

Emilia Vierjoki

**EU-HANKKEET MATKAILUALAN KEHITTÄJINÄ
PROJEKTIYHTEISKUNNASSA?**

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

2023

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: EU-hankkeet matkailualan kehittäjänä projektiyhteiskunnassa?

Tekijä: Emilia Vierjoki

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 82 + 1 liite

Vuosi: 2023

Tiivistelmä

Suomessa *matkailun kehittämistä* tuetaan merkittävästi julkisella rahoituksella. Julkinen rahoitus muodostuu kansallisesta ja EU-rahoituksesta. Rahoitusta myönnetään merkittävästi esimerkiksi erilaisiin matkailualan kehittämishankkeisiin. *Aiemmassa tutkimuksessa* matkailun kehittämistä on tarkasteltu muun muassa aluekehittämisen, maaseutumatkailun ja yhteistyökäytäntöjen näkökulmasta. Tutkimukseni *yleisenä tavoitteena* on lisätä ymmärrystä matkailualan kehittämishankkeiden haasteista sekä löytää hankkeiden kehittämiskohteita, jotta hankkeet hyödyttäisivät paremmin yhteiskuntaa.

Projektiyhteiskunnalla tarkoitetaan hallinnollista muutosta, jossa projekteista ja hankkeista on tullut nykyhallinnon keskeisiä organisaatioita. Projektit rahoitetaan määrärahoihin kiinteiden budjettien sijaan. *Teoreettinen viitekehys* perustuu projektiyhteiskuntaa koskevaan teoreettiseen keskusteluun, etenkin Kankareen ja Warpeniuksen (2006) keskusteluihin arvioinnin pulmallisuudesta ja monimutkaisuudesta paikallisprojekteissa. Projektiarvioinnista, mittaamisesta, kontrollista ja raportoinnista on tullut merkittävä osa projektityötä. Kokeellisiin menetelmiin perustuva mittausasetelma on osoittautunut haasteelliseksi hankkeissa, jotka toimivat jatkuvassa muutoksessa olevassa toimintaympäristössä. *Tutkimuskohteena* ovat matkailualan kehittämishankkeiden haasteet projektiyhteiskunnassa.

Päätutkimuskysymys on: Minkälaisia haasteita EU-rahoitteisiin matkailualan kehittämishankkeisiin liittyy? Osatutkimuskysymykset ovat: millaisia haasteita liittyy hankkeiden tavoitteisiin? Millaisia haasteita liittyy projektiluonteiseen työskentelytapaan matkailualan kehittämishankkeissa? Millaista arviointitietoa hankkeista syntyy?

Tutkimuksen *aineisto* muodostuu kuudesta asiantuntijahaastattelusta. Haastattelen matkailualan hankkeissa työskenteleviä asiantuntijoita, jotka työskentelevät matkailualan kehittämishankkeiden parissa. Haastateltavat työskentelevät ammattikorkeakoulussa eri puolilla Suomea. Haastateltavat ovat eri-ikäisiä. *Aineisto analysoitiin* teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittavat kehittämishankkeisiin liittyvän monenlaisia haasteita. Yhtenä merkittävänä haasteena on tulosten vaikuttavuus ja hankkeen aikaansaannosten pitkäjänteinen jatkuvuus. Lisäksi haasteita liittyi matkailuyrittäjien osallistumattomuuteen hankkeidenjärjestämiin toimenpiteisiin, kuten tapahtumiin ja työpajoihin. Matkailun kehittäminen hankkeiden avulla on kuitenkin tarpeellista ja välttämätöntä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää matkailualan hankkeiden ja julkisen rahoituksen kehittämisessä.

Avainsanat: matkailuala, matkailun julkinen rahoitus, projektiyhteiskunta, EU-hanke, kehittämishanke, matkailututkimus

1. JOHDANTO	5
1.1. Matkailualan julkinen rahoitus Suomessa	6
1.2. Projektit projektiyhteiskunnassa	11
1.3. Aineisto ja menetelmä	14
1.4. Tutkimuskysymykset ja tutkielman kulku.....	14
2. YHTEISKUNNAN KEHITTYMINEN PROJEKTIYHTEISKUNNAKSI	15
2.1. Projektiyhteiskunnan historiallinen kehitys eri vuosikymmenillä	17
2.2. Projekti- ja kehittämistyön haasteita	21
2.3. Matkailun julkinen kehittäminen	23
3. ARVIOINNIN PULMALLISUUDET PROJEKTIYHTEISKUNNASSA	27
3.1 EU:n alue- ja rakennepolitiikkaohjelman rooli hankkeissa	27
3.2. Hankkeiden arviointi	28
3.3. Alue- ja rakenneohjelmien aiheuttama tavoitteiden ongelmallisuus.....	31
3.4. Arvioinnin ongelmat hankkeissa	32
3.5. Syntinen liitto, hankkeista ei synny kriittistä arviointitietoa	34
4. ASIANTUNTIJAHAASTATTELUIDEN TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI	36
4.2. Asiantuntijahaastattelu teemahaastattelun keinoin	38
4.3. Teoriaohjaava sisällönanalyysi	39
4.4. Tutkimusetiikka ja tutkijan positio.....	40

5. MATKAILUN KEHITTÄMINEN HANKKEIDEN AVULLA	44
5.1. Haastateltavien näkemyksiä kehittämishankkeiden hyvistä puolista	44
5.2. Matkailuyrittäjien osallistumattomuus	45
5.3. Hankkeiden parempi koordinointi	49
6. PROJEKTILUONTEINEN TYÖSKENTELYTAPA	52
6.1. Huijarisyndrooma kehittämishankkeissa ja oppimisen mahdollisuudet	52
6.2. Kehittämistyön ja projektiluonteisen työn yhteensovittamattomuus	55
6.3. Näkemuserot ongelmana eri toimijoiden välillä.....	57
7. KEHITTÄMISHANKKEIDEN TAVOITTEIDEN EPÄMÄÄRÄISYYS	60
7.1. Hankkeen tavoitteiden määrittely	60
7.2. Hankkeiden tavoitteiden toteutuminen.....	64
7.3. Näkemyksiä hankeindikaattoreista.....	66
7.4. Hankkeen päättymisen jälkeen	70
8. YHTEENVETO	73
9. KIITOKSET	78
LÄHTEET.....	79
LIITE 1. HAASTATTELURUNKO	84

1. JOHDANTO

Nykypäivänä puhutaan paljon hankkeista ja projekteista. Hankkeet ovat arkipäivää monella eri alalla. Matkailualalla kehittäminen perustuu vahvasti erilaisiin julkisrahoitteisiin hankkeisiin. Hanke-termiä käytetään etenkin julkishallinnossa ja se on usein synonyymi projektille. Hankkeella on tyypillisesti tavoite, aikataulu ja organisaatio (Zwikael, Chih & Meredith 2018). Olen usein miettinyt, mitä näillä julkisrahoitteisilla hankkeilla on saatu aikaan. Kyse on merkittävästä ilmiöstä. Esimerkiksi EU:n ohjelmakaudella 2014–2020 matkailuhankkeita on toteutettu Suomessa 3 829 kappaletta. Matkailualan hankkeisiin kohdistetun rahoituksen suuruus on ollut 368 miljoonaa euroa. Suurin osa (90 %) toteutuneista hankkeista on ollut EU:n osarahoittamia. (Antikainen ym., 2022, s. 26).

Vuonna 2019 alkanut koronaviruspandemia on muuttanut matkailualan toimintaympäristöä radikaalisti. Koronapandemian estämiseksi asetutut matkustusrajoitukset romahduttivat matkailukysynnän ja muun muassa yritysten liikevaihto laski merkittävästi. Matkailuyritykset ovat joutuneet lomauttamaan henkilöstöä moninkertaisesti matkailukysynnän laskettua. Suomessa matkailutoimialan elpymistä pandemiasta on tuettu julkisella rahoituksella. (Marski, 2021, s.4). Kokonaisrahoituksen lisäksi vuonna 2020 matkailualalle myönnettiin erillistä koronarahoitusta yli 263 miljoonaa euroa. Matkailun hankerahoituksesta noin 40 prosenttia kohdentui yritystukiin, toiset noin 40 prosenttia matkailun operatiiviseen toimintaan kuten tuotekehitykseen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Toimialalle kohdistetuista tuista huolimatta matkailukysynnän toipuminen voi viedä vuosia. Koronaviruspandemia on vaikuttanut yhteiskuntaamme merkittävästi ja tuki matkailuyrityksille on muutoksessa ollut välttämätöntä.

Olen pohtinut, onko kehittämishankkeilla pystytty luomaan sellaisia käytäntöjä, jotka jäävät elämään. Entä, kuka ottaa vastuun, jos hanke epäonnistuu? Lisäksi erityisesti olen ajatellut hankkeisiin kohdistettuja päämääriä ja tavoitteita. Ovatko hankkeiden tavoitteet realistisia? Mitä yksittäisellä hankkeella voidaan saada aikaan? Tuoko Euroopan unioni byrokraattista lisätaakkaa vai vapautta hanketyöhön? Millaista arviointia hankkeissa tehdään? Johdantoluvussa avaan tarkemmin matkailualaa ja erityisesti julkista rahoitusta matkailualalla, esittelen teoreettisen viitekehitykseni sekä aineistoni ja menetelmätavan.

1.1. Matkailualan julkinen rahoitus Suomessa

Matkailuelinkeinolla on tärkeä merkitys kansantaloudellisesti. Se työllistää noin 5,8 prosenttia kaikista Suomen työllisistä ja muodostaa 2,8 prosenttia bruttokansantuotteesta. Kansainvälisten matkailijoiden määrä Suomessa on ollut kasvussa. Erityisesti vuosien 2016–2019 välillä matkailijamäärän kasvu on ollut voimakasta (Antikainen ym, 2022, s. 6). Lisäksi matkailu on merkittävä alueiden elinvoimaisuutta tukeva vientiala (Marski, 2021, s. 4).

Matkailualan uudistamisessa ja kansainvälistymisessä painotetaan julkisen rahoituksen merkitystä. Julkinen rahoitus, joka muodostuu kansallisesta ja EU:n rahoituksesta, tukee matkailutoiminnan kehittämistä osittain. Pääsääntöisesti kuitenkin matkailuyritykset rahoittavat itse oman liiketoimintansa kehittämis- ja markkinointitoimenpiteensä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 30). Julkisella rahoituksella on tuettu muun muassa matkailualan yritysten kehittämistoimia ja investointeja, matkailun operatiivista toimintaa sekä matkailua tukevan infrastruktuurin kehittämistä. Erityisesti julkisella rahoituksella on pyritty kehittämään matkailua kestävän kehityksen tavoitteiden mukaiseksi sekä edistämään digitalisaation hyödyntämistä matkailualalla (Antikainen ym, 2022, s. 8).

Julkinen sektori edistää, ohjaa ja rahoittaa matkailua ja sen kehittämistä (Talonen, Laiho & Pallonen, 2000, Mäki-Petäjän, 2020, s. 6, mukaan). Suomessa matkailutoimiala on vahvasti riippuvainen julkisesta tuesta. Valtion toiminnalla ja politiikalla on suuri merkitys koko toimialaan (Mäki-Petäjä, 2020, s. 6). Julkisen rahoituksen lisäksi valtio käyttää myös muita keinoja maan matkakohteiden kilpailuaseman parantamiseksi (Smeral & Prilisauer, 2005, Smeralin, 2006, s. 6, mukaan).

