailuun ja yhteistyökäytäntöihin alueella, sekä mitä ovat konkreettisesti yhteistyökäytännöt?

Valitsin käytäntöteoreettisen lähestymistavan tutkielmani teoreettiseksi viitekehukseksi, sillä koen sen vastaavan parhaiten tutkimuskysymykseeni. Perehdyn nimenomaan yhteistyökäytäntöihin, sillä yksi hankkeen tavoitteista on vahvistaa rajat ylittävää yhteistyötä ja verkostoitumista (Visit Arctic Europe.) Käytäntöteoriat ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina ja lähestymistapaa sovelletaan laajasti eri ilmiöiden analyysiin. Se on pikkuhiljaa hivuttautunut myös matkailututkimukseen. Suosion salaisuus lienee sen kyvyssä kuvailla maailmamme tärkeitä ominaisuuksia rutiininomaisina ja yhä uudelleen toistettuina käytäntöinä käyttäen työkaluja, diskursseja ja kehojamme. Käytäntöteoriat tarjoavat uudenlaisen näkökulman resonoiden nykyaikaisen kokemuksen kanssa, jossa maailma on yhä kasvamassa määrin muutostilassa ja yhteydessä. Tässä sosiaalisessa maailmassa ihmiskehot ja –mielet, esineet ja tekstit ovat yhteen solmitut tavalla, jossa toisen toiminnasta tulee toisen voimavara. (Lamers, van der Duim & Spaargaren, 2017, s. 60; Nicolini, 2012, s. 2.)

Käytäntöteorioiden mukaan tieto rakentuu käytännöissä (Rantala, 2011, s. 36). Käytännöt tutkielman analyysin yksikköinä pakottavat kiinnittämään huomiota jokapäiväisiin toimintoihin, rutiineihin ja tapaan ymmärtää ympäröivää maailmaa, jotka yhdessä muodostavat, esimerkiksi yhteistyön matkailutoimijoiden välillä (James & Halkier, 2016, s. 832). Esittelen käytäntöteoriaa laajemmin seuraavassa luvussa. Tutkielman loppupuolella ovat vuorossa käytettävät aineistot ja

menetelmät; loogisen viitekehyksen matriisi sekä haastattelut. Valitsin tutkielmalleni monimetodisen lähestymistavan sisältäen sekä määrälliselle että laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä, sillä haluan tarkastella tutkimuskysymystäni laajasta näkökulmasta. Aineiston analyysin ja eettisen pohdinnan kautta siirryn tutkielman tuloksiin sekä niiden pohdintaan.

2. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa

Tutkielmani teoreettisella viitekehyksellä on juurensa Antiikin Kreikassa, Aristoteleen Nicomachean Ethics-teoksessa, jonka Marx ja Nietzsche löysivät vasta 1900-luvulla uudelleen ja käytännöstä tuli jälleen ontologinen periaate olla maailmassa (Nicolini, 2012, s. 25 ja 29). Marx oli ensimmäisiä kirjailijoita, joka haastoi toden teolla vuosisatoja kestäneen länsimaisen rationalistisen ja mentalistisen tieteentradition. Hän korosti sekä historiallista että sosiaalista aspektia materialistisessa tieteentraditiiossaan, sillä kumpikin on huomioitava ymmärtääksemme ihmisen toimintaa. (Nicolini, 2012, s. 31.) Friedrich Nietzsche taas oli inspiraationa fenomenologiselle suuntaukselle (Andrew, 1975, Nicolinin, 2012, s. 33 mukaan). Monet nykyaikaiset käytäntöteoriat pohjautuvat joko marxilaiseen tai fenomenologiseen tieteentraditioon, tai näiden yhdistelmään (Nicolini, 2012, s. 33). Käytäntöteoriat tarjoavat uuden, vaihtoehdoisen tavan ymmärtää sosiaalista ilmiötä, poiketen valtavirrasta. Yhtä, yhtenäistä käytäntöteoriaa ei kuitenkaan ole, vaan useampia erilaisia tieteen traditioita, joilla jokaisella on oma historiansa, sanastonsa ja perusolettamuksensa. Kuten Schatzki, (2001, s. 2, Nicolinin, 2012, s. 9 mukaan) on kirjoittanut; kaikki käytäntöteoriat kuuluvat samaan perheeseen, mutta ei ole olemassa yhtenäistä käytäntöteoreettista lähestymistapaa. (Nicolini, 2012, s. 9.)

Käytäntöteoreettista lähestymistapaa sovelletaan yhä enemmän myös matkailututkimuksessa ja esimerkiksi Lamers, van der Duim ja Spaargaren (2017, s. 54–55 ja 61–62) pohtivat artikkelissaan juurikin käytäntöteorioiden käytettävyyttä tällä tieteen alalla. Matkailuun liittyvää toimintaa, kuten nähtävyyksillä vierailua, ruokailua ja vaellusta voidaan pitää sosiaalisina käytäntöinä. He tutkivat, kuinka ymmärrystä matkailijan käytöksestä voidaan syventää sosiaalisten käytäntöjen kautta. Tutkimuksen mukaan käytäntöteoreettinen matkailututkimus lisää ymmärrystä matkailukäytäntöjen koostumuksesta, auttaa purkamaan matkailua osiin sekä tunnistamaan innovatiivisia tapoja hallita matkailun kehitystä ja tarjoaa keinoja analysoida muutosta sekä innovaatiota. Käytäntöteoriat tunnustavat esineiden, asioiden teknologian ja infrastruktuurin merkittävyyden sosiaalisessa

elämässä, mikä tekee niistä soveltuvia matkailututkimukseen (Lamers, van der Duim & Spaargaren, 2017, s. 57 ja 60).

De Souza Bispo esittelee artikkelissaan konseptin ”matkailu käytäntönä” ja tutkii, kuinka käytäntöteorioiden avulla matkailutietoa voidaan ymmärtää ja tuottaa (de Souza Bispo, 2016, s. 174). Rantala analysoi väitöskirjassaan metsässä tapahtuvaa matkailutoimintaa käytäntöteorian avulla. Hän kiinnittää erityistä huomiota käytäntöjen jaetun luonteen, rutiininomaisuuden, refleksisyyden ja materiaalisuuden merkityksen lisäksi tiedostamattomiin käytäntöihin matkailutoiminnassa. (Rantala, 2011, s. 36 ja 39.) Laine taas tutkii väitöskirjassaan, kuinka strategiaa ja liiketoiminnan kehittämistä tuotetaan sosiaalisissa ja kielellisissä käytännöissä. Tutkimus kuuluu strategia käytäntönä-tutkimuskenttään ja se tavoittelee laajempaa ymmärrystä strategiasta ja sen toimijuudesta. Strategiassa ei ole ainoastaan kyse siitä, mitä johto tekee, vaan se voidaan nähdä myös työkäytäntöinä ja työntekijät strategian tekijöinä. Käytännöt määrittyvätkin kussakin tutkimuksessa eri tavoin. (Laine, 2010, s. 11–12.)

Valeri (2016, s. 30 ja 33) paljasti tutkimuksessaan koskien pk-yritysten yhteistyökäytäntöjä matkailun alalla Italiassa, että verkoston konsepti on erittäin harvalle tuttu ja suurin osa ei turvaudu minkäänlaiseen yhteistyöhön. Pienelle osalle yhteistyö oli väliaikaista, kaupallisen jakeluverkoston muodossa. Kiinnostusta yhteistyöhön kuitenkin oli, ja suurin osa tutkimukseen osallistujista piti vertikaalisia verkostoja välttämättöminä uusien markkinoiden saavuttamiseksi ja innovatiivisten matkailupalvelujen tai tuotteiden julkaisemiseksi.

EU-hankkeiden vaikutuksia matkailuun ja/tai yhteistyöhön on tutkittu todella vähän, kun taas vaikutuksia esimerkiksi työllisyyteen, talouteen, ympäristöön ja ilmastoon on mielestäni tutkittu melko paljon. Saari on tutki pro gradussaan EU-osarahoitteisten matkailuhankkeiden merkitystä Lapin matkailuelinkeinoille. Tuloksista ilmeni, että hankkeiden tuki matkailuelinkeinolle ja paikalliselle väestölle on hankala erotella, sillä monet palvelut ovat kummallekin suunnattuja. Tämä tietysti kertoo matkailun toimialan rajaamisen vaikeudesta. Parasta tämän tutkimuksen mukaan EU-kehittämissohjelmissa on se, että päätöksenteko ja aluekehitysrahojen käyttö tapahtuvat maakuntatasolla. (Saari, 2004.)

2.1 Käytännöt, totutut toimintatavat

Käytäntöteoreettisen lähestymistavan mukaan tieto rakentuu käytännöissä (Rantala, 2011, 36). Konstruktiot, joita käytännöt eivät tue, lakkaavat olemasta, kun taas sellaiset, joita yhteiskunnassa tuotetaan jatkuvasti, säilyvät (Heiskala, 2000, s. 197). Käytännön tunnistaa sen sosiaalisesta, jaetusta ulottuvuudesta. Käytännöt siis muovautuvat ja pysyvät yllä vuorovaikutuksen avulla (Turner, 1994, Barnes, 2011, Rantalan, 2011, s. 36 mukaan; Schatzki, 2001a, s. 15.) Ne rakentuvat historiallisesti kulttuuristen oletusten ja ymmärrysten pohjalle ja ne eivät siis palaudu yksilön ominaisuuksiin tai toimiin (Valtonen, 2009a, s. 38, Rantalan, 2011, s. 36 mukaan). Käytäntö on niin linkki tekemisen ja sanomisen välillä, kuin joukko tekemisiä ja sanomisia, jonka niin sanottu ymmärryksen allas on järjestänyt – joukko sääntöjä teleoaffektiivisella rakenteella, joka tarkoittaa käytännöillä saavutettavia, hyväksyttäviä ja oikeita tunteita sekä tavoitteita (de Souza Bispo, 2016, s. 171; Schatzki, 2001b, s. 60–61.) Se on rutinoitunut tapa, kuinka kehot liikkuvat, kuinka objekteja käsitellään, subjekteja kohdellaan, asioita kuvaillaan ja maailma ylipäätään ymmärretään (Reckwitz, 2002, s. 250). Käytäntö ei siis synny tai tapahdu tyhjiössä, vaan muiden käytäntöjen, yhteiskunnallisten tai organisatoristen puitteissa (Laine, 2010, s. 26).

Käytäntöä voidaan pitää sarjana ruumiillisesti ja aineellisesti välitettyä ihmistoimintaa (Schatzki, 2012, s. 16). Toimi on tapahtuma, joka sattuu ihmisille ja muille olennoille ajassa sekä avaruudessa. Käytäntö on tapa olla maailmassa. (de Souza Bispo, 2016, s. 172.) Käytännöt ohjaavat, kuinka maailmaa jäsenetään (Heiskala, 2000, Schatzki, 2001 & Reckwitz, 2002, Rantalan, 2011, s. 15 mukaan). Reckwitz (2002) määrittelee käytännöt tietyiksi tavoiksi ”ajatella ja tietää asioista, sekä toimia, tuntea, kokea ja käyttää välineitä aikaisempiin tapoihin ja kyseessä olevaan tilanteeseen sopivasti.” (Laineen, 2010, s.13 mukaan). Yhteiskuntatutkimus on myös käytäntö, sillä se ohjaa yhteiskunnallista kehitystä muokatessaan yhteiskunnallisessa semioosissa esiintyviä käsitteitä uusiksi (Heiskala, 2000, s. 213). De Souza Bispo summaa useiden teoreetikoiden ajatukset käytännöistä seuraavasti: *Practice is the “place” where humans, non-humans, mobility, and performativity are shaped and are “visible”* (De Souza Bispon, 2016, s. 176–177 mukaan).

Bourdieu (1990) relationaalisen ajattelun mukaan käytännöt ovat loogisia luontaisesti, sillä ne tuottavat toimintaan konsistenttiutta ja sopivuutta tilanteeseen kuin tilanteeseen (Laineen, 2010, s. 30 mukaan). Käytännöt ohjaavat osin ihmisen tiedostamatta tapaa ajatella, ymmärtää ja kysyä sekä myös affektiivisia kokemuksia: mitä pidetään hyvänä, pahana, mitä tunnetaan tai koetaan. Se tekee niistä haastavia muuttaa, sillä ne eivät ole toimijoiden toimintaan tai aikomuksiin palautettavissa

(Laine, 2010, s. 33). Käytäntöteoriat keskittyvät sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen, erityiskohteena niiden dynaamiset prosessit (Czarniawska, 2008 ja 2013 & Gherard, 2006, de Souza Bispon, 2016, s. 171 mukaan). Schatzkin (2012, s. 13) vertaa käytäntöä ihmisten toimien tähtikuvioksi. Ihmiselämän merkittävimmät ominaisuudet tulee ymmärtää ihmisten toimien muodossa käytännöissä, eli ei yksittäisten ihmisten toimien, vaan useiden ihmisten järjestäytyneiden toimien kautta. Ilmiöitä ei siis voida selittää käytäntöteoriassa yksilöiden toiminnan kautta, kuten metodologisessa individualismissa, vaan metodologisen relationalismin mukaisesti käytäntöjen ”suhteiden kentän” kautta, jossa yksilöt, asiat ja ilmiöt rakentuvat (Laine, 2010, s. 25–26). Merkitykset ja toimintamme siis rakentuvat alati muuntuvassa käytäntöjen verkostossa relationaalisesti, sosiaalisesti että historiallisesti (Laine, 2010, s. 29, 31 ja 32). Schatzki (2012, s. 13) painottaa muiden kuin ihmisten merkitystä käytännöissä sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseksi, kuten tiedettä ja valtaa.

Sosiaalisen, jaetun luonteen lisäksi käytäntöteoreetikot korostavat käytäntöjen esirefleksisyyden ja refleksisyyden välistä suhdetta (Giddens, 1976, Heiskala, 2000, s. 188 ja 198–199, Rantalan, 2011, s. 36–37 mukaan). Valtaosa sosiaalisesta toiminnasta tapahtuu rutiininomaisesti, eli esirefleksiivisesti (Rantala, 2011, s. 37). Tämä vapauttaa havainnointikykyä muihin toimintoihin (Jokinen, 2002, s. 138, Alasuutari, 2007, s. 34, Ehn & Löfgren, 2010, s. 81, Rantalan, 2011, s. 37 mukaan). Esirefleksisyyttä voidaan kutsua myös kulttuuriseksi alitajunnaksi, joka ilmenee itsestään selvänä, rutiininomaisena toimintana (Alasuutari, 2007, s. 31; Rantala, 2011, s. 37). Laine (2010, s. 28) kutsuu käytäntöjen rutiininomaisuutta esitietoisuudeksi, jotta esirefleksiivisyys ja hiljainen tieto tunnustettaisiin paremmin (Rantala, 2011, s. 37). Tämä on kytköksissä myös käytäntöjen ruumiillisuuteen, joka huomioidaan yhteiskunnallisessa tutkimuksessa yhä kasvavassa määrin mielen ja katseen sijaan (Schatzki, 2011, s. 2; Veijola & Jokinen, 1994; Spinney, 2006, s. 713; Veijola & Valtonen, 2007; Valtonen, 2009a, s. 35 & Ingold, 2004; Rantalan, 2011, s. 37 mukaan).

Rutiini on yleinen termi kaikille säännöllisille ja ennakoitaville käyttäytymismalleille. Niillä on kuitenkin niin käytös kuin kognitiivinenkin ulottuvuus. Rutiinit toimivat organisaation muistina, koordinoiden työntekijöiden kollektiivisia toimia sekä hallinnan roolissa, sisäisen valvonnan keinona. (Nelson & Winter, 1982, s. 14; Becker 2004; James & Halkierin, 2016, s. 834 mukaan.) Nelsonin ja Winterin (1982, s. 16) mukaan rutiinit voidaan jakaa eri luokkiin. Osa niistä liittyy päivittäisiin ydintehtävien toistoon ja osa taas strategioihin, jotka otetaan käyttöön reaktiona johonkin (James & Halkierin, 2016, s. 834–835 mukaan.) Organisaatorutiineiden merkittävimpinä ominaisuuksina voidaan pitää toistoa, kollektiivisuutta, erityisyyttä sekä riippuvuutta polusta tai

tiestä (path dependence). Rutiinia ja käytäntöä termeinä käytetään usein synonyymeinä toisistaan, mutta niillä on kuitenkin selkeä ero. Rutiinit ovat uppoutuneina organisaatioon ja sen rakenteisiin, kun taas käytännöt ovat laajempia, organisaatioiden rajat ylittäviä, suuremman yhteisön toimia. (Becker, 2004; Brown & Duguid, 2001; Nooteboom, 2009; James & Halkierin, 2016, s. 835 mukaan.)

Tutkijat eivät ole yhtä mieltä siitä, kuinka rutiineiksi muodostuneita käytäntöjä muokataan. Heiskalan (2000, s. 199) mukaan muokkaus vaatii tilanteen, jossa toiminnan taustoletukset joutuvat kriisiin ja oma toiminta tiedostetaan. De Certeau (1984, s. 34) ja Adkins (2004, s. 204) taas ovat sitä mieltä, että rutiineja voidaan muuttaa tekemättä tietoista valintaa (Rantalan, 2011, s. 38 mukaan). Hankkeita ja projekteja voisi minusta pitää juuri tällaisina kriiseinä, ”herätyksinä”, joissa omat toimintatavat joutuvat kyseenalaistetuiksi. Käytäntöjä tulee jatkuvasti toistaa, jolloin sovittamisen, improvisaation ja muutoksen mahdollisuus on olemassa. Olemassa oleva ymmärrys, prosessit ja tavoitteet voidaan haastaa, esimerkiksi esittäen uusia työkaluja ja/tai konsepteja. (Magaudda, 2011, James & Halkierin, 2016, s. 835 mukaan.) Selvää lienee kuitenkin se, että muuttuneen käytöksen aiheuttaja on käytäntöjen kehittyminen (Warde, 2005, s. 140).

2.2 Käytännön epistemologia

Käytännön epistemologia ei sijoita sosiaalista todellisuutta henkisiin ominaisuuksiin, diskurssiin tai vuorovaikutukseen, vaan nimenomaan käytäntöihin (Schatzki, 2012, s. 13, de Souza Bispon, 2016, s. 171 mukaan). Tieto ja toiminta saa oikeutuksensa käytännössä. Ainoastaan käytäntö tekee tiedosta ja toiminnasta merkityksellistä. Eri teorioita voidaan pitää käytäntöinä, jotka toimivat näkökulmana myös metodologialle, materiaalille ja analyysille (Alvesson & Kärreman, 2007, Laineen, 2010, s. 51 mukaan.) Käytäntöteoriat edustavat tiettyä sosiaalista ontologiaa (Schatzki, 2001a, s. 12). Ontologia kuvaa yhteiskuntaa; sen peruselementtejä sekä niiden suhteita. Se on Heiskalan mukaan ”oppi olevaisesta”. (Heiskala, 2000, s. 11.) Käytäntöteoreetikoiden mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu aineellisesti yhteen kietoutuneiden ihmistoiminnan ilmentymistä, jotka ovat keskitetysti järjestäytyneet jaetun käytännön ymmärryksen ympärille. Ilmiöt, kuten tieto, tarkoitus, ihmisten toiminta, tiede, voima, kieli, sosiaaliset instituutiot ja historialliset transformaatiot tapahtuvat, tai ovat käytäntöjen kentän komponentteja (Schatzki, 2001a, s. 11 ja 12.) Tieto on siis jaettua tietoa muiden kanssa, käytäntöjä, jotka on hankittu oppimisen kautta. Tullakseen osaksi käytäntöä, on opittava, kuinka toimia tai puhua ja kuinka tuntea, mitä odottaa ja mitä asiat merkitsevät. (Nicolini, 2012, s. 5.) Käytäntöteorioita voidaan pitää ontologisina

projekteina, sillä ne pyrkivät tarjoamaan uutta sanastoa kuvaillakseen maailmaa ja täyttääkseen sen tietyillä analyysin yksiköillä; käytännöillä. Näiden yksiköiden määrittäminen on kuitenkin jokaisen eri käytäntöteorian vastuulla. (Nicolini, 2012, s. 9.)

Käytännön epistemologia pohjautuu kuuteen ydinolettamukseen. Ensinnä, käytännöt ovat analyysin yksikkö sosiaalisen ilmiön ymmärtämiseksi. Toiseksi, käytäntöteoriat välttelevät sosiaalisen elämän perustamista dualismiin, kuten esimerkiksi mikro ja makro sekä mieli ja keho. Kolmanneksi, käytännöissä ei ole vain kyse siitä, mitä ihmiset tekevät, vaan ne ovat tapoja järjestää, koota ja säätää ihmisten toimia. Neljänneksi, se pyrkii pääsemään eroon kognitiivisesta lähestymistavasta, jossa ihmisen käytös on peräisin ainoastaan yksilön mielestä, luoden keho-mieli-dualismin. Sen sijaan, se puoltaa käsitystä siitä, että ihmisen käytös pannaan toimeen (performed) käytännöissä. Viidenneksi, ymmärrettävyys (sense-making) ja tietäminen ovat konkreettisia tunnistettavia ilmiöitä esineiden ja asioiden kautta, mikä korostaa materian (the material) merkitystä sosiaalisen todellisuuden ymmärtämisessä. Kuudenneksi epistemologia tunnustaa diskurssin tärkeyden sosiaalisen todellisuuden muodostumisessa ja lisääntymisessä (reproduce). Kaikkia sosiaalisia ilmiöitä ei voi kuitenkaan selittää vain kielellä, johtuen juurikin esineiden ja asioiden vaikutuksesta prosessissa. (Gherard, 2006 ja 2012, Reckwitz, 2002, Bispo, 2015 & Nicolini, 2013, de Souza Bispon, 2016, s. 173 mukaan.)

Näistä olettamuksista voidaan eritellä yhdeksän erilaista käytäntöteoriaa; communities of practice (CoP), science and technology studies (STS), ANT, sociomateriality, organizational aesthetics, workplace and cultural studies, strategy as practice (SaP), cultural historical activity theory (CHAT), ja Aristoteleen phronesis (practical wisdom) (de Souza Bispo, 2016, s. 173). Yhteistä niillä kaikilla on se, että käytäntö sisältää aina organisoitumisen (organizing) muotoja ja laajan käsityksen sanasta ”organisaatio” (de Souza Bispo, 2016, s. 174). Tässä työssä sovelletaan communities of practice-lähetymistapaa, sillä se tuntui parhaalta vaihtoehdolta matkailutoimialan yhteistyötä ajatellen. Se on ensimmäinen suuntaus ensimmäisten käytäntöteoreetikkojen jälkeen, kuten Bourdieu, Garfinkel ja Giddens, joka ”ulkoistaa” käytännön käsitteen laatikosta, sen tavanomaisesta merkityksestä. Ryhmät muodostuvat yksilöiden kiinnostuksesta yhteiseen käytäntöön, johon he ovat sitoutuneita. (de Souza Bispo, 2016, s. 173.) Voidaan ajatella esimerkiksi matkailualan toimijoita ja heidän jakamastaan kiinnostuksesta houkutella enemmän matkailijoita alueelle. Ryhmä oppii siis tästä kollektiivisesta yksilöiden sitoutumisesta käytäntöön (de Souza Bispo, 2016, s. 173). Organisaatiot tulee ymmärtää käytäntöjen ylläpitäminä prosesseina (Gherardi, 2009, de Souza Bispon, 2016, s. 173 mukaan).

2.3 Yhteistyökäytännöt

Jonesin ja Murphyn mukaan jaettu käytäntö maantieteellisesti hajautetun yhteisön sisällä tukee menestyksestä oppimista ja innovaatiota. Yhteinen sosiaalinen käytäntö monikansallisten yritysten kesken auttaa koordinoimaan liiketoimia ja rakentamaan hiljaista tietoa, vaikka fyysinen läheisyys puuttuu. (Faulconbridge, 2010; Faulconbridge & Muzio, 2012; Jones, 2008; Lave & Wenger, 1991; James & Halkierin, 2016, s. 835 mukaan.) James ja Halkierin (2016, s. 843–844) tutkimus koskien ruokamatkailufoorumien kehittämistä vihjaa vahvasti, että käytäntöteorian analyttisen lähestymistavan omaksuminen voi olla hedelmällistä, sillä se edesauttaa onnistuneen muutoksen vaatimusten ymmärtämistä mikrotasolla. Heidän tutkimuksensa näytti myös, että uusien käytäntöjen luomiseksi on ylitettävä/navigoitava erilaisia rajaviivoja (boundaries) Carlilen (2002, 2004) rajaviivakonseptin mukaisesti. Sen mukaan on olemassa kolme eri tyyppistä rajaviivaa käytäntöjen välillä: syntaktinen, semanttinen ja pragmaattinen. Syntaktinen tarkoittaa, että tiedon ja objektien vaihto saattaa olla riittävää. Semanttinen rajaviiva taas ilmentää tarvetta kehittää yhteinen ymmärrys ja pragmaattinen käytäntöjen eroavaisuuksien johtavan ristiriitaisiin intresseihin. (James & Halkier, 2016, s. 836.) Esimerkiksi joitakin syntaktisia rajaviivoja ylitettiin yksikertaisesti paremmalla tiedon vaihdolla, heidän tutkimuksessaan niin sanotusti herättämällä ravintolat antamaan uusille toimittajille mahdollisuuden. He painottavat tietoutta avainkäytäntöjen eroavaisuuksista ja riippuvuuksista tunnustellessa potentiaalisia toimialoja ylittäviä synergioita. Haastavinta on kehittää yhteisiä käytäntöjä, ainakin pragmaattisten rajaviivojen yhteydessä, joten on todella tärkeää neuvotella yhteisistä tavoitteista ja jo olemassa olevan tiedon muutoksesta. (James & Halkier, 2016, s. 836 ja 844.) James ja Halkierin (2016, s. 844) mukaan tässä olisi potentiaalinen rooli alan organisaatiolle tai julkiselle päätöksentekijälle auttaa prosessissa siirtää, muuttaa sekä kääntää (translate) käytäntöjä.

Jotta matkailun käytäntöjä voidaan muuttaa tai kehittää, on huomioitava ja ymmärrettävä ihmissuhteiden lisäksi myös yhteistyön johdosta luodut ja käytetyt objektit (Adolfsson, Jutbring & Lundberg, 2016, s. 304). Materialilla on merkittävä asema yhteistyön onnistumisen ja kehittymisen kannalta, ja rajaobjekti-käsitettä (boundary object) käytetään kuvailemaan, kuinka osapuolet eri sosiaalisista maailmoista voivat tehdä yhteistyötä, vaikka heidän välillään ei vallitse konsensusta. Rajaobjekti toimii, kun eri osapuolet jakavat saman tilan ja kiinnostuksen kohteen. Se toimii osana eri sosiaalisten maailmojen, eli erilaisten käytäntöjen vuorovaikutusta. Se säilyttää identiteettinsä, vaikka siltä odotetaan eri asioita, sen pohjalta toimitaan eri tavoin ja käytetään eri näkökulmista. Koherenssi on luotavissa rajaobjektin avulla. (Star & Griesemer, 1989, Adolfsson, Jutbring &

Lundbergin, 2016, s. 305–306 mukaan.)

Star ja Griesemer (1989) kuvailevat useita erilaisia rajaobjekteja, jotka voivat olla siis myös rajaobjektijärjestelmiä, sillä ne eivät välttämättä toimi yksin. Näitä tyyppejä ovat julkaisuarkistot (repositories), ideaalityypit (ideal types), sattumanvaraiset rajat (coincident boundaries) ja standardisoidut muodot (standardized forms). Arkisto-tyyppiset rajaobjektit ovat kuin kirjastoja kirjakokoelmineen; eri ihmisryhmät voivat käyttää niitä hyödykseen, ilman neuvottelua käyttötarkoituksesta muiden ryhmien kanssa. Minä ymmärtäisin nämä rajaobjektit tämän tutkielman näkökulmasta esimerkiksi julkaistuina matkailutilastoina, joita kuka tahansa voi hyödyntää eikä käyttötarkoitusta tarvitse määritellä. Ideaalityyppi rajaobjektina on taas jotakin abstraktia ja nimenomaan yksityiskohtien puute tekee siitä helpon sovellettavan paikallisesti. Esimerkkinä tästä jokin diagrammi, jonka nähdään ”tarpeeksi hyvänä” kaikille osapuolille tai suuntaa antava malli tai strategia. Sattumanvarainen raja -objekti voi tarkoittaa esimerkiksi maa-alueita, joka esitetään kartalla ja tämän maa-alueen kehittämisen suhteen ryhmillä on erilaisia tavoitteita: toinen on kiinnostunut teistä ja toinen metsistä. Eri tavoitteet ovat kuitenkin mahdollisia, sillä objekti, tässä tapauksessa karttaa, voidaan käyttää useilla eri tavoilla. Standardisoidut muodot -tyyppinen rajaobjekti on merkittävä, mikäli ryhmät työskentelevät eri alueilla. Ne edustavat standardisoituja työmenetelmiä, joita voi soveltaa eri paikoissa. Tähän sopisi minusta esimerkiksi EU-rahoitteisissa projekteissa käytetty loogisen viitekehyksen lähestymistapa suunnittelu- ja toteutustyökaluna, josta lisää seuraavassa luvussa. (Star & Griesemer, 1989, Adolfsson, Jutbring & Lundberg, 2016, s. 306 mukaan.) Nicolinin, Mengisen ja Swanin (2012, s. 625) mukaan rajaobjektit ovat kuitenkin toissijaisia, sillä ne eivät saa yhteistyötä varsinaisesti aikaan, vaan helpottavat sitä. Ne ovat kuitenkin merkittäviä yhteistyörajoja ylitettäessä. Rajaobjekti teoreettisena konseptina on tärkeää huomioida, jotta voi ymmärtää, kuinka yhteistyö muodostuu käytännöiksi ja kehittyy. (Adolfsson, Jutbring & Lundberg, 2016, s. 307–308.) Standardisoiduille työmenetelmille olisi kysyntää ainakin Visit Arctic Europe -hankkeen alueella. Hankkeen loppuseminaarissa marraskuussa 2017 Rovaniemellä oli yleistä keskustelua siitä, kuinka esimerkiksi tuotteen tai palvelun laadun taso vaihtelee alueen sisällä ja se saattaa karkottaa matkailijoita, tai ainakin aiheuttaa ihmetystä. Visit Arctic Europe II: lta toivottiin tulevaisuudessa ratkaisua, tai ainakin työkaluja tähän ongelmaan.