Valtiolla on käytössä erilaisia toimia, joilla se voi edistää maansa matkailua. Esimerkiksi näitä ovat toimijoiden suorat tukemiset avustuksilla, investointeihin kannustaminen ja yrityksille myönnettävät matalakorkoiset lainat. Valtion matkailun edistämistoimet vaikuttavat joko suoraan tai epäsuoraan matkailutoimialaan. Suorilla valtion matkailunedistämistoimilla pyritään vaikuttamaan matkailun tarjontaan ja epäsuorilla toimilla pyritään kasvattamaan matkailun kysyntää. Valtion matkailunedistämistoimilla vaikutetaan positiivisesti muun muassa markkinointiin, toimialan tuottamaan arvoon, työllisyyteen ja taloudelliseen kasvuun (Smeral, 2006, s. 13).

Mäki-Petäjä (2020) on tutkinut viranomaisasiakirjoja selontekona matkailun julkisen rahoituksen metahallinnasta Suomessa. Tutkimuksen mukaan viranomaisasiakirjoilla luodaan käsitteitä julkisen rahoituksen merkittävyydestä toimialalle niin valtakunnallisesti kuin alueellisesti. Verkostomainen toimintatapa on kuitenkin haasteellinen muun muassa toimijoiden roolin, vastuiden ja työtehtävien näkökulmasta. Lukuisat verkostot vaikeuttavat matkailun kehittämistyön kokonaisuuden hallitsemista (Mäki-Petäjä, 2020). Matkailutoimiala saa merkittävää tukea erilaisista julkisista rahoituslähteistä. Valtio rahoittaa, tukee ja edistää yhteistyömuotoja, joissa vastuu matkailutoimialan kehittämisestä jakaantuu lukuisten toimijoiden kesken. Rahoituksen jakamisen vastuu on valtiolla ja julkiseen rahoitukseen liittyvä yhteistyö muodostuu valtion valvovan katseen alla. (Scharpf, 1994, s. 41, Amore & Hall, 2016, s. 113, Mäki-Petäjän, 2020, s. 79, mukaan).

Euroopan unionin matkailualaan kohdistama tuki on suoraa rahoitusta, jolla rahallista tukea maksetaan erilaisilla avustuksilla. Avustuksilla tuetaan sellaisia hankkeita, jotka edistävät unionin poliittisten tavoitteiden saavuttamista (Euroopan komissio, 2016). Suomessa hallitus ohjaa matkailun kehittämistä muun muassa strategioilla ja ohjelmilla. Strategioiden ja ohjelmien avulla suunnataan rahoitusta ja resursseja sekä määritellään julkisen ja yksityisen sektorin välisiä suhteita. Projektityö ja kehittäminen on lisääntynyt EU:n aluekehityspolitiikan myötä. Matkailualaa rahoitetaan seuraavista Euroopan unionin rahastoista: Euroopan strategisten investointien rahasto, Euroopan aluekehitysrachasto, Koheesiorachasto, Euroopan sosiaalirachasto, Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrachasto, Euroopan meri- ja kalatalousrachasto, Life, Horisontti 2020, Cosme, Luova Eurooppa -ohjelma, Erasmus + ja Työllisyyttä ja sosiaalista innovointia koskeva ohjelma. (Euroopan komissio, 2016.)

EU:n rakennerachastoista on tullut keskeinen resurssi sekä väline matkailualan ja aluepolitiikan kehittämisessä (Östhol, Svensson, & Halkier, 2002, Lemmetyinen, s. 129, 2010, mukaan). Julkista kehittämisrahoitusta halutaan kohdentaa matkailualalle, koska ala nähdään monin eri tavoin tärkeänä. Matkailualalle on asetettu keskeinen rooli elinkeinoalana, joka tuo tuloja ja hyötyjä esimerkiksi työllisyyden kautta. Ala kytkeytyy vahvasti muiden eri alojen toimintaan, kuten kulttuuri-, elintarvike- ja vähittäiskaupanalaan, jotka ovat sidoksissa matkailun toimintaan ja kehitykseen. (Antikainen ym, 2022, s. 8).

Matkailualaan on panostettu viimeisten vuosikymmenten ajan merkittävästi sekä EU:n kehittämisrahoituksessa, että Suomen kansallisessa rahoituksessa. Matkailualalle myönnettiin julkista tukea vuosina 2014–2020 yhteensä noin 694 miljoonaa euroa. Julkisesta rahoituksesta matkailun hanketoiminnan osuus oli noin 368 miljoonaa euroa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022.) Tuen määrä on lisääntynyt viime ohjelmakaudesta. Julkista tukea matkailulle myönnettiin 500 miljoonaa euroa vuosina 2007–2013 (Antikainen ym, 2022, s. 8.) Ohjelmakaudella 2014–2020 matkailuhankkeita on toteutettu 3 829 kappaletta ja niihin kohdistuneen rahoituksen suuruus on ollut 368 miljoonaa euroa. Suurin osa (90 %) toteutuneista hankkeista on ollut EU-osarahoittamia. Kansallisen hankerahoituksen määrä on ollut noin 29 miljoonaa euroa. (Antikainen ym, 2022, s. 26.) Julkinen sektori näkee matkailun taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen lähteenä erityisesti maaseudulla ja syrjäisillä alueilla. Näillä alueilla matkailulla on keskeinen asema taloudellisissa kehittämissuunnitelmissa. Matkailulla on keskeinen rooli talouden ohjauksessa, vaikka keinot vaihtelevat (Telfer, 2015, Hall ym., 2009, 53, Harju-Myllyahon, Vähäkuopuksen ja Hakkaraisen, 2020, s. 58 mukaan).

Kuten muun muassa Hall, Jenkins & Kearsley (1997), Telfer & Sharpley (2015) ja Hakkarainen (2017) ovat todenneet, matkailun kehittäminen on pitkään nähty synonyyminä alueelliselle ja paikalliselle talouden kehittymiselle. Erityisesti aluekehittämisellä, joka on matkailun kehittämisen ohjaava ajatus, on nähty mahdollisuus lisätä työllisyyttä ja tukea syrjäisten alueiden talouksia (Harju-Myllyaho, Vähäkuopus & Hakkarainen, s. 67, 2020). EU:n rahoittamien alueellisten kehityshankkeiden yhteisinä tavoitteina on tukea ihmisten työllistymistä ja hyvinvointia. Usein hankkeiden menestystä mitataan osallistujien tai työpaikkojen lukumäärällä. Projektit jovat tärkeitä, koska ne tuovat erilaisia näkemyksiä ja osallistujia yhteen. (Harju-Myllyaho, Vähäkuopus & Hakkarainen, s. 72, 2020.) EU-rahoitus on usein yhteistyön käynnistäjä eri toimijoiden välillä. Rahoituksen avulla luodaan yhteistyökuvioita esimerkiksi yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä. Lisäksi EU-rahoitus mahdollistaa yhteistyön kohdeorganisaatiolle alueellisella, kansallisella tai kansainvälisellä tasolla (Lemmetyinen, 2010, s. 129).

Matkailupolitiikan päätöksentekoa on esitetty projektiksi. Päätöksentekoa on esitetty projektiluonteiseksi, lyhyen aikavälin päätöksenteoksi (Treuren & Lane, 2003, Colesin, 2009, mukaan). Rakennerahasto-ohjelman ja maaseutuohjelman matkailuhankkeiden rahoitus on merkittävästi alueellisesti kohdentunutta. Esimerkiksi rakennerahasto-ohjelman rahoituksella

pyritään tasoittamaan alueiden välisiä kehityseroja, ja tästä syystä Itä- ja Pohjois-Suomen osuus rahoituksesta on noin 70 prosenttia ja Etelä- ja Länsi-Suomen osuus noin 30 prosenttia. Lappi erottuu huomattavana matkailurahoituksen saajana. Pohjois-Pohjanmaa ja Etelä-Savo ovat molemmissa rahastoissa seuraavaksi suurimmat rahoituksen saajat. Matkailualan kehittämishankkeita ovat toteuttaneet etenkin kunnat ja kuntien kehittämissyhtiöt, erilaiset alueiden kehittämissyhtiöt sekä moninainen joukko erilaisia yhdistyksiä ja urheiluseuroja. (Antikainen ym, 2022, s. 35, 33.)

Tehottomuus sekä vuoropuhelun puute toimijoiden välillä ovat tiedostettuja hankkeiden haasteita (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 31). Hanke on ainutkertainen ja tilapäinen, se sisältää epävarmuutta koko sen keston ajan (Gallstedt 2003, Vänskän, 2022, s. 13 mukaan). Matkailun kehittämisessä Suomessa yleinen tiedostettu haaste on ollut kehittämistyön pirstaleisuus ja pistemäisyys. Matkailua tulisi kehittää laajempina hankekokonaisuuksina, huomioiden erilaiset toimijakentän tarpeet (Antikainen, 2022, s. 84).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2022) Suomen matkailustrategiassa 2022–2028 suositellaan, että jo hankkeita suunnitellussa luotaisiin hankekonsortioita, jotka mahdollistaisivat hankkeissa muodostuneiden hyvien käytäntöjen siirtymisen jo hankkeen aikana mahdollisimman monelle alueelle. Matkailustrategiassa ehdotetaan, että sisällöllisesti samankaltaisten hankkeiden tulisi laajentaa yhteistyötä hankkeen toiminta-aluetta laajemmaksi. Lisäksi on havaittu hanketoteuttajien välillä eroja kehittämisosaamisessa ja kyvykkyydessä. Pienimmillä toimijoilla, kuten yrityksillä ja pienillä kunnilla, ei ole kaikilta osin riittävää hankeosaamista ja kyvykkyyttä hallussaan (Antikainen, 2022, s. 84).

Taloudellisista panostuksista huolimatta matkailun kehittämisessä EU:n rooli on melko rajoitettu. Matkailu on EU:n kolmanneksi suurin talouden ala, ja matkailu vaikuttaa merkittävästi talouskasvuun, työllisyyteen ja sosiaaliseen kehitykseen (Euroopan komissio, 2016). Varsinkin verrattuna esimerkiksi maatalouden tukiohjelmiin, ei Euroopan matkakohteiden laadun ja kilpailukyvyn vahvistamiseksi ole vastaavanlaisia suuria ohjelmia toteutettu (Halkier, 2010, s. 92.) Euroopan unionilla ei ole laajamittaista yhteistä matkailupolitiikkaa. Sen sijaan unionin vaikutus toimialaan tapahtuu metapolitiikan ja unionin muiden poliittisten linjausten kautta. Yleisen matkailupolitiikan puuttuessa kansallisilla toimijoilla on vastuu matkailun kehittämisestä (Anastasiadou, 2008, s. 232). Nykyisessä EU:n matkailupolitiikassa puuttuu selvästi

korkean profiilin näkyvyys. Yksittäiset rakennerahastohankkeet saavat eurooppalaista rahoitusta tiettyihin yksittäisiin toimiin. Tämä toimintatapa eroaa merkittävästi esimerkiksi EU:n yhteisestä maatalouspolitiikasta, jossa Euroopan unionilla on vahva rooli. Euroopan unioni nähdään passiivisena toimijana matkailun suhteen, verrattuna muihin elinkeinopolitiikan aloihin. (Halkier, 2010, s. 103).

Matkailun metapolitiikalla unionin tavoitteena on edistää parhaiden käytäntöjen leviämistä eri toimijoiden välillä. Poliittisista linjauksista erityisesti talous- ja aluepolitiikka ovat vaikuttaneet suuresti matkailun toimialaan. Esimerkiksi talouspolitiikka on vaikuttanut kilpailuun ja sitä kautta edistänyt kansainvälisten matkaoperaattoreiden ja halpalentoyhtiöiden syntymistä. Aluepolitiikalla matkailua edistetään alueilla, joissa toiminta on ollut aikaisemmin vähäisessä roolissa (Halkier, 2010, s. 92). Halkier (2010, s.92, 98) esittää, että nämä matkailua ja talous- ja aluepolitiikkaa koskevat linjaukset eivät muodosta yhtenäistä matkailun kehittämisstrategiaa. Yhtenäisen matkailun kehittämisstrategian puute, saattaa johtaa epäloogiseen matkailun edistämiseen EU:n alueella.

Huomattava osa matkailualan verkostojen toimijoista edustaa pieniä, keskisuuria ja mikroyrityksiä (pk-yritykset), joilla on hallitseva rooli matkailuverkostoissa ympäri Eurooppaa (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2005, 748, Lemmetyisen, 2010, s. 130, mukaan). Näille pk-yrityksille kohdeorganisaatiot (DMO) luovat tärkeitä yhteistyöverkostoja, joissa osallistumisen mahdollisuuksia on enemmän kuin yritykset voisivat itsenäisesti organisoida (Florén & Tell, 2004, Lemmetyinen, 2010, s. 130, mukaan). Tässä ylikansallinen EU-politiikka rakennerahastoinen on myös tärkeässä roolissa. Oleellista on pohtia, miten yhteistyön eri toimijat arvioivat yhteistyötä ja mitä arvoa osallistujat saavat EU-rahoitetuista projekteista. Käsitukset arvonluontiprosessista riippuvat olettavasti siitä, miten projekteja hallinnoidaan ja johdetaan. Myös se, miten EU-rahoitteisista hankkeista saatuja kokemuksia hyödynnetään tulevilla hankkeilla, riippuu siitä, onko yhteistyö koordinoitu tavalla, joka mahdollistaa tiedonkulun ja tiedon siirron verkoston jäsenten välillä. Jos mikään organisaatio ei ota yhteistyöverkoston hallinnoijan roolia, organisaatioyhteistyöllä ei ole mahdollisuutta kehittyä (Lemmetyinen, 2010, s. 130).

Euroopan unionin eri rahastojen varoja suunnataan muun muassa pk-yritysten tukemiseen, ja niistä on tehty lukuisia tutkimuksia muun muassa Nash (2006) ja Bull (1999). Aikaisemmin

on tehty tutkimusta EU:n julkisesta rahoituksesta matkailualalle. Nash (2006) on tutkinut Skotlannin syrjäseutuja matkailun näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan julkisella rahoituksella ei onnistuttu selättämään kaikkia alueen rakenteellisia heikkouksia. Sen sijaan rahoituksen nähtiin edesauttaneen matkailijoiden määrän kasvua, muttei alueen työllisyyttä tai elinkeinoelämää.

Bull (1999) tarkastelee rahoituksen toimeenpanoon liittyviä haasteita. Rahoitusohjelmien toimeenpanijat EU:ssa ja paikallisella tasolla haluavat edistää toimivia ja kehitystä edistäviä projekteja, mutta samalla heidän on noudatettavaa rahoitusohjelmiin liittyviä sääntöjä. Ajankäyttö aiheuttaa haasteita, sillä toimijoiden on pysyttävä selvillä kaikista uusista ohjelmiin liittyvistä säännöksistä sekä paikallisten tarpeista. Monimutkaisemmat ongelmat kuten yhteistyön ja innovoinnin kehittyminen eivät ratkenneet pelkän julkisen rahoituksen avulla (Bull, 1999, s. 162–163).

Julkisella sektorilla on suuri vaikutus matkailutoimialaan myös paikallistasolla. Matkailutoimiala hyödyntää esimerkiksi julkisen sektorin infrastruktuuria sekä liikenne- ja turvallisuuspalveluita (Andriotis, 2002, s. 53). Kreetalla on tutkittu paikallisten asukkaiden suhtautumista julkisen sektorin toteuttamiin matkailun kehittämistoimiin. Tuloksena tutkimuksessa on, ettei asukkailla ollut yhtä kantaa siihen, miten paikalliset viranomaiset ja maan hallitus ovat onnistuneet matkailun kehittämisessä. (Andriotis, 2002, s. 57–58).

1.2. Projektit projektiyhteiskunnassa

Projektia ja hanketta käytetään usein arkipuheessa synonyyminä ja yksiselitteistä määritelmää näille termeille ei ole. Sydowin & Staberin (2002, s. 216) mukaan *projekti* on yksinkertaisesti yksittäisiä ajallisesti rajoitettuja tehtäviä, jotka niputetaan yhteen, jotta päästään tiettyyn lopputulokseen. Grabherin mukaan (2004, 104) projektit ovat väliaikaisia organisaatioita, jossa tieto yhdistetään tietyn tehtävän suorittamiseen.

Erään näkemyksen mukaan projekti on luonteeltaan tilapäinen organisaatio, jolla ei ole historiaa eikä tulevaisuutta (Lundin & Söderholm, 1995, Seppänen-Järvelän, 2004, s. 253 mukaan). Projektien tunnusomaisina piirteinä pidetään ajallista ja asiallista rajallisuutta. Projekti on tietyn teeman ympärille muodostettu määräkestoinen toiminta, jolla on oma

projektioorganisaatio (Vartiainen, 2001, s. 11). Projektilla usein tarkoitetaan väliaikaista, toistumatonta ja monimutkaista tehtäväkokonaisuutta. Projektien määritelmässä korostuu projektien ainutkertaisuus sekä ajan ja resurssien toiminnalle asettamat rajoitteet (Frommer & Wikström, 1999, Kerzner, 2000, Suhosen, Paasivaaran & Nikkilän, 2004, s. 38 mukaan).

Suomen kielessä projekti-sanana synonyyminä käytetään usein hanketta. Projektilla ja hankkeella on kuitenkin joitain eroja. Hankkeella viitataan yleensä projektia laajempaan työkokonaisuuteen. *Hanke* voi koostua useista projekteista. (Ruuska, 2005, 18, Asikaisen, 2011, s. 12 mukaan).

Projektilla nähdään olevan kaksoisidentiteetti. Projekti on toisaalta järjestystä, suunnitelmallisuutta ja rationaalisuutta, mutta samaan aikaan näiden vastapainona joustavuutta, muutosta ja seikkailua (Sahlin-Andersson, 2002, Seppänen-Järvelän, 2004, s. 253 mukaan). Hanke on tapa organisoida toimintaa, jota usein nimitetään kehittämiseksi (Seppänen-Järvelä 2007, Hakalan, 2010, s. 6 mukaan). Tutkielmassani käytän käsitettä hanke, sillä usein julkisrahoitteisia projekteja kutsutaan hankkeiksi. Hankkeella tarkoitan tässä tutkielmassa ainutkertaista tehtäväkokonaisuutta, jossa aika ja muut resurssit asettavat toiminnalle rajoitteita.

Keskeinen nykyaikaisen organisaatio on projekti, jota rahoitetaan määrärahoilla, ei kiinteällä budjettivarannoilla (Sulkunen, 2006, s. 17). Projektimuotoinen kehittäminen on yleistynyt niin, että Suomea voidaan kutsua *projektityhteiskunnaksi* Rantala & Sulkunen (2006, s. 12). Projektityhteiskunnassa hierarkisesta keskushallinnosta on siirrytty valtio- ja paikallistoimijoiden kumppanuuksiin ja sopimuksellisiin suhteisiin. Määräaikaisista ja määrärahoilla rahoitettuja projekteista on tullut hallintamuoto, jolla toteutetaan erilaisissa ohjelmissa määriteltyjä tavoitteita. Arviointi on tällöin projektityhteiskunnan oikeudenjakaja, joka vaikuttavuuden käsitteellä neutralisoi ja teknistää hankkeisiin liittyvän vallan, poliittisuuden ja arvot. (Rantala & Sulkunen 2006, s. 12.)

Viime vuosikymmenen aikana projektiperusteisesta työstä, *project-based work*, on tullut yleinen ominaisuus nyky-yhteiskunnassa. Projektipohjaista työtä kuvaillaan työn organisoimista erillisiksi tehtäviksi, jotka ovat monimutkaisia ja ajallisesti ja laajuudeltaan rajoitettuja työtehtäviä. (Ekstedt ym., 1999, Hobday, 2000, Söderlund, 2011, Lindgren, Packendorff & Sergi, 2014, mukaan.) Kehystämällä tietyt työtehtävät projekteiksi, työtehtävät muuttuvat

hallittaviksi kohteiksi, jotka voidaan asettaa suunnittelun, seurannan ja valvonnan alaisiksi (Lund & Söderholm, 1995, Rolfe, 2011, Lindgren, Packendorff & Sergi, 2014, mukaan).

Suurin osa nykyisestä työelämästä kuuluu projekteihin ja vastaaviin tilapäisiin organisaatiomuotoihin. Kehitystä tukevat erilaiset kansainväliset standardit ja sertifikaatit. (Hogson & Cicmil, 2007, Lindgren, Packendorff & Sergi, 2014, s. 10 mukaan). Projektimuotoisessa työssä tarkoitus on tunnistaa erityiset tavoitteet, suunnitella toiminnot ja toteuttaa ne hyvin koordinoitusti, useimmiten vielä projektin hallinnan standardoitujen työkalujen ja tekniikoiden avulla (Packendorff, 1995, Lindgrenin, Packendorffin & Sergin, 2014, s. 14 mukaan).

Arviointi- eli evaluaatiotutkimus on Euroopan eri rakennerahasto-ohjelmille tärkeä kehittämissä työkalu (Aro ym., 2004, Kankareen, 2006, s. 123). Nyky-yhteiskunnassa arvioinnin tilaa voidaan kuvata osittain jopa termillä ”pakko”. Erityisesti julkisella sektorilla on kirjoittamaton sääntö, joka pitää sisällään ohjelmien ja projektien sekä erilaisten uudistusten toimeenpanoa ja tavoitteiden saavuttamista kokevan evaluointivaatimuksen. (Vartiainen, 2001, s. 11). Arvioinnin yleinen periaate ja tarkoitus on, että erilaisten arviointiasetelmien kautta tuotetaan systemaattista informaatiota organisaatioiden, hankkeiden tai poliittisten ohjelmakokonaisuuksien toimeenpanosta. Hyvin usein projekti- ja ohjelmaevaluoinnit keskittyvät pelkästään saavutettujen päämäärien ja tavoitteiden arviointiin, eivätkä niinkään toimeenpanoprosessien systemaattiseen arviointiin (Murphy & Cleveland, 1995, 215, Peled & Spiro, 1998, 458, Vartiainen, 2001, s. 16 mukaan).