3. Menetelmät ja aineistot

Tutkielmassani käytettävät menetelmät tuottavat niin määrällistä kuin laadullistakin aineistoa. Menetelmien moninaisuus johtuu monista eri mahdollisuuksista avata käytäntöteorioita. Empiiriset menetelmät voivat vaihdella keskusteluanalyysistä havainnointiin ja haastattelututkimukseen. (Halkier & Jensen, 2011; Nicolini, 2010; Wenger, 1998; James & Halkierin, 2016, s. 836 mukaan.) Laadullista tutkimusta suositaan tutkittaessa käytäntöjä, mutta teoriat sietävät hyvin myös määrällistä tutkimusta. Laadullisten menetelmien suositus perustuu reflektoinnin vaatimukseen, mitä määrälliset eivät painota. (Lamers, van der Duim & Spaargaren, 2017, s. 59.) Laadullisella tutkimuksella tavoitellaankin kontekstuaalisuutta, tulkintaa ja eri näkökulmien ymmärtämistä. Määrällisessä tutkimuksessa taas on kyse enemmän yleistettävyydestä, ennustettavuudesta sekä kausaaliselityksistä. (Glesnen & Peshkin, 1992, Hirsjärven & Hurmeen, 2008, s. 22 mukaan.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhteensovittaminen on lisääntynyt viime vuosina. Esimerkiksi Bryman (1992) katsoo, että nämä kaksi edustavat erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja ovat tästä syystä integroitavissa. Epistemologisia eroja on pidetty ennen ylitsepääsemättöminä, mutta esimerkiksi Brannen (1992) ja Hammersley (1992) ovat omistautuneet osoittamaan toisin. Tutkimusongelman tulisi määrittää käytetyt menetelmät, sillä ongelmia on usein samassa tutkimuksessa erilaisia, jolloin se tulisi näkyä käytettävissä menetelmissä. Oman tutkimukseni määrällisellä aineistolla pyrin selvittämään, miten juuri VAE-hanke on vaikuttanut laajemmin matkailuun ja tarkemmin yhteistyöhön sekä yhteistyökäytäntöihin. Tarvitsen siis tietoa ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta kvantitatiivisin menetelmin. Haastatteluilla taas pyrin avaamaan yhteistyökäytäntöjen muutoksen merkityksiä alan toimijoille, miten he kokevat hankkeen vaikutukset. Tuon siis tällä esille tutkittavien omia havaintoja tilanteesta, huomioiden myös menneisyyden ja kehityksen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 26–27.)

Monimetodinen lähestymistapa laajentaa näkökulmia ja se voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 38). Sen yksi eduista on perusteettoman varmuuden vähentäminen, sillä eri menetelmien tuottamat erilaiset vastaukset poistavat yhden menetelmän ja selvän, ”oikean” tuloksen näennäisen varmuuden (Robson, 1995, s. 290, Hirsjärven & Hurmeen, 2008, s. 39 mukaan). Monimetodisesta lähestymistavasta tutumpi ja vanhempi termi on triangulaatio. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden eri menetelmien käyttöä samassa tutkimuskohteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 39.) Robson (1995, s. 291) puhuu tässä yhteydessä tulkintojen

rikastuttamisesta, jolloin ensin kerätään laajempi aineisto määrällisellä menetelmällä ja sen jälkeen tarkennetaan ja syvennetään laadullisella. (Hirsjärven & Hurmeen, 2008, s. 39 mukaan).

3.1 Loogisen viitekehyksen lähestymistapa LFA

EU: n rahoittamassa hanketoiminnassa käytetään PCM-menetelmää, joka tulee englannin kielen sanoista ”project cycle management”. Standardisoimalla projektien johtamista ja toimintatapoja sekä luomalla yhteisiä malleja toiminnan toivotaan tehostuvan. Tällä tavoitellaan myös läpinäkyvyyttä sekä minimoidaan epäonnistuneiden projektien määrää. Malli sujuvoittaa myös organisaatioiden toimintaa luomalla sisäisiä projektien johtamisjärjestelmiä. (Alila ym., 2003, s. 12–13.) PCM: n idea on projektisykli-mallin (kuva 2) mukainen eteneminen vaihe vaiheelta – sen mukaan on jokaisen hankkeen edettävä (Silfverberg, 2000, s. 10, Alilan ym., 2003, s. 13 ja Wreden, 2006, s. 90 mukaan). Vaiheet täydentävät toisiaan, tukevat sekä vievät eteenpäin. Ne siis edesauttavat projektin läpiviemistä ja oikein käyttämällä onnistunutta lopputulosta, mutta eivät itsessään takaa onnistumista. Työkaluja ovat muun muassa projektisykli-malli, sidosryhmä-, ongelma- ja tavoiteanalyysi, loogisen viitekehyksen suunnittelumatriisi, laatukriteerit sekä talousanalyysit. Mallin merkittävimmät periaatteet ovat suunnittelumatriisin käyttö, ohjattu asiakirjojen käyttö, tehokas sidosryhmien vuorovaikutus, tarkoituksen kohdentaminen kestäviin etuihin suunnitellulle kohderyhmälle ja laatutekijöiden omaksuminen kaikissa vaiheissa ja osa-alueissa. PCM-malli tavoittelee selkeitä ja realistisia tavoitteita, laatutekijöiden huomiointia hankkeiden aikaansaamien hyötyjen vahvistamiseksi, yhteensopivuutta EU: n poliittisten perustavoitteiden kanssa ja myötävaikutusta niihin. (Alila ym., 2003, s. 14–15.)

PCM-malli kuvaa siis hankkeiden päätöksenteko- ja toteuttamisprosessia. Se määrittelee tarkoin syklin eri vaiheet, johtamistoiminnan ja päätöksentekomuodot. Menetelmä suunnitteluun, johtamiseen ja arviointiin taas on ”Logical framework approach”, eli LFA. Se sisältää projektihallinnon menetelmät sekä työkalut ja sillä edistetään sitoutumista, avoimuutta ja ohjataan toiminnan tavoitteellisuutta. PCM: n avulla varmistetaan sidosryhmien tuki päätöksissä ja riittävä sekä oikea tieto päätösten tueksi. (Euroopan unionin komissio: Project Cycle Management Handbook, Alilan ym., 2003, s. 16 mukaan.) Nämä kaksi työkalua siis täydentävät toisiaan ja niitä käytetään läheisessä yhteistyössä kansainvälisten hankkeiden läpiviemiseksi ja pohjana hankesuunnitelman tekemiseksi (Project cycle management).

Loogisen viitekehyksen lähestymistapa, tai tavoiteorientoitunut projektisuunnittelu, on työkalu kehityshankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa (Alila ym., 2003, s. 16). Se on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla hankesuunnittelun avuksi. EU on edellyttänyt kyseisen lähestymistavan käyttöä rahoittamiltaan hankkeilta jo vuodesta 1993 asti, sillä sen avulla toteutusta voi seurata ja arvioida paremmin sekä suunnittelua tehostaa ja tarkentaa. LFA sisältää taustanalyysit sidosryhmistä, ongelmista, tavoitteista ja strategiasta, joiden pohjalta kootaan looginen viitekehysmatriisi, LFM (Logical Framework Matrix). (Loogisen viitekehyksen lähestymistapa.) LFA on siis ikään kuin suunnitteluprosessi, jonka lopputulos LFM on (taulukko 1). Sidoryhmäanalyyseissä kartoitetaan tärkeät sidosryhmät ja niiden osallistuminen ja vaikuttaminen hankkeeseen. Ongelma-analyyseissä selvitetään mahdolliset ongelmat syy-seuraussuhteineen ja tavoiteanalyyseissä ongelmat muunnetaan tavoitteiksi keinoineen sekä lopputuloksineen. Strategia-analyysi tavoittelee eri strategioiden tunnistamista tulosten saavuttamiseksi ja valitsee niistä sopivimman. (Rasimus, 2011, s. 3 – 4.)

Taulukko 1. Loogisen viitekehyksen matriisi.

<i>Tavoitehierarkia</i>	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä			
Tarkoitus			
Tulokset			
Toimenpiteet	Resurssit		

(Rasimus, 2011, s. 3).

LFM tiivistää hankkeen tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, vaadittavat resurssit, riskit sekä ongelmat toteutuksessa ja onnistumisen sekä etenemisen mittauksen (Rasimus, 2011, s. 20). Viitekehys kertoo pystysuunnassa mihin hankkeella pyritään, kuvaten syy-seuraussuhteet ja keskeiset oletukset sekä riskit (Rasimus, 2011, s. 21). Logiikka vakaasuunnassa kuvastaa mittareita onnistumiselle sekä ne välineet, joilla mittaustulokset todennetaan (Rasimus, 2011, s. 22).

Päämääräksi kirjataan hankkeen pidemmän aikavälin tavoite, jota kohti pyritään, mutta jota ei saavuteta vielä tämän hankkeen aikana. Visit Arctic Europe -hankkeella nämä päämäärät ovat: rajat ylittävä matkailuyhteistyö ja viestintä, rajat ylittävät matkapaketit, sisäinen saavutettavuus ja saavutettavuus alueelle, matkailijamäärät sekä VAE II. Tarkoitus kuvaa taas tämän kyseessä olevan hankkeen konkreettista muutosta, välitöntä tavoitetta, joka on: ”Pohjois-Skandinaaviasta

puoleensavetävä matkailukohde yhtenäisellä visiolla”. Tulokset ovat välittömiä tuotoksia, esimerkiksi tavaroita tai palveluita, ja niiden erottaminen tavoitteista voi olla hankalaa. Tuloksia hankkeella on viisi erilaista: toiminnallinen verkostoituminen ja yhteistyö, tutkimus- ja kehittämistoimet, kohentunut saavutettavuus, konseptikehitys, markkinointi ja viestintä sekä projektihallinto. Hankeorganisaatio on kuitenkin suoraan vastuussa näistä ja ne voi johtaa suoraan toimenpiteistä. Toimenpiteet ovat tekoja tulosten saavuttamiseksi, joita en käy kuitenkaan läpi tässä tutkielmassa, sillä ne eivät ole oleellisia mittauksen kannalta. Oletukset ja riskit ovat muun muassa tilanteita, olosuhteita ja tapahtumia, jotka vaikuttavat hankkeeseen, mutta hankkeen toteuttaja ei voi niitä kontrolloida. Jokaiselle tavoitetasolle kirjataan omat oletukset positiivisesti, toivottuna tilana. Indikaattorit tarkoittavat mittareita, jotka ovat aikaan sidottuja, laadullisia tai määrällisiä ja niistä tiedetään, onko muutosta tapahtunut. Hyvä indikaattori ilmaisee kohderyhmän, mittauksen kohteen, määrän, aikavälin, laadun ja sijainnin. Jokainen indikaattori tarvitsee todentamisen välineet, eli mitä tietoa, missä muodossa ja mistä sitä saa. Indikaattorin lähtötilanne on syytä selvittää ennen hankkeen aloitusta, sillä muuten muutoksen mittaaminen on mahdotonta. (Rasimus, 2011, s. 23–33; VAE LogFrame Matrix.) Todentamisen välineitä ovat esimerkiksi tilastot, haastattelut, raportit ja tutkimukset (Rasimus, 2011, s. 37).

Tehtäväni hankkeessa ja tutkielmassani on siis ollut mitata jo etukäteen päätettyjen mittareiden ja todentamisen välineiden avulla, kuinka hanke on onnistunut tavoitteissaan. Indikaattorit on muotoiltu UNI Consortion toimesta hankkeen ensimmäisessä missiossa, osana matriisin tutkimus- ja kehittämistoimia (Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017). Osan materiaalista sain suoraan hankkeen henkilökunnalta ja intranet Joiqusta, kuten esimerkiksi kokousmateriaalit, vierailuraportit ja solmitut sopimukset. Osan tiedoista hankin kuitenkin itsenäisesti, ja merkittävämmät näistä olivat rekisteröidyt yöpymiset alueella vuosittain (2015, 2016 ja 2017) sekä kuukausittain, saapuvat kansainväliset matkailijat vuosittain ja kuukausittain (lentokenttätilastot ja matkanjärjestäjien tilastot) sekä matkailuyritysten liikevaihtotiedot ja matkailijoiden keskikulutukset. Hanke on erityisen kiinnostunut matkailijoista, jotka saapuvat VAE-hankkeen valituilta markkina-alueilta: Iso-Britanniasta, Belgiasta, Alankomaista, Saksasta, Sveitsistä, Itävallasta, Luxemburgista, Yhdysvalloista ja Kiinasta. (henkilökohtainen tiedonanto, 28.4.2017; VAE LogFrame Matrix.) Hankkeen loogisen viitekehysten matriisi on kuvattu kokonaisuudessaan alaluvussa 4.1.

LFA:n vahvuus on loogisen ajattelun edistäminen ja sisäisen logiikan kuvaaminen (NORAD, 1995, Vanoppen, 1994 & Steigerwald, 1994, Aunen, 2003, s. 215 mukaan; Rasimus, 2011, s. 39). Sen suosiota voi selittää myös lähestymistavan jäsenelty rakenne, joka auttaa kokonaiskuvan

hahmottamisessa. Tunnistettuja indikaattoreita voidaan käyttää arvioinnin ja seurannan pohjana. (Aune, 2003, s. 217.) Se antaa tiiviin, selkeän ja ymmärrettävän kuvan hankkeesta (Rasmus, 2011, s. 39). Chambers (1997) on kuitenkin kuvannut sanastoa vaikeaksi, ja jopa niin hankalaksi, että se estää paikallisten osallistumisen hankkeeseen. Toinen LFA:n heikkous on hänen mukaansa siinä, että ihmisten kokemat haasteet tiivistetään yhdeksi ydinongelmaksi, vaikka eri ryhmillä yhteisössä voi olla erilaisia ongelmia. Tämä johtaa ”kamppailuun” eri ryhmien välillä, sillä yksimielisyys ei aina ole mahdollista. (Aune, 2003, s. 217.) Kritiikkiä saa myös LFA:n syy-seuraussuhteen painottaminen, sillä ne eivät todellisuudessa ole niin suoraviivaisia. Oletukset ja riskit ovat vaarassa jäädä turhan vähälle huomiolle tässä lähestymistavassa ja se voi synnyttää jopa liian mekaanisen hanketoteutuksen. (Rasmus, 2011, s. 39.) Coleman (1987, s. 259) summaa kuitenkin, että LFA on joukon menettelyjä sijaan apuväline ajatteluun (Wield, 2003, s. 189). Se auttaa projektissa mukana olevia hallitsemaan hankkeen monitahoisuutta ja ikään kuin pakottaa asettamaan tavoitteita, joista projektiorganisaatio on vastuussa (Wield, 2003, s. 190).

3.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumuotona

Haastattelu on yksi suosituimmista tiedonkeruumuodoista, sillä se sopii joustavuutensa ansiosta moniin erilaisiin tutkimuksiin. Tietoa on mahdollista kerätä tässä vuorovaikutuksellisessa tilanteessa itse ja kehon kieli tai vaikkapa erilaiset äänen painotukset ja sävyt luovat vastauksille uudenlaisia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34.) Haastattelulla halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda itseään esille vapaasti. Jos tutkittavana ilmiönä on vähemmän tunnettu aihe, niin kuin omassa tutkimuksessa, on haastattelu sopiva menetelmä, sillä vastauksia on vaikea tietää etukäteen. Haastattelu sopii myös ennen kaikkea menetelmäksi, mikäli halutaan syvällistä tietoa ja perusteluja vastauksille. Haastattelija voi esittää tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä. Toki haastattelulla on myös haittapuolensa. Haastattelijan tehtävä ei ole helpoimmasta päästä, sillä se vaatii taitoa ja kokemusta. Haastattelu vie aikaa haastateltavien etsinnästä, sopimiseen, itse toteutukseen ja litterointiin. Virheitä voi aiheutua johtuen niin haastattelijasta kuin haastateltavasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 35.)

Haastattelu perustuu kielen käyttöön, sillä se on kahden tai useamman ihmisen välistä viestintää. Vuorovaikutus taas koostuu sanoista sekä niiden merkityksestä ja tulkinnasta. Ihminen on aktiivinen subjekti, kieltä käyttävä olento, joka voi toteuttaa itsenään intellektuaalisena, rationaalisenä ja sosiaalisena olentona. Kielen lisäksi on haastattelussa huomioitava, miten

merkitykset rakentuvat, eli ne ehdot ja rajat, joiden varassa toimimme sosiaalisessa maailmassa. Itse haastattelussa on toki mahdollista kehittää vielä uusia ja yhteisiä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48–49.) Tällaisessa haastattelutilanteessa voidaan soveltaa viime vuosina yleistyneen yhteisrakentamisen (co-construction) käsitettä (esim. Valsiner, 1987, Hirsjärven & Hurmeen, 2008, s. 49 mukaan). Haastateltavani olivat hyvin erilaisia persoonia ja käyttivät kieltä eri tavoin: kieli, murre, nopea- tai hidastempoinen tapa puhua, kehonkieli, pitkät tai lyhyet vastaukset. Tutkielmassani oli kuitenkin tärkeintä tutkimuskysymyksistäni ja –asetelmasta johtuen, mitä haastateltavat sanoivat, eivät se, miten he sanoivat asioita.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa joitakin osioita on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Kysymykset voivat olla samoja kaikille, mutta järjestys vaihtelee, vastata voi omin sanoin tai haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoja. (Fielding, 1993, s. 136; Eskola & Suoranta, 1998; Robson, 1995, Hirsjärven & Hurmeen, 2008, s. 47 mukaan.) Teemahaastattelun esikuvana voidaan pitää Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) kohdennettua haastattelua, joka pitää sisällään seuraavaksi listattuja ominaisuuksia. Haastattelussa lähdetään liikkeelle siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen tai ilmiön, kuten omassa tutkimuksessani VAE-hankkeen vaikutukset. Tutkija on myös etukäteen perehtynyt tutkittavaan aiheeseen, sen osiin ja rakenteisiin, prosesseihin ja kokonaisuuteen. Haastattelurunko pohjautuu tähän sisällön- ja tilanneanalyysiin. Olin tutustunut etukäteen aihepiiriini projektiyhteiskuntaan, käytäntöteoreettiseen lähestymistapaan ja Visit Arctic Europe -hankkeeseen, joten minulla oli ennakkotietoa siitä, mitä hankkeen puitteissa on tähän mennessä tehty ja mitä on vielä luvassa. Lopuksi haastattelu toteutetaan ja perehdytään haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka ovat kuuluneet tutkijan analyysiin. (Merton, Fiskin & Kendall, 1956, s. 3–4, Hirsjärven & Hurmeen, 2008, s. 47 mukaan.)

Menetelmä on saanut nimensä siitä, että haastattelu keskittyy tiettyihin teemoihin, joista haastattelutilanteessa keskustellaan. Toisin kuin kohdennetussa haastattelussa, teemahaastattelussa ei edellytetä kokeellisesti saavutettua yhteistä kokemusta, vaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia teemahaastattelun keinoin. Teemojen varassa etenevä haastattelu korostaa tutkittavien ääntä ja vaimentaa tutkijan näkökulmaa, mikä oli nimeomaan oma tavoitteeni. Ihmisten tulkinnat ja merkitykset ovat tässä keskeisellä sijalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48.) Hypoteesien todentamisen sijaan teemahaastattelulla selvitetään ilmiön perusluonnetta ja ominaisuuksia, sekä etsitään mahdollisia hypoteeseja. Haastattelurunko koostuu teema-alueuettelosta, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Ne toimivat haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana elementtinä. Teemojen tulee olla

mahdollisimman väljiä, jotta ilmiön rikkaus saa mahdollisuuden paljastua. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66–67.) Teemat olivat haastattelussani matkailuyhteistyön kuvailu pohjoisilla alueilla, tavoitteet yhteistyön takana ja eroavaisuudet yhteistyötoimintatavoissa Suomen, Ruotsin ja Norjan kesken sekä muut mieleen tulevat huomiot (Liite 3: Teemahaastattelurunko).

Perustin haastattelukysymykseni Nicolinin käytäntöjen ulottuvuuksiin, tai fokuksiin, joihin keskittyä. Niitä on yhteensä kahdeksan kappaletta. Näitä ovat sanomiset ja tekemiset (sayings and doings), vuorovaikutuksellinen järjestys (interactional order), ajoitus ja tempo (timing and tempo), kehon koreografia (bodily choreography), työkalut, esineet sekä välitystyö (tools, artefacts and mediation work), käytännön huolet (practical concerns), jännitys luovuuden ja normatiivisuuden välillä (tension between creativity and normativity) sekä oikeutuksen ja stabilisaation prosessit (processes of legitimation and stabilization). Kerron seuraavaksi esimerkkejä, millaisia kysymyksiä tulisi Nicolinin mukaan esittää. (Nicolini, 2012, s. 220.)

Ensimmäisessä ulottuvuudessa on tarkoitus selvittää sanomisia ja tekemisiä: mitä ja miten sanotaan, mitä tehdään ja miten suhteessa aikaan. Vuorovaikutuksellinen järjestys taas vastaa kysymyksiin, millainen järjestys on juuri tässä yhdessä käytännössä ja miten se eroaa muihin samankaltaisiin käytäntöihin, millaisia positioita käytäntö mahdollistaa ja kuinka näistä neuvotellaan tai vastustellaan. Ajoitus ja tempo kertovat, kuinka sanomiset ja tekemiset virtaavat ja missä järjestyksessä, minkälaisen rytmin käytäntö tuottaa, ja millainen on suhde eri rytmien ja käytäntöjen välillä. Kehon koreografiassa selvitetään, kuinka käytäntö suoritetaan kehon kautta, minkälaisessa maisemassa ja kuinka kehot määritellään käytännön kautta. Työkalut, esineet ja sovittelutyö kertovat, mitä esineitä ja miten niitä käytetään tietyssä käytännössä, miten ne myötävaikuttavat käytännön järjellisyteen ja millaista välitystyötä ne tekevät. Käytännön huolet liittyvät käytännönharjoittajien (practitioner) huoliin, merkittäviin asioihin ja toiminnan tavoitteisiin. Jännitettä selvitetään kysymyksillä, kuinka päivittäiset romahdukset (mundane breakdowns) otetaan huomioon ja kuinka käytännönharjoittaja tekee itsestään vastuullisen käytännössä, kuinka oikean ja väärän väliset riidat ratkotaan ja venytetäänkö käytäntöä virallisten vai epävirallisten sääntöjen suuntaan. Oikeutuksen ja stabilisaation prosessit selviävät tutkimalla, kuinka noviisit sosialisoidaan: mitä heille sanotaan tai mitä tarinoita kerrotaan, käytetäänkö käytäntöjä apuna identifioimiseen yhteisöön kuuluvaksi ja kuinka käytännöistä tehdään kestäviä. (Nicolini, 2012, s. 220.)

James ja Halkier olivat tutkimuksessaan pyytäneet haastateltavia reflektoimaan omia käytäntöjään, kuinka he ovat yhteydessä toisiin käytäntöihin ja kuinka ne olivat mahdollisesti muuttuneet

ruokamatkailufoorumin kehitysyrietyksesssä. He tutkivat käytäntöjä Nicolinin neljän eri ulottuvuuden avulla. Ensimmäiseksi he kartoittivat käytännön pää- ja marginaalitoimijat, sekä niiden keskinäiset suhteet. Seuraavaksi he analysoivat kunkin käytännön niin sanotut sanomiset ja tekemiset, mitä toimia käytäntöön kuuluu. Kolmanneksi he keskustelivat käytäntöön liittyvistä huolista, koskien tavoitteita ja päivittäisiä toimia. Lopuksi he tutustuivat käytäntöjen tempoon, eli sanomisten ja tekemisten järjestykseen sekä rytmiin. (Nicolini, 2012, s. 220; James & Halkier, 2016, s. 837.)

Käytäntöjä voisi tarkastella myös muilla tavoin. Esimerkiksi Shove, Pantzar ja Watson tarjoavat yksinkertaisen, kolmen pääelementin viitekehyksen sosiaalisten käytäntöjen tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Näitä ovat materia (materials), osaaminen (competences) sekä merkitykset (meanings). Elementtien vähyys tekee tutkimuksesta helpompaa, mutta saattaa liikaa yksinkertaistaa sitä, mistä sosiaalisissa käytännöissä on kyse. (Lamers, van der Duim & Spaargaren, 2017, s. 56; Shove, Pantzar & Watson, 2012, s. 19.) Merkittävät käytäntöteoreetikot, kuten esimerkiksi Giddens, Bourdieu, Reckwitz ja Schatzki ovat yhtä mieltä siitä, että esineet ja asia, eli materia on erittäin tärkeä osa käytäntöjä. Esineiden ja asioiden lisäksi se sisältää infrastruktuurin, tekniikan, kuten, työkalut ja laitteistot (hardware) sekä ihmiskehot. Osaaminen tarkoittaa tietotaitoa, taustatietoa sekä ymmärrystä – Giddensin (1984) sanoin käytännön tajua (consciousness). Kolmas elementti on paljon kiistanalaisempi, kuin kaksi edellistä. Shove, Pantzar ja Watson tiivistävät tähän viimeiseen elementtiin eli merkityksiin, tunteet, motivaation, symboliikan sekä ideat ja toiveet. He kohtelevat merkityksiä käytännön elementtinä, enemmän kuin ulkopuolisena, liikkeellepanevana voimana. (Lamers, van der Duim & Spaargaren, 2017, s. 56; Shove, Pantzar & Watson, 2012, s. 24.) En kuitenkaan sovelta tätä tarkastelutapaa työssäni, sillä koen, että Nicolinin ulottuvuudet tarjoavat monipuolisemman lähestymistavan käytäntöihin.

Kuten jo mainitsin, teemahaastattelurunkoni sisälsi neljä teemaa (Liite 3: Teemahaastattelurunko). Alkuun pyysin haastateltavaa kertomaan itsestään ja edustamastaan yrityksestä: nimi, kansalaisuus, asema yrityksessä, kuinka kauan työskennellyt, minkä kokoinen yritys, yrityksen toiminta ja mahdollinen aiempi kokemus EU-hankkeista. Toki muistutin ennen keskustelua haastattelun luottamuksellisuudesta ja kerroin nauhoituksen helpottavan omaa työtäni sekä sen, että haastateltavien nimet tai yritysten nimet eivät tule näkymään tutkimuksessani. Ensimmäisessä teemassa pyysin haastateltavia kuvailemaan yrityksen yhteistyötä pohjoisilla alueilla. Apukysymyksenä minulla oli tässä: kuinka se saa alkunsa, miten ylläpidetään, miten päättyy, kenen vastuulla yhteistyö on ja kuinka toimintatavat periytyvät eteenpäin. Nämä kysymykset muotoutuivat pitkälti Nicolinin käytäntöjen ensimmäisen ulottuvuuden, sanomisten ja tekemisten kautta.

Kysymykseni toimintatapojen periytymisestä liittyi viimeiseen ulottuvuuteen, oikeutuksen ja stabilisaation prosesseihin eli kuinka toimintatavat siirretään eteenpäin uusille työntekijöille, kuinka heidät opetetaan, jotta käytännöt kestävät. Viimeinen apukysymykseni pyrki selvittämään, onko haastateltava huomannut eroavaisuuksia ja/tai muutoksia yhteistyössä verrattaessa aikaa ennen Visit Arctic Europe -hanketta ja hankkeen aikana. (Liite 3: Teemahaastattelurunko; Nicolini, 2012, s. 220.)

Toisen teeman avulla halusin selvittää tavoitteet yhteistyön takana: mitkä ovat yhteistyön tavoitteet, mikä siinä ohjaa, otetaanko mallia jostain, kuuluuko strategiaan, mitkä tekijät edistävät yhteistyötä, mitkä taas estävät sekä mitä haastateltava pitää yhteistyössä tärkeimpänä itselle, yritykselle ja toimialalle. Nämä apukysymykset liittyivät pitkälti Nicolinin ulottuvuuteen nimeltään käytännön huolet: mitkä asiat ohjaavat jokapäiväistä työtä, millä on merkitystä, mistä välittävät ja mistä huolehtivat sekä mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Apukysymykseni strategioista ja malleista liittyi edelliseen ulottuvuuteen, sanomisiin ja tekemisiin eli millaisin menetelmin, mallein tai strategioin työ suoritetaan. (Liite 3: Teemahaastattelurunko; Nicolini, 2012, s. 220.) Kolmas teema liittyi omaan mielenkiinnon kohteeseen, eroavaisuuksiin yhteistyötoimintatavoissa Suomen, Norjan ja Ruotsin kesken. Pyysin haastateltavaa ajattelemaan aivan kaikkea: yhteydenpitotavoista ja –välineistä yhteistyömuotoihin ja tavoitteisiin. Kysyin myös, törmätäänkö kielimuureihin. Neljäs teema koski muita mieleen tulevia huomioita. Kysyin haastateltavalta, onko hankkeen aikana noussut uusia toimintatapoja, joita ei ennen ole ollut tai tuleeko mieleen sellaisia, mitä hankkeessa ei ole lainkaan huomioitu. (Liite 3: Teemahaastattelurunko.)

Haastattelin Visit Arctic Europe -hankkeessa mukana olevien yritysten ja organisaatioiden edustajia Luulajassa, Ruotsissa 7.-8.6.2017. Sain yhteensä viisi haastattelua ja aineistoa noin 144 minuutin verran. Luulajan Elite kaupunginhotellissa järjestettiin Visit Arctic Europe Sales Workshop 6.-8.6.2017, johon minut kutsuttiin mukaan. Kaikki haastattelut sovittiin etukäteen sähköpostitse hankejohtajan Rauno Posion vinkkien perusteella. Muutama haastateltava vaihtui alkuperäisestä kiireellisten aikataulujen vuoksi. Haastattelujen pituudet vaihtelivat kymmenestä minuutista yhteen tuntiin. Litteroitua aineistoa on noin 35 sivua. Yksi haastattelu oli norjaksi, yksi ruotsiksi ja loput suomeksi. Myös litterointi on tehty kielellä, jota haastattelussa käytettiin, eli suomeksi, ruotsiksi ja niin sanotusti ”på skandinaviska”, sillä en ole opiskellut norjan kieltä.

Vastaaja 1 (V1) on aluemarkkinointiorganisaation päällikkö, aloittanut vuonna 2009 ja työskennellyt sitä ennen hotellinjohtajana. Organisaatiossa työskentelee 15 työntekijää yhteensä

kolmella eri paikkakunnalla. Hänellä on kokemusta EU-rahoitteisista projekteista ja erityisesti myös Interreg-projekteista. Vastaja 2 (V2) on myyntipäällikkö tietyn kaupungin ohjelmapalveluyrityksessä. He tarjoavat niin ohjelma-, majoitus- kuin ravintolapalveluitakin. Työntekijöitä heillä on noin 20-30 kappaletta sesongista riippuen. Hän ei ole pitkään työskennellyt asemassaan, mikä mahdollisti haastatteluun uudenlaisen näkökulman. Ennen tätä tehtävää hän toimi hotellin myyntipäällikkönä ja ohjelmapalveluyrittäjänä. Hänellä on myös jonkin verran kokemusta EU-taustaisista hankkeista, ja projektityöskentely on hänelle täysin arkipäivää. Vastaja 3 (V3) toimii myyntijohtajana suuressa ohjelmapalveluyrityksessä, jolla on myös majoitustoimintaa. Työntekijöitä heillä on noin 50-600 pelkästään ohjelmapalvelupuolella sesongista riippuen. Hotellipuolella hän arvioi noin tuhat ihmistä kokonaisuudessaan työskentelevän. Hän on aloittanut ohjelmapalvelupuolella asemassaan vuonna 2009, ja hotellipuoli on tullut vuosien saatossa hänen vastuualueelleen. Hänellä on jonkin verran kokemusta projektityöskentelystä, mutta ei näin laajamittaisesta, kuin Visit Arctic Europe. Vastaja 4 (V4) työskentelee yksityisessä matkailuyrityksessä myynti- ja markkinointipäällikkönä. He tarjoavat muun muassa majoitus-, ohjelma- ja kuljetuspalveluita. Työntekijöitä heillä on noin parikymmentä sesongin ulkopuolella ja sesongin aikana noin kuutisenkymmentä. Hän on toiminut pestissään yrityksen perustamisesta lähtien, jo 12 vuotta. Hänellä ei ole varsinaisesti EU-rahoitteisista projekteista kokemusta, mutta projektityöskentelystä yleisesti jonkin verran. Viimeinen vastaja 5 (V5) työskentelee markkinointikoordinaattorina yrityksessä, joka tarjoaa majoitus-, ohjelma-, kylpylä- ja ravintolapalveluita ympäri vuoden. Heillä työskentelee noin 30 työntekijää. Hänellä on jonkin verran kokemusta EU-hankkeista ja toiminut jopa itse projektin vetäjänä.

3.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Käytän haastatteluaineiston analyysimenetelmänä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä, joka on tekstianalyysiä, voidaan kiistatta pitää yhteiskunnallisen tutkimuksen nopeimmin yleistyvänä menetelmänä. Se on havainnoiva tutkimusmenetelmä, jota käytetään todellisen ja symbolisen, kaikin mahdollisin muodoin tallennetun viestinnän, eli dokumenttien sisällön systemaattiseen ja objektiiviseen arviointiin. (Kaplan, 1943; Berelson, 1952; Holsti, 1969; Krippendorf, 1980; Weber, 1985; Neuendorf, 2002, Hall & Valentinin, 2005, s. 239 mukaan; Kyngäs & Vanhanen, 1999, Tuomi & Sarajärven, 2002, s. 105 mukaan.) Dokumentilla tarkoitetaan tässä tapauksessa mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105). Sitä käytetään usein monimenetelmällisessä tutkimuksessa validiteetin parantamiseksi,

mutta käypä myös sellaisenaan yksittäisenä metodina tai jopa väljänä teoreettisena viitekehyksenä liitettäväksi erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Merkityksellisintä siinä on prosessin ymmärtäminen ja sopivien kategorioiden valinta. (Hall & Valentin, 2005, s. 239 ja 257; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93.) Sisällönanalyysin avulla tavoitellaan mahdollisimman tiivistä ja yleistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105). Sisällönanalyysiä on käytetty matkailututkimuksessa perinteisesti mainonnan ja kuvien tutkimiseen, mutta myös matkailupolitiikan kysymyksiin (Albers & James, 1988; Peterson, 1998, 2000; Pritchard & Morgan, 2001; Andsager & Drzewiecka, 2002; Ateljevic & Doorne, 2002; Echtner & Prasad, 2003; Henderson, 2003, Hall & Valentinin, 2005, s. 240–241 mukaan).

Sisällönanalyysi tarkastelee inhimillisiä merkityksiä ja eroaa esimerkiksi diskurssianalyysistä siten, että siinä etsitään nimenomaan tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysissä analysoidaan, miten merkityksiä tuotetaan (Tuomi & sarajärvi, 2002, s. 105–106). Aineisto kuvaa ilmiötä, kun taas analyysi luo sanallisen ja selkeän kuvauksen siitä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110).

Analyysillä tuodaan selkeyttä aineistoon, jotta tutkija voisi tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Hämäläinen, 1987, Tuomi & Sarajärven, 2002, s. 110 mukaan).

Sisällönanalyysi alkaa päätöksellä, mikä aineistossa on kiinnostavaa, jonka jälkeen aineisto litteroidaan tai koodataan. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, joista luokittelu on yksikertaisimmillaan sitä, että aineistosta määritellään luokkia, ja selvitetään, monesti jokin tietty luokka aineistossa esiintyy. Tämän jälkeen on usein selvää, etsiikö tutkija aineistosta samankaltaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 94–95.)

Laadullisen analyysin muodoista puhuttaessa törmätään usein jakoon induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako perustuu päättelyn logiikkaan, eli yksittäisestä yleiseen ja yleisestä yksittäiseen, unohtaen täysin kolmannen logiikan, abduktiivisen päättelyn, joka vaatii teorianmuodostukseen havaintoihin liittyvän johtolangan (mm. Alasuutari, 1994; 1996). Tätä jakoa paremmin analyysin tekoa ohjaavat tekijät huomioi Eskolan (2001) esittämä jako aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, jotka korostavat teorian merkitystä laadullisessa tutkimuksessa. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa teoreettisen kokonaisuuden luomista tutkimusaineistosta. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, eli eivät ole etukäteen harkittuja tai valittuja. Tutkimuksen metodologiset sitoumukset ohjaavat, josta nimitys aineistolähtöinen. Aiemmat teorit, havainnot tai tiedot eivät merkitse mitään analyysin toteuttamisessa tai lopputulemassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 96–97.)

Teoriasidonnainen analyysi pyrkii ratkaisemaan edellisen analyysimuodon ongelmia, muun muassa havaintojen teoriapitoisuuden kanssa. Analyysistä voi tunnistaa aiemman tiedon vaikutuksen, mutta tarkoitus on avata uusia ajatusuria teorian testaamisen sijaan. Tässä on kyse nimenomaan abduktiivisesta päättelystä, eli tutkija yhdistelee ajattelussaan aineistoa ja valmiita malleja pakolla ja vähemmän pakolla, jolloin saattaa syntyä jotakin uutta. Näissä kahdessa ensimmäisessä aineiston hankinta, eli ilmiön määrittäminen on vapaata suhteessa aiempaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98–100.)

Teorialähtöinen analyysi taas perinteisenä mallina nojautuu tiettyyn teoriaan. Analyysiä ohjaa jo valmis, aiemman tiedon perusteella hahmoteltu kehys, eli tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun mukaan. Tämän analyysin taustalla voi olla esimerkiksi tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Tämä yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn, jossa aineisto suhteutetaan jo valmiiksi hahmoteltuihin kategorioihin. Aiempi tieto määrää sen, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten ilmiö käsitteenä määritellään. Tutkimustuloksia raportoitaessa teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi eivät juuri eroa toisistaan. Oli analyysin muoto mikä tahansa, ei ole olemassa yleispätevää keksimisen logiikkaa. Tutkija löytää aineistosta asioita ainoastaan oman ymmärryksensä avulla. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 99–102.)

Aloitin haastatteluaineiston laadullisen analyysin poimimalla litteroidusta aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleelliset kohdat, mitkä elementit auttavat vastaamaan tutkimusongelmaan. Oma aineistoni ei ole niin laaja, että rajauksiin olisi tarvetta, sillä lähes joka kappaleesta nousee esiin mahdollisia vastauksia kysymyksiin. Kysyin aineistolta avoimia, mitä, miksi ja miten-kysymyksiä luokitellakseni sitä ennen varsinaista analyysiä, sillä kyllä vai ei-kysymykset sisältävät jonkinlaisen ennako-oletuksen. Tätä kutsutaan aineistoon tutustumiseksi; sitä järjestellään ja luokitellaan. Tämä vaihe luo perustan myöhemmälle vaiheelle, eli keskustelumahdollisuudelle aineiston kanssa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 8–12.)

Aineistooni tutustumisen jälkeen etsin aineistosta vastauksia kysymyksiin, jotka muodostin Nicolinin (ks. 2012, s. 220) käytäntöjen ulottuvuuksien perusteella: mitä yhteistyötoimintaa mainitaan, millä yhteistyö oikeutetaan, miksi yhteistyötä ei tehdä, miten yhteistyön ideaalista puhutaan, mitä yhteistyötoimijoita mainitaan, miten yhteistyötä on opittu/opitaan ja mitä hankkeen vaikutuksista sanotaan. Käytin apunani värikyniä ja posti-it-lappuja ja kokosin kysymyksiin vastaavat maininnat otsikoiden alle. Keskustelu ja tulkinta mahdollistavat teoreettisen keskustelun ja työn tulosten suhteuttamisen aiempiin. Luokittelu, analyysi ja tulkinta liittyvät toisiinsa tiukasti,

ollen silti erillisiä tehtäviä erilaisine painotuksineen riippuen tutkijasta ja tutkimuskohteesta. Aineiston luokittelu ei ole vielä analyysiä, vaan aineistoon tutustumista. Kaikki kolme vaihetta ovat kuitenkin tutkimuksen kannalta oleellisia. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 8–12.) Koottuani vastaukset kysymysten alle muodostin teemoja aineistosta käsin. Tämä oli haasteellista, sillä huomasin, että moni asia sopisi useampaankin teemaan. Sain kuitenkin koottua aineistosta seuraavat teemat, eli niin sanotut matkailuyhteistyön ulottuvuudet: läheisyys, ammatillisuus ja hyöty. Näistä kerron lisää alaluvussa 4.2. Sijoittelin vastauksia ja huomioita ulottuvuuksien ”sisällä” samankaltaisuuden perusteella hahmottaakseni paremmin kokonaisuutta ja poimin samalla niistä yhteistyökäytäntöjä.

3.4 Tutkimusetiikka

Tutkimuksen eettisyys on huomioitava tutkimuskohteen valinnasta alkaen, aina analyysiin ja johtopäätöksiin saakka (Kuula, 2011, s. 11). Tämä tutkimus sai alkunsa, kun otin yhteyttä hankejohtajaan, Rauno Posioon, ja tiedustelin, olisiko heillä graduntekijälle tarvetta. Oma tutkimuskohteeni muotoutui lopulta erilaiseksi hankkeen tavoitteiden kanssa, mutta pääsen hyödyntämään hankkeessa keräämääni materiaalia tutkimuksessani ja haastattelut sain sovittua myös hankkeen kautta. En saa palkkaa työstäni hankkeelle, mutta autamme toisiamme-periaattemme on toiminut loistavasti ja saan erinomaisen lisän ansioluettelooni tulevaisuutta varten. Olen etenkin tulosten analyysin parissa kamppailut näkökulmani kanssa, että onko se liian positiivinen ja hanketta ylistävä, sillä yhteistyömme on ollut tiivistä ja niin kuin alussa kirjoitin, projektihurmio on kovin tarttuvaa. Olen kuitenkin tehnyt parhaani ja tulkinnut aineistoa niin objektiivisesti kuin mahdollista, ja tavoitellut ulkopuolisen roolia aina temahaastattelun valinnasta alkaen. Suhtautuminen omaan ja toisten tekemiseen on nimenomaan eettisten kysymysten kanssa painimista ja valintojen tekemistä, joista jokainen kantaa itse vastuun (Kuula, 2011, s. 21).

TENK, tutkimuseettinen neuvottelukunta on listannut ohjeistuksissaan yhdeksän hyvän tieteellisen käytännön keskeistä lähtökohtaa. Neuvottelukunnan tehtävänä on Opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksen 1347/1991 mukaan ”edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäistä tutkimusvilppiä, edistää tutkimusetiikkaa koskevaa keskustelua ja tiedotusta Suomessa sekä seurata alan kansainvälistä kehitystä”. (Hyvä tieteellinen käytäntö..., 2012.) Ensimmäisen ja toisen kohdan mukaan tutkimuksessa on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Tiedonhankinta–,

tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä. Muiden tutkijoiden huomiointi ja saavutusten kunnioittaminen kuuluvat kohtaan kolme. Julkaisuihin on viitattava asiaankuuluvalla tavalla ja saavutuksille annettava se arvo ja merkitys, joka niille kuuluu. Tutkimus tulee suunnitella ja syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asiaankuuluvalla tavalla. Kohdat viisi ja kuusi liittyvät tutkimusluvan hankkimiseen, joidenkin alojen ennakoarviointiin sekä kaikkien tutkimusosapuolien välille solmittaviin sopimuksiin. Kohdassa seitsemän tarkennetaan rahoituslähteiden ja muiden sidonnaisuuksien ilmoittamisen merkitystä asianosaisille ja tuloksia julkaistaessa. (Hyvä tieteellinen käytäntö..., 2012, s. 6.) Viimeiset kaksi lähtökohtaa kehottavat esteellisiä tutkijoita pidättäytymään tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista ja että tutkimusorganisaatiossa noudatetaan hyvää hallintoa sekä huomioidaan tietosuojaa koskevat kysymykset (Hyvä tieteellinen käytäntö..., 2012, s. 7).

Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ovat minulle itsestään selviä asioita, sillä näiden periaatteiden mukaan elän ja työskentelen jokapäiväisessä elämässäni. Hankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmäni perustuvat kaikki tieteellisesti hyväksyttäviin menetelmiin. Kaikki muiden kirjoittama ja julkaisema on asianmukaisesti viitattu mahdollisimman selkeästi ja olen käyttänyt mahdollisimman vähän suoria lainauksia. Tutkimusta edelsi tutkimussuunnitelma, jonka mukaan olen edennyt työssä ja muokannut sitä tarvittaessa, tutkimusnäkökulmien muuttuessa. Tutkielma tallennetaan Laudaan, Lapin yliopiston sähköiseen julkaisuarkistoon. Lupa tutkimukseen on saatu niin hankkeelta kuin Lapin yliopiston tutkielmaseminaaristakin. Hankkeen ja tutkijan välille on solmittu suullinen sopimus. Olen tutkimuksessani tuonut esille sidonnaisuuden Visit Arctic Europe -hankkeen kanssa. En koe olevani esteellinen tutkimukseen liittyvissä arviointitilanteissa ja minun sekä hankkeen muodostamassa tutkimusorganisaation tapaisessa noudatetaan hyvää hallintoa ja keskustellaan tietosuojaa koskevista kysymyksistä.

Ihmistieteet jaotellaan totuuden etsimistä ja tutkimuksen luotettavuutta edustaviin normeihin, ihmisarvon kunnioittamista sekä tutkijoiden keskinäisiä suhteita edustaviin normeihin. Ihmisarvon kunnioittaminen pitää sisällään itsemääräämisoikeuden, vahingoittamisen välttämisen sekä yksityisyyden kunnioittamisen. Niin hanke kuin haastateltavatkin ovat saaneet päättää, mikäli haluavat osallistua tutkimukseen. Tässä on tärkeässä osassa tutkittavien informointi. Kerroin heille nimeni, mistä tulen ja mitä opiskelen, tutkimukseni aiheen, haastattelujen luottamuksellisuudesta sekä siitä, että haastateltavien nimet tai heidän edustamansa yritykset ja organisaatiot eivät tule nimeltä tutkimuksessa näkymään eikä niitä voi sieltä tunnistaa. On hyvä huomioida, että mikäli

aineisto pystytään anonymisoimaan, voidaan sitä käyttää jatkotutkimuksiin, vaikka tästä ei olisi informoitu. Toki se onnistuu myös kysymällä tutkittavilta, hankkeelta ja haastateltavilta lupaa jälkikäteen. Tämä on minusta tärkeää, sillä koen, että tutkimuksellani olisi jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kyseessä oli kertaluonteinen aineiston keruu, ja aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmaan ja kerroin myös, kauan haastattelu noin suurin piirtein kestää vastauksista riippuen. Haastattelu tallennettiin niin nauhurille kuin puhelimelle sekä litteroinnin helpottamiseksi että varmistamiseksi ja kaikki antoivat suostumuksensa siihen. Niin hankkeella kuin haastateltavilla on yhteistietoni, ja he voivat olla minuun yhteydessä koska vain. Haastateltavat tiesivät myös sen, että olen mukana hankkeessa mittaamassa sen onnistumista. (Kuula, 2011, s. 60–62, 99–102 ja 104–106.)

Toteutin haastateltavien anonymisoinnin tekstitiedostosta poistamalla nimet, sukupuolet, yrityksen/organisaation nimet sekä sen, missä maassa tai millä alueella se toimii. Suurin osa näistä on niin sanottuja suoria tunnisteita (Kuula, 2011, s. 109 ja 129). Epäsuoriksi voi määritellä asuintai yrityksen paikkakunnan ja maan, missä se toimii tai sijaitsee (Kuula, 2011, s. 112). Äänitallenteet hävitetään tutkimuksen valmistuttua (Kuula, 2011, s. 129). Matkailun toimiala on verrattain pieni ja etenkin pohjoisessa toimijat kyllä tunnistavat toisensa, mikäli aineistossa kävisi ilmi esimerkiksi maat, joissa vastaajien edustamat yrityksen ja organisaatiot sijaitsevat. Teemahaastattelun alaluvussa kävin läpi ainoastaan vastaajien aseman edustamassaan yrityksessä/organisaatiossa, hiukan heidän työhistoriaa, kauan ovat toimineet tehtävässään, mitä yritys tai organisaatio tekee ja kuinka paljon heillä on työntekijöitä. Kerroin myös, mikäli heillä on projektityöskentelystä ja/tai EU-taustaisista hankkeista kokemusta. Nämä tiedot ovat minusta tärkeitä tutkimuksen kannalta, sillä ne kertovat vastaajien näkökulmasta, mutta eivät ole tunnistettavissa ilman heidän kansalaisuuttaan, tai maata, jossa yritys tai organisaatio toimii. Toki on tiedossa, että vastaajien edustamat yritykset ja organisaatiot ovat mukana VAE-hankkeessa, mikä rajaa mahdollisuuksia 90 yritykseen/organisaatioon, mutta he eivät silti ole mielestäni aineistosta tunnistettavissa (Visit Arctic Europe).

Tutkittavien tietojen tietosuojasta huolehtiminen estää henkiset, sosiaaliset tai taloudelliset vahingot. Olemme hankkeen kanssa keskustelleet, mitä tietoja voin tuoda tutkimuksessani esiin ja mitä en. Haastateltavia ei voi tunnistaa aineistosta, joten heille ei voi koitua osallistumisesta vahinkoa. Vuorovaikutus haastattelutilanteessa voisi aiheuttaa henkistä vahinkoa osallistujille, mutta haastatteluissa Luulajassa tilanne oli hyvin rento ja tuttavallinen, eivätkä haastattelukysymykset olleet millään tavalla arkaluonteisia. (Kuula, 2011, s. 62–63.) Yksityisyyden

kunnioittaminen sisältää niin luottamuksellisuuden kuin tietosuojankin. Sen lisäksi, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa aineistosta tai tutkimuksesta on huolehdittava siitä, että tietoja käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen, kuten kerrottu. Aineistoa käytetään, käsitellään ja säilytetään, kuten puhuttu ja sovittu. Tutkijan on huolehdittava, että tutkittavien yksityisyyden suojaa ei loukata ja asiattomat eivät pääse henkilö- tai muihin suojattaviin tietoihin käsiksi. (Kuula, 2011, s. 64.) Anonymiteetin kunnioittaminen on nykyään yleinen käytäntö ihmistieteissä, vaikka näin ei aina ole ollut. Perusteena tälle on yleispätevien tutkimustuloksen esittäminen, jolloin tunnistettavuudella on vähemmän painoarvoa. Tämän lisäksi se on keskeinen tutkimuseettinen normi, johon on vaikuttanut 1970-luvulta lähtien kehittynyt tietosuojalainsäädäntö, joka korostaa ihmisten yksityisyyttä. (Kuula, 2011, s. 75.)

4. Tulokset

Tässä luvussa kerron tutkielman tulokset niin Visit Arctic Europe-hankkeen loogisen viitekehyksen matriisiin mukaisesti, eli onnistumisen mittareiden kautta, kuin haastatteluaineistosta teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla esiin nousseet matkailuyhteistyön ulottuvuudet. Aluksi olen suomentanut hankkeen käyttämän matriisin ja hieman yksinkertaistanut sitä tähän tutkielmaan sopivaksi (taulukko 2). En käy läpi toimenpiteitä, enkä resursseja, sillä ne eivät kuuluneet toimenkuvaani, eikä niillä ole tutkielmani kannalta merkitystä. Taulukon 2 jälkeen käyn läpi tavoitehierarkian indikaattoreineen ja mittareineen kohta kohdalta, sekä kerron niistä kaikki tämän hetkiset tiedot (13.11.2017). Matkailuyhteistyö ulottuvuuksien yhteydessä käyn läpi myös yhteistyökäytäntöjä teemaan liittyen.

4.1 Onnistumisen mittarit alueella

Taulukko 2. VAE LogFrame matrix (suomennettu ja yksinkertaistettu).

Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Hankkeen päämäärä: - rajat ylittävä matkailuyhteistyö ja viestintä - rajat ylittävät matkapaketit - sisäinen saavutettavuus ja saavutettavuus alueelle - matkailijamäärät - VAE II	- VAE tunnettu ja yhtenäinen matkailualue - rajat ylittävä liiketoimintamalli matkailun toimialalla - pk-yritysten liikevaihdon kasvu - 7% kasvu yöpymisissä - saavutettavuus - VAE II	- matkailutoimijoiden liikevaihtotiedot VAE-alueella - saapuvat matkailijat hankkeen kohdemaista - VAE II päätös	

Tarkoitus: - Pohjois-Skandinaaviasta puoleensavetävä matkailukohde yhtenäisellä visiolla	- kansainvälisesti tunnettu arktinen kohde matkanjärjestäjien näkökulmasta - rekisteröityjen yöpymisten kasvu sesongin ulkopuolella valituilla markkina-alueilla - VAE pk-yritysten liikevaihtojen kasvu	- VAE loppuraportti - matkailutilastot ja matkanjärjestäjäsopimukset - raportointikäytäntö koskien liikevaihtotietoja	- tilastotietojen puutteellisuus - VAE-alueen turvallisuus - uudet sopimukset matkanjärjestäjien kanssa - uusien matkanjärjestäjien kiinnostus
Tulokset:			
I) Toiminnallinen verkostoituminen ja yhteistyö	- rajat ylittävä kanssakäyminen VAE-toimijoiden kesken - rajat ylittävä benchmarking - VAE tapaamisten aikataulu - yhteisymmärrys VAE-alueen kilpailukyvyyn eduista - matkanjärjestäjien edustus	- Vertaisoppimisen vierailujen dokumentointi - VAE-tuotteiden ja teemojen ideat - matkanjärjestäjien palautteet	- yhteistyöhön sitoutuminen jatkuu - Pohjoismaiden ministerineuvosto hyväksyy VAE:n rajat ylittävän yhteistyön hyvänä käytäntönä
II) Tutkimus- ja kehittämistoimet	- seuranta- ja arviointiohjeet - matkailun trendit-tutkimus - rajat ylittävän yhteistyön esteet - matkailun digitrendit ja matkailijan käyttäytyminen digitaalilaitteilla	- VAE loogisen viitekehyksen lähestymistapa menetelmänä sekä seuranta- ja arviointiohjeet - trenditutkimus - yhteistyön haasteet-raportti - digitaaliset trendit ja matkailijan käyttäytyminen-tutkimus	- tilastojen seuranta jatkuu - yhdessä sovitut menetelmät vaikuttavuuden arviointiin (yöpymiset, liikevaihdot yms.)
III) Kohentunut saavutettavuus	- Saavutettavuus-työkalu näyttämään alueen potentiaali - sisäinen matkaketjumalli - tapaamiset/ neuvottelut liikenteenharjoittajien kanssa - sopimukset/neuvottelut uusista reiteistä	- julkaistu, elektroninen työkalu hankkeen osapuolille - VAE-kartta - kokous- ja matka-asiakirjat - allekirjoitetut sopimukset koskien uusia reittejä	- työkalua käytetään tukemaan uusien reittien kehitystä - sitoutuvatko kuljetusyhtiöt - kunnat ja kaupungit tunnustavat VAE-yhteistyön tuoman lisäarvon
IV) Konseptikehitys, markkinointi ja viestintä	- matkapaketit 10 arktista teemaa mukaillen - VAE-yritykset tarjoavat palveluitaan rajat ylittäviin matkapaketteihin - askel kerrallaan kohti digitaalisia markkinointiratkaisuja - promootiokampanja koskien eri tavoitteita ja konsepteja	- VAE matkapaketit julkaistu - pk-kumppanuuksia raportoitu - digitaaliset markkinointiratkaisut - sopimukset matkanjärjestäjien kanssa	- yhteismarkkinointi ja jaetut resurssit - luomnon arvo kestävässä matkakohteessa tunnustettu - heikko kielitaito
V) Projektihallinto	- organisaatio ja hallinto - viestintäkäytännöt - hallinto- ja ohjausryhmäkokoukset - selkeä dokumentointi- ja raportointijärjestelmä	- VAE partnerisopimukset - VAE viestintäohjeet - intranet Joiqu	- VAE organisaatiot sitoutuneita toimenpiteisiin - alueellisten osapuolten tuki
Toimenpiteet			
Resurssit			

(VAE LogFrame Matrix.)

Pohjois-Skandinaaviasta puoleensavetävä matkailukohde yhtenäisellä visiolla

Hankkeen pidemmän aikavälin päämääriä ovat: rajat ylittävän verkostoitumisen ja viestinnän kasvu matkailualalla, uudet rajat ylittävät matkailutuotteet ja myynnin kasvu, saavutettavuus parantunut niin alueelle kuin alueen sisälläkin, matkailijoiden määrä lisääntynyt ja Visit Arctic Europe II.

Indikaattoreita näille ovat VAE-alueen hyvä tunnettuus yhtenäisenä matkailualueena, rajat ylittävän liiketoimintamallin lisääntynyt käyttö matkailualalla, VAE pk-yritysten liikevaihdon kasvu, 7 % kasvu rekisteröidyissä yöpymisissä, saavutettavuus ja VAE II. Nämä indikaattorit todennetaan VAE-yritysten liikevaihtotilastoilla, alueen yöpymistilastoilla sekä VAE II -päättöksellä. (VAE LogFrame Matrix.)