Projektityhteiskunnan lupaukset autonomiasta, luovuudesta, toimijuudesta sekä työn ja muun elämän rikkaammasta sisällöstä ovat vaarassa johtaa kohtalokkaiisiin pettymyksiin. Kannustavin ja motivoivin tekijä, työn sisältö, uhkaa rutistua sen valvonnan järjestelyihin eli juuri siihen byrokraatiaongelmaan, josta projektityhteiskunnan piti vapauttaa. Projektien maailma on myös mittaamista, kontrollia ja raportointia. Siinä vaikuttavuudesta on tullut merkittävä keskeinen toteutumien mittari. (Rantala & Sulkunen, 2006, s. 14.) Sosiologi ja THL:n tutkija Warpenius (2006, s. 146) esittää: ”Projektien vaikuttavuusarviointi edustaa objektiivaa mitausvaltaa puhtaimmillaan ja asettaa välineellisen kysymyksen: muuttaako projekti ihmisen käyttäytymistä tarkoitetulla tavalla ja näkyykö tämä muutos tulostittareissa”.

1.3. Aineisto ja menetelmä

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista menetelmää. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään eri tilanteita ja niiden asiayhteyksiä. Laadullisella tutkimuksella tulkitaan toimintoja sekä kehitetään syvää ymmärrystä vuorovaikutuksista ja suhteista. Tutkimuksen aineiston tarkoitus on luoda syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimuksen aineisto laaditaan esimerkiksi haastatteluista (Radel, 2018). Teorialla on vahva merkitys, sillä teoria tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa jäseneltyä esittämistä (Vuori, 2020).

Laadullinen tutkimus perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Tutkimukseni aineisto muodostuu asiantuntijoiden teemahaasteluista. Haastattelin matkailualan kehittämishankkeissa työskenteleviä asiantuntijoita, jotka työskentelivät ammattikorkeakouluissa eri puolilla Suomea. Haastatteluista oli kuusi kappaletta ja ne toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen. Tutkimuksessani analyysitapana käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi keksittyään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Vuori, 2020).

1.4. Tutkimuskysymykset ja tutkielman kulku

Tutkielmani päätutkimuskysymys on: minkälaisia haasteita EU-rahoitteisiin matkailualan kehittämishankkeisiin liittyy? Osatutkimuskysymykset ovat: millaisia haasteita liittyy hankkeiden tavoitteisiin? Millaisia haasteita liittyy projektiluonteiseen työskentelytapaan matkailualan kehittämishankkeissa? Millaista arviointitietoa hankkeista syntyy?

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu projektiyhteiskuntaa koskevaan teoreettiseen keskusteluun, etenkin Kankareen ja Warpeniuksen (2006) keskusteluihin arvioinnin pulmallisuudesta ja monimutkaisuudesta paikallisprojekteissa. Esittelen teoriaani laajemmin luvussa kaksi. Luvussa kaksi tarkastelen esimerkiksi projektiyhteiskunnan historiallista kehittymistä eri vuosikymmenillä. Luvussa kolme syvennyn arvioinnin pulmallisuuteen projektiyhteiskunnassa. Näiden teorialukujen jälkeen, luvussa 4 paneudun tutkimukseni analyysitapaan. Luvut viisi, kuusi ja seitsemän ovat tutkimukseni aineiston analyysia. Lopuksi luku kahdeksan sisältää yhteenvedon.

2. YHTEISKUNNAN KEHITTYMINEN PROJEKTIYHTEISKUNNAKSI

Tutkielmani teorian muodostavat projektiyhteiskuntaa koskevat teoreettiset keskustelut, ja etenkin Kankareen ja Warpeniuksen (2006) keskustelut arvioinnin pulmallisuudesta ja monimutkaisuudesta paikallisprojekteissa. Tutkielmaani ja tutkimuskohdetta on vahvasti inspiroinut eri tutkijoiden puheenvuoroista koostuva Rantalan ja Sulkusen toimittama (2006) *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia* -teos. Teoksessa eri hallinnon- ja tieteenalan tutkijat tarkastelevat yhteiskunnallisesti merkittävää hallinnollisista muutosta ja tästä muutoksesta seuranneita toimintoja ja seurauksia.

Teos suhtautuu kriittisesti yhteiskunnalliseen muutokseen, joka on tapahtunut vaivihkaa ja ilman suuria poliittisia keskusteluja. Keskeinen yhteiskunnallinen muutos on tapahtunut suunnitelmallisesta ja byrokraattisesta hallintajärjestelmästä kohti projektoitunutta yhteiskuntaa. Projektiyhteiskunnassa suosituksia ja kansalaisten osallisuutta pidetään ihanteellisena. Tieteellisistä keskusteluista muodostuva teos jakaa yhteisen ymmärryksen siitä, että keskitetyistä ja hierarkisesti järjestetyistä käskyvaltasuhteista on siirrytty hajautettuihin rakenteisiin, jotka pystyvät herkemmin reagoimaan muutoksiin. Valtio ja politiikka eivät ole enää tärkeitä yhteiskunnan toiminnan ymmärtämisessä, sillä valta on ikään kuin kaikkialla eikä siksi missään. Kyseinen teos tarkastelee esimerkiksi projektiyhteiskunnan historiallista muodostumista eri vuosikymmenillä, arviointitutkimuksen haasteita projekteissa sekä hyvinvoinnin tavoittelua turvallisuuden keinoin. Sen projektiesimerkit ovat hyvinvointi-, sosiaali- ja terveydenhuoltoaloilta, mutta itse sovellan näitä teoreettisia keskusteluja matkailun kehittämiseen julkisen rahoituksen keinoin.

1.1. Projektiyhteiskunta

Projektiyhteiskunta-käsitteellä tarkoitetaan pitkäjänteisen politiikan pirstaloitumista ja muuttumista verkostomaiseksi projektityöksi (Warpenius, 2006, s. 144). Projektista on tullut uudenlaisen valtajärjestelmän ydin, johon liittyy mm. ohjelmapainotteinen suunnittelu, ministeriöiden vallan kasvu, tulosjohtaminen, yksityisen ja julkisen sektorin yhteen kietoutuminen sekä kansalaisen lisääntyvä vastuu. Merkittävimmin projektiyhteiskunta ilmenee julkisten valtajärjestelmien muutoksena. (Rantala & Sulkunen, 2006, s. 8.)

Projekteista, sopimuksista, arvioinneista ja rahastoista ovat tulleet nopeasti osaksi ihmisten perussanastoa. Ne ovat myös käsitteitä, jotka kuvaavat kokonaan uudenlaisen hallintamuodon syntyä. Muutos koskee niin yksityistä liike-elämää kuin julkista hallintoa. Julkisessa hallinnossa muutos on kuitenkin ollut sisällöllisesti mullistavampi kuin liike-elämässä. Valtio, aluehallinto ja kunnat on pitkään nähty liike-elämän vastakohtana. Valtion tärkeimpinä tehtävinä on perinteisesti nähty muun muassa kansalaisten oikeuksien ja tasa-arvon tukeminen. Nyt valtion tehtävät ovat muuttuneet julkishallinnon tuottavuuden ja sen tehostamisen periaatteisiin. Riippumatta tarkastelunäkökulmasta, muutosprosessi osoittautuu yhdeksi mittavimmista kapitalismin käännteistä ensimmäisen teollisen vallankumouksen jälkeen. (Sulkunen, 2006, s. 18.)

Projektityhteiskunta kuvaa muutosilmiötä, jossa keskushallinnosta on siirrytty monien toimijoiden hajautettuun itsehallintaan. Aikaisemmin sosiaalisen järjestyksen ja moraalityhteisöllisyyden keskipiste oli valtio. Nyt sen sijaan ohjelman, rahaston, kumppanuuden, sopimuksen, projektin ja arvioinnin muodostama kuusikko on syntynyt korvaamaan sosiaalista järjestystä ylläpitävää valtaa. Siinä valta on ilman keskusta, monin toimijoiden hajautettuna itsehallintana. Hajautettu hallintatapa ei tarkoita, ettei yhteiskunnassa olisi valtarakenteita, sen sijaan nyt ne toimivat uudella tavalla. Nykyinen hallintatapa on syntynyt liikkeenjohdossa ja siirtynyt sieltä julkiseen hallintoon. Byrokraattiseen ja keskusjohtoiseen suunnitelmakapitalismiin verrattuna nykyinen hallintatapa ei toteudu johdonmukaisesti, suunnitelmiin perustuen tai kaikkialla samalla tavalla. (Sulkunen, 2006, s. 18.)

Projektimuotoisen toimintatavan lisääntymistä voidaan selittää jo pidempään jatkuneella julkishallinnon uudistamisprosessilla. Siinä tavoitteena on ollut tehdä julkishallinnosta demokraattisempi, tehokkaampi ja läpinäkyvämpi (Rantala & Sulkunen, 2006, s. 10). Kankare (2006, s. 120) esittää, että pyrkimykset ovat hyviä, mutta saattaa luoda monimutkaisen organisaation, jossa esimerkiksi tiedon hallinnasta tulee erittäin vaikeaa. Sulkusen (2006, s. 18) mukaan kyseistä muutosilmiötä voisi kuvata myös *sopimustyhteiskunnan* käsitteellä. Kuitenkin projektityhteiskunnan käsite kattaa projektimuotoiseen toimintaan liittyvät muut konkreettiset käsitteet kuten, ohjelma, rahasto, kumppanuus, ja sopimus.

Yhteiskuntapoliittiset muutokset ovat olleet nopeita, ja ne liittyvät oleellisesti kansainvälisiin kehityssuuntiin (Rantala & Sulkunen, 2006, s. 13.) Rantalan & Sulkusen (2006, s. 13) mukaan

projektityhteiskunnan kohtalonkysymys on, kykeneekö se aidosti vastaamaan lupauksiinsa mm. autonomiasta, luovuudesta, toimijuudesta vai onko johtaako se sittenkin työntekijöiden turhautumiseen. Työn sisältö uhkaa kuihtua valvonnan järjestelyihin eli juuri siihen byrokraatiaongelmaan, josta projektityhteiskunnan piti vapauttaa.

2.1 Projektityhteiskunnan historiallinen kehitys eri vuosikymmenillä

1980-luvulla uusi julkishallintoajattelu (*new public management*) levisi Yhdysvalloista ja Englannista Eurooppaan. Kyseinen hallintoajattelu korostaa mm. keskusvallan hajauttamista, kilpailua ja julkishallinnon tehtävien ulkoistamista (Pollit 1990, Trosa 1990, Vignon 1999, Sulkunen, 2006, s. 18 mukaan). Valtion eri lähtökohdista ja eri johtamisoppien painotuksista huolimatta kehitys on kuitenkin kaikissa OECD-maissa ollut sama: ”kansalaiset nähdään valtion asiakkaana ja palveluiden kuluttajina, ei niinkään poliittisen tahdon lähteenä” (Sulkunen, 2006, s. 18). Siirtymä projektityhteiskunnaksi on ollut myös hallinnonalakohtaista ja vaihtelevaa. Alasuutari ja Lampinen (2006, s. 68) toteavat: ”Suurin merkitys tulosjohtamisajatteluun siirtymisellä on ollut siinä, että se on omiaan tuottamaan uudenlaista ajattelu- ja toimintatapaa”.