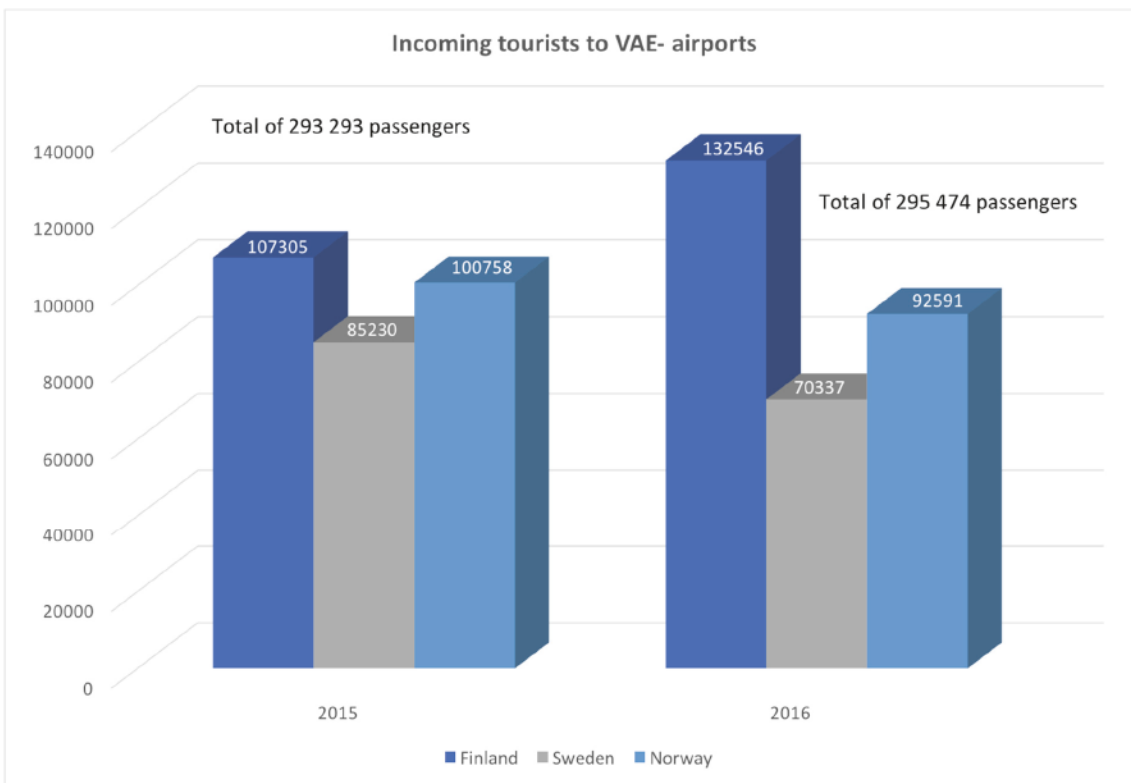
Tarkoitus, eli hankkeen konkreettinen tavoite on tehdä Pohjois-Skandinaviasta puoleensavetävä matkailukohde yhtenäisellä visiolla. Indikaattoreita tälle ovat kansainvälisesti tunnettu arktinen matkailukohde matkanjärjestäjien näkökulmasta, yöpymisten kasvu myös korkeasesongin ulkopuolella valituilla markkina-alueilla, saapuneiden matkailijoiden määrä sekä dokumentoitu, kasvanut liikevaihto hankkeen pk-yhteistyökumppaneilla. Todentamiseen käytetään VAE-hankkeen loppuraporttia, matkailutilastoja sekä sopimuksia matkanjärjestäjien kanssa ja raporttia toimien vaikutuksesta pk-yritysten liikevaihtoon. Oletuksiin ja riskeihin kuuluvat vertailukelpoisten tilastojen puute, VAE-alueen turvallisuus, uudet sopimukset matkanjärjestäjien kanssa ja uusien matkanjärjestäjien kiinnostus aluetta kohtaan. Kansainvälisen matkailun turvallisuusriskit kannustavat matkailua arktiselle alueelle. (VAE LogFrame Matrix.)

Hankepartnerit ovat päättäneet jatkaa VAE II -vaiheeseen. Suunnittelu on jo käynnissä ja sen sisältö, budjetti sekä rahoitushakemus ovat pian valmiina. Rahoituspäätös saataneen tähän viimeistään toukokuun lopussa 2018. Projektiraporttia työstetään paraikaa, ja se tulee valmistumaan viimeistään huhtikuussa 2018. Partnerit jatkavat hankkeen onnistumisen mittausta vielä viiden vuoden ajan minun jälkeeni. Matkanjärjestäjäsopimukset ovat partnereiden hallussa. Käsittelen seuraavaksi matkailutilastoja – kuinka hanke on voinut niihin vaikuttaa.

Suomen Lapin osalta selvitin saapuvia kansainvälisiä matkailijoita Visiittori.fi:n kautta, jonne sain hankkeelta käyttäjätunnuksen päästäkseni käsiksi tilastoihin. Tilastot on koontu sivustolle Tutkimus- ja analysointikeskus Tak Oy käyttäen muun muassa Tilastokeskuksen tietoja (Visiittori.fi). Palvelu on erittäin helppokäyttöinen ja sain koottua tarvitsemani luvut koskien ainoastaan Suomen Lapin lentokenttiä kuukausittain vuodesta 2015 vuoteen 2017. Ruotsin osalta sain tilastot koottua Swedavian ja Transportstyrelsenin tilastojen avulla ja Norjan osalta auttoi Statistik sentralbyrån (Statistics Norway) Statistikbanken. VAE-hankkeen arktiseen Eurooppaan kuuluvat Suomessa Enontekiön, Ivalon, Kemi-Tornion, Kittilän ja Rovaniemen lentokentät, ja Ruotsissa Arvidsjaur, Gällivare, Kiiruna, Luulaja, Skellefteå sekä Pajala. Näistä Kiirunan ja Luulajan kentät kuuluvat Swedavian piiriin, ja muut ovat ei-valtiollisessa omistuksessa. Norjan

lentokenttien osalta VAE-hankkeeseen kuuluvat Altan, Bardufossin, Bodøn, Evenesin, Kirkenesin, Lakselvin ja Tromsøn kentät. (Henkilökohtainen tiedonanto, 3.4.2017; Om oss; Swedavia äger och driver....)

Kansainvälisillä lennoilla saapuneiden matkailijoiden määrä on projektin aikana kasvanut, sillä vuonna 2015 Suomen VAE-kentille saapui yhteensä 107 305 matkailijaa ja 2016 taas 132 546 matkailijaa. Ruotsin ja Norjan puolella ovat määrät olleet vastaavasti laskussa. Ruotsin VAE-kentille saapui vuonna 2015 85 230 matkailijaa ja vuonna 2016 vajaa 15 000 matkailijaa vähemmän. Norjaan saapui reilu 100 000 matkailijaa 2015, mutta seuraavana vuonna vajaa 93 000. Nämä luvut sisältävät saapuvat matkustajat kansainvälisillä reitti- ja ei-aikataulutetuilla lennoilla. Vaikka Rovaniemi houkuttelee matkailijoita ympäri vuoden, on Kittilällä suurin osuus, noin 40% kaikista Lappiin saapuvista matkailijoista ainoastaan talvikuukausien turvin. Ruotsissa Luulajan kenttä on kaikkein suosituin merkittävällä kesäsesongillaan. Sinne saapuu yli 60% kaikista kansainvälisistä lentomatkustajista Ruotsin Lapissa vuosittain. Pohjois-Norjassa läpi vuoden houkuttelee Tromssa, 40-50% osuudella kaikista kansainvälisistä lentomatkustajista vuosittain. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.)



Kuva 3. Incoming tourists to VAE-airports. Lähde: Incoming tourists to VAE airports (liite 1).

VAE-alueelle, Suomen Lappiin, Ruotsin Lappiin ja Pohjois-Norjaan saapui yhteensä vuonna 2015 293 293 matkustajaa kansainvälisellä lennolla. Vuonna 2016 tämä luku oli 295 474 matkustajaa, joten kasvua tapahtui kokonaisuudessaan hyvin maltillisesti. Suomen osalta matkustajamäärät kasvoivat 20 %, mutta Ruotsin ja Norjan matkustajamäärät laskivat 18 % ja 9 %. (ks. kuva 3.)

Suomen osuus kokonaisuudesta kasvoi 37 %:sta 45 %:iin. Ruotsin osuus laski 29 %:sta 24 %:iin ja Norjan 34 %:sta 31 %:iin. Vuoden 2017 lukuja ei vielä ole kokonaisuudessaan tällä hetkellä (13.11.2017), mutta kasvua on odotettavissa kaikille kolmelle maalle lentomatrustajien osalta. Suomen Lappiin on jo lokakuuhun 2017 mennessä saapunut 67 774 kansainvälisen lennon matkustajaa, ilman tulevan joulusesongin lukuja. Vuonna 2016 lokakuuhun mennessä oli saapunut vastaavasti vain 43 556 matkustajaa. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.) Luvassa on ennätysvuosi Finavian mukaan, sillä marraskuun 2017 kalenterin mukaan joulukuussa 2017 Lapin kentille on varattuna 588 tilauslentoa, joka on 50 lentoa enemmän kuin jouluchartereiden varaustilanne marraskuussa 2016. Suurin osa näistä lennoista saapuu Isosta-Britanniasta, joka on yksi hankkeen kohdemaista. (Lapin suursuosio jatkuu..., 2017.) Hollantilainen matkanjärjestäjä Voigt Travel, yksi hankkeessa mukana olevista matkanjärjestäjistä, aloittaa yhteistyössä aluemarkkinointiorganisaatio Swedish Lapland:in kanssa charterlennot Amsterdamista Kiirunaan helmikuussa 2018. VAE-hankkeen markkinointisatsaukset kolmen vuoden ajan alkavat siis viimein näkyä myös Pohjois-Ruotsissa. (Nytt charterflyg från..., 2017.) Samainen Voigt Travel aloittaa myös kesächarterlennot Ruotsin Skellefteåän triangulaatiossa Rovaniemen kanssa kesäkuussa 2018 (Stor chartersatsning till..., 2017). Ruotsin ja Norjan osalta tilastot ovat syyskuuhun 2017 asti. Ruotsin VAE-kentille on saapunut 2017 syyskuuhun mennessä 65 019 matkustajaa, kun taas vuonna 2016 sama luku oli 57 157. Pohjois-Norjan kentille on saapunut syyskuuhun mennessä 2017 91 153 matkustajaa, vuonna 2016 oli syyskuuhun mennessä saapunut 72 798 lentomatrustajaa. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.)

Hanke on kiinnostunut myös saapuvien, kansainvälisten lentomatrustajien kansalaisuudesta kuukausittain ja lentokentittäin. Tällaista tietoa ei valitettavasti julkaista Suomessa tai Norjassa (henkilökohtainen tiedonanto 11.8.2016 ja 17.8.2016). Ruotsista on saatavilla vastaavaa tietoa maittain ja kvartaaleittain ainoastaan koskien Swediavian hallinnoimia kenttiä, eli Kiirunaa ja Luulajaa. Transportstyrelsenin kentät jaottelevat matrustajien kansalaisuuden Eurooppaan ja muuhun maailmaan kuukausittain. Kumpikaan ei jaottele saapuvia ja lähteviä matrustajia, vaan luvut sisältävät molemmat. Belgiasta saapui ja lähti Kiirunasta 20 matrustajaa tammi–maaliskuussa vuonna 2015, mutta 2016 vastaava luku on 74. Vuonna 2017 tämä kvartaali näyttää 30 matrustajaa

Belgiasta. Ylivoimaisesti eniten hankkeen kohdemaista Kiirunaan lentomatkustajia saapui Isosta-Britanniasta 2015-2016. Vuonna 2015 tämä tarkoitti 5833 matkustajaa keskittyen tammi–maaliskuun sekä loka–joulukuun kvartaaleihin. Seuraavana vuonna oli jälleen parempi vuosi, yhteensä 6787 matkustajaa. 2017 vuoden ensimmäinen kvartaali jää vuoden 2015 tasolle. Saksalaisten määrä kasvoi myös Kiirunan ja Luulajan kentillä, sillä määrä kuusikertaistui 51 matkustajasta 294 matkustajaan vuodesta 2015 vuoteen 2016. Suurin osa heistä saapui tai lähti Kiirunasta tammi–maaliskuun aikana. Luulajan kentällä on ollut melko hiljaista hankkeen kohdemaiden suhteen, mutta vuoden 2017 alku näyttäisi jo paremmalta. Huhti–kesäkuun kvartaalissa on sinne saapunut ja lähtenyt niin sveitsiläisiä, 117, kuin saksalaisiakin, 231, matkustajia. Alkuvuodesta tilastoitiin brittejä 180 matkustajan verran. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.)

Arvidsjaurin kentälle saapui/lähti talvikuukausina vuonna 2015 lähes 21 000 eurooppalaista lentomatkustajaa. Vuonna 2016 kasvua tapahtui lähes 23 % edelliseen vuoteen verrattuna, sillä silloin matkustajia oli 25 738. Alkuvuoden 2017 perusteella olisi myös kasvua havaittavissa kuluvalle vuodelle. Skellefteåän saapui/lähti enemmän eurooppalaisia matkustajia kuin Arvidsjauriin, lähes 29 000, ja matkustajia tilastoitiin tasaisemmin ympärivuoden, painopisteen olevan kuitenkin kesäkuukausissa. 2016 matkustajamäärät kuitenkin miltei romahtivat, ja Skellefteåän saapui/lähti noin 15 000 eurooppalaista lentomatkustajaa. Vuosi 2017 näyttäisi jälleen paremmalta, syyskuuhun mennessä 21 777 matkustajaa Euroopasta. Muista lentoasemista poiketen, Skellefteåän saapui/lähti myös Euroopan ulkopuolisista maista olevia matkustajia, erityisesti vuonna 2015, reilu 5 200 matkustajaa kevästä ja syksystä. Vuoden 2016 luku jäi vajaaseen 600 matkustajaan alkukesästä, eikä parannusta ole luvassa tänä vuonna 2017, sillä syyskuuhun mennessä luku näyttää nolaa matkustajaa. Pajalan kenttä näyttäytyi tilastossani joulumatkailun suosikkina, sillä sinne saapui/lähti 3667 eurooppalaista matkustajaa joulukuussa 2015, ja vuonna 2016 vastaavasti 4096. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.)

Rekisteröidyt yöpymiset VAE-alueittain ja hankkeen kohdemaittain keräsin Suomen osalta jälleen Visiittori.fi-palvelusta, ”rekisteröidyt yöpymiset Lapissa”. Yöpymiset on kerätty rekisteröityjen majoitusliikkeiden, hotellien, motellien, matkustajakotien, retkeilymajojen, lomakyläiden ja leirintäalueiden tilastoista. (Visiittori.fi.) Ruotsin Lapin osalta tämä tapahtui Ruotsin tilastokeskuksen (Statistiska Centralbyrån, Statistics Sweden) tilastotietokannan avulla. Tämä löytyi valitsemalla ensin ”Näringsverksamhet”, ”Inkvarteringsstatistik”, ”Månad, preliminär statistik” ja ”Gästnätter för samtliga hotell, stugbyar, vandrarhem, campingar, förmedlade privata stugor och

lägenheter efter region och hemland. Månad 2008M01-2017M08”. (Statistiska centralbyrån.)
Norjan osalta käytin jälleen hyödyksi Norjan tilastokeskuksen (Statistik sentralbyrån, Statistics Norway) tilastopankkia, ”alle overnattingsbedrifter, overnattingar, etter gjestene sitt bustadland”. Tämä löytyi valitsemalla ensin ”Transport og reiseliv”, ”Reiseliv” ja ”Overnattningar”. (Statistik sentralbyrå.)

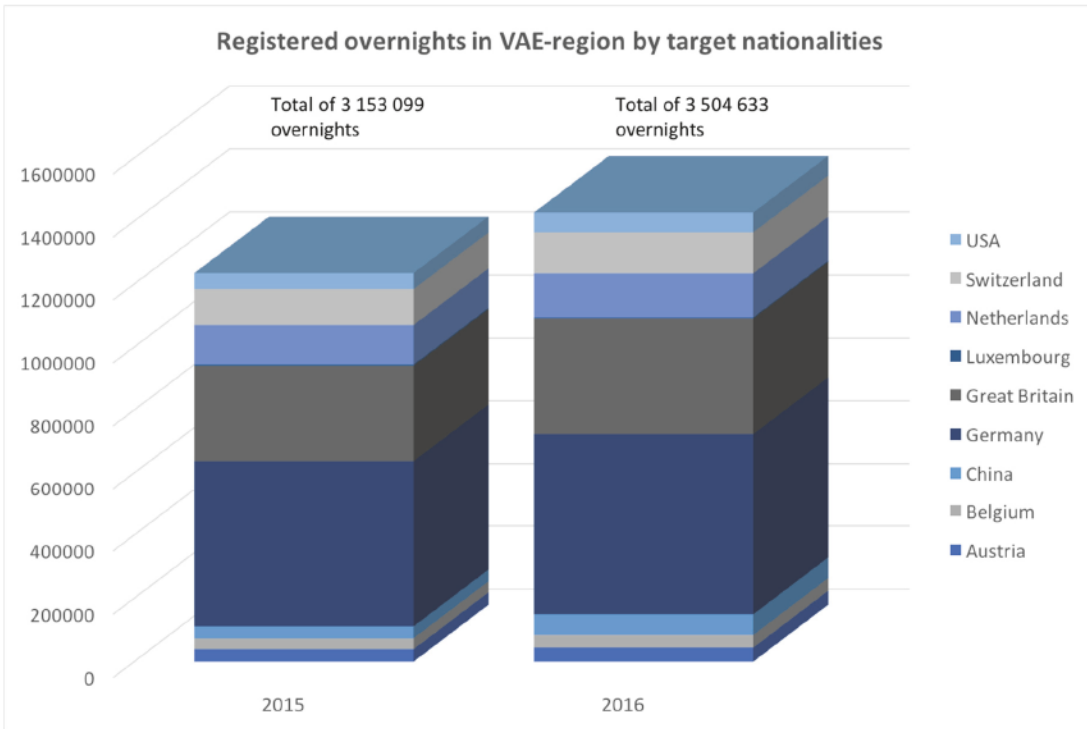
Kansainvälisten matkailijoiden yöpymisiä rekisteröitiin Suomen Lapissa 1 026 788 vuonna 2015 ja vastaavasti vuonna 2016 lähes 186 000 enemmän, eli 1 213 689 yöpymistä, mikä tarkoittaa 18% kasvua. Hankkeen kohdemaista olevien matkustajien osuus tästä on noin 46% kumpanakin vuonna. Itävaltalaiden ja luxemburgilaisten matkailijoiden yöpymisten määrä Suomen Lapissa on pysynyt kahden vuoden (2015-2016) suurin piirtein samana, kun taas hankkeen muiden kohdemaiden matkailijoiden yöpymisten määrä on kasvanut. Voimakkaimmin kasvoivat kiinalaisten, yhdysvaltalaiden ja brittiläisten matkailijoiden yöpymiset. Kiinalaisia yöpyi Lapissa vuonna 2016 noin 50% enemmän kuin edellisenä vuotena. Yhdysvalloista yövyttiin 2016 lähes 40% enemmän ja brittejä taas noin 24% enemmän kuin vuonna 2015. Lapin kesä ja syksy kiinnostivat kiinalaisia selvästi enemmän vuonna 2016, sillä touko-lokakuussa yöpymisiä rekisteröitiin 87 % enemmän kuin edellisenä vuotena. Lokakuu kiinnosti brittejä enemmän 2016 kuin 2015, 835 kirjattua yöpymistä enemmän. Alankomaista yövyttiin Lapissa huhtikuussa 2016 lähes tuplasti enemmän kuin huhtikuussa 2015. Yhdysvaltalaiset innostuivat Lapin talvesta, sillä marras-tammikuussa 2016 rekisteröitiin lähes 150 % enemmän yöpymisiä kuin talvella 2015. (Liite 2: Registered overnights by international tourists.)

Ruotsin Lapissa (Norrbotten ja Västerbotten) samankaltaista kasvua ei ole havaittavissa kuten Suomessa vuosina 2015-2016. Vuonna 2015 rekisteröitiin 1 090 510 kansainvälisen matkailijan yöpymistä ja 2016 1 065 643 yöpymistä, eli laskua tapahtui noin 2 %. Hankkeen kohdemaat muodostivat näistä luvuista noin 23- 25 % kahden vuoden aikana. Kiinalaisten matkailijoiden yöpymiset kasvoivat noin 33 % ja saksalaisten 13 %, vaikka määrällisesti niitä rekisteröitiin 2016 18 508 enemmän kuin 2015. Muuten kohdemaiden rekisteröidyt yöpymiset ovat pysyneet ennallaan, tai jopa laskeneet, kuten itävaltalaiden, alankomaalaisten ja yhdysvaltalaiden yöpymisten määrät. Itävaltalaiset yöpyivät kesällä 2016 selvästi ahkerammin Västerbottenin läänissä, kuin vuonna 2015. Kiinalaisten matkailijoiden yöpymiset vähenivät Västerbottenin läänissä melkein puolella 2016 edelliseen vuoteen verrattuna, kun taas Norrbottenissa yöpymisiä rekisteröitiin lähes 3900 enemmän. Saksalaisten yöpymisiä rekisteröitiin huomattavasti enemmän kesäkuukausina, kuin talvikuukausina Västerbottenin läänissä, kun taas Norrbottenissa saksalaisten

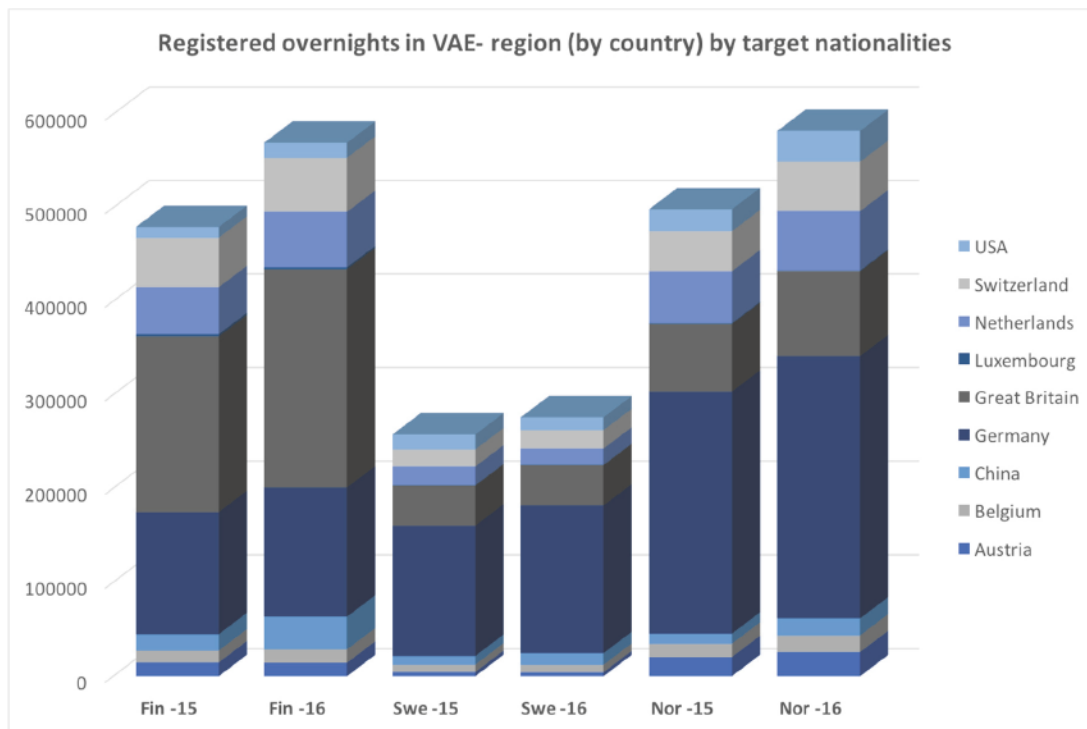
yöpymisiä on tasaisesti ympäri vuoden. Västerbottenissa luxemburgilaisten yöpymiset miltei romahtivat vuonna 2016 vuodesta 2015, mutta Norrbottenissa sitä vastoin määrä kasvoi. Kesäkuukausina, touko–elokuuhun, sveitsiläisten yöpymisiä rekisteröitiin Västerbottenissa 81 % enemmän 2016, kuin 2015. Norrbottenissa talvikuukaudet marraskuusta helmikuuhun olivat vilkkaampia, kun taas kesän yöpymiset laskussa heidän osaltaan. (Liite 2: Registered overnights by international tourists.)

Ulkomaalaisten yöpymiset Pohjois-Norjassa (Finmark, Nordland ja Troms) ovat hyvässä kasvussa vuonna 2016 verrattuna edelliseen vuoteen, 18% kuten Suomessa. Vuonna 2015 yöpymisiä rekisteröitiin 1 035 801 ja 2016 taasen 1 225 301 kansainvälisen matkailijan yöpymistä. Kohdemaiden matkailijat muodostavat näistä noin 48 % osuuden, eli suurimman osuuden kaikista kolmesta maasta. Saksalaisten yöpymisiä on rekisteröity määrällisesti eniten, 21 636 yöpymistä enemmän vuonna 2016 kuin 2015, mutta prosentuaalinen kasvu on maltillista, noin 8% luokkaa. Sen sijaan kiinalaisten yöpymiset ovat kasvaneet 68% ja yhdysvaltalaisen lähes 40%. Saksalaiset yöpyivät eniten Nordlandin läänissä vuosina 2015 ja 2016 ja yöpymisiä on melko tasaisesti ympäri vuoden kaikissa kolmessa läänissä. Britit taas viihtyivät eniten Tromsin läänissä. Itävaltalaiset, belgialaiset ja alankomaalaiset viihtyvät Pohjois-Norjassa erityisesti kesäaikaan 2015-2016, joskin muidenkin yöpymiset tuntuvat painottuvan kesäsesonkiin. (Liite 2: Registered overnights by international tourists.)

Kansainvälisten matkailijoiden rekisteröidyt yöpymiset koko VAE-alueella kasvoivat 3 153 099 yöpymisestä 3 504 633 yöpymiseen, eli noin 10 % vuodesta 2015 vuoteen 2016. Kohdemaiden yöpymisten osuus (kuva 4) näistä on noin 39- 40%. Itävaltalaisen yöpymiset kasvoivat vuonna 2016 verrattuna vuoteen 2016 11 %, belgialaisten 13%, kiinalaisten 43 %, saksalaisten 8 %, brittien 18 %, hollantilaisten 10 %, sveitsiläisten 13 % ja yhdysvaltalaisen 19 %. Kokonaisuudessaan kohdemaiden matkailijoiden yöpymiset kasvoivat VAE- alueella 14 %; 1 235 294 yöpymisestä 1 427 520 yöpymiseen. (Liite 2: Registered overnights by international tourists.) Kuvassa 5 on vielä yöpymiset eriteltynä maittain ja vuosittain, josta näkyy Pohjois-Ruotsin pienempi osuus, kun on kyse kohdemaiden matkailijoiden yöpymisistä kokonaisyöpymisistä.



Kuva 4. Registered overnights in VAE-region by target nationalities. Lähde: Registered overnights by international tourists (liite 2).



Kuva 5. Registered overnights in VAE-region (by country) by target nationalities. Lähde: Registered overnights by international tourists. (liite 2).

Vuosi 2017 vaikuttaa myös yöpymisten suhteen oikein hyvältä. Marraskuun 13.päivään mennessä tilastot on päivitetty elokuuhun 2017 asti. Suomen Lapin osalta yöpymiset olivat jo elokuussa 2017 samalla tasolla, kun koko vuoden 2012 yöpymiset elin noin 955 000 kansainvälisen matkailijan rekisteröityä yöpymistä. Vastaava luku oli elokuussa 2016 753 291 ja vuonna 2015 666 411. Ruotsin Lapin notkahdus oli onneksi väliaikainen, sillä sielläkin on elokuuhun 2017 mennessä jo rikottu elokuun 2015 yöpymiset, joten kasvua on odotettavissa. Elokuussa 2017 rekisteröitiin Pohjois-Ruotsissa 971 740 yöpymistä, vastaavasti vuonna 2016 918 799 ja vuonna 2015 929 140 kansainvälisen matkailijan yöpymistä. Yöpymiset kasvavat myös Pohjois-Norjassa tasaisesti kohti vuoden loppua. Elokuuhun 2017 mennessä rekisteröitiin jo 1 136 720 kansainvälisen matkailijan yöpymistä, 2016 luku oli 1 035 846 ja 2015 888 193. Kiinalaisten yöpymiset ovat kasvaneet merkittävästi, kuten myös Suomessa, sillä jo elokuuhun 2017 mennessä rekisteröitiin 23 141 yöpymistä, kun vuoden 2016 koko luku oli 18 308 ja 2015 10 873. (Liite 2: Registered overnights by international tourists.)