Suomalaisen julkisen hallinnon periaatteiden muuttumista kohti projektityhteiskuntaa voi tarkastella kansallisesta ja globaalista näkökulmasta. Suomi on erityisesti 1980-luvun jälkipuoliskolta alkaen kokenut merkittävän rakennemuutoksen. Monilla hallinnonaloilla tämä muutos tarkoitti siirtymistä julkishallinnon resurssiohjauksesta markkinaohjaukseen. Vaikka kokonaisvaltaista julkishallinnon yksityistämistä ei ole tapahtunut, projektityhteiskunnan mallin avulla mm. kilpailuttaminen on viety varsin syvälle hallinnon rakenteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Esimerkiksi vuonna 1993 säädettiin laki julkisista hankinnoista, joista tulee poikkeustapauksia lukuun ottamatta järjestää avoin tarjouskilpailu. Kilpailulainsäädännön muuttamisella on ollut kauaskantoiset seuraamukset. Uuden lainsäädännön ja sen mukaiseksi muutetun toiminnan ihanteena pidettiin kilpailua ja kilpailuttamista (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 57–59).

Merkittävä konkreettinen toimenpide kohti projektityhteiskuntaa oli vuonna 1986 ilmestynyt Rekolan komiteanmietintö: Hallinnon Hajauttaminen. Mietinnössä ehdotettiin, että keskusvirastojen pohjalta kehitetään erityinen virastotyyppi, joka nimetään kehittämiskeskukseksi. Sen

tehtävänä olisi alan valtakunnallinen kehittäminen neuvomalla, tiedottamalla ja konsulttimalla. Mietinnän mukainen uudistustyö tuotti ison määrän kehittämiskeskustoja, joista moni myöhemmin yhtiöitettiin tai yksityistettiin. Virastojen liiketaloudellinen toiminta on sekoittanut julkista toimintaa, joissakin tapauksissa sama organisaatio on toiminut sekä palveluiden tarjoajana että alan toimintaa valvovana viranomaisena. Kun valtion toimintoja yhtiöitettiin, ne tulivat kilpailulainsäädännön piiriin, johon tarvittiin lisää uudistuksia (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 61.) Tehdyt hallinnolliset uudistukset olivat kotimaisen poliittisen politiikan seuraus, mutta yleiset mallit ja tavoitteet kansainvälisiä (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 63). Entiset keskusvirastot, nykyiset kehittämiskeskukset, tarjoavat periaatteessa konsultointipalveluja siinä missä alan yksityiset yrityksetkin. Budjettirahaa jakavat viranomaiset ovat ostajia, jotka tilaavat hallinnonalaansa edustavilta tuottajilta haluamiaan palveluksia. (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 64.)

1980-luvulla tapahtunut kehittämistyö ennakoiki projektityöskentelyn yleistymistä valtionhallinnossa (Sjöblom, 2006, s. 78). Silloin alkoi muutos suunnittelutaloudesta kohti kilpailutaloutta ja yksilöstä alettiin puhumaan hyvinvointivaltion palvelujen käyttäjänä tai asiakkaana. Kilpailutalous on merkinnyt asiantuntijakeskeisyyden kyseenalaistamista sekä päätösvallan siirtymistä asiantuntijoilta tavallisille kansalaisille ja asiakkaille. (Alasuutari & Lampinen, 2006, s. 57.) 1990-luvun alussa julkishallinnon talous- ja tehokkuusongelmat lisäsivät tarvetta koordinoiviin hallintamekanismeihin (Sjöblom, 2007, s. 77). Seppänen- Järvelän (2004, s. 252) mukaan esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa 1990-luku oli kehittämissuunnitelmien vuosikymmen, kun taas 2000-luku oli erilaisten ohjelmien aikakausi.

Euroopan unioini on ollut keskeinen vaikutteiden ja myös lakisäätöiden lähde. Kuitenkin Alasuutari & Lampinen (2006, s. 62), mukaan hallinnollinen muutos alkoi jo ennen Suomen EU-jäsenyyttä. Keskeinen rooli on ollut myös OECD:llä (*Organisation for Economic Co-operation and Development*). Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1995, ovat hankkeet lisääntyneet huomattavasti. Euroopan unionilla on merkittävä rooli rahoituksen jakamisessa sekä rahoituksen painopisteiden sanelemisessa. Euroopan unionin toimintaa ohjaa mm. sen noudattama koheesiopolitiikka sekä Lissabonin sopimus. Lissabonin sopimus astui voimaan vuonna 2009, ja siinä selkiytetään unionin toimivaltaa ja oikeuksia. Lisäksi siihen kirjattiin unionin yhteenkuuluvuuden kolmas ulottuvuus, alueellinen yhteenkuuluvuus. (Kolodziejcki, 2022, s. 1.) Taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta edistetään

koheesiopolitiikan ja rakennerahastojen avulla. Alueellisen yhteenkuuluvuuden lujittaminen on yksi EU:n tärkeimmistä tavoitteista. Merkittävä osa unionin määrärahoista kohdistetaan alueiden välisten erojen vähentämiseen. Euroopan unioni pyrkii lujittamaan alueellista yhteenkuuluvuutta edistääkseen koko unionin sopusointuista kehitystä ja vähentämään eri alueidensa välisiä kehityseroja. Tavoitteiden saavuttamiseksi EU käyttää Euroopan rakenne- ja investointirahastoja, joita ovat esim. ESR- ja EAKR-rahastot, joista rahoitusta myönnetään ohjelmakauden painotusten mukaisesti. (Kolodziejcki, 2022, s. 2–4.) Rakennerahastot ovat keskeisessä asemassa myös matkailun julkisessa kehittämisessä.

EU-jäsenyyden myötä tapahtui siirtyminen valtiokeskeisestä aluepolitiikasta kohti ohjelmajohdosta kehittämisselitystä. Aikaisempi keskushallintoon nojautuva hallinto oli luonteeltaan selvästi hallinnollisempi verrattuna nykyiseen kumppanuusperiaatteeseen pohjautuvaan alueelliseen kehittämisselitykseen. Alueellisten kehittämisselitysten painopisteet Suomessa vaihtelevat riippuen taloudellisesta tilanteesta, alueellisesta perinteestä ja siitä, että tähdätäänkö innovatiiviseen kehittämisselitykseen (Andersson 2002, 133, Sjöblom, 2006, s. 81). Siirtyminen yksipuoliseen keskushallintomalliin merkitsisi ministeriöiden aseman korostumista valmisteluvaiheissa ja tulohajautuksen toteutuksesta vastaavina yksikköinä (Sjöblom, 2007, s. 77).

EU-jäsenyyden myötä avautuivat ”vapautuneet projektimarkkinat”, kuten rahastot ja ohjelmat sekä sektoroitunut hallintorakenne. Sen myötä kehittämisselitykseen on tullut myös uusia toimijoita, kuten yliopistoja, ammattikorkeakouluja sekä alueellisia ja seudullisia kehittämisselitystahoja. Seppänen- Järvelä (2004, s. 258) esittää, että ”1990-luvulla syntyneitä projektimarkkinoita on yritetty myöhemmin hallita muun muassa klusterisoinnilla ja yhdistelemällä lukuisia yksittäisiä projekteja myönteisten yhteisvaikutusten löytämiseksi”.

Viime vuosikymmenten aikana ylikansallisia instituutioita on muokattu ylikansallisten ja kansallisten vaatimusten ja tarpeiden vuoksi. Hallintajärjestelmän muutosta kuvataan usein muutoksena ”hallitsemisesta (*government*) hallintaan (*governance*)” ja se on yksi teollistuneiden yhteiskuntien megatrendeistä. Muutosta voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Poliittiset, hallinnolliset ja kansalaisyhteiskunnalliset toimijat työskentelevät vahvistuvassa riippuvuussuhteessa. Valtiolliset instituutiot ovat yhä vastuussa, mutta niiden oma toimintakyky on heikentynyt. Projektiorganisaatioiden lisääntyminen julkisessa hallinnossa liittyy kiinteästi ohjauksen ja hallintajärjestelmien yleiseen muutokseen. Nämä rakenteelliset muutokset ovat

muokanneet päätöksentekokulttuuria neuvottelevammaksi. Muutokset ohjaus- ja hallintajärjestelmissä edellyttävät uusien asiantuntijaresurssien kytkemistä julkiseen päätöksentekoon (Pierre & Peters, 2000, Sjöblom, 2006, s. 74 mukaan), mutta myös uusia tapoja, joiden avulla kansalaisten luottamusta julkisia toimenpiteitä kohtaan voidaan kasvattaa. (Sjöbolm, 2006, s. 72.)

Valtion keskushallinnon muutostarpeita ja uudistuksia on perusteltu mm. tuottavuuden parantamisella sekä yhteistyön tehostamisella. Julkisessa hallinnossa projektiorganisaatioiden lisääntyminen johtuu ainakin osittain alibudjetoinnista, eli niillä täydennetään ja korvataan muita mekanismeja (Sjöblom, 2006, s. 78, 80). Kuitenkin toimijat ovat keskinäisesti riippuvaisia resursseista. Esimerkiksi kuntien ja alueviranomaisten taloudellista niukkuutta pyritään korvaamaan projektirahoituksella. Sulkunen (2006, s. 20) esittääkin: ”projektihallinnon korvaavat taloudelliset vaikutukset johtuvat ainakin osittain valtion heikentyneestä kyvystä ottaa moraalista kantaa elämänpoliittisiin kysymyksiin”. Julkisille ohjelmille asetetaan tavoitteita ja toiminnallisia kehyksiä valtionhallinnon toimesta, kuitenkin ottamatta vastuuta resurssien riittävydestä. Ilmiöllä voi olla monenlaisia seurauksia, kuten ohjelmien vaikuttavuuden heikkenemiseen, mutta vastuunpako voi myös lisätä ei-valtiollisten toimijoiden vaikutusvaltaa. (Sjöblom, 2006, s. 79.)

Sjöblomin (2006, s. 75) mukaan Pohjoismaissa on suhteellisen vähän kritisoitu hallintomalliin kohdistuvaa uudistuspolitiikkaa. Hän esittää, että kriittisen keskustelun vähäisyys on osaltaan vaikuttanut uudistuspolitiikan suhteellisen nopeaan toteutumiseen. Nämä uudistukset ovat johtaneet valtiollisen ohjauksen heikentymiseen. Ihanteellisesti ohjaus- ja hallintajärjestelmät muodostuvat valtiollisten ja ei-valtiollisten toimijoiden välillä, joissa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat täydentävät toisiaan (Kooiman 1993, Sjöblomin 2006, s. 75 mukaan). Kuitenkin samaan aikaan päätöksenteko mutkistuu ja vastuusuhteet hämärtyvät järjestelmässä, jossa vastuu jakaantuu eri toimijoiden välille (Sjöblom, 2006, s. 74).

Vataja & Seppänen-Järvelä (2018, s. 294) summaavat projektiyhteiskunnan kehittymistä. Heidän mukaansa 2000-luvun ensimmäistä vuosikymmentä leimasi projektikulttuurin vakiintuminen ja ohjelmallinen kehittäminen. 2010-luvulla kokeilemisesta tuli trendikäs kehittämisenparadigma ja synti niin sanottu kokeilukulttuuri. Se nähdään tervetulleena projekti- ja hankekehittämisen näännytettyä varsinaisen kehittämisen. Siihen kuitenkin liittyy haasteita ja

ongelmakohtia. Pahimmillaan voi käydä niin, että kokeilusta tulee kuin toistuva projekti, jolloin se ei ole oppimisen ja muutoksen ilmiö vaan standardiratkaisu kohdata ongelmia. (Vataja & Seppänen-Järvelä, 2018, s. 294.)