Matkailijan keskekulutusta ei ole tutkittu Suomen Lapin tasolla lainkaan (henkilökohtainen tiedonanto 30.8.2017). Koko Suomea koskevan Visit Finlandin matkailijatutkimuksen 2016 mukaan ulkomaalaiset matkailijat käyttivät rahaa vuonna 2015 keskimäärin 60 euroa per vuorokausi. Hankkeen kohdemaista kiinalaiset käyttivät eniten, 143 euroa. Yhdysvaltalaiset käyttivät 74 euroa, britit 62 euroa, saksalaiset 45 euroa, hollantilaiset 66 euroa, belgialaiset 63 euroa ja sveitsiläiset 75 euroa. Vuorokausittainen rahankäyttö kasvoi vuonna 2016; 69 euroa. Kiinalaiset käyttivät vuonna 2016 152 euroa, yhdysvaltalaiset 80 euroa, britit 78 euroa, saksalaiset 54 euroa, hollantilaiset 71 euroa, belgialaiset yllättävästi vähemmän, 54 euroa ja sveitsiläiset 98 euroa. (Visit Finland matkailijatutkimus 2016, 2017, s. 33.) Innovation Norwayn tutkimus arvioi, että ulkomaalainen matkailija käytti rahaa Norjassa vuonna 2015 keskimäärin 1855 kruunua päivittäin. Saksalaiset kuluttivat 1500 kruunua, hollantilaiset 921 kruunua, britit 2510 kruunua, yhdysvaltalaiset 3220 kruunua ja sveitsiläiset 1905 kruunua. (The 2015 Tourism Survey, s. 29.) Vuonna 2016 he arvioivat keskimääräisen olevan 2240 kruunua. Saksalaiset käyttivät 1720 kruunua, hollantilaiset 1260 kruunua, britit 2505 kruunua, yhdysvaltalaiset 3630 kruunua, sveitsiläiset 2195 kruunua ja kiinalaiset 3275 kruunua. Molempien vuosien summat ovat arvioita lomailijoiden rahankäytöstä, jotka asuvat kaupallisessa majoituksessa. (The 2016 Tourism Survey, s. 41.) Ruotsin Lapissa matkailijoiden arvioidaan kuluttavat noin 1300 kruunua per matkustaja per vuorokausi (henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2016). Puutteellisten tietojen vuoksi en vertaile niitä hankkeen loppuraportissa, enkä tässä tutkielmassa tämän enempää.

Hankkeen kanssa yhteistyösopimuksen tehneiden matkanjärjestäjien myynnit ovat tällä hetkellä (13.11.2017) selvillä kesän 2016, talven 2016-2017 ja kesän 2017 osalta. Hankkeen puitteissa luoduissa, uusissa matkapaketeissa oli tavoitematkustajamäärä kesälle 2016 8 419 henkeä ja talvelle 2016-2017 20 545 henkeä. Raportoidut määrät matkapaketeissa, joita markkinoitiin yhteistyössä hankkeen kanssa, olivat kesältä 2016 8485 henkeä ja talvelta 2016-2017 21 079 henkeä. Molemmat tavoitteet siis ylitettiin. Kesälle 2017 raportoitiin 12 339 matkustajaa. Matkanjärjestäjät rekisteröivät yöpymisiä 86 848 kappaletta kesällä 2016 ja talvena 2016-2017 rekisteröitiin yöpymisiä matkapakettien puitteissa 130 974 kappaletta. Kesälle 2017 kertyi yöpymisiä 124 402. (henkilökohtainen tiedonanto 30.8.2017 ja 7.11.2017.) Kaikki myyntiluvut ja tulokset eivät ole julkisia, mutta esimerkiksi hankejohtaja Rauno Posion mukaan yöpymisten kokonaiskasvusta talven 2015-2016 ja 2016-2017 välillä huikeat 40 % on VAE-hankkeen ja matkanjärjestäjien tuoman asiakasvirran ansiota (henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2017).

Matkailuyritysten liikevaihtotietoja julkaistaan kovin niukasti. Tilastokeskus on julkaissut Suomen Lapin osalta Lapin suhdannekatsauksen 2016 ja 2017, mutta esitettävät luvut ovat ainoastaan arvioita, tosin positiivisia sellaisia (ks. Lapin suhdannekatsaus 2016; Lapin suhdannekatsaus 2017). Visit Arctic Europe tiedusteli mukaan lähteneiden yritysten liikevaihtotietoja alkukyselyssä, mutta siihen saatiin ainoastaan 69 vastausta, eikä uutta kyselyä mahdollisesti muuttuneista liikevaihtotiedoista ole lähetetty. Tämä tullaan lähettämään VAE II -hankkeen yhteydessä, pyrkien siihen, että tiedot olisivat vertailukelpoisia. Yli puolet vastaajista ilmoitti vuosittaiseksi liikevaihdoksi miljoona euroa tai enemmän. (henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2017.) En siis vertaile tutkielman tuloksissa liikevaihtotietoja niiden puutteellisuuden vuoksi, vaan indikaattorit todennetaan liikevaihtotietojen sijaan volyyymillä ja yöpymisillä (Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017).

Tavoitteen, Pohjois-Skandinaviasta puoleensavetävä matkailukohde yhtenäisellä visiolla, indikaattoreita olivat siis kansainvälisesti tunnettu kohde matkanjärjestäjien näkökulmasta, yöpymisten kasvu valituilla markkina-alueilla, saapuneiden matkailijoiden määrä sekä kasvaneet, vuotuiset liikevaihdot pk-yrityksillä (VAE LogFrame Matrix). Matkanjärjestäjämyyntien tavoitteet rikottiin ainakin ensimmäisen talven ja kesän osalta, joten kehitys vaikuttaa positiiviselta (henkilökohtainen tiedonanto 30.8.2017 ja 7.11.2017). Kansainvälisten matkailijoiden yöpymiset kasvoivat 10%: lla ja valituilta markkina-alueilta 14%: lla yhdessä vuodessa (Liite 2: Registered overnights by international tourists). Saapuvien kansainvälisten lentomatkustajien kokonaiskasvu oli hyvin pientä, sillä Suomen Lapin kentät kasvattivat ja Ruotsin Lapin sekä Pohjois-Norjan

kenttien kehitys saapuvien matkustajien osalta laskivat prosentuaalista kokonaisuutosta. Vuosi 2017 näyttää kuitenkin paremmalta kaikkien osalta. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.) Liikevaihtotietoja julkaistaan niukasti, joten mahdollinen arviointi ja vertailu niiden suhteen jää VAE:n toiseen vaiheeseen.

Toiminnallinen verkostoituminen ja yhteistyö

Hankkeen tulokset on jaettu viiteen eri kategoriaan: toiminnalliseen verkostoitumiseen ja yhteistyöhön, tutkimus- ja kehittämistoimiin, kohentuneeseen saavutettavuuteen, konseptikehitykseen, markkinointiin ja viestintään sekä projektin hallintaan. Verkostoitumisen ja yhteistyön mittareiksi on asetettu rajat ylittävä kanssakäyminen VAE-toimijoiden kesken, rajat ylittävä benchmarking, aikataulu workshopille ja tapaamisille, yhteisymmärrys VAE:n kilpailukyvyyn eduista sekä osallistuminen matkanjärjestäjien vertailuryhmään. Indikaattorit todennetaan hankkeen tulosten raportoinnilla, joka sisältää dokumentoinnin VAE-vertaisoppimisen vierailuista, ideat rajat ylittävistä tuoteperheistä ja -teemoista sekä vertailuryhmäpalautteen. Oletuksiin ja riskeihin on kirjattu sitoutuminen yhteistyön jatkumiseen sekä, että Pohjoismaiden ministerineuvosto ja rajaneuvosto hyväksyvät VAE:n rajat ylittävän yhteistyön hyvänä käytäntönä. (VAE LogFrame Matrix.)

Hanketapaamisten aikataulu näyttää seuraavanlaiselta: listattuna kaikki vertaisoppimisen vierailut, tapaamiset sekä tapahtumat.

- Kick Off Days 18.-19.11.2015 Tromsø
- Company meeting 4.-5.4.2016 Levi
- Cluster 1 meeting in 15.-16.8. 2016 Saariselkä
- Cluster 2 meeting 17.-18.8. 2016 Kukkolaforseen
- Cluster 3 meeting 24.-25.8. 2016 Ylläs
- Cluster 5 meeting 5.-6.9. 2016 Luulaja
- Cluster Accessibility meeting 13.-14.9. 2016 Kiiruna
- Company meeting 21-23.9. 2016 Kiiruna
- Cluster meetings 2.-5.10. 2016 Tromsø
- Sales Workshop 6.-8.6. 2017 Luulaja
- Final Seminar 21.-23.11.2017 Rovaniemi

VAE-vertaisoppimisen vierailuja on dokumentoitu viisi kappaletta: Saariselällä, Kukkolaforseenilla Ruotsissa, Ylläksellä, Tromssassa Norjassa ja Luulajassa Ruotsissa. Hankkeessa mukana olevat

yritykset jaettiin pienempiin ryhmiin, klustereihin, jotta rajat ylittävä yhteistyö yritysten välillä etenisi ja luottamusta olisi helpompi rakentaa. Saariselällä keskusteltiin turvallisuudesta, saavutettavuudesta ja sesonkien vaihtelusta, kun taas Ruotsissa keskityttiin enemmän tuotteisiin. Ylläksellä keskustelu eteni yritysesityksestä matalasesonkiin sekä toki saavutettavuuteen, kuten muissakin tapaamisissa. Luulajassa keskusteltiin jälleen saavutettavuudesta ja matalasesongista, alueen haasteista. Vierailujen raportit löytyvät Joiqu-intranetistä, jonne on pääsy kaikille projektissa mukana olleilla. (Cluster meetings, Joiqu.)

Verkostoitumistilaisuuksista, eli yritystapaamisista ja myyntiworkshopeista on kerätty palautetta matriisiin mukaisesti, eli Leviltä, Luulajasta ja Kiirunasta. Matkanjärjestäjät osallistuivat kaikkiin tapahtumiin (Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017). VAE-hankkeen kymmenen arktista teemaa ovat: Arctic Feelgood, Arctic Hop on Hop off, Arctic Light, Arctic Lifestyle, Arctic Adventure, Arctic Nature, Arctic Culture, Arctic Silence, Arctic Food ja Arctic Active. Näitä teemoja käytetään pohjana yritysten rakentaessa rajat ylittäviä matkapaketteja. Teemat muodostuivat pohjakyselyn, hankkeen henkilökunnan ja työryhmän yhteisönnistelujen ja kehittämisen tuloksena. (Arctic Themes, Joiqu.)

Tutkimus- ja kehittämistoimet

Kartoitetut tutkimus- ja kehittämistoimien indikaattorit ovat seurannan ja arvioinnin ohjeet, matkailun trenditutkimus sekä haasteiden kartoitus asiakkaiden rajat ylittävän liikkuvuuden näkökulmasta. Ne todennetaan projektiraporteilla ja tutkimus- ja kehittämispalveluiden tarjoajan toimittamilla asiakirjoilla, kuten loogisen viitekehyksen lähestymistavalla menetelmänä sekä VAE:n seurannan ja arvioinnin ohjeilla, trenditutkimuksella, raportilla kartoitetuista haasteista sekä liikkuvuuskäyttötymisen tutkimusraportilla. Olettamuksiksi ja riskeiksi on kirjattu tilastojen tulkinnan jatkuvuus sekä yhdessä sovitut menetelmät vaikutusten arvioimiseksi, muun muassa yöpymisten lisääntyminen ja liikevaihdon kasvu. (VAE LogFrame Matrix.) Kaikki tutkimus- ja kehittämistoimet matriisissa on toteutettu ja tulokset on jaettu partnereille ja VAE-yrityksille (Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017).

Matkailun trendit -tutkimus hankkeelle julkaistiin elokuussa 2016 nimekkeellä ”Disoriented Travellers or Disoriented Destinations? – An analysis of future travel trend studies for Visit Arctic Europe project”. Tutkimusta tekemässä olivat asiantuntija Kyyrä Työ- ja elinkeinoministeriöstä ja apulaisprofessori Rantala Matkailualan koulutus- ja tutkimusinstituutti MTI:ltä ja Lapin yliopistosta. Katsauksessa tulevaisuuden trendejä on tarkasteltu Visit Arctic Europe -hankkeen

näkökulmasta. Näitä neljä tulevaisuuden trendit-teemaa ovat: “disoriented travellers”, “responsible wellness”, “mobile, sharable living”, ja ”sharing economy”. (Kyyrä, Posio, Rahikainen, Rantala, 2016, s. 2, 3 ja 14.) Digitaalisen matkailun analyysin teki hankkeelle tutkija Gelter Luulajan teknillisestä yliopistosta. Tutkimus julkaistiin toukokuussa 2017 nimekkeellä ”Digital tourism - An analysis of digital trends in tourism and customer digital mobile behaviour for the Visit Arctic Europe project”. Tutkimuksessa tarkastellaan nykyisiä ja tulevaisuuden digitaalisia matkailutrendejä, joilla voi olla merkitystä VAE-alueen matkailulle. (Björk, Gelter & Posio, 2017, s. 2.)

Tutkimus rajat ylittävästä yhteistyöstä julkaistiin huhtikuussa 2017; ”Cross-border cooperation - An analysis of challenges and obstacles for cross-border cooperation in the Visit Arctic Europe area”. Sain tutkimuksen sähköpostitse hankekoordinaattorilta. Sen ovat kirjoittaneet professori Heimtum Norjan arktisesta yliopistosta (UiT), yliopistolehtori García-Rosell Lapin yliopistosta sekä tutkija Gelter Luulajan teknillisestä yliopistosta. Yksi VAE-hankkeen tavoitteista on kehittää arktisesta Euroopasta yhtenäinen ja korkealaatuinen matkailualue, joka pärjää kansainvälisessä kilpailussa ja on myös kansainvälisesti tunnettu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida VAE-alueen rajat ylittävien pakettien menestyksellisen kehittämisen haasteita ja esteitä. Tutkimuksessa on haastateltu niin palvelun tarjoajia, kuljetusyhtiöitä kuin kansainvälisiä matkanjärjestäjiä ja matkailijoitakin. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2017.)

Kohentunut saavutettavuus

Kohentunut saavutettavuus mitataan saavutettavuus-työkaluilla, jotka esittävät kohteen potentiaalini liikenteenharjoittajille, kuljetuspalvelujen tuottajille ja muille toimijoille VAE:n toimialueella. Mittareina toimivat myös esitelty hankkeen sisäinen matkaketjumalli hankkeen toiminta-alueella, kokoukset ja neuvottelut lentoyhtiöiden, matkanjärjestäjien ja liikenteenharjoittajien (transport carrier) kanssa valituilla markkina-alueilla sekä sopimukset ja neuvottelut uusista reiteistä. Julkaistut työkalut toimitettuna elektronisena versiona sidosryhmille vapaaseen käyttöön, toimivat indikaattorien todentajana, kuten myös VAE:n kartta sisäisistä kohdeliikenneyhteyksistä ja aikatauluista vastaten matkailijoiden tarpeita, kokous- ja matkaraportit sekä allekirjoitetut sopimukset uusista yhteyksistä ja reiteistä. Kategorian olettamuksiin ja riskeihin kuuluvat huoli liikennetoimijoiden sitoutumisesta, olettamus työkalujen käytöstä tukena alueellisten toimijoiden kehittäessä uusia reittejä ja siitä, että kunnat sekä kaupungit tunnustavat hankkeen aikaansaaman yhteistyön lisäarvon. (VAE LogFrame Matrix.) Saavutettavuus-työkalu tullaan jakamaan partnereille ja yrityksille, kuten myös VAE-kartta. Kokous- ja matkaraportit on dokumentoitu ja

kirjataan hankkeen loppuraporttiin. Sopimukset uusista yhteyksistä ja reiteistä on päätetty siirtää VAE II -suunnitelmaan, mutta hanke on näissä aloitteentekijänä. (Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017.)

Konseptikehitys, markkinointi ja viestintä

Indikaattoreiksi konseptikehityksen, markkinoinnin ja viestinnän tuloksille on kirjattu matkapaketit kymmenen arktisen teeman mukaisesti, VAE-yritysten tarjoamat palvelut rajat ylittävälle matkapaketeille, vähitellen digitaalisen markkinoinnin käyttöönotto sekä suunnitellut promootiokampanjat, joissa huomioidaan eri tavoitteet ja konseptit. Nämä mittarit todennetaan julkaistuilla VAE-matkapaketeilla, raportoiduilla pk-yritysten kumppanuuksilla, digitaalisilla markkinointiratkaisuilla perustuen matkanjärjestäjien markkinointisuunnitelmiin sekä sopimuksilla matkanjärjestäjien kanssa. Riskiksi nähdään heikko kielitaito ja olettamuksiin kuuluu yhteismarkkinointi sekä jaetut resurssit ja luonnon arvon tunnustaminen perustuen kestävään kohteeseen. (VAE LogFrame Matrix.)

Uusia matkapaketteja on marraskuun 13.päivään 2017 mennessä luotu 267 kappaletta, joista 78 on rajat ylittäviä paketteja. Pk-yritysten kumppanuuksia on syntynyt hankkeen aikana, mutta niitä ei ole dokumentoitu. VAE-yritysten käyttäminen osana uusia matkapaketteja on ollut ehtona matkanjärjestäjäsopimuksissa ja he ovatkin kattaneet koko VAE-alueen tuotevalikoimissaan. Matkanjärjestäjät ovat käyttäneet noin 15-60 VAE-yritystä riippuen matkanjärjestäjästä. (Henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2017.) Digitaalisiin markkinointiratkaisuihin liittyen on tehty kaksi tutkimusta tutkimus- ja kehitystoimet-osiassa. Ensimmäinen on nimeltään: ”Digital tourism – An analysis of digital trends in tourism and customer digital mobile behaviour”. (henkilökohtainen tiedonanto 14.9.2017.) Toinen on WSP: n kattava selvitys koskien Visit Arctic Europe -alueen asiakaskokemusta, joka sisältää digitaalisten ratkaisujen ja tietöalustojen benchmarkingin: analyysin, vertailun ja suositukset, relevantit trendit ja työkalut matkailualalle ja hankkeelle sekä hankkeelle relevanttien alustojen benchmarkingin. Se sisältää myös ehdotukset digitaalisille tieto- ja asiointialustoille ja kohdedatan määrittelyn digitaalisesta näkökulmasta. Kohdedata merkitsee tässä tapauksessa kaikkea sitä tietoa, jota asiakas voi alustalta etsiä. Lopuksi selvityksessä esitetään hahmotelma VAE-hankkeen matkailu ja saavutettavuus-alustalle ja suosituksia nopeisiin ratkaisuihin sekä pilottiohjelmille, ja esitellään käyttökokemuksen muotoilun näkökulmaa ja konsepteja, kuinka asiakaskokemusta parannetaan matkaketuissa. (henkilökohtainen tiedonanto 15.9.2017.) Muuten aihe on ollut hankala hankkeelle, sillä kaikilla palveluoperaattoreilla ei ole omaa verkkokauppaa. Tämä on vaatinut tiivistä yhteistyötä ja tulevaisuus näyttää, mihin se vie.

(Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017.) Hankepartnerit ovat tehneet 12 matkanjärjestäjän kanssa yhteismarkkinointisopimuksen, jossa määritellään muun muassa keskeiset käsitteet, kampanjavaatimukset sekä hankkeen vaatimukset yhteistyöltä (Henkilökohtainen tiedonanto 14.9.2017).

Projektihallinto

Viimeisenä kategoriana hankkeen loogisen viitekehyksen matriisissa on projektihallinto. Sitä mitataan niin organisaatio- ja johtorakenteen, kuin jokapäiväisten käytäntöjen avulla viestinnän saralla VAE-yhteistyökumppaneiden, pk-yritysten ja muiden osapuolten kesken. Indikaattoreina toimivat myös johto- ja ohjausryhmän kokoukset sekä selkeä dokumentointi- ja raportointijärjestelmä. Indikaattorit todennetaan VAE-yhteistyösopimuksilla, VAE-viestintäohjeilla, intranetillä (Joiqu), hankkeen hallinto- ja määräaikaisraporteilla, joita tuottavat hankkeen henkilöstö, yhteistyöyritykset, työ- sekä ohjausryhmä. Olettamuksiin on kirjattu organisaatioiden sitoutuminen toimenpiteisiin ja paikallisten sidosryhmien tuki. Seuraavaksi matriisiin on kirjattu yksityiskohtaisesti konkreettiset toimenpiteet tulosten saavuttamiseksi sekä resurssit niiden käyttöön. (VAE LogFrame Matrix.)

Hankkeen partnerisopimuksen (partnership agreement) ovat allekirjoittaneet kaikki kolme hankepartneria, sekä hankejohtaja. Sopimukseen on kirjattu kohtia liittyen muun muassa vastuujakoihin ja keskeisiin toimenpiteisiin, budjettiin, rahankäyttöön sekä julkisuuteen. (Henkilökohtainen tiedonanto 14.9.2017.) VAE- viestintäohjeistusta ei ole tehty ja se on päätetty siirtää VAE II -suunnitelmaan (Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2017). Oxford Research teki arvioinnin koskien hankkeen organisaatiota ja hallintaa, tarkoituksenmukaisuutta, suoriutumista, tehokkuutta ja vaikuttavuutta alueellisesti, kansallisesti sekä kansainvälisesti. Hanke sai erinomaiset tulokset arvioinnista. (External evaluation, Joiqu.) Joiqu on hankkeen intranet, joka tarjoaa eri tietoa eri sidosryhmille: yrityksille, henkilökunnalle, työryhmälle, ohjausryhmälle ja saavutettavuustiimille. Yrityksille on nähtävillä uutiskirjeet, tutkimus-, kehittämis- ja saavutettavuusraportit sekä tiedot yritystapaamisista aikatauluineen. VAE-tiimillä on käytössään näiden lisäksi tiimikokouspöytäkirjat. Työryhmä pääsee Joiqussa tarkastelemaan kokousmateriaaleja sekä kaikkea mahdollista materiaalia liittyen matkanjärjestäjäyhteistyöhön, tutkimus- ja kehittämisraportteihin sekä saavutettavuuteen. Ohjausryhmällä on pääsy kaikkiin edelle mainittuihin tietoihin ja saavutettavuustiimillä on käytössään työmateriaalit. (Henkilökohtainen tiedonanto 14.9.2017.)

4.2 Matkailuyhteistyön ulottuvuuksia

Teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin minulla oli edessäni aineisto, jota luokittelemalla aineistolähtöisesti sain muodostettua kolme teemaa, kolme niin sanottua matkailuyhteistyön ulottuvuutta: läheisyys, hyöty ja ammatillisuus. Seuraavaksi pureudun niihin tarkemmin ja nostan esiin myös konkreettisesti yhteistyökäytäntöjä kyseiseen teemaan liittyen. En käytä tässä alaluvussa suoria lainauksia, tai yhdistä vastauksia/kommentteja tiettyyn vastaajaan, sillä koen, että se vaarantaisi anonymiteetin. Kahteen viimeiseen lukuun olen poiminut joitakin suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

Läheisyys

Ehdottomasti merkittävämmäksi teemaksi osoittautui ”läheisyys”, joka sisältää niin fyysisen kuin henkisenkin läheisyyden. Hyvän tyypin löytäminen on yhteistyössä tärkeää – kumppani on oikea, luotettava ja ajatusmaailmat kohtaavat. Yhteinen kieli ja avoimuus koetaan tärkeäksi, annetaan palautetta, mutta myös kuunnellaan ja jaetaan tietoa. Yhteistyökumppanit ovat jopa kavereita, tuttuja ajan takaa, joten toisen tekemistä halutaan edistää omalla toiminnalla. Tietoisuus toisesta edistää ja tiivis yhteistyötoiminta parantaa, ja harva matkailualan toimija toimii täysin yksin. Yhteisten muistojen luominen on merkittävää yhteistyön kannalta. Alalla jopa odotetaan persoonallisuutta ja kumppani tulee tuntea ennen varsinaista yhteistyötä. Mitä käytäntöjä voi teemasta nostaa esiin? Ainakin yhdessä/toisten kanssa tekemisen, yhteisen kielen, avoimuuden, vuoropuhelun, fyysiset tapaamiset ja vierailut, yhteisten muistojen luomisen, tiiviin, läheisen ja säännöllisen yhteistyön, toisten palvelujen välittäminen, oikean kumppanin löytäminen, pallon heittäminen toiselle, paikallisuuden merkityksen, kaupankäynnin rajojen yli ja verkostossa toimimisen.

Toisten kanssa tekemisestä vastaajat puhuvat nimenomaan sitä kautta, että mitään ei täysin, tai ollenkaan, tehdä yksin. Esimerkiksi toinen palveluntarjoaja tuottaa yrityksen tarjoamat aktiviteetit. Eräs vastaaja sanoi jopa, että he eivät voi tai pysty tehdä mitään täysin yksin. Yhteinen kieli koetaan tärkeäksi elementiksi yhteistyössä. Useimmat vastaajat kokivat, että kielimuureja ei esiinny ja yhteinen kieli löytyy kyllä, vaikka se ei olisi se oma äidinkieli. Haastatteluissa myönnettiin, että sama kansalaisuus ja kieli yhdistävät toimijoita, mutta kaikki puhuvat kuitenkin hyvää englantia. Läheisyyttä ilmentävät myös avoimuus ja vuoropuhelu – niitä arvostetaan yhteistyössä. Avoimuuteen kuuluu niin avoin kommunikaatio, kuin kumppanin päästäminen lähelle ja tietynlainen arvostaminen: suositellaan ja näytetään, miten asiat meillä tehdään. Vuoropuheluun

kuuluu niin tiedon jakaminen kuin kuunteleminenkin, eli pohditaan yhdessä arkipäivän haasteita, tarpeita sekä huolenaiheita. Tulee uskaltaa sanoa ja puhua vaikeistakin asioista, sekä ottaa se puhelin käteen. Fyysiset tapaamiset ovat odotetusti merkittävä yhteistyökäytäntö, ainakin matkailun toimialalla. Se, että tuntee toisen osapuolen tai on hänestä/siitä tietoinen, edistää yhteistyötä ja sen mahdollisuutta. Käydään tutustumassa tai vierailulla, istutaan alas ja keskustellaan, kokoonnutaan yhteen ja samaan paikkaan ja pidetään Skype-keskustelu tutustumisen jälkeen, ovat erilaisia tapoja kuvailla tapaamisia tai kohtaamisia vastaajien kesken. Kohtaamisen ei tarvitse välttämättä olla fyysinen, mutta usein se on sellainen. Tärkeää on ensin tutustua henkilökohtaisesti, jonka jälkeen yhteyttä voi pitää toisin keinoin, kuten Skypen välityksellä. Yhteisten muistojen luominen on oleellista yhteistyössä ja hankkeissa, tehdään yhdessä jotakin hienoa ja mukavaa, jolloin siitä jää muistijälki.

Tiivis ja läheinen yhteistyö toistuu aineistossa VAE-hankkeesta puhuttaessa, joten se on todennäköisesti hankkeen ansiota. Tällaista yhteistyötä pidetään hankemaailmassa uutena ja tuottavana asiana. Läheisyys ilmenee myös vastavuoroisuudella, eli välitetään ja myydään toisten palveluita ja tuotteita. Ehkä oleellisin läheisyyden ilmentäjä tässä teemassa on oikean kumppanin löytäminen, ikään kuin suhde ystävän kanssa. Hyvällä yhteistyökumppanilla on samat tavoitteet tuotteen tai palvelun laadun suhteen, on oikea, luotettava sekä ajatusmaailmat kohtaavat. On oltava persoonallinen, hyvä tyyppi ja vastaajat puhuvat nimenomaan sellaisen löytämisestä ja oikeiden valintojen tekemisestä. Kumppani tunnetaan mahdollisesti ennalta, kenties pienemmältä paikkakunnalta tai muista ympyröistä opintojen parista tai suvusta, eikä välttämättä puhuta kontakteista, vaan kavereista. Yhteistyötä pidetään yllä kuin mitä tahansa muutakin ihmissuhdetta. Sydäntä lämmittävää on minulle käytäntö, jonka mukaan pallo heitetään toiselle, mikäli itsellä ei ole annettavaa, eli tehdään, niin kuin haluisit itsellesi tehtävän, sillä hyvästä teosta seuraa hyvää. Tämä vaatii tahtoa haluta toiselle hyvää täysin intuitiivisesti, toki myös konsensuksen siitä, mitä haluaa ja mitä aikoo. Se tuo parhaimmillaan onnistumisen tunteen siitä, että on edistänyt toisen tekemistä. Läheisyyttä ilmaisee myös tietysti paikallisuus. Vastaajat puhuvat niin paikallisista työntekijöistä ja yrittäjistä, kuin kohteista ja majoittajistakin. Kolmen maan raja-alueilla on tehty perinteisesti kauppaa ja yhteistyötä jo pidemminkin aikaa. Hankkeen aikana vastaajat ovat huomanneet muutoksen aktiivisuudessa: avoimemmin ja nimenomaan aktiivisemmin toimijat yli rajojen lähestyvät toisiaan yhteistyön toivossa ja ajatusten kanssa. Tämä on hienoa, sillä kolmen maan alue nähdään etenkin Aasiassa yhtenä Skandinavian, yhtenä alueena erään vastaajan mukaan.

Verkostot ja verkostossa toimiminen on vastaajille merkittävää, sillä se toistui aineistossa ja luonnehtii minusta hyvin läheisyyden teemaa. Yritykset toimivat erilaisissa verkostoissa hyvin pitkälti ja tiedostavat tämän, esimerkiksi alue- ja yhteismarkkinointiorganisaatioissa, tuotetaan ohjelma- ja palvelukokonaisuuksia ja työskennellään oman alueen muiden eri asteisten toimijoiden, myös kilpailijoiden kanssa. Vastaajat puhuvat verkoston ja yhteisten pakettien rakentamisesta ja yhteistyöneuvotteluista. Verkoston saumaton toimiminen ja yhteys ristiin rastiin on olennaista heidän mielestään ja asiakaslupaus tulee pitää ketjun viimeiseen lenkkiin asti. Eräs vastaaja pitää verkostomallia varsin luonnollisena jatkumona yhteistyölle. Verkoston toiminnan kannalta on, jollei välttämätöntä niin ainakin äärimmäisen tärkeää käyttää sellaisia menetelmiä ja työtapoja, jotka ovat kaikille tuttuja tai tunnettuja. Haasteita läheisyydelle tuovat etäisyydet ja pitkät välimatkat, reagoimattomuus, ei saada vastauksia ja matkailun alan toimijoiden rajallinen aika, sekä se, että niitä oikeita tyyppisiä ei löydy.

Hyöty

Yhteistyö hyödyttää kaikkia. Osa näkee sen välttämättömyytenä, osa tulevaisuuteen panostamisena. Joka tapauksessa siinä on voimaa, joka näkyy positiivisesti myös organisaation kannattavuudessa. Välttämätöntä yhteistyö on silloin kun se syntyy tarveperäisesti tai se on ainoa keino pitää elinkeino elävänä tietyllä alueella. Yhteistyö voi myös olla poliittisen prosessin seurausta tai muuten vain tärkeää, jos aikoo onnistua. Yhteistyön avulla voidaan kuitenkin vakiinnuttaa matkailun alaa, luoda työpaikkoja ja kasvattaa verotuloja. Pitkäjänteisyyttä pidetään oleellisena osana yhteistyötä, mikäli halutaan vahvistaa tiettyä kohdetta ja aluetta. Vastaajat myöntävät, että yhteistyötä olisi niin sanotusti varaa tehdä enemmän, ja pitäisi avoimemmin ja rohkeammin lähteä kokeilemaan uutta, pois siitä perinteisestä tekemisestä. Ideaalina on kaikkia osapuolia hyödyttävä, skandinavisesti kirjoitettuna vin-vin-tilanne ja sen löytäminen. Yhteistyöllä on saavutettavissa enemmän kuin yksin tekemällä ja se voi tarkoittaa esimerkiksi niiden parhaiden juttujen keräämistä yhdeltä alueelta ja matkailijoiden liikuttamista yhteispakettien voimalla rajojen yli. Saavutettavuuden edistäminen on pohjoisten alueiden yrittäjille ja organisaatioille elintärkeää, ja siihen on myös VAE-hankkeessa pureuduttu.

Hyödyn teemasta nostan seuraavat yhteistyökäytännöt: matkailun vahvistaminen toimialana, tietyn kohteen/alueen matkailun vahvistaminen, pitkäjänteinen työskentely, tämän vin-vin-tilanteen tavoittelu, suurempien ja houkuttelevampien kokonaisuuksien rakentaminen, matkailijoiden liikuttaminen rajojen yli, saavutettavuuden edistäminen ja kannattavuuden parantaminen. Yhteistyön avulla matkailua voi kehittää alueella toivottuun suuntaan, sillä se luo uusia työpaikkoja,

tuo lisää verotuloja kunnille ja valtiolle sekä kehittää palveluinfraa. Sen avulla voidaan luoda toimialalle kasvumahdollisuuksia ja selkeyttää matkailun toimialaa jopa niin, että se tunnistettaisiin teollisuuden-, nimenomaan vientiteollisuuden alaksi. Yhteistyöllä tavoitellaan myös matkailualan aktiviteettien kasvavaa määrää ja toki kasvua matkailijamääriin. Eräs vastaaja toivoo nimenomaan lumettomalle ajalle lisää matkailijoita. VAE-hanke on edistänyt kontaktien löytämistä rajojen takaa, joiden kanssa voi kehittää jotakin yhteistä tulevaisuudessa.

Yhteistyöllä edistetään esimerkiksi näitä edellä kerrottuja asioita, saadaan tulostakin aikaiseksi ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Yhteistyö ei pelkästään vahvista matkailun toimialaa, vaan myös tiettyä kohdetta tai aluetta. Alue saa tunnettavuutta, näkyvyyttä ja vieraat valitsevat sen alueen matkakohteeseen jonkun tunnetumman, yksittäisen kaupungin sijaan. Yhteistyöllä on mahdollisuus vaikuttaa alueen turvallisuuteen ja siihen, että matkailija yöpyy useampia öitä alueella. Pitkäjänteinen työskentely on tässä avainasemassa, ja VAE on saanut tästä kiitosta. Hankkeen jatko mietityttää vastaajia. Hanke on parantanut yhteistyötä alueella ja vahvistanut sitä erityisesti Pohjois-Ruotsin alueella erään vastaajan mukaan. Uusien yhteistyökumppaneiden löytäminen on helpottunut. Lähes kaikki vastaajat kertoivat yhteistyön tavoitteeksi vin-vin-tilanteen löytymisen. Se on tilanne, josta kaikki hyötyisivät tasapuolisesti.

Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että yhdessä tekemällä on mahdollista saavuttaa enemmän kuin yksin. Voidaan rakentaa suurempia, houkuttelevampia kokonaisuuksia ja palveluita keräämällä alueen parhaita juttuja yhteen ja käyttämällä alueen resursseja. Alueen resurssit auttavat myös silloin, kun omat eivät riitä, mutta matkailijoille pystytään silti tuottamaan tarjotut palvelut. Nämä kokonaisuudet tuovat asiakasvirtaa ja antavat mahdollisuuden kasvattaa omaa liiketoimintaa uusille alueille. Ihmiset ja näkyvyys hyödyttävät kaikkia ja yhteistyöllä näkyvyyteen saa voimaa hankkia kansainvälistäkin kiinnostusta. Yhteistyökumppanilta voi saada pohtimalla ja eri kantilta katsomalla uusia, innovatiivisia ideoita omaan tai yhteiseen toimintaan, joten se hyöty on hyvä nähdä kumppanissa. Aina löytyy se joku linkki, jonka avulla voidaan yhteistä hyvää lähteä hakemaan.

Visit Arctic Europe -hanke on pureutunut erityisesti saavutettavuuteen sekä rajoja ylittävään yhteistyöhön ja matkapaketteihin. Halukkuutta rajat ylittävään yhteistyöhön vastaajien keskuudessa on: ollaan tekemisissä rajan yli, liikutetaan matkailijoita, kehitetään toimivat matkapaketit ja matkailijan kiertokulku sekä puhutaan rajat ylittävistä safareista. Tätä toimintaa halutaan nimenomaan edistää ja myötävaikuttaa siihen yhä enemmän. Tarjotut palvelut on oltava saatavilla, jotta niitä voidaan matkailijoille myydä. Hanke onkin parantanut jo saavutettavuutta alueella

merkittävästi, mutta työ ei suinkaan ole vielä ohi. Organisaatioilla ja yrityksillä on niin julkisia rahoittajia, kuin ulkopuolisiakin ja yksityisiä, joten heillä on vastuu menestyä paremmin liiketoiminnassa ja näyttää tuloksia. Hankkeilla, kuten VAE on myös mahdollista saada rahoitusta ja resursseja tehdä asioita. Uusin, tai ainakin innovatiivisin asia VAE: ssa on ollut hankkeen tarjoaman rahoituksen käyttäminen yhteisestä potista. Tämä on johtanut ongelmiin valuuttakurssin muuttumisen takia, sillä VAE-hankkeen kolmessa maassa ei ole käytössä samaa valuuttaa. Yhteistyössä tärkeää on kaikkien taloudellinen hyötyminen, voiton tekeminen, mutta eräs vastaaja painottaa kannattavuuden merkitystä volyymin sijaan.

Haasteita on tarjolla hyödyn teemalle yllin kyllin. Vaikka moni ajattelee pitkäjänteisyyden olevan parasta kaikkien kannalta, joukkoon mahtuu myös niitä, jotka koittavat saada lyhyellä aikajänteellä parhaan hyödyn ja kuoria niin sanotusti kermat päältä. Niiden alueiden ja/tai kohteiden palvelukulttuurissa, joille matkailu ei ole syystä tai toisesta välttämätöntä, näkyy huomattava ero verrattuna niihin, joille yhteistyö on välttämätöntä. Naapurikateus tuntuu myös vaivaavan alaa, vaikka se on erään vastaajan mukaan poistumassa hiljalleen. Kateuden taustalla on hänen mukaansa matkailun kehittyminen alueelle: matkailu on kehittynyt tarpeesta, ja yrityksiä on syntynyt ja pyörinyt ilman yhteistyötä tai alan koulutusta. Jokainen on tarjonnut vain sitä ”omaa juttuaan”. Oman edun hakeminen, liikaa omaan asiaan keskittyminen ja eriävät tavoitteet tekemisen takana eivät edistä yhteistä tekemistä. Huono infrastruktuuri on ainakin ennen ollut yhteistyön esteenä, mutta sinnikkäällä työllä on saavutettavuutta kuitenkin parannettu tämänkin hankkeen ansiosta. Aiemmin kerroin, kuinka yhteistyö yliopistojen kanssa on tuottanut hedelmällistä analyysimateriaalia, josta on hyötyä tulevaisuudessa. Ongelmana tässä on tietysti se, että yliopistot eivät voi harjoittaa kaupallista toimintaa. Yrityksen ja organisaatiot eivät voi myös vain odotella, että kassa kilisee, vaan on oltava aidosti mukana ja tehtävä paljon töitä yhteistyön eteen.

Ammatillisuus

Ammatillisuus on työkokemuksen ja opintojen tuoma tietotaitoa, pääomaa. Siihen kuuluu myös kielitaito sekä erilaisten strategioiden ja mallien seuraaminen ja hyödyntäminen työssä. Ammatillisuus on kehittämistä, vuoropuhelua sekä palvelukriittistä tarkastelua, tehokkuutta ja kompromissien tekemistä tarvittaessa. Asiat tehdään parhaalla mahdollisella tavalla, ja tekemisen on oltava yhdenmukaista tavoitteiden kanssa. Mikä toiselle on ammatillista, tai ammattimaista, ei välttämättä toiselle ole sitä, ja tässä yhteydessä huomaisiin kulttuurieroja arktisen Euroopan alueella. Tästä teemasta nostaisin ainakin osapuolten pätevyyteen, strategian seuraamiseen ja

perehdyttämiseen, ammatilliseen ajatustenvaihtoon, organisoitumiseen, tasapainon löytymiseen ja kulttuurieroihin liittyvät yhteistyökäytännöt.

Osapuolten pätevyys on oleellista yhteistyössä. Työkokemus on tärkeää, mutta koulutuksella on yhä enemmän painoarvoa. Osapuolten tulee voida luottaa toisen kokemukseen ja siihen, että tarpeellisiksi koetut kysymykset kysytään oma-aloitteisesti, ja tarvittavia tietoja ei ole tarpeen kaivamalla kaivaa, vaan ne ovat helposti saatavilla. Matkailualalla puhutaan tottuneesti englantia ja sitä arvostetaan. On hyvä tunnistaa työntekijän potentiaali ja antaa niiden tehdä, jotka osaavat. Yhteistyö ei kuulu kaikkien vastaajien organisaatioiden strategiaan, mutta niitä kuitenkin käytetään lähes jokaisen työarjessa ohjaten työskentelyä organisaation haluamalla tavalla. Strategioiden lisäksi mainitaan visiot, manuaalit, ohjeistukset, perehdyttämisprosessit, toimintamallit, talon tavat sekä niiden periaatteet ja perusteet. Erään vastaajan organisaation strategiaan kuuluu yhteistyöverkoston kriittiset resurssit ja niiden turvaaminen. Mainitaan, että yhteistyön järjestelmällinen ylläpitäminen tulisi olla jonkun vastuulla, ja näin ollen sen tulisi myös kuulua strategiaan.

Ammatillinen ajatusten vaihto soveltuu mielestäni tämän lisäksi myös ensimmäiseen ulottuvuuteen, läheisyyteen, sillä se koostuu muun muassa jatkuvasti vuoropuhelusta ja palvelukriittisestä tarkastelusta. Rehellisen puheen avulla voidaan ainoastaan löytää se yhteinen tapa tehdä. Suunnittelu ja ajan varaaminen siihen on merkittävää yhteistyössä ja alalla muutenkin. Osapuolten tulee myydä vain sellaisia tuotteita tai palveluita, joita voivat myös toimittaa, eli katteettomia lupauksia ei pidä mennä antamaan. Parantaminen, seuraaminen, odotusten läpikäyminen, palautteen antaminen, tarpeista puhuminen, kehittäminen ja kuunteleminen kuuluvat kaikki tähän ajatusten vaihtoon. Ammattimaista on yhteistyömahdollisuuksien hakeminen, kun edustetaan työnantajaa. Vastuu yhteistyöstä on jokaisen vastuulla mikrotasolla aivan päivittäin. Aktiivisuutta pidetään hyveenä, toiminnan on oltava läpinäkyvää ja tehokasta ja kompromisseihin tulee olla valmis tarvittaessa. Yhteistyön täytyy olla integroituna kaikkeen toimintaan, sen on oltava osa työtä. VAE-hankkeessa on pidetty siitä, että kaikkien on hyväksyttävä jokainen päätös ja analyysimateriaalia pidetään loistavana pohjana yhteistyön jatkolle. Ammatillaiset lähestyvät toisiaan ja kysyvät yhteistyön perään. Visit Arctic Europe on hyvin organisoitu hanke, vaikka siinä työskentelee ihmisiä eri maissa.

Ammatillisuuden haasteita ovat opintoja suorittaneen työväen puute, katteettomat lupaukset, ei kuunnella, mitä toisella osapuolella on mielen päällä, sulkeutuneisuus avoimuuden sijaan ja kitka

toimijoiden välillä työssä. Yhteistyökumppaneille saattaa myös olla todella tiukat kriteerit, sillä ketjun tulee kestää viimeiseen palveluntuottajaan asti ja kaikilla ei välttämättä ole asiat kunnossa. Haasteena voi myös pitää haastatteluaineistosta esiin nousseita kulttuurieroja. Ovatko ne uhka vai mahdollisuus? Liike-elämäkulttuureja on erilaisia, ja erot voi huomata näinkin maantieteellisesti yhtenäisen alueen sisällä kuin VAE-alue. Ne saattavat yllättää kovemmankin ammattilaisen ja aiheuttaa hämmennystä työskentelyssä ja yhteistyössä. Kun toisaalla pidetään useampi kokous ennen konsensusta ja yksimielisyyttä, toisaalla siihen riittää yksi tapaaminen, jonka jälkeen asiat viedään nopeasti käytännön tasolle. Nämä erot aiheuttavat vastaajille hämmennyksen lisäksi tuskastumista ja stressiä, kun toisaalla toiminta on niin verkkaista ja toisaalla tehdään päätös yhden puhekerran jälkeen ja mielummin otetaan riski, kun puhutaan siitä uudestaan. Eräs vastaaja sanoikin, että VAE-hanke on ollut uusi kokemus niin hyvässä kuin pahassakin. Kulttuurierojen tiedostamista voidaan kuitenkin pitää yhteistyökäytäntönä, ja toimijoiden on mukauduttava ympäristöön, jossa työskentelee. On tärkeää ja nimenomaan ammattimaista kunnioittaa toisten tapaa työskennellä. Toki kulttuurierot voivat johtaa myös väärinkäsityksiin ja kommunikaatiokatkoksiin, että tieto ei mene perille asti. Aiemman perusteella tämän ei kuitenkaan pitäisi johtua kielitaidottomuudesta tai kielimuureista. Matkailu on kolmessa maassa eri tasoilla, ja vastaajat mainitsevat balanssin löytämisen olevan hankalaa. Alalla on niin konkareita kuin vastaalkajiakin, joten yhteistyön luominen voi olla haasteellista. On tapahtunut esimerkiksi kopioimista eritasoisuudesta johtuen. Käydään vierailulla katsomassa, miten asiat tehdään ja viedään nämä opitut tiedot ja taidot mennessään. Yhteistyö on siinä tilanteessa kovin yksipuolista ja yksisuuntaista.

5. Pohdintaa

Yhteistyöhön ja käytäntöjen ulottuvuuksiin liittyvien kysymysten lisäksi kysyin haastateltaviltani, onko projektityöskentely heille tuttua ja/tai EU-rahoitteiset hankkeet, kuten Visit Arctic Europe. Kaikille vastaajille projektityöskentely oli tuttua ja vastaaja 2 hyvin kertoikin, että

No en mä enää itse asiassa oo viimiseen kymmeneen vuoteen tiedostanu tai alkanu erittelemään edes projektiluotoista työntekoa, että projektit on niin arkipäivää...et kyl pieninä projekteina ja useasti päällekkäisinä projekteina miten asiat hoidetaan. (V2).

Toki tämän ilmiön vahvuus voi vaihdella alakohtaisesti, mutta ainakin vastaajan 2 mukaan matkailualalla harva tehtävä on enää rutiininomaista suorittamista. EU-rahoitteisissa projekteissa kaikki muut vastaajat olivat olleet mukana ennen VAE-hanketta, paitsi vastaaja 4. EU: lta on saatu

rahoitusta ja resursseja tehdä asioita, esimerkiksi yhteistuotteita ja –markkinointia. Nämä hankkeet eivät ole kuitenkaan olleet läheskään niin pitkäjänteisiä, laajamittaisia ja tiivistä yhteistyötä vaativia, kuin Visit Arctic Europe on ollut. Haastateltavien vastaukset vahvistavat kuitenkin ilmiön, projektiyhteiskunnan vahvan läsnäolon, ainakin matkailun toimialalla.

Projektiyhteiskunnan muut tunnusmerkit täyttyvät myös Visit Arctic Europe –hankkeessa: puhutaan hankkeen partnereista, eli kumppaneista ja suhteet eri osapuolten välillä määritellään sopimuksin. Kaikki päätökset tehdään yhdessä (V1), mikä korostaa kumppanuutta ja sitä, että kaiken tasoiset osapuolet ovat samalla viivalla. Sosiaalisia ongelmia pyritään ratkomaan kaikkien yhdessä kehittämällä käytännöillä (ks. Rantala & Sulkunen, 2006a, s. 10). Projektiyhteiskunta tarvitsee toimiakseen monialaisia ja poikkialhallinnollisia koordinaatiomekanismeja, kuten projektiorganisaatioita (Sjöblom, 2006, s. 72). Ne yhdistävät alojen lisäksi eri asteisia organisaatioita yksityisistä julkisiin eli toimivat niin sanotussa verkostossa. Verkostojen merkitys ja niiden yleistyminen matkailualalla tuli myös esiin osana läheisyyden ulottuvuutta. Verkostojen oletetaan lisäävän tehokkuutta, ja näin ne tuntuvat vaikuttavan, sillä välikädet jäävät pois ja osapuolet voivat olla suoraan yhteydessä toisiinsa (V1) (ks. Sjöblom, 2006, s. 79).

Valerin tutkimuksessa (2016, s. 30 ja 33) Italiassa verkosto konseptina ja käytäntönä oli vain harvalla tuttu. Moni osoitti kuitenkin kiinnostusta ja vertikaalisia verkostoja pidettiin jopa välttämättömänä uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi ja matkailupalvelujen julkaisemiseksi. Omassa tutkimuksessani verkostot eivät sinänsä olleet uusia asia, mutta niiden vielä tehokkaampi hyödyntäminen ja yhteistyön tiivistäminen olivat enemmänkin, niin sanotusti, asialistalla. Saari taas paljasti tutkimuksessaan (2004), että parasta EU:n kehittämissuunnitelmissa oli päätöksenteon ja aluekehitysresurssien käytön ”jalkautuminen” maakuntatasolle. Oma aineistoni tukee tätä kehitystä, sillä Visit Arctic Europe käytti Interreg Nordin rahoituksen tavoitteidensa saavuttamiseksi yhdestä potista ja kaikki varojen käyttöön liittyvät päätökset tehtiin yhdessä projektiorganisaation keskuudessa, vaikka hanke kattaa alueellisesti kolme eri valtiota. Tämä oli innovatiivista ja uutta hankemaailmassa, sillä resurssit jaetaan yleensä tasan osapuolten kesken ja päätökset niiden käytöstä tehdään esimerkiksi alueittain (V1).

Käytäntöteorioiden mukaisesti tieto rakentuu käytännöissä (Rantala, 2011, s. 36). Konstruktiot, joita käytännöt tukevat ja joita tuotetaan jatkuvasti, säilyvät ja muut katoavat (Heiskala, 2000, s. 197). Yhteistyökäytännöissä rakentuu siis se, jonka tiedämme esimerkiksi yhteistyöstä. Tutkimukseni mukaan Visit Arctic Europe on parantanut tietoisuutta toisista toimijoista alalla ja rajojen takana.

Hankkeen pitkäjänteisyys, mahdollinen jatko VAE II -vaiheeseen ja tiivis yhteys tukevat käytäntöjen säilyvyyttä. Käytännöt rakentuvat historiallisesti kulttuuristen oletusten ja ymmärrysten pohjalle, mistä kertovat tutkimuksessani ilmi tulleet kulttuurierot ja niiden tuomat haasteet yhteistyöhön (ks. Valtonen, 2009a, s. 38, Rantalan, 2011, s. 36 mukaan). Laineen (2010, s. 26) mukaan käytännöt eivät synny tyhjiössä, vaan muiden käytäntöjen puitteissa. Esimerkiksi, jotta videopuhelua voidaan käyttää hyväksi yhteydenpidossa, on sen oltava ensinnä tekniseksi mahdollista ja toiseksi muut yhteistyökäytännöt ovat tämän ikään kuin sallineet. Viittaan tässä vastaajan 1 kommenttiin siitä, että ennen esimerkiksi Skype-kokousta on tullava tutuiksi muilla, perinteisimmillä menetelmillä ja luoda yhteisiä muistoja. Näitäkään tapoja yhteistyön ylläpitämiseen tai edes aloittamiseen ei välttämättä synny, mikäli esimerkiksi saavutettavuus on huono.

Tieto on käytäntöjä, jotka on hankittu oppimisen kautta. On siis opittava, kuinka toimia, puhua, mitä odottaa ja merkitsee, tullakseen osaksi käytäntöä (Nicolini, 2012, s. 5). Näkisin ainakin matkailuyhteistyön ulottuvuuksien haasteet vielä oppimisen paikkoina matkailutoimijoille. Läheisyyden haasteita olivat etäisyydet, reagoimattomuus sekä oikeiden tyyppien löytämisen vaikeus. Hyödyn haasteita olivat muun muassa lyhytjänteisyys, naapurikateus ja omaan etuun keskittyminen. Ammatillisuuden haasteita olivat koulutuksen puute, katteettomat lupaukset, kuuntelemattomuus, sulkeutuneisuus, kitkat toimijoiden välillä, kulttuurierot ja tasapainon löytäminen eritasoisten matkailuyritysten välille. Toki hankkeen esittelemissä yhteistyötavoissa lienee vielä opittavaa, kuten aktiivisuudessa ja asenteissa, vaikka niitä ei varsinaisiksi haasteiksi voi enää kutsua. Nähtäväksi jää, vastaako VAE II näihin haasteisiin.

Käytäntö on tapa olla maailmassa (de Souza Bispo, 2016, s. 172). Vastaajan 2 mukaan hänelle tapa olla maailmassa tarkoittaa hyvän tahtomista toiselle: *tavallaan se ajatusmalli, että hyvästä teosta seuraa hyvää, kun teet toisille niin kuin toivoisit, että itsellekin tehdään niin mielellään myöskin, pyrkii sitä yhteistyötä ja myöskin toisten hyvää ajattelua*. Tämä tapa välitetään siis käytäntöinä eteenpäin. Ne ohjaavat ihmisten tapaa ymmärtää ja ajatella, osin täysin tiedostamatta ja tuottavat sopivuutta eri tilanteisiin (Bourdieu, 1990, Laineen, 2010, s. 30 mukaan; Laine, 2010, s. 33). Käytännöillä siis reagoidaan esimerkiksi hankkeiden aiheuttamiin uusiin tilanteisiin ja luodaan sopivuutta kulttuurierojen aiheuttamiin haasteisiin. Ne eivät ole toimijoiden toimintaan tai aikomuksiin palauttavissa, tai välttämättä tiedostettavissa, mikä tekee käytänteistä haasteellisia muuttaa (Laine, 2010, s. 33). Uusia tilanteita VAE-hankkeessa ovat olleet esimerkiksi tiivis yhteistyö kolmen valtion alueella ja rahoituksen käyttäminen yhteisestä potista. Vaikka toimijan

aikomus olisi niin sanotusti päivittää omat yhteistyökäytäntönsä hankkeen vaatimalle tasolle, ei se silti välttämättä riitä käytäntöjen muuttumiseen. Visit Arctic Europe on toivottavasti aiheuttanut kuitenkin ”herätyksen” kyseenalaistamaan omat toimintatavat (ks. Heiskala, 2000, s. 1999). Käytäntöjen toisto tarjoaa myös paremmat mahdollisuudet muutokseen (Magaudda, 2011, James & Halkierin, 2016, s. 835 mukaan).

Heimtun, García-Rosell ja Gelter (2017) analysoivat hankkeen matriisin tutkimus- ja kehittämistoimet-osiossa rajat ylittävän yhteistyön haasteita sekä esteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja identifioida rajat ylittävän matkailuyhteistyön haasteet Visit Arctic Europe-alueella. He haastattelivat 30 VAE-alueen yritystä, 10 ulkomaista matkanjärjestäjää sekä kahdeksaa matkailijaa. He olivat löytäneet haasteista samankaltaisia teemoja, kuin tässä tutkimuksessa koskien kulttuurieroja, tietoa, yhteistyötä ja kieltä. Vastaajat olivat epätietoisia tuotteista, kohteista sekä potentiaalisista kontakteista rajojen takana toisessa maassa. Tämä epätietoisuus vaikeuttaa yhteistyötä, mutta tilanne on omien vastaajien mukaan parantunut hankkeen myötä. Yhteistyön haasteita ovat Heimtunin, García-Rosellin ja Gelterin mukaan myös kilpailu, sulkeutuneisuus, kunnioituksen sekä kärsivällisyyden puute. Kuten selvisi omassa analyysissäni, avoimuus on kaiken yhteistyön alku ja vastakkainasettelu, kilpailija-oma yritys, lienee vähenemään päin. Kulttuurierot tulivat myös heidän tutkimuksessaan esiin, etenkin erilaiset yrityskulttuurit, päätöksentekoprosessit ja niiden aikataulu ja muutenkin erilainen tapa toimia ja reagoida yhteydenottoihin. (Heimtun, García-Rosell & Gelter, 2017.) VAE: n kaltaiset hankkeet lähentävät varmasti kulttuureja ajan kuluessa ja alkuun auttaa varmasti se, että toimijat tiedostavat erot ja osaavat jopa odottaa niitä.

Mitä tulee VAE-hankkeen loogisen viitekehyksen matriisiin, onnistumisen mittaamiseen ja saavutettuihin hyötyihin, on yksi asia ainakin selvä; hanke jatkaa VAE II -vaiheeseen ja se on erinomainen asia matkailuyhteistyön sekä koko VAE-alueen kannalta. Ehkä saamme uutta tietoa matkailuyritysten vuotuisista liikevaihtoista ja niitä voi verrata edellisiin tietoihin, eli selvittää minkälaista kehitystä on mahdollisesti tapahtunut. Yöpymisten ja saapuvien matkustajien tilastot vaikuttavat positiivisilta vuoden 2017 loppupuolella, mutta todellisia tuloksia saa vielä odottaa muutaman vuoden. Hankkeen aikataulun mukaiset tapaamiset, kokoukset ja verkostoitumistilaisuudet ovat olleet omiaan kontaktien solmimisessa, tutustumisessa sekä muistojen luomisessa. Ulkomaalaiset matkanjärjestäjät ovat osallistuneet niihin kaikkiin, joten yritykset eivät ole vain tavanneet ja verkostoituneet toistensa, VAE-alueen yritysten ja organisaatioiden kesken vaan myös kansainvälisten matkailutoimijoiden kanssa. Palautetta on

kerätty tapaamisista, jotta niitä on voitu kehittää osallistujien toivomaan suuntaan. Kymmenen arktista teemaa auttavat yhteisten, rajat ylittävien matkapakettien luomisessa.

Tehdyt tutkimus- ja kehittämistoimet ovat omiaan toimimaan pohjana tulevaisuuden yhteistyölle, niin kuin vastaaja 1 kertoi. Ne auttavat tunnistamaan tulevia matkailun trendejä ja rajat ylittävän yhteistyön esteitä ja voittamaan nämä haasteet. Seurantatyökalut helpottavat hankkeen tulosten jatkuvaa seuranta ja tiedetään ajantasaisesti koko ajan, onko tuloksia saatu aikaiseksi.

Saavutettavuus-työkalu ja VAE-kartta ovat vain esimerkki tuloksista, jotka VAE-hanke on saanut aikaan. Vielä on kuitenkin matkaa jäljellä, ja hanke onkin aloitteentekijänä sopimuksissa koskien uusia yhteyksiä ja reittejä, apunaan tehdyt tutkimukset alueen potentiaalista. Toistaiseksi uusia matkapaketteja on luotu matkanjärjestäjien toimesta 267 kappaletta, joista 78 on rajat ylittäviä, ja tämä on todennäköisesti vasta alkusoittoa, sillä takana on vasta kaksi talvi- ja yksi kesäkausi.