2.2 Projekti- ja kehittämistyön haasteita

Projektityön käsikirjoissa työtä kuvataan rationaaliseksi ja suunnitelmalliseksi prosessiksi (Field & Keller, 1998, Sjöblom, 2006, s. 73). Projektin tavoitteiden onnistumista arvioidaan usein laadun, aikataulun ja kustannusten valossa. Projektimuotoisessa työssä korostetaan kehittämishenkisyyttä ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä (Kankare, 2006, s. 120).

Kehittämistyötä on vaikea määritellä ja paikantaa yksiselitteisesti. Käsite on laajentunut ja hämärtynyt jatkuvasti. Nykyään kehittämistyötä on kaikkialla. Se voidaan määritellä uusien tuotteiden, toimintatapojen ja menetelmien aikaansaamiseksi tai parantamiseksi. Kehittämistyö näyttäytyy monissa eri muodoissa, kuten uudistuksissa, ohjelmissa, piloteissa, hankkeissa, suunnitelmissa jne. Kehittäminen on arkipäiväistynyt, sitä on kaikkialla ja lähes mikä tahansa voi olla kehittämistä. (Seppänen-Järvelä, 2004, s. 251.) Työnteon muutosta ja projektiluonteisia työsuhteita kuvataan käsitteellä läpiprojektoituminen. Se tarkoittaa kehittämisen hankkeistumisen lisäksi koko yhteiskuntaa tai inhimillistä elämää leimaavaa piirrettä (Packendorff, 2002, s. 50).

Arkipuheessa kehittäminen ja projekti ovat kietoutuneet yhteen, ja käsitteet ovat saaneet synonyymisen merkityksen. Seppänen-Järvelä (2004, s. 258) nostaa esiin kehittämisen ja projektin perusluonteiset eroavaisuudet. Kehittämislle on tyypillistä prosessien hitaus, tilanne-ehtoisuus, ennakoimattomuus ja tulosten viivästyminen. Sen sijaan projektin piirteitä ovat lähes vastakohtaisesti määräaikaisuus, lineaarisuus, suunnitelmallisuus, hallinta ja näkyvät tulokset heti hankkeen päätyttyä. Näiden, kehittämisen ja projektin, yhteensovittaminen näyttää haastavana. Voidaan pohtia, tulisiko kehittämisen suuntautua erillisten hankkeiden sijasta perustehtävän tarkastelemiseen. Lisääntyneet projektit ovat tuottaneet monia haasteita, joita paremmalla kehittämisen johtamisella voitaisiin välttää.

Virtanen (2002) esittää, että vaikka julkishallinnon projektimuotoisesta työstä on kirjoitettu ”kohtalaisen paljon hyviä ja analyttisiä tutkimuksia, mutta ei niinkään siitä, mitä projektityö merkitsee yksilön näkökulmasta”. Projektimuotoinen työtapo on yksilöllinen, tiimikohtainen

sekä organisatorinen haaste (Packendorffin & Ekstedt 2002, Virtasen, 2002, s. 305, mukaan). Lindgren, Packendorff & Sergi, (2014) mukaan projekteissa työskentelevien oletetaan suhtautuvan intohimoisesti jokaista uutta työjaksoa kohtaan. Työntekijöiden odotetaan hyväksyvän äkilliset muutokset, viivästykset ja suunnitelmaton ylityö luonnollisina elementteinä projektityössä. Työntekijöiltä oletetaan myös hyväksymistä ja alistumista organisatorisiin projektisuunnittelu-, valvonta- ja arviointijärjestelmiin ilman sanavaltaa.

Yksilön näkökulmasta projektimuotoisuus voi pahimmillaan merkitä työsuhteen epävarmuutta, ennustamattomuutta ja riskiä. Työn tekemiseen on kohdistunut viime vuosikymmenten aikana radikaali muutos, ja muutoksen ilmiäisiä ovat projektimuotoisuus ja uudet kehittämisen foorumit (Virtanen, 2002, s. 306). Kehittämisessä olennaista on ihmisten vuorovaikutus. Kehittämisorientoituneilla ja dynaamisilla persoonilla on merkittävä rooli. Heillä on ideoiden käsittely- ja valikoimiskykynsä ansiosta merkittävä asema suunnan määrittäjänä ja kehittämistoriikan kantajina (Vataja & Seppänen-Järvelä, 2018, s. 294). Projektijohtamisen määritelmät sekä projektijohtamisen ja -arvioinnin ihannemallit on otettu liikemaailmasta. Kuitenkin julkishallinnon toiminnassa liikemaailmasta saaduilla malleilla saattaa olla hyvin vähän tekemistä todellisuuden kanssa. Liikemaailmassa luodut mallit eivät huomioi esim. muuttuvaa ja ympäröivää toimintaympäristöä (Sjöblom, 2006, s. 74).

Seppänen-Järvelän mukaan, (2000, s. 389) erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kehittäminen ja projektit on omaksuttu osaksi organisaatioiden työkäytäntöjä. Kehittämistoiminta sopii toimintaympäristön muutoksiin. Kehittämistyö nähdään reagointistrategiana osana organisaatioiden ja hallinnon syvempää muutosvirtaa. Kehittämistarpeisiin on vastattu projekteilla, ohjelmilla ja hankkeilla, joilla on tavoiteltu paikallis- ja asiakaslähtöisyyttä, joustavuutta, toimivuutta, laatua ja säästöjä (Amkil ym. 1998, 182, Seppänen-Järvelä, 2000, s. 389 mukaan).

Projektihallinnon kasvu nähdään monimutkaisena ilmiönä. Se voidaan nähdä vastauksena hallinnon tehostamisongelmiin, mutta toisaalta myös projektiin osallistuvien toimijoiden strategisenä tavoitteena. Sjöblom (2006, s. 74) esittää, että projektit ovat välineitä, joita toimijat pyrkivät hyödyntämään omien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. On mahdollista, että projektien näennäisestä tilapäisyydestä ja rajallisuudesta huolimatta projektien pitkän aikavälin vaikutus päätöksentekoon ja hallinnon rakentumiseen saattaa olla huomattava.

2.3 Matkailun julkinen kehittäminen

Matkailun kehittämistä on tutkittu monista eri näkökulmista (ks. Cole, 2008, George ym., 2009). Matkailun julkista kehittämistä on tutkittu esimerkiksi maaseudulla ja syrjäisillä alueilla. Matkailun kehittymistä ohjaavat monet ja monen tasoiset odotukset: asukkailla, matkailuyrittäjillä ja aluekehittäjillä on kaikilla omat toiveensa ja suunnitelmansa. Ensinnäkin syrjäisillä seuduilla alueellisten ja paikallisten hankkeiden pääkehittämistavoite voi olla muu kuin matkailun kehittäminen, mutta silti matkailu liitetään usein vähintäänkin tavoitteiden sivujuonteena. Toiseksi hankkeiden tavoitteisiin lisätään usein myös alueiden kokonaisvaltainen kehittäminen, vaikka hankkeen varsinaisena tavoitteena olisi kehittää esim. alueen matkailua ja yritystoimintaa (Hakkarainen, 2017, s. 17, 26). Lehtonen (2022, s. 2) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut osallisuuden rakentumista vastuullisessa matkailusuunnittelussa. Paikallisten osallisuus on heikkoa matkailusuunnittelussa Rovaniemellä. Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä on heikkoa, eikä paikallisten osallisuutta nähdä tärkeänä.

Maaseutumatkailu on yksi matkailun muodoista ja monet hankkeet liittyvät juuri maaseutumatkailun kehittämiseen (Tuohino, 2017, s. 85). Syrjäisillä alueilla matkailu nähdään yhtenä keinona ehkäistä maaseudun kylien syrjäytymistä. Matkailun uskotaan tuovan syrjäseuduille uusia työpaikkoja, tuloja ja palveluita. Kuitenkin matkailun kehittäminen maaseudulla on haasteellisesta muun muassa puutteellisten kulkuyhteyksien ja palveluiden sekä matkailun sesonkiluonteisuuden vuoksi (Aho & Ilola, 2004, Buckley, 2004, Hall, 2007, Saarinen, 2004, Höckertin, Hakkaraisen & Jäniksen, 2013 s. 160, mukaan).

Matkailun paikallisen kehittämisen tutkimuksessa periaatteena on, että maaseudun asukkaiden tulisi voida osallistua matkailun suunnitteluun. Aukkaat tulisi nähdä paikallisina matkailun toimijoina, ei passiivisina matkailukehityksen kohteina. Alueellisten erojen lisäksi sosioekonomisella asemalla, kuten sukupuolella, iällä, varallisuudella ja koulutuksella, on usein vaikutusta yksilön tai yhteisön rooleihin matkailun kehittämisessä (Cole & Morgan, 2010, Dicks, 2003, Pleumarom, 2012, Höckertin, Hakkaraisen & Jäniksen, 2013 s. 160, mukaan).

Maaseutumatkailun kehittämishankkeilla pyritään yleensä parantamaan paikallisten ihmisten valmiuksia kehittää matkailua ja hyötyä siitä. Kehittämistä ohjaa pyrkimys positiiviseen muutokseen, kuten muun muassa lisääntyneitä tuloja matkailusta, uusia työpaikkoja ja palvelutarjonnan monipuolistumista. EU-rahoitteisten hankkeiden yleistyttyä, on hankkeissa havaittu

tiettyjä yhtäläisyyksiä ja haasteita. Usein haaste hankkeissa on se, mitä tapahtuu hankkeen loputtua. Paikallisen yhteisön aktiivinen osallistuminen ja osallistumiseen kannustaminen nähdään keskeisenä keinona turvata hankkeiden kehityksen jatkuvuus. Käytännössä osallistumisen tavat voivat vaihdella passiivisesta osallistumisesta tilanteeseen, jossa paikalliset kehittävät matkailua täysin itsenäisesti. (George ym., 2009, Mettiäinen ym., 2009, Timothy, 2012, Höckertin, Hakkaraisen & Jäniksen, 2013 s. 160, mukaan.) Asukkaiden erilaiset ja jopa ristiriitaiset näkemykset matkailun kehittämisestä voivat aiheuttaa haasteita paikalliselle osallistumiselle (Uusitalo & Assmuth, 2013, s. 60).

Projektiyhteiskunnan ja sen kehittymisen piirteitä on havaittavissa myös matkailun projektiluonteisessa kehittämisessä. 1990-luvun puolivälin jälkeinen maaseutupolitiikka on painottanut maaseutualueiden omaehtoista kehittämistä julkisen vallan tuella. Käytännössä julkisen vallan tuki on julkista rahoitusta, joka kanavoituu kyliin hankkeiden kautta (Hyyryläinen, Katajamäki, Piispanen, Pylkkänen & Rouhiainen, 2011, Hakkaraisen, 2017, s. 26, mukaan). Huomattavaa on se, että syrjäseutujen asukkaat voivat kuulua monien hankkeiden kohderyhmään. Asukkaiden odotetaan käyttävän omaa aikaansa ja osaamistaan erilaisiin kehityshankkeisiin. Yhtäkkiä paikallisyhteisöistä on Euroopan unionin hankkeiden myötä tullut vaivihkaa hanke maailman kehittämisyksiköitä, joilta odotetaan aktiivista omaa panosta erilaisten hankkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Isosuo, 2000, s. 57, Hakkaraisen, 2017, s. 26, mukaan).

Maaseutumatkailun kehittämisen haasteet ovat samankaltaisia kuin yleisesti hanketoiminnan havaitut haasteet. Maaseutumatkailun kehittämisen haasteita ovat kehittämishanketoiminnan sirpaleisuus ja tavoitteiden epämääräisyys. Lisäksi nämä tunnistetut haasteet ovat vieneet hankkeilta osallistujia (Tuohino, 2017, s. 85). Muita matkailun kehittämistyössä havaittuja ongelmia ovat mm. kehittäjäjoukon pienuus, käytettävän ajan rajallisuus, yhteistyömuotojen ja yhteisten välineiden löytäminen ulkopuolisten kanssa tehtävään kehitystyöhön sekä jo olemassa olevien tuotteiden markkinointi.

Ongelmallisena nähdään myös maaseudun jatkuva ”kehittäminen”. Jatkuvaa kehittämispuhetta on kritisoitu. Kehittäminen nähdään tärkeänä, jotta kylä pysyy elinvoimaisena, mutta kehittämisen tavat herättää vieroksunta. Matkailun kehittämiseen syrjäseudulla saatetaan suhtautua paikallisten näkökulmasta varauksellisesti. Hanketoiminnasta löytyy kuitenkin myös positiivisia kokemuksia. Julkisin varoin tapahtuva hanketoiminta on saattanut piristää

kylätoimintaa ja tuonut siihen ulkopuolisia resursseja. Lisäksi hanke on saattanut tuoda kehitettävään kylään asioita, mitä muuten ei olisi saavutettu. (Hakkarainen, 2011, s. 75, 76.)

Hakkarainen (2017, s. 11, 80) nostaa esiin matkailukehittämisen ja erityisesti hanke pohjaisen kehittämisen eroja suhteessa perinteiseen kylän elinehtoihin ja luontosidonnaisuuteen. Nämä eroavaisuudet haastavat kylän kehittämistyön käytäntöjä. Matkailukehittämistä tehdään muustakin kuin matkailun kehittämisen viitekehuksesta käsin. Kehitystyössä yritystoiminnan ja yleisesti yhteisen toiminnan kehittäminen kaikinensa vaatii sitoutumista ja yhteen hiileen puhaltamista kaikilla kehitystyön tasoilla.

Artell (2018) on tutkinut EU-hankkeiden vaikutuksia matkailuyhteistyöhön arktisessa Euroopassa. Tutkimuksessa tutkittiin *Visit Arctic Europe* -hankkeen aikaansaamia tuloksia muun muassa matkailijamääriin. Tutkimuksen mukaan hanke on myötävaikuttanut Pohjois-Skandinavian matkailuun positiivisesti. Esimerkiksi hankkeen aikaansaannoksena voidaan pitää sitä, että kansainväliset matkailijoiden yöpymiset ovat lisääntyneet alueella. Lisäksi hanke on osaltaan luonut mahdollisuuksia rajat ylittävään yhteistyöhön ja lisännyt tietoisuutta muista alueen matkailualan toimijoista. Hankkeen avulla luotiin sopimuksia kansainvälisten matkanjärjestäjien kanssa sekä tehtiin matkapaketteja, joiden tuottama myynti oli hankkeen aikaansaannosta. Keskeistä on ollut hankkeen organisaatorakenne: se on ollut toimiva ja näyttänyt esimerkkiä mitä hyvin organisoidulla ja ammattimaisella hankkeella voidaan saada aikaan. (Artell, 2018, s. 67.)

Jatkuvasta kehitystyöstä ja sen hankkeista on tullut merkittävä osa elinkeinon, yritystoiminnan ja syrjäisten alueiden kehittämistä. Erilaisten odotusten ja poliittisten linjauksien mukaisesti syrjäseutujen matkailun kehittämiseen on nostettu merkittävään aluepoliittiseen rooliin ja siihen on myös kanavoitu runsaasti kehittämisrahaa. Esimerkiksi Lapin matkailu on saanut vuosien saatossa paljon julkista tukea, mutta runsaita tukitoimia on myös kritisoitu. Julkisten tukitoimien ja yritystukien liittäminen EU-rahoitteisiin projekteihin herättää kysymyksiä ja keskustelua mm. yritysten paikallisesta tasa-arvosta ja siitä, vääristäkö tämän tapainen tukeminen kilpailua (Hakkarainen, 2005, s. 27, Hakkarainen, 2011, s. 25, mukaan).

Lisäksi tutkimusta on tehty vertailemalla Pohjois-Ruotsin ja Suomen Lapin harvaan asutettujen seutujen saamaa julkista rahoitusta. Kyseisen tutkimuksen mukaan (Bohn, Carson, Demiroglu & Lundmark, 2023, s. 2) alueellisen kehittämisen rahoitus on moniskaalainen valikoima

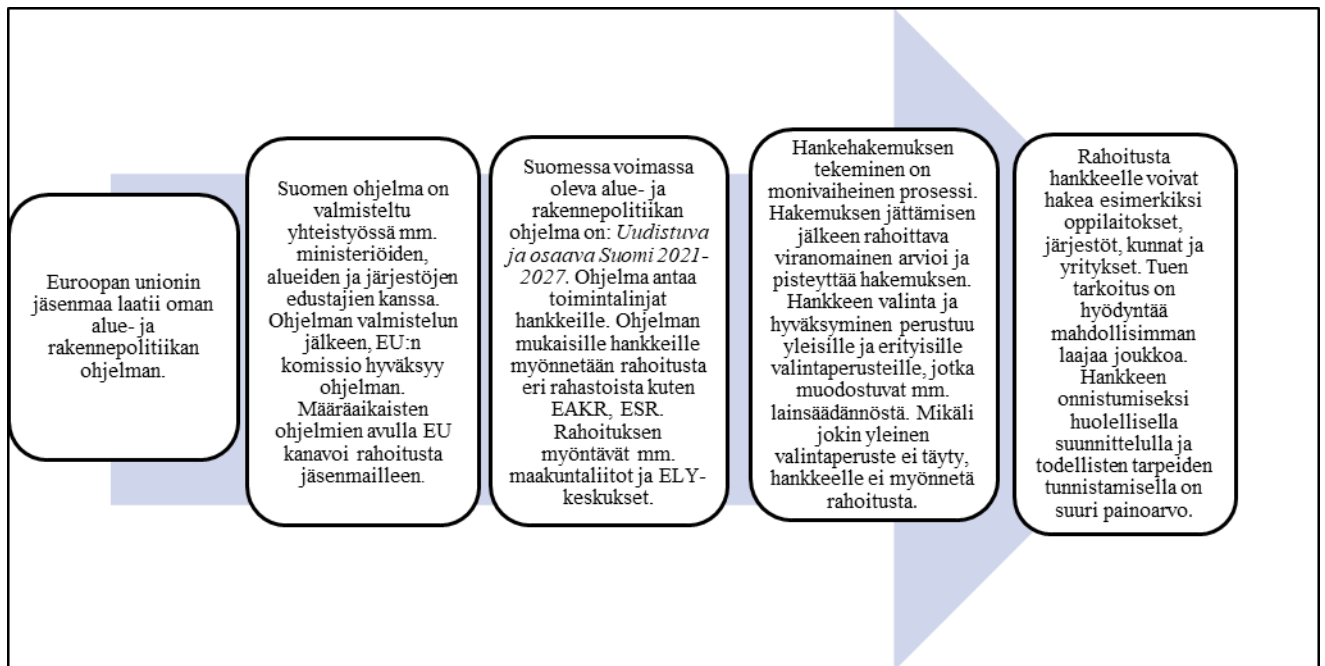
poliittisia prioriteetteja ja globaaleiden markkinoiden asettamia rakenteellisia ehtoja matkailun kehittämiseksi. Lisäksi tutkimassa havaittiin merkittävät erot rahoituksen jakaantumisessa maiden välillä. Suomessa Lappiin kohdistuva rahoitus on vahvistanut ”arktisuutta” ja vientivetoista matkailua muutamilla tietyillä paikkakunnilla. Sen sijaan Pohjois-Ruotsissa rahoitus on keskittynyt resurssien uudelleenjakoon mikroyrityksille. Tutkimuksen mukaan julkiset kehittämishankkeet lisäsivät tietämystä ja verkostoitumista julkisten ja yksityisten toimijoiden kesken. Kuitenkaan julkisrahoitteiset hankkeet eivät suurilta osin pystyneet vakiinnuttamaan uusia matkakohderyhmiä. Lisäksi johtuen rahoitusohjelmien rakenteellisesta jäykkyydestä, rahoituksella nähtiin olevan heikko kyky vastata äkillisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin tai uudenlaisiin tilanteisiin. (Bohn, Carson, Demiroglu & Lundmark, 2023).

3. ARVIOINNIN PULMALLISUUDET PROJEKTIYHTEISKUNNASSA

Jokainen EU:n jäsenmaa laatii oman alue- ja rakennepolitiikkaohjelmansa, jota toteuttavat erilaiset hankkeet. Hankkeiden tulee raportoida toimistaan aktiivisesti rahoittajalle. Esimerkiksi hankkeen vaikuttavuutta arvioidaan erilaisten EU:n asettamien määrällisten indikaattoreiden avulla. Ristiriitaista on, antavatko määrälliset indikaattorit todenmukaista kuvaa toiminnasta sekä onko tavoiteperusteinen raportointitapa riittävä. Hankkeiden tavoitteet saattavat olla sellaisia, ettei niitä pystytä mittaamaan ja arvioimaan määrällisesti. Kriittistä arviointitietoa hanketoiminnasta ei juurikaan synny.

3.1 EU:n alue- ja rakennepolitiikkaohjelman rooli hankkeissa

EU-rahoitteisten hankkeiden tuloksia ja vaikutuksia seurataan EU:n asettamilla indikaattoreilla. Indikaattorit sisältyvät alue- ja rakennepolitiikkaohjelmaan, ja niiden tarkempi sisältö on määritelty erikseen (Laine, 2022). Yksittäiset hankkeet liittyvät pääsääntöisesti suurempaan kokonaisuuteen, ohjelmaan ja yleisempiin toimintapolitiikkoihin ja -arvioihin. Yksittäistä hanketta ei voi täysin erottaa ohjelmista ja politiikoista itsenäiseksi toimijaksi (Eskola, 2000, s. 7). Alue- ja rakennepolitiikkaohjelmilla on systemaattisia yhteyksiä erilaisten hankkeiden, toimenpiteiden ja projektien välillä (Haver, 1995, 12, Vartiainen, 2001, s. 12 mukaan). Projekteilla ja yhteiskunnallisilla ohjelmilla on joitain eroavaisuuksia. Ohjelmia leimaa vahva poliittisuus ja laajat yhteiskunnalliset ohjelmat suunnitellaan poliittisten prosessien ja poliittisten neuvottelujen kautta. Verrattuna poliittisiin ohjelmiin, projektien luonne on konkreettimpi (Vartiainen, 2001, s. 12).