Digitaalisten yhteismarkkinointiratkaisujen eteen tulee tehdä vielä töitä, mutta uskon hankkeen siinä vielä onnistuvan määrätietoisella ja tiiviillä yhteistyöllä. Hanke on tehnyt kirjallisen yhteismarkkinointisopimuksen 12 matkanjärjestäjän kanssa. Projektihallinto on ollut saavutetusta palkinnostakin päätellen huippuluokkaa ja näin omalla esimerkillään mainio edistämään yhteistyötä matkailutoimijoiden keskuudessa.

Carlilen rajaviivakonseptin mukaan uusien käytäntöjen luomiseksi on ylitettävä erilaisia rajaviivoja, joita on kolmea eri tyyppiä. Syntaktinen liittyy tiedon ja objektien riittävään vaihtoon (Carlile, 2002 & 2004, James & Halkierin, 2016, s. 836 mukaan). Keskusteluiden, kuuntelun, vuoropuhelun, tiedon jakamisen ja ammatillisen ajatustenvaihdon merkitys kävi ilmi niin läheisyyden kuin ammatillisuudenkin matkailuyhteistyön ulottuvuudessa. Hanke on vastannut tarpeeseen suunnitelman mukaisilla verkostoitumistilaisuuksilla ja intranet Joiqulla. Semanttinen ja pragmaattinen tarkoittavat yhteisen ymmärryksen ja intressien kehittämistä, jotta eroavat käytännöt eivät johda ristiriitaisiin intresseihin (James & Halkier, 2016, s. 836). VAE-hankkeen päämäärä ja tavoitteet olivat yhteisiä kaikille osapuolille, kirjattuna loogisen viitekehyksen matriisiin, ja siihen kuului myös yhteisymmärryksen tavoittelu VAE-alueen kilpailukyvyyn eduista (taulukko 2). Läheisyyden ulottuvuudesta kävi ilmi, että matkailuyhteistyö vaatii toimiakseen sen oikean kumppanin, jolla on samat tavoitteet sekä ajatusmaailma. Toki, niin kuin hyödyn ulottuvuuden nimikin kertoo, yhteistyön osapuolien on hyödyttävä siitä tasapuolisesti, ihanteena vin-vin-tilanne.

Yhdistämällä projektiyhteiskunnan asettamat vaatimukset, käytäntöteoreettisen näkökulman ja Carlilen rajaviivakonseptin sekä vielä Starin ja Griesemerin rajaobjektit helpottavina tekijoinä, eli

tilastot, mallit, strategiat ja muut työkalut omaan aineistooni, päättelin uusien käytäntöjen luomisen sekä vanhojen muuttumisen olevan enemmän kuin mahdollista Visit Arctic Europe -hankkeen ansiosta (ks. Star & Griesemer, 1989, Adolfsson, Jutbring & Lundberg, 2016, s. 306 mukaan; Nicolini, Mengis & Swan, 2012, s. 625). Se, jättääkö Visit Arctic Europe jälkeensä jotakin pysyvää, riippuu mielestäni siitä, ovatko ensimmäisen vaiheen (VAE I) tulokset niin sanotusti riittäviä hankkeen osapuolille (ks. (Keto, 2004, Peltosen, 2005, s. 65 mukaan). Näyttikö VAE I, mitä yhteistyöllä voidaan saada aikaan ja hyötyivätkö kaikki siitä? Mikäli eivät, näkevätkö he kuitenkin yhteistyössä potentiaalia oman liiketoiminnan kasvattamiseen ja tuomaan lisää matkailijoita alueelle? Lähtevätkö ensimmäisessä vaiheessa mukana olleet yritykset ja organisaatiot toiseen vaiheeseen? Vai ovatko he saaneet mielestään kaiken hankkeen avulla saavutettavissa olevan ja VAE II houkuttelee pääasiassa uusia osallistujia?

Oli Visit Arctic Europe vaiheen I onnistuminen sitten tulosta erinomaisesti organisoidusta hallinnosta, loogisen viitekehyksen lähestymistavasta menetelmänä, matkailutoimijoiden motivaatiosta, yleisestä kansainvälisestä kiinnostuksesta tai näiden kaikkien summasta, oppi on todennäköisesti mennyt perille. EU-rahoitteisilla hankkeilla voidaan aidosti saada tuloksia aikaan ja jatkaa hyvin alkanutta työtä yhteistyön eteen. Olen vakuuttunut, että hankkeen myötä opittu tai ainakin herätelty aktiivisuus ja asenne liittyen yhteistyöhön kantavat pitkälle tulevaisuuteen ja arktinen Eurooppa tullaan näkemään yhtenäisenä, kansainvälisesti tunnettuna matkailualueena.

6. Yhteenveto

Päätutkimuskysymykseni kuului, miten EU-hankkeet vaikuttavat matkailun toimialaan ja osatutkimuskysymykset olivat, miten hanke on vaikuttanut arktisen Euroopan matkailuun ja yhteistyökäytäntöihin alueella sekä millaisia nämä yhteistyökäytännöt ovat. Kysymyksiin vastatakseni kokosin niin määrällistä kuin laadullistakin aineistoa. Pääosin määrällisen aineiston kokosin hankkeen käyttämän, loogisen viitekehyksen lähestymistavan mukaisesti loogisen viitekehyksen matriisin avulla (taulukko 2). Matriisin laadullinen aineisto tukee haastatteluin keräämääni aineistoa, jota taas analysoin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja erottelin kolme matkailuyhteistyön ulottuvuutta.

Kansainvälisten matkailijoiden yöpymiset ovat kasvaneet VAE-hankkeen alueella, eli Pohjois-Suomessa, Pohjois-Ruotsissa ja Pohjois-Norjassa 10% vuodesta 2015 vuoteen 2016. Hankkeen

kohdemaista, eli Saksasta, Sveitsistä, Itävallasta, Luxemburgista, Belgiasta, Alankomaista, Isosta-Britanniasta, Kiinasta ja Yhdysvalloista saapuvien matkailijoiden yöpymiset ovat kasvaneet 14% yhdessä vuodessa. Vuosi 2017 näyttää oikein hyvältä, sillä Suomen Lappi on jo rikkonut elokuussa 2017 vuoden 2012 kokonaisyöpymisten määrän, Ruotsin Lappi elokuussa 2017 rikkonut elokuun 2015 rajan ja Pohjois-Norjan osalta kansainvälisten matkailijoiden yöpymiset ovat myös kasvussa etenkin kiinalaisten matkailijoiden ansiosta. (Liite 2: Registered overnights by international tourists.) Kokonaiskasvu saapuvien matkustajien suhteen lentäen on maltillisempaa, yhden prosenttia luokkaa vuoden aikana. Suomen Lappiin saapuvien kansainvälisten lentomatrustajien määrä kasvoi 20% vuosien 2015 ja 2016 välillä, mutta Ruotsin Lappiin saapui 18% ja Pohjois-Norjaan 9% vähemmän kansainvälisiä lentomatrustajia. Vuosi 2017 taas näyttää jälleen paremmalta, ja kasvua on luvassa koko VAE-alueella. (Liite 1: Incoming tourists to VAE airports.) Uusia matkapaketteja on hankkeen puitteissa marraskuun 13.päivään 2017 mennessä luotu 267 kappaletta, joista 78 on rajat ylittäviä paketteja (Henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2017).

Hanke järjesti mukana oleville matkailualan toimijoille ja kansainvälisille matkanjärjestäjille tilaisuuden tutustua toisiinsa matriisissa dokumentoidun aikataulun mukaisesti vertaisoppimisen vierailuilla, verkostoitumistilaisuuksissa sekä muissa tapahtumissa. Tilaisuuksista kerättiin palautetta, jotta toiveisiin voitaisiin reagoida mahdollisimman nopeasti yhteistyön kehittymisen edistämiseksi. Tämä yhteistyöverkoston rakentaminen ei pääty tähän, vaan toivottavasti jatkuu VAE II -puitteissa. Kuten olen jo maininnutkin, hanke on parantanut tietoisuutta muista matkailualan toimijoista niin omassa maassa kuin rajojenkin toisella puolen ja tiivistänyt yhteistyötä. Toimijat etsivät kumppaneita aktiivisemmin ja avoimemmin lähestyvät toisiaan. Tiivis ja läheinen yhteydenpito, ja ennen kaikkea pitkäjänteinen sellainen on hankkeen ansiota, mikä on ilmeisesti uutta VAE:n kaltaisissa hankkeissa ja projekteissa. Hankkeen organisaatio on näyttänyt erinomaisella, ammattimaisella esimerkillään, mitä hyvin organisoidulla hankkeella voidaan saada aikaan. Kulttuurierot ja muut mahdolliset esteet rajat ylittävässä yhteistyössä on tunnistettu ja analysoitu hankkeen tilaamissa tutkimuksissa ja tiedostamalla nämä ongelmat voidaan niihin pureutuminen aloittaa, esimerkiksi jo VAE II:ssa.

Yhteistyökäytännöt arktisessa Euroopassa ilmenevät kolmen matkailuyhteistyön ulottuvuuden kautta, joita ovat läheisyys, hyöty ja ammatillisuus. Läheisyyden ulottuvuudesta merkittävimmät käytännöt ovat avoimuus, vuoropuhelu, fyysiset tapaamiset ja vierailut, yhteisten muistojen luomisen, tiivis, läheinen ja säännöllinen yhteistyö, toisten palvelujen välittäminen, oikean kumppanin löytäminen ja verkostossa toimiminen. Hyödyn ulottuvuudesta nostan matkailun

vahvistamisen toimialana, tietyn kohteen/alueen matkailun vahvistamisen, pitkäjänteisen työskentelyn, vin-vin-tilanteen etsimisen, suurempien ja houkuttelevampien kokonaisuuksien rakentamisen, matkailijoiden liikuttamisen rajojen yli, saavutettavuuden edistämisen ja kannattavuuden parantamisen. Ammatillisuuden ulottuvuutta ilmentävät osapuolten pätevyys, strategian seuraamiseen ja perehdyttämiseen, ammatilliseen ajatustenvaihtoon, organisoitumiseen, tasapainon löytymiseen ja kulttuurieroihin liittyvät yhteistyökäytännöt.

Läheisyyden ulottuvuus yhteistyössä ei tullut minulle mitenkään yllätyksenä, sillä olen huomannut sen omakohtaisesti työelämässä. Yrity maailmassa saman henkisyys on yhtä tärkeää, kuin yksityisessäkin elämässä ystäväpiirissä. Fyysisten tapaamisten ja yhteisten muistojen luominen pitävät pintansa, vaikka teknologia on tuonut rinnalle vaihtoehtoja. Niitä käytetään toki hyödyksi, mutta ensin on tultava tutuiksi. Minusta oli upeaa huomata, kuinka vastaajat aidosti haluavat hyvää muille, vaikka olisivatkin kilpailevia yrityksiä tai organisaatioita; *...hyvästä teosta seuraa hyvää, kun teet toisille niin kuin toivoisit että itsellekin tehdään...* (V2). Hanke on nimenomaan tiivistänyt yhteistyötä matkailutoimijoiden välillä myös rajojen yli, joka on aivan ainutlaatuista, ainakin Interreg-ohjelman puitteissa (V1). *...on hienoa että hankkeessa on keskitytty tavallaan niitten raamien luomiseen ja niinkun saavutettavuuden edistämiseen ja niinkun saattamaan yhteen niitä toimijoita...* (V2). Tietoisuus toisista ja toisten tarjoamista palveluista on parantunut hankkeen myötä ja toisille vahvistanut käsitystä omista yhteistyökumppaneista, että ne ovat olleet oikeita valintoja. Matkailutoimijoiden asenteissa on hankkeen myötä tapahtunut muutos, sillä yhä aktiivisemmin ja avoimemmin lähestytään toisia rajojen yli, mikä on hienoa. Toisaalta osalla on rajalle niin lyhyt matka, että yhteistyötä on ollut sen yli jo pidemmän aikaa ja tuntevat toisensa jo ennalta, ennen hanketta. Vastaaja 4 mukaan Aasiassa nähdään yksi ainoa Skandinavian alue ja on upeaa, että VAE-hankkeen myötä alue on ikään kuin yhdistynyt (V4).

Roolini hankkeessa oli mitata sen onnistumista, eli toisin sanoen hankkeen hyötyä ja vaikutuksia VAE-alueen matkailuun ja rajat ylittävään yhteistyöhön alueiden sekä yritysten välillä. Mielenkiintoista on, että yksi aineistosta esiin nousseista matkailuyhteistyön teemoista oli nimenomaan hyöty – yhteistyö hyödyttää kaikkia. Yhteistyökäytännöt ovat yleisesti matkailun ja/tai tietyn alueen vahvistamista pitkäjänteisesti saavutettavuuden, kokonaisuuksien rakentamisen ja niin sanotun vin-vin-tilanteen etsimisen keinoin valtioiden rajat unohtaen. Vastaajien mukaan Visit Arctic Europe -hanke on vahvistanut yhteistyötä niin pienten kuin suurempienkin alueiden sisällä ja sen ansiosta alue saavuttanut on myös suurta kiinnostusta kansainvälisesti. Hankkeen ansiosta on syntynyt kontakteja yrityksiin rajan takaa, joiden kanssa voi tulevaisuudessa kehittää yhteistyötä.

Alueelle on saatu uusia matkanjärjestäjiä aloittamaan tuotantoa, saavutettavuus parantunut ja kaikessa yksikertaisuudessaan: *...men oftast är det ju bara mest fördelar kring samarbetet.* (V5). Usko hankkeen hyötyihin on hyvin vahva ja yhteistyö on parantunut sen myötä.

Ammatillisuus on yhteistyökäytännöissä koulutuksen ja työkokemuksen arvostamista, kulttuurierojen tiedostamista sekä ammatillista ajatusten vaihtoa ja vuoropuhelua omista tarpeista sekä tavoitteista. Strategioita, suunnitelmia ja muita ohjeita sekä malleja seurataan tarkasti ja mietinkin, voiko liian orjallisesta seuraamisesta olla haittaa, tai voiko se olla esteenä matkailuyhteistyölle? Ovatko matkailualan strategiat ja ohjeistukset riittävän väljiä siihen? Tämä ei käynyt ainakaan haastatteluissa ilmi, mutta monen vastaajan kohdalla strategian päivittäminen oli ajankohtaista, tai ainakin yhteistyön lisääminen sinne, joten toivottavasti se huomioidaan hyvin. Hankkeen organisaatio sai niin vastaajilta kiitosta, kuin aivan virallisen tunnustuksen Arctic Award 2017 -kilpailussa: voitto ensimmäisessä kategoriassa nimeltään ”Overcoming critical mass” (Arctic Award 2017). Vastaajan 3 mukaan aiemmat hankkeet, joissa hän on ollut mukana, ovat olleet lyhytkestoisia ja tulokset hävinneet hankkeen loputtua; *...mutta tämä on jotenkin erilainen kun tässä on tämä organisaatio, on ihmisiä aika paljon töissä eri maissa, aika hyvin organisoitua toimintaa.* (V3). Hankkeen aikana saatu tutkimus- ja analyysimateriaali toimii erinomaisena pohjana yhteistyön jatkolle.

Monimetodisen lähestymistapani tarkoitus oli laajentaa näkökulmaa EU-hankkeiden vaikutuksista ja tuoda myös tutkimukselle luotettavuutta (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 38). Siinä mielestäni onnistuin. Visit Arctic Europe loi mahdollisuuksia matkailualan toimijoille rajat ylittävän yhteistyön tiivistämiseen ja kehittämiseen, ja tätä yhteistyön, tai yhteydenpidon tiiviyyttä ja pitkäjänteisyyttä kiiteltiin vastaajieni keskuudessa. Tämän merkitystä tukee etenkin esiin nostamistani matkailuyhteistyön ulottuvuuksista läheisyys, jota pidetään olennaisena, ellei tärkeimpänä matkailuyhteistyön elementtinä. Hanke on herättänyt matkailualan toimijat arktisessa Euroopassa, esittänyt heille uusia konsepteja ja työkaluja muuttaa omaa ymmärrystä, prosesseja ja tavoitteita, jotta käytännöt voisivat kehittyä. (Heiskala, 2000, s. 199; Magaudda, 2011, James & Halkierin, 2016, s. 835 mukaan; Warde, 2005, s. 140.) Communities of practice -käytäntöteorian mukaan tietty ryhmä oppii kollektiivisesta yksilöiden sitoutumisesta käytäntöön ja tähän hanke tarjosi puitteet; tavoitteellinen ja aikataulullinen hanke yhteisellä päämäärällä (de Souza Bispo, 2016, s. 173). Muutenkin käytäntöteoreettinen näkökulma ja erityisesti Nicolinin ulottuvuudet tarjosivat monipuolisen tavan tarkastella ja pureutua käytäntöihin pintaa syvemmillä, ja saman tutkimuksen voisi tehdä uudestaan keskittyen toisiin ulottuvuuksiin, kuten esimerkiksi ajoitukseen

ja tempoon (timing and tempo), tai kehon koreografiaan (bodily choreography) (Nicolini, 2012, s. 220).

En voi lähteä tämän tutkielman aineiston perusteella arvioimaan, onko saavutettu kasvu matkailijamäärissä missä määrin Visit Arctic Europe -hankkeen ansiota ja missä ei. Olen kuitenkin sitä mieltä kokemani perusteella, että hanke on ollut erittäin vahvasti myötävaikuttamassa tähän kasvuun sekä kehitykseen. Varsinaisia tuloksia voimme odottaa vasta muutaman vuoden päästä ja tilastot olisikin hyvä päivittää silloin. Matkailuyritysten liikevaihtotiedot ja matkailijoiden keskkulutus olisivat äärimmäiset tärkeitä tutkimus- ja seurantakohteita kestävän matkailun kannalta. Vastaaja 1 totesikin, *lönsamhet framför volumet*, jolla hän tarkoitti, että volyymin sijaan tulisi keskittyä kannattavuuteen. Matkailijamäärät eivät siis kerro koko totuutta. Solmitut sopimukset kansainvälisten matkanjärjestäjien kanssa sekä heidän luomat matkapaketit sekä niiden tuottamat myynnit ovat toki täysin Visit Arctic Europe -hankkeen tulosta ja aikaansaannosta. Tätä ovat tietenkin myös hankkeen tilaamat tutkimukset ja niiden avulla saavutetut tulokset muun muassa alueen saavutettavuudessa. Jatkotutkimusaiheita olisivatkin siis tilastojen päivittäminen muutaman vuoden päästä ja todellisten tulosten arviointi, matkailuyritysten liikevaihtotietojen sekä matkailijoiden keskkulutuksen tutkiminen ja vertailu, VAE II: sen onnistumisen mittaus ja vertailu VAE I: sen tulosten kanssa sekä kahden eri vaiheen osallistujia koskeva analyysi ja vertailu.

Lähteet

- Adolfsson, P., Jutbring, H. & Lundberg, E. (2016). Objectives, objects, and objectivity: On practitioner–academic collaboration in tourism and leisure research. *Loisir et Société/Society and Leisure* 39(2), 303–320. doi: 10.1080/07053436.2016.1198597
- Alasuutari, P. (2007). *Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, P. & Lampinen, M. OECD ja suomalaisen projektiyhteiskunnan synty. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia* (s. 56–68). Helsinki: Gaudeamus.
- Alavaikko, M. (2006). Valtakunnallisen sosiaalipolitiikan loppu – keskitetystä ohjauksesta alueellisiin kehittämishankkeisiin. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia* (s. 39–55). Helsinki: Gaudeamus.
- Alila, M., Jokelainen, K., Nurminen, M., Paukkala, J. & Penttinen, I. (2003). Hankeopas kansainvälisiin hankkeisiin – opas ammattikorkeakouluille kansainvälisten hankkeiden suunnitteluun ja johtamiseen. Haettu 31.10.2016 osoitteesta http://projektorit.turkuamk.fi/info/projektoriohjeet/PCM_hankeopas.pdf
- Arctic Award 2017. (2017). Haettu 29.11.2017 osoitteesta <http://www.interregnord.com/arctic-award-2017/>
- Aune, J. B. (2003). Logical Framework Approach and PRA — mutually exclusive or complementary tools for project planning? Teoksessa D. Eade (toim.), *Development methods and approaches – Critical reflections* (s. 214–219). Oxford: Oxfam GB. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://www.developmentinpractice.org/sites/developmentinpractice.org/files/DiP%20Method_Approaches_fulltext.pdf#page=226

- Björk, D., Gelter, H. & Posio, R. (2017). Digital tourism - An analysis of digital trends in tourism and customer digital mobile behaviour for the Visit Arctic Europe project. Haettu 13.9.2017 osoitteesta <http://www.mynewsdesk.com/se/outdoormap/documents/digital-tourism-an-analysis-of-digital-trends-in-tourism-and-customer-digital-mobile-behaviour-for-the-visit-arctic-europe-project-67782>
- De Souza Bispo, M. (2016). Tourism as practice. *Annals of tourism research* 61, 170–179. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.009>
- Euroopan aluekehitysrahasto. (2014). Euroopan komissio. Haettu 11.10.2016 osoitteesta http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/fi/funding/erdf/
- Hall, C. M. & Valentin, A. (2005). Content Analysis. Teoksessa B. W. Richie, P. Burns & C. Palmer (toim.), *Tourism research methods – Integrating theory with practice* (s. 239–263). Oxfordshire: Cabi. Haettu 18.9.2017 ProQuest- tietokannasta.
- Heimtun, B., García-Rosell, J.C. & Gelter, H. (2017). Cross-border cooperation – An analysis of challenges and obstacles for cross-border cooperation in the Visit Arctic Europe area. Esitys hankkeen loppuseminaarissa Rovaniemellä 22.11.2017.
- Heiskala, R. (2000). *Toiminta, tapa ja rakenne: kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. (2012). Tutkimuseettinen toimikunta. Haettu 10.11.2017 osoitteesta http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Interreg Pohjoinen. Haettu 26.9.2016 osoitteesta <http://www.interregnord.com/fi/>

James, L. & Halkier, H. (2016). Regional development platforms and related variety: exploring the changing practices of food tourism in North Jutland, Denmark. *European Urban and Regional Studies*, 23(4), 831–847. doi: 10.1177/0969776414557293

Kankare, I. (2006). Syntinen liitto – arviointi ja Euroopan sosiaalirahaston itse aiheutettu monimutkaisuus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhdistyksen kääntöpuolia* (s. 121–142). Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Kyyrä, S., Posio, R., Rahikainen, T. & Rantala, O. (2016). Disoriented Travellers or Disoriented Destinations? – An analysis of future travel trend studies for Visit Arctic Europe project. Haettu 13.9.2017 osoitteesta <http://www.nordnorge.com/sites/n/nordnorge.com/files/1161254607.pdf>

Laine, P-M. (2010). *Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. (Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 1:2010.) Haettu 19.1.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-072-8>

Lamers, M., van der Duim, R. & Spaargaren, G. (2017). The relevance of practice theories for tourism research. *Annals of Tourism Research* 62, 54–63. doi: 10.1016/j.annals.2016.12.002

Lapin matkailu hurjassa kasvussa: "Kriittinen kynnyks ylitetty". (2017). Haettu 26.4.2017 osoitteesta <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/lapin-matkailu-hurjassa-kasvussa-kriittinen-kynnyks-ylitetty/6258018>

Lapin suhdannekatsaus 2016. (2016). Haettu 13.11.2017 osoitteesta <https://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=2a572435-30bb-43e6-9a0d-061a065d085f>

Lapin suhdannekatsaus 2017. (2017). Haettu 13.11.2017 osoitteesta http://luotsi.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=683161&name=DLFE-31612.pdf

Lapin suursuosio jatkuu: Finavian lentoasemien varauskirjat täyttyvät vauhdilla, ennätyksiä uusiksi. (2017). Haettu 13.11.2017 osoitteesta <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2017/lapin-suursuosio-jatkuu-finavian-lentoasemien-varauskirjat-tayttyvat-vauhdilla-ennatyksia-uusiksi/>

Loogisen viitekehyksen lähestymistapa. Kehys ry. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://www.kehys.fi/eu-rahoitus/tyokalupakki/projektisuunnittelu/copy_of_lfa/lfa

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work & organization – an introduction*. Oxford: United Kingdom.

Nicolini, D., Mengis, J. & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science* 23(3), 612–629. Haettu 25.4.2017 Informs- tietokannasta. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0664>

Norra Sverige tror på turismen. (2016). Haettu 26.4.2017 osoitteesta <https://www.svd.se/norra-sverige-tror-pa-turismen>

Norrskens turismen ökar i Nordnorge. (2016). Haettu 26.4.2017 osoitteesta <http://www.mynewsdesk.com/se/visitnorway/pressreleases/norrskens-turismen-oekar-i-nordnorge-1683638>

Nytt charterflyg från Holland till Kiruna. (2017). Haettu 13.11.2017 osoitteesta <https://www.mynewsdesk.com/se/swedishlapland/pressreleases/nytt-charterflyg-fraan-holland-till-kiruna-2035419>

OECD. (2013). Regions and innovation – Collaborating across borders. *Reviews of regional innovations*. OECD Publishing. Haettu 28.11.2017 osoitteesta http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-collaborating-across-borders_9789264205307-en
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264205307-en>

Om oss. Haettu 3.5.2017 osoitteesta <http://www.flygplatser.se/om-oss/>

- Peltonen, A. (2005). Laadulla vaikuttavuuteen. Teoksessa E. Niemi (toim.), *Pysyvä muutos? Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä* (s. 65–74). Oulu: Tukeva.
- Piitulainen-Ramsay, P. (2017). Suomi-brändi kiillottuu yhteistyöllä: "Mitä kauempaa meitä katsoo, sitä pienemmältä näytämme yksin". Haettu 28.11.2017 osoitteesta <http://www.marmai.fi/uutiset/suomi-brandi-kiillottuu-yhteistyolla-mita-kauempaa-meita-katsoo-sita-pienemmalta-naytamme-yksin-6634988>
- Pohjoisen ohjelma (Interreg Nord). (2017). Haettu 14.12.2017 osoitteesta <https://www.rakennerahastot.fi/web/eay/pohjoinen#.WjJ3Ra1DyuU>
- Posio, R. (2016). Visit Arctic Europe. PP-esitys talviseminaariin 2016. Haettu 27.9.2016 osoitteesta <http://www.lme.fi/media/talviseminaari2016/raunoposio020216.pdf>
- Project cycle management (PCM). Haettu 15.12.2017 osoitteesta <http://www.karelia.fi/globro/Lomakkeet%20ym/PCM%20ja%20LFA.pdf>
- Rantala, O. (2011). *Metsä matkailukäytössä. Etnografinen tutkimus luonnossa opastamisesta*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta: Lapin yliopisto. Haettu 23.1.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203051039>
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006a). Esipuhe. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 7–14). Helsinki: Gaudeamus.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006b). Uudet hallintamekanismit – miksi ja miten? Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 15–16). Helsinki: Gaudeamus.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006c). Projektoitumisen suunnitelmallisuus ja suunnitteleamattomuus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 69–70). Helsinki: Gaudeamus.
- Rasmus, J. (2011). Loogisen viitekehyksen lähestymistapa (LFA). PP-esitys. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowww

structure/22213_NorthSouthSouth_2011_LFA_koulutus.pdf

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices – A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2), 243–263. Haettu 11.4.2016 Sage Journals-tietokannasta.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Saari, V. (2004). *Matkailuelinkeino ja julkinen sektori. EU-osarahoitteisten matkailuhankkeiden merkitys Lapin matkailuelinkeinolle*. Pro gradu- tutkielma. Lapin yliopisto.

Schatzki, T. R. (2001a). Introduction. Teoksessa T. R. Schatzki, K. K. Cetina & E.von Savigny (toim.), *The practice turn in contemporary theory* (s. 10–23). London: Routledge.

Schatzki, T. R. (2001b). Practice minded orders. Teoksessa T. R. Schatzki, K. K. Cetina & E.von Savigny (toim.), *The practice turn in contemporary theory* (s. 50–63). London: Routledge.

Schatzki, T. R. (2012). A primer on practices: theory and research. Teoksessa J. Higgs, R. Barnett, S. Billett, M. Hutchings & F. Trede (toim.), *Practice-based education: perspectives and strategies* (s. 13–26). Rotterdam: Sense publishers.

Shove, E., Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice – everyday life and how it changes*. London: Sage.

Sjöblom, S. (2006). Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhdeiskunnan kääntöpuolia* (s. 71–86). Helsinki: Gaudeamus.

Statistik_swelap_vae. Tilastotietoa. Vastaanotettu 4.4.2017 sähköpostitse Camilla Bondarevalta, Destination strategist, Swedish Lapland Visitors Board.