Hankkeen rahoitusprosessi ja alue- ja rakennepoliittikka ohjelmien rooli. Lähde: Rakenerahasto.fi.

Rakenerahasto-ohjelmat pyrkivät luomaan kaikille unionin alueille yhtäläiset taloudellisen kasvun mahdollisuudet poistamalla rakenteellisia heikkouksia. Rakenteellisilla heikkouksilla tarkoitetaan esimerkiksi matalaa työllisyyttä, pysähtynyttä kasvua ja matalaa tulotasoa (Nash, Koyabe & Stansbie, 2006, s. 247).

3.2. Hankkeiden arviointi

Indikaattorit on määritelty alue- ja rakennepoliittikkaohjelmassa erityistavoitekohtaisesti. Käytössä on EU:n komission asettamia ja niitä täydentäviä kansallisia tuotos- ja tulosindikaattoreita. Indikaattoreiden avulla hanketoimijat ilmoittavat tuloksistaan määrällisessä muodossa numeroina. Määrällisillä tuloksilla kuvataan hankkeen välittömiä aikaansaannoksia. Näitä määrällisiä tuloksia hanketoimijoiden tulee täyttää omasta toiminnastaan. Sen lisäksi tehdään kokonaisvaltaisempaa ohjelman arviointia, joka usein ostetaan ulkopuolisena asiantuntijatyönä. Ulkopuolinen arvioija tarkastelee koko ohjelman tuloksia myös laadullisin menetelmin. Kun hankkeelle haetaan rahoitusta, tehdään hankehakemus. Hankehakemusvaiheessa tehdään paras mahdollinen arvio syntyvistä tuotoksista ja tuloksista. Tuotoksilla kuvataan määriä ja tuloksilla kuvataan toiminnan välittömiä aikaansaannoksia. Hankkeen seurantaraportilla

seurataan tuotos- ja tulosindikaattoreita hankkeen toiminnan ajan. ”Kaikkiin erityistavoitteiden indikaattorikohtiin ei tarvitse ”keksiä” lukuja” (Laine, 2022).

Arvioinnista ei ole esitetty yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttävää määritelmää (Sinkkonen ja Kinnunen, 1994, 21, Vakkurin ja Meklin, 2001, s. 29 mukaan). Arviointiin liittyviä käsitteitä käytetään eri merkityksissä tai samaan asiaan viitataan eri termeillä. Kuitenkin tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että ”arvioinnin ydin on arvottaminen eli sen osoittaminen, onko jokin asia hyvin vai huonosti, arvokas vai arvoton tai hyödyllinen vai hyödytön” (Rossi & Freeman, 1993, Ahonen 1985, 7, Vakkurin & Meklin, 2001, s. 29 mukaan). *Arviointi* on jonkin asian arvon tai ansion määrittelyä. Tavallisesti tarkastelu kohdistuu jonkinlaiseen ihmisiä koskevaan ohjelmaan, innovaatioon, interventioon tai palveluun. Arviointia on erilaista. Esimerkiksi käytännön arvioinnilla tarkoitetaan paikallista, lyhyen ajanjakson, rajallisin resurssein ja yksittäisessä paikassa toteutettavaa arviointia. (Robson, 2001, s. 18.)

Arviointitutkimus eli evaluaatiotutkimus kokoaa yhteen erilaisia pyrkimyksiä selvittää, millaisia vaikutuksia esimerkiksi toteutetuilla poliittisilla ja hallinnollisilla toimenpiteillä sekä hankkeilla ja ohjelmilla on. Yleensä arviointitutkimus kytkeytyy nimenomaan julkisten ja hyvinvointipalvelujen kenttään ja tavoitteeseen kontrolloida julkisten resurssien käyttöä suhteessa yhteiskunnalliseen hyötyyn (Jokinen, 2022, Tietoarkisto). Arviointitutkimuksesta on tullut merkittävä soveltavan yhteiskuntatutkimuksen ala myös Suomessa.

Vedungin (2004 s, 247) mukaan arviointi on aikamme megatrendi. Kaikkea julkista toimintaa arvioidaan, ja voidaankin puhua arviointiaallosta, jolla on monta muotoa. Aikoinaan arviointi oli yksiselitteinen ilmiö. Tarkoituksena oli tutkia tavoitteiden saavuttamista ja panosten vaikutuksia tarpeen mukaan ja ajoittain. Arvioinnin toteuttivat akateemiset tutkijat julkisten päätöksentekijöiden toimeksiannosta. Ne tehtiin ulkoisesti ja liittyivät odotettavissa oleviin, järjestelmän korkealla tasolla tehtyihin suuriin, laajoihin poliittisiin päätöksiin. Nyt asia ei ole lainkaan enää niin yksiselitteinen, sillä arvioinnista on tullut monimuotoisempaa. Vedung (2004, s. 252) esittää, että on epäselvää, voidaanko nykyisten kehittämissuunnitelmien kuten hankkeiden vaikutuksia arvioida kokeellisesti ja mitä haasteita arviointiin liittyy. Aikaisemmin julkista sektoria ei ohjattu tulosten ja arvioinnin perusteella. Erityisesti 1990-luvulta lähtien koetellut kustannuskriisi julkisella sektorilla on lisännyt arviointeja, joissa hyödynnetään tuottavuutta ja

tehokkuutta mittaavia talouden malleja. Arviointi on demokratisoitunut, koska sidosryhmät ja asiakkaat otetaan mukaan. (Vedung, 2004, s. 247–250.)

Projektien vaikuttavuutta arvioidaan yhä enemmän. Vieroksuntaa herättää oletus, että ihmisten elämää voitaisiin ohjata kylmien laskelmien perusteella (Rajavaara 1999, s. 44, Warpeniuksen, 2006, s. 147 mukaan). Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla suurin osa nykyisistä arviointihankkeista täyttää samoja tehtäviä kuin valtionkeskusvirastojen tarkastuskertomukset aikoinaan. Arviointitoiminta on hallinnon eri toimijoille hajautettua itsetarkkailua, jolla toimintoja voidaan ohjata etäältä vailla suoraa puuttumista. Valtiollinen ohjelmaohjaus koordinoi olemassa olevia projekteja nimeämällä ei-valtiollisille toimijoille yleisluonteisia toimintalinjoja. Ohjelmien tavoitteet ovat tyypillisesti avoimia tai monitulkintaisia, joten vastuu siirtyy paikallisille hyvinvoinnin ammattilaisille (Pajukoski, 2001, Warpenius, 2002, Warpeniuksen, 2006, s. 147 mukaan).

Vartiainen (2001 s. 16) esittää, että projektiarvioinnissa tavoiteperusteinen arviointi on tärkeä osa-alue, mutta ei yksinään riittävä. Muita keskeisiä arvioinnin osa-alueita ovat projektiorganisaation yhteistyön tai projektin asiakasvaikutusten arviointi. Näihin kysymyksiin ei saada vastausta tavoiteperusteisella arvioinnilla. Vartiainen ehdottaakin tavoiteperusteisen evaluoinnin laajentamista muun muassa tavoitteiden määrittelyllä. Tavoitemäärittely jää usein projektin suunnittelu- ja rahoitusasiakirjojen varaan. Tavoitteet tulisi määrittellä sen mukaan, millaiseksi projektin halutaan muodostuvan.

Projektien yleistymisen ei tarkoita valtiollisen asiantuntijajärjestelmien näivettymistä, vaan miltei päinvastoin. Projekteissa syntyvä kokemukseräisen tiedon tiivistäminen hyväksi käytännöksi edellyttää tiedon seulontaa, tulosten vertaamista, systematisointia ja lisätyötä. Vaikka viime vuosikymmeninä on pyritty hallinnon hajauttamiseen, on se aiheuttanut myös vallan uudentyypistä keskittymistä. Paikallisia uudistusprojekteja ei pystytä käynnistämään eikä niiden tuotoksia arvioimaan ilman ulkopuolista taloudellista panosta ja arviointiasiantunteudesta. (Warpenius, 2006, s. 148.) Kun arviointitutkimusta käytetään yhä enemmän, syntyy uudentyypistä asiantuntijuutta. Monen ammatin arkeen kuuluu nykyään myös suoranainen arviointien tekeminen, enemmän tai vähemmän tutkimuksellisesti (Mäntysaari, 1999, s. 8). Arviointitutkimusta tuleekin tarkastella uudenlaisena asiantuntijuuden muotona. Tarkastelun

kohteena ei ole pelkästään arviointi eikä pelkästään asiantuntemus, vaan niiden yhdistelmä (Mäntysaari, 1999, s. 8).

3.3. Alue- ja rakenneohjelmien aiheuttama tavoitteiden ongelmallisuus

Monista eri toimijoista koostuvat rakennerahasto-ohjelmat yhdistävät useita eri hallinnonaloja ja näin ollen ovat myös tavoitteiltaan hyvin monitasoisia ja kirjavia. Tämä lisää monimutkaisuutta. Suuri haaste on rakennerahastojen tavoitteiden keskinäinen priorisointi. Ohjelmien tavoitteet on jätetty avoimiksi, ikään kuin kellumaan muuttuvien olosuhteiden vapaasti liikuteltavaksi. Esimerkkinään Kankare (2006) käyttää ESR-rakennerahasto-ohjelmaa, joka on rakennettu lähes kokonaisuudessaan kelluvan, joustavan ja jatkuvasti muuttuvista projekteista koostuvan mallin varaan. Lopputuloksena on se, että läpinäkyvyyden ja oppimisen kannalta tärkeästä tiedonhallinnasta tulee erittäin vaikeaa. Arviointitutkimuksen ongelmana onkin seuranta-aineistojen vaihteleva laatu, tiedonhankinnan vaihtelevat resurssit sekä satojen pienten, erilaisten, tavoitteiltaan ja toimintatavoiltaan vaihtelevien projektien tarjoama kirjava kokemusaineisto. Tavoitteiltaan ja toimintatavoiltaan joustavaan organisaatioon kohdistetut odotukset vaihtelevat suuresti eri toimijoiden kesken. (Kankare, 2006, s. 136.) Tavoitteiden asettaminen on tasapainoilua yleisyyden ja yksityiskohtaisuuden välillä (Viinamäki, 2001, Suhosen, Paasi-vaaran & Nikkilän, 2004, s. 45 mukaan).

Esimerkiksi alkoholialan projektien tavoitteiden epätäsmällisyys on saanut moitteita (Rantala & Sulkunen, 2003, Warpeniuksen, 2006, s. 156 mukaan). Lisäksi alkoholialan tutkimuskirjallisuudessa yleinen johtopäätös on, että täsmällisesti määritellyt hankkeet menestyvät vaikuttavuusmittauksissa paremmin kuin yleiskehittämishankkeet (Foxcroft ym., 2003, Hallfors ym., 2002, Treno & Holder, 2004, Warpeniuksen, 2006, s. 156, mukaan). Paikallisissa alkoholialan ehkäisyprojekteissa juuri tavoitteiden epätäsmällisyyttä on moitittu (Rantala & Sulkunen, 2003, Warpeniuksen, 2006, s. 156 mukaan). On huomattu, että projektityöntekijöiden voimavarat hajoavat, kun he työskentelevät monien rinnakkaisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Hallfors, 2002, 238, Warpenius, 2006, s. 156 mukaan). Liiallinen parannusinto