Statistiska Centralbyrån. Haettu 12.9.2017 osoitteesta <http://www.scb.se>

Statistik Sentralbyrå. Haettu 12.9.2017 osoitteesta <https://www.ssb.no/statistikkbanken>

- Stor chartersatsning till Skellefteå. (2017). Haettu 13.11.2017 osoitteesta <https://www.mynewsdesk.com/se/swedishlapland/pressreleases/stor-chartersatsning-till-skellefteaa-2249706>
- Sulkunen, P. (2006). Projektiyhdeiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhdeiskunnan kääntöpuolia* (s. 17–38). Helsinki: Gaudeamus.
- Swedavia äger och driver de 10 största flygplatserna i Sverige. Haettu 3.5.2017 osoitteesta https://www.swedavia.se/om-swedavia/passagerarflyg/?_ga=2.124390474.1543419518.1493794859-1704921211.1493794816
- Talvitie, M. (2017). Lapin matkailu ylsi kaikkien aikojen ennätyslukuihin viime vuonna. Haettu 26.4.2017 osoitteesta <http://yle.fi/uutiset/3-9463279>
- The 2015 Tourism Survey. Innovation Norway. Haettu 29.8.2017 osoitteesta <http://www.innovasjon Norge.no/contentassets/ad75036d7d1141338d4ccc200c162c32/key-figures-2015-oppslag.pdf>
- The 2016 Tourism Survey. Innovation Norway. Haettu 12.9.2017 osoitteesta <http://www.innovasjon Norge.no/contentassets/0d32e3231c0a4367a96838ee3bb5b294/key-figures-2016.pdf>
- Tietoa ohjelmasta. Interreg Pohjoinen. Haettu 26.9.2016 osoitteesta <http://www.interregnord.com/fi/tietoa-ohjelmasta/>
- Toimintalinjat. Interreg Pohjoinen. Haettu 26.9.2016 osoitteesta <http://www.interregnord.com/fi/tietoa-ohjelmasta/toimintalinjat/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimus ja innovaatiot. Interreg Pohjoinen. Haettu 26.9.2016 osoitteesta <http://www.interregnord.com/fi/tietoa-ohjelmasta/toimintalinjat/tutkimus-ja-innovaatiot/>

- Vad är Swedish Lapland. (2016). Haettu 26.4.2016 osoitteesta <http://www.swedishlaplandvisitorsboard.com/blog/2016/05/31/vad-ar-swedish-lapland/>
- VAE LogFrame Matrix. (2016). Visit Arctic Europe- hankkeen loogisen viitekehyksen matriisi. Vastaanotettu sähköpostitse 29.9.2016 Rauno Posiolta.
- Valeri, M. (2016). Networking and cooperation practices in the Italian tourism business. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2(1), 30–35. Haettu 11.4.2016 osoitteesta <http://jthsm.gr/vol2iss1/2-1-4.pdf>
- Visiittori.fi. Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy. Haettu 26.4.2017 osoitteesta <http://visiittori.fi>
- Visit Arctic Europe. Finnish Lapland Tourist Board. Haettu 26.9.2016 ja 10.11.2017 osoitteesta <http://www.lme.fi/hankkeet/visit-arctic-europe.html>
- Visit Finland matkailijatutkimus 2016. (2017). Haettu 12.9.2017 osoitteesta <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/03/9-Visit-Finland-matkailijatutkimus-2016.pdf?dl>
- Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of consumer culture*, 5(2), 131–153. doi: 10.1177/1469540505053090
- Wield, D. (2003). Tools for project development within a public action framework. Teoksessa D. Eade (toim.), *Development methods and approaches – Critical reflections* (s. 183–195). Oxford: Oxfam GB. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://www.developmentinpractice.org/sites/developmentinpractice.org/files/DiP%20Method_Approaches_fulltext.pdf#page=226
- Wrede, G. H. (2006). Kuka omistaa aatteellisen yhdistyksen projektit? Projektiarviointi aatteellisen yhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 87–104). Helsinki: Gaudeamus.
- Yrittäjyys. Interreg Pohjoinen. Haettu 26.9.2016 osoitteesta <http://www.interregnord.com/fi/tietoa-ohjelmasta/toimintalinjat/yrittajyys/>

Liite 1: Incoming tourists to VAE airports

Passanger figures on arrived, international flights to VAE-airports

	2015												Total	2016												Total
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
Finland													107305													132546
Enontekiö	64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	950	9500	10514	0	0	0	8	0	0	0	0	0	323	10489	10820	
Ivalo	965	1194	920	0	0	0	0	6	67	0	1762	11091	16005	1479	1544	1042	0	0	0	10	0	0	151	15985	20211	
Kemi-Tornio	0	0	6	0	0	0	0	7	174	413	0	0	600	0	0	0	0	0	154	0	178	0	0	332		
Kittilä	7781	6247	3190	185	0	0	0	0	21	516	25302	43242	10037	8501	3736	606	0	417	754	216	0	0	647	30868	55782	
Rovaniemi	3923	3794	2673	494	629	153	460	733	465	671	509	22440	36944	3519	5610	3986	147	280	15	0	665	298	354	503	30024	45401
Sweden													85230													70337
Arvidsjaur	2805	3606	2569	1	0	0	3	0	0	0	371	1148	10503	3182	5031	2768	14	0	3	3	0	0	222	1724	12947	
Gällivare	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kiruna	643	1261	428	4	477	335	0	0	0	0	547	3695	645	1360	1156	4	0	0	0	0	0	0	738	3903		
Luleå	2562	2865	2724	681	7600	8196	5007	6502	7654	4944	1939	1587	52261	2795	2564	2542	887	6220	6673	4310	4820	5799	3008	2032	1791	43441
Skellefteå	634	755	964	1204	2726	2114	1534	2509	2454	1987	0	50	16931	0	269	589	345	1457	699	0	1688	1334	210	684	723	7998
Pajala	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1833	1840	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2048	2048
Norway													100758													92591
Alta	0	2	0	0	457	804	526	177	19	0	0	191	2176	0	27	0	0	469	519	17	0	19	0	7	1058	
Bardufoss	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bodø	1422	1487	1904	1199	2049	3120	4306	4016	2494	1573	1302	1828	26700	1574	1779	1752	811	1417	3472	4501	3563	2492	1516	1641	1588	26106
Evenes	1255	1952	1615	985	3123	5190	4011	3057	1778	1320	1248	1866	27400	1360	2100	2246	1155	1102	1705	3815	2283	1186	732	1597	1751	21032
Kirkenes	2	0	0	6	0	0	0	83	93	0	27	26	237	4	0	0	4	0	156	143	0	0	25	0	332	
Lakselv	0	0	0	0	0	3050	0	0	0	0	0	3050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tromsø	4266	4686	4158	1524	2193	3711	5717	4006	2867	1687	2975	3405	41195	4206	3668	4873	1436	2105	3573	6444	4515	2307	2233	3836	4867	44063

	2017												Total
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
Finland													
Enontekiö	118	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ivalo	2155	2162	2056	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
Kemi-Tornio	0	0	9	148	589	956	1978	370	157	148			
Kittilä	13421	13250	5540	161	0	335	939	458	15	0			
Rovaniemi	6737	8171	6000	204	351	379	295	0	188	438			
Sweden													
Arvidsjaur	4116	5270	3789	2	0	0	1	0	0				
Gällivare	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Kiruna	679	1284	432	85	0	0	0	0	0	6			
Luleå	2413	1846	3023	1183	6149	7764	4440	4550	7137	3279			
Skellefteå	715	531	705	296	1680	2289	741	1840	2059				
Pajala	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Norway													
Alta	0	2	0	0	643	503	10	9	0				
Bardufoss	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Bodø	1439	1620	2370	751	1826	3234	5366	3720	2531				
Evenes	1509	2118	2099	759	1380	2805	4531	3238	1098				
Kirkenes	0	109	0	7	138	9	18	27	0				
Lakselv	0	0	0	0	0	0	197	0	0				
Tromsø	5898	6971	6346	2873	2737	5374	8325	4817	3746				

Sources:

Visittori.fi

Kv-matkustaja: lentoasemalle saapunut, kansainvälisen lennon matkustaja, matkustajan kansalaisuutta ei tilastoitu

Passengerarfrekvens per Swedavia flygplats. Retrieved 4.4.2017, 10.8.2017, 25.10.2017 a nd 13.11.2017 from <https://www.swedavia.se/om-swedavia/statistik/#gref>

Utförlig trafikstatistik -> Passangerare -> Per flygplats -> Summa utrikes ank

Passangerarfrekvens. Retrieved 2.5.2017 from <https://www.transportstyrelsen.se/sv/luftfart/Statistik/Flygplatsstatistik-2015/> and <https://www.transportstyrelsen.se/sv/luftfart/Statistik/Flygplatsstatistik-2016/>

Retrieved 10.8.2017, 25.10.2017 and 13.11.2017 from <https://www.transportstyrelsen.se/sv/luftfart/Statistik/Flygplatsstatistik-2017/>
Per flygplats -> Passangerare -> Totalt utrikes ank
Linjefart och ej regelbunden trafik

Statistikbanken. Retrieved 2.5.2017, 11.8.2017, 25.10.2017 a nd 13.11.2017 from <https://www.ssb.no/statistikkbanken/>
Transport og reiseliv -> Luftfart -> Lufttransport:

Tabell: 08507: Lufttransport. Passasjerer, etter lufthavn, trafikktype og innenlands-/utenlands flygninger:
Passasjerer, All kommersiell flygning, Utenlandske flygninger, Passasjerer ombord ved ankomst

Passenger figures comparison 2015-2016 per country

VAE- airports in Finland:	Jan-Jul 2017:	65 954
Enontekiö		
Ivalo	In 2016 July:	41 835
Kemi-Tornio		
Kittilä		
Rovaniemi		

VAE- airports in Finland:	Jan-Sep 2017:	67 142
Enontekiö		
Ivalo	In 2016 Sep:	43 202
Kemi-Tornio		
Kittilä		
Rovaniemi		

VAE- airports in Finland:	Jan-Oct 2017:	67 774
Enontekiö		
Ivalo	In 2016 Oct:	43 556
Kemi-Tornio		
Kittilä		
Rovaniemi		

VAE- airports in Sweden:	Jan-Jun 2017:	44 251
Arvidsjaur		
Gällivare	In 2016 June:	39 203
Kiruna		
Luleå		
Skellefteå		
Pajala		

VAE- airports in Sweden:	Jan-Sep 2017:	65 019
Arvidsjaur		
Gällivare	In 2016 Sep:	57 157
Kiruna		
Luleå		
Skellefteå		
Pajala		

VAE- airports in Norway:	Jan-Mar 2017:	30 481
Alta		
Bardufoss	In 2016 Mar:	23 589
Bodø		
Evenes		
Kirkenes		
Lakselv		
Tromsø		

VAE- airports in Norway:	Jan-Jun 2017:	53 520
Alta		
Bardufoss	In 2016 Jun:	41 513
Bodø		
Evenes		
Kirkenes		
Lakselv		
Tromsø		

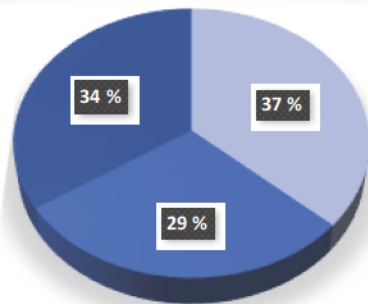
VAE- airports in Norway:	Jan-Sep 2017:	91 153
Alta		
Bardufoss	In 2016 Sep:	72 798
Bodø		
Evenes		
Kirkenes		
Lakselv		
Tromsø		

Passenger figures comparison 2015-2016 total VAE-region

	2015	2016	
Finland	107305	132546	growth 20%
Sweden	85230	70337	down 18%
Norway	100758	92591	down 9%
Total	293293	295474	

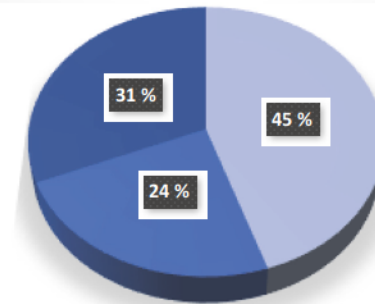
Passenger figures shares per country 2015-2016

Incoming passangers to VAE-airports 2015 (total of 293 293 passengers)



Finland Sweden Norway

Incoming passangers to VAE-airports 2016 (total of 295 474 passengers)



Finland Sweden Norway

Number of arriving and departing passengers from Swedavia airports

	2015					2016					2017					Total in Kiruna and Luleå:		
	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Total	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Total	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Total			
Sverige																		
Kiruna	Belgium	20	0	0	0	20	74	0	0	0	74	30	0			Austria	2015	2016
	Great Britain	4 899	0	0	934	5 833	5924	0	0	863	6787	4841	0			Belgium	20	74
	Germany	42	4	0	0	46	274	4	0	0	278	29	0			Great Britain	5833	6787
	Netherlands	226	0	0	0	226	0	0	0	0	0	145	0			Germany	46	278
	USA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0			Netherlands	226	0
Luleå	Switzerland	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	117			Switzerland	1	0
	Germany	0	0	5	0	5	0	0	16	0	16	0	231			USA	0	0
	Great Britain	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	180	0					
	Austria	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0					

Number of arriving and departing passengers from Transportstyrelsens airports

		2015														
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total		
Arvidsjaur	Europa	5066	6905	6098	26	0	0	3	0	0	0	425	2411	20934		
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Gällivare	Europa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	0	0		
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Pajala	Europa	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3667	3676		
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Skellefteå	Europa	1283	1557	1860	2624	3780	3077	2991	5158	4643	1834	12	99	28918		
	Övriga världen	0	0	0	186	1786	872	0	0	836	1528	0	0	5208		
		2016														
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total		
Arvidsjaur	Europa	5803	9944	6360	103	0	3	3	3	0	8	239	3272	25738		
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Gällivare	Europa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Pajala	Europa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4096	4096		
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Skellefteå	Europa	0	709	1185	473	2322	858	175	3656	2388	543	1259	1452	15020		
	Övriga världen	0	0	0	0	391	181	0	0	0	0	0	0	572		
		2017														
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total		
Arvidsjaur	Europa	7717	10574	8484	5	2	0	5	2	0						
	Övriga världen	0	0	9	0	0	0	0	0	0						
Gällivare	Europa	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Pajala	Europa	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Skellefteå	Europa	1438	1087	1396	600	3718	4254	1661	3872	3751						
	Övriga världen	0	0	0	0	0	0	0	0	0						

Sources:

Swedavia, destinationsstatistik. Retrieved 16.8.2017 and 29.8.2017 from <https://www.swedavia.se/om-swedavia/statistik/#gref>

Transportstyrelsen. Retrieved 16.8.2017, 29.8.2017 and 25.10.2017 from <https://www.transportstyrelsen.se/sv/luftfart/Statistik/Flygplatsstatistik-/2015/>,
<https://www.transportstyrelsen.se/sv/luftfart/Statistik/Flygplatsstatistik-/2016/> and <https://www.transportstyrelsen.se/sv/luftfart/Statistik/Flygplatsstatistik-/2017/>

Passagerarfrekvens, linjefart och ej regelbunden trafik

Liite 2: Registered overnights by international tourists

In Finnish Lapland

2015													
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
All countries	148229	154343	117930	35983	20248	56483	77903	55292	25893	17649	51096	265739	1026788
Austria	1496	5541	2011	366	169	1319	1403	866	196	67	688	579	14701
Belgium	1443	3235	2536	479	165	755	929	696	209	82	519	1377	12425
China	1869	4098	1279	450	181	529	1068	704	512	456	956	5486	17588
Germany	13550	20987	18670	2711	2352	17391	17073	14480	3743	1314	5749	11854	129874
Great Britain	18745	17536	11447	4085	475	1051	1080	1002	883	508	7499	123329	187640
Luxembourg	224	921	304	71	6	11	21	37	56	18	59	700	2428
Netherlands	10703	12207	8314	353	578	3886	4792	2348	377	156	531	6117	50362
Switzerland	9715	11049	6226	1406	372	3856	7412	2906	1275	257	2825	5470	52769
USA	745	758	1100	221	1055	1368	1431	1189	1274	436	672	1369	11618

	2015	2016	Difference:
All countries	1026788	1213689	-327
Austria	14701	14374	-327
Belgium	12425	13966	1541
China	17588	35084	17496
Germany	129874	137440	7566
Great Britain	187640	233295	45655
Luxembourg	2428	2044	-384
Netherlands	50362	59368	9006
Switzerland	52769	57709	4940
USA	11618	16214	4596

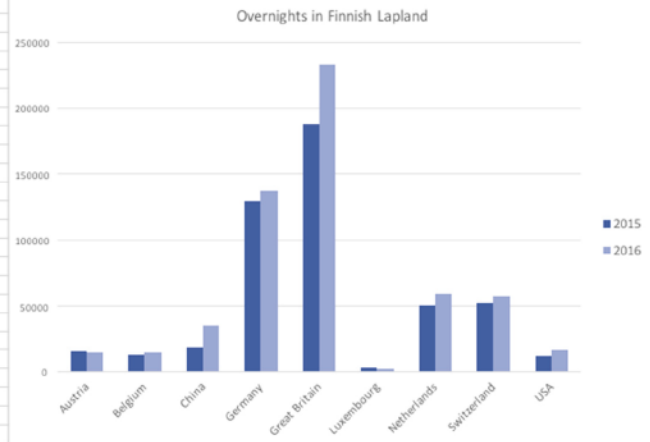
2016													
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
All countries	167198	196663	148916	35099	15185	53491	76962	59777	27081	24734	70373	338210	1213689
Austria	1213	5522	1825	277	157	1131	1385	805	235	116	1064	644	14374
Belgium	2043	4083	2311	436	144	787	946	565	241	112	465	1833	13966
China	3994	7751	2761	958	277	692	845	1242	1179	2239	2600	10546	35084
Germany	14763	22921	19314	3079	2630	17640	18590	15585	3169	1548	6555	11646	137440
Great Britain	23540	22195	12117	4231	605	1227	915	1210	821	1343	6456	158635	233295
Luxembourg	43	672	343	114	12	13	23	45	60	4	50	665	2044
Netherlands	13395	17535	9261	699	409	3422	4032	3050	765	243	649	5908	59368
Switzerland	11060	12273	8503	991	428	4408	7125	3504	1167	456	2615	5179	57709
USA	1211	855	1658	350	1031	1468	1335	1199	1000	370	3258	2479	16214

	Jan-Aug -15	Jan-Aug -16	Jan-Aug -17
All countries	666411	753291	955575
Austria	13171	12315	15828
Belgium	10238	11315	16839
China	10178	18520	43564
Germany	107214	114522	134778
Great Britain	55421	66040	93457
Luxembourg	1595	1265	1004
Netherlands	43181	51803	72355
Switzerland	42942	48292	51896
USA	7867	9107	15711

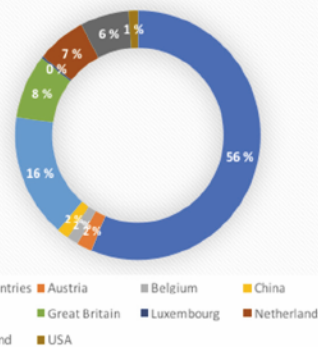
2017													
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
All countries	239959	245630	180999	49180	23177	60767	89411	66452					
Austria	2114	7398	2285	316	160	1213	1776	566					
Belgium	3623	5830	4071	618	158	380	1601	558					
China	16141	14743	7032	1134	278	784	2025	1427					
Germany	19240	25976	21031	2992	2302	22232	22370	18635					
Great Britain	36177	35539	13988	2469	1651	1499	847	1287					
Luxembourg	57	639	88	117	0	24	28	51					
Netherlands	23268	22519	12296	442	744	4231	5241	3614					
Switzerland	13039	13989	8354	1167	316	4022	7595	3414					
USA	1877	2010	3001	520	2821	1781	1796	1905					

	2015	2016	2017
Other countries	374604	420112	510143
Austria	13171	12315	15828
Belgium	10238	11315	16839
China	10178	18520	43564
Germany	107214	114522	134778
Great Britain	55421	66040	93457
Luxembourg	1595	1265	1004
Netherlands	43181	51803	72355
Switzerland	42942	48292	51896
USA	7867	9107	15711

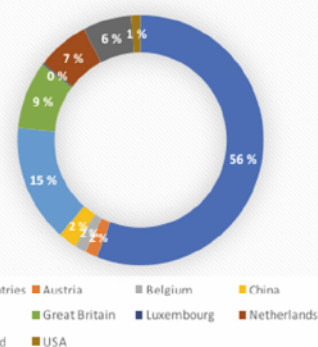
Sources:
 Visiitton.fi. Retrieved 17.8.2017 and 22.8.2017 from
 www.visiitton.fi
 Rekisteröidyt yöpymiset Lapissa



Overnights by international tourists Jan-Aug 2015 (total of 666 411 overnights)

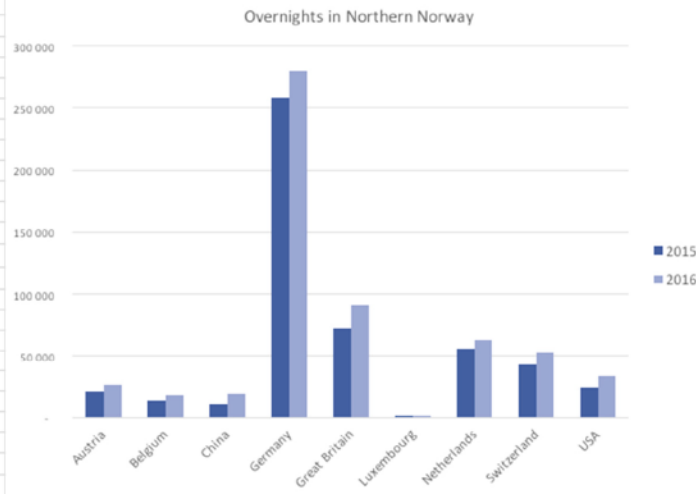


Overnights by international tourists Jan-Aug 2016 (total of 753 291 overnights)

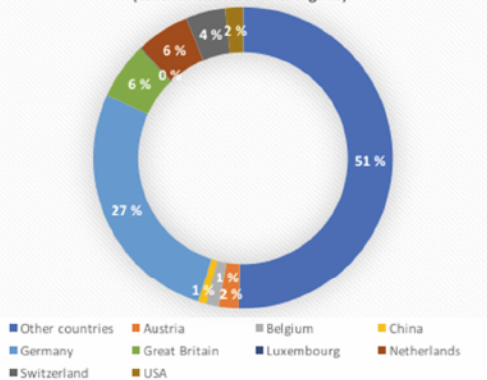


In Northern Norway part II

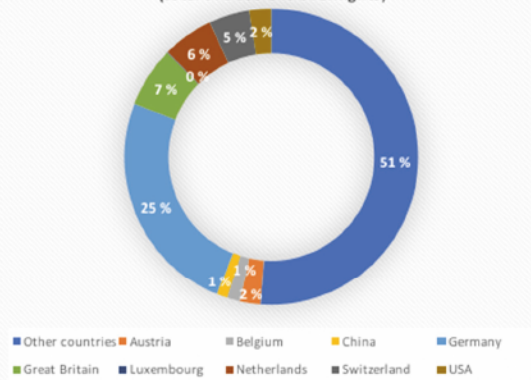
Total of all 3 provinces	2015	2016	Difference:
All countries	1 035 801	1 225 301	
Austria	20 367	25 768	5401
Belgium	14 000	17 508	3508
China	10 873	18 308	7435
Germany	258 066	279 702	21636
Great Britain	72 194	90 726	18532
Luxembourg	793	764	
Netherlands	55 725	63 503	8309
Switzerland	42 548	52 667	10119
USA	23 796	33 156	9360
	Jan-Aug 2015	Jan-Aug 2016	Jan-Aug 2017
All countries	888193	1035846	1136720
Austria	18858	23539	24084
Belgium	12507	14777	19054
China	7697	12360	23141
Germany	239817	256645	272549
Great Britain	54125	68549	66295
Luxembourg	721	699	1013
Netherlands	51255	57714	67240
Switzerland	37799	46665	53290
USA	17302	24820	38649
	Jan-Aug 2015	Jan-Aug 2016	Jan-Aug 2017
Other countries	448112	530078	571405
Austria	18858	23539	24084
Belgium	12507	14777	19054
China	7697	12360	23141
Germany	239817	256645	272549
Great Britain	54125	68549	66295
Luxembourg	721	699	1013
Netherlands	51255	57714	67240
Switzerland	37799	46665	53290
USA	17302	24820	38649



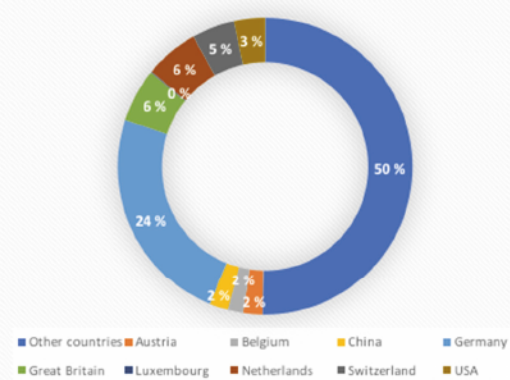
Overnights by international tourists Jan-Aug 2015 (total of 888 193 overnights)



Overnights by international tourists Jan-Aug 2016 (total of 1 035 846 overnights)



Overnights by international tourists Jan-Aug 2017 (total of 1 136 720 overnights)



Registered overnights in VAE- region						
Total	1026788	1213689	1090510	1065643	1035801	1225301
	Fin -15	Fin -16	Swe -15	Swe -16	Nor -15	Nor -16
Austria	14701	14374	4473	4299	20367	25768
Belgium	12425	13966	7625	7713	14000	17508
China	17588	35084	9493	12607	10873	18308
Germany	129874	137440	138549	157057	258066	279702
Great Britain	187640	233295	42644	43001	72194	90726
Luxembourg	2428	2044	368	318	793	764
Netherlands	50362	59368	20143	17549	55725	63503
Switzerland	52769	57709	18077	19491	42548	52667
USA	11618	16214	16155	13889	23796	33156
Target regions	479405	569494	257527	275924	498362	582102
Other countries	547383	644195	832983	789719	537439	643199
Total	3153099	3504633				
VAE-area total	2015	2016				
Austria	39541	44441	growth 11%			
Belgium	34050	39187	growth 13%			
China	37954	65999	growth 43%			
Germany	526489	574199	growth 8%			
Great Britain	302478	367022	growth 18%			
Luxembourg	3589	3126	down 14%			
Netherlands	126230	140420	growth 10%			
Switzerland	113394	129867	growth 13%			
USA	51569	63259	growth 19%			
Target regions	1235294	1427520	growth 14%			
Other countries	1917805	2077113				

Liite 3: Teemahaastattelurunko suomeksi ja ruotsiksi

Teemahaastattelurunko suomeksi

Kuka olen, ja mitä teen, sekä muistutan luottamuksellisuudesta ja nauhoituksesta.

Alkuun:

Nimi ja edustettu yritys (minkä kokoinen ja toiminta lyhyesti)

Asema yrityksessä ja kauan työskennellyt

Onko aiempaa kokemusta EU-projekteista tai projektityöskentelystä yleensä

1. Miten kuvailisit yrityksenne yhteistyötä pohjoisilla alueilla?

- Miten se saa alkunsa?
- Miten sitä ylläpidetään? Millä välineillä, sanoilla, teoilla?
- Miten yhteistyö päättyy?
- Kenen vastuulla se on?
- Kuinka mahdolliset toimintatavat ”periytyvät” eteenpäin? Kuinka uudet opetetaan?
- Eroavaisuuksia ennen hanketta ja hankkeen aikana?

2. Millaisia tavoitteita piilee yhteistyön takana?

- Mitkä ovat yhteistyön tavoitteet? Mikä ohjaa?
- Otetaanko siihen mallia jostakin? Onko olemassa ohjaavia strategioita tai muita malleja?
- Millaiset tekijät edistävät tai auttavat yhteistyössä?
- Mitkä taas estävät tai haittaavat?
- Mikä on yhteistyössä sinulle tärkeintä? Entä yritykselle? Tai toimialalle?

3. Osaatko sanoa eroavaisuuksia yhteistyötoimintatavoissa Suomen, Ruotsin ja Norjan kesken?

- yhteydenpitotavoissa, tai välineissä?
- yhteistyömuodoissa?
- tavoitteissa?
- törmätäänkö kielimuureihin?

4. Muita mieleen tulevia huomioita

- onko hankkeen aikana noussut tiettyjä toimintatapoja esiin, joita ei ennen ole ollut, tai tuleeko mieleen sellaisia, joita hankkeessa ei ole huomioitu

KIITOS!

Temaintervjun på svenska

Vem är jag och vad gör jag, påminner om intervjus konfidentialitet och bandningen.

Först:

Namn och företag (hur stor är det och var gör det)

Titeln i företaget och hur länge har jobbat där

Tidigare erfarenhet om EU-projekt eller projektarbetande I allmänhet

1. Hur skulle du beskriva ert samarbete på nordiska regionen?

- hur börjar det?
- hur upprätthåller ni det? Med hurdant medel, ord, akter?
- Hur slutar det?
- Vems ansvar är samarbete?
- Hur de här metoderna överförs framåt? Hur undervisar ni nya anställda?
- finns det skillnader före projektet och under det?

2. Hurdana mål har man bakom samarbetet?

- Vad har ni för mål? Vad driver eller styr er?
- Följer ni någon eller några modeller eller strategi?
- Vad hjälper eller främjar med samarbete?
- Vad hindrar det?
- Vad är viktigast för dig i samarbete? För företaget? För branschen?

3. Kan du nämna skillnader mellan samarbetsmetoder mellan Finland, Sverige och Norge?

- I kommunikationsmetoder eller instrument?
- i samarbetsform?
- I målen?
- har du märkt språk hindrar?

4. Andra tankar

- har det kommit fram under projektet metoder som har inte funnits före, eller har projektet glömt bort någon

TUSEN TACK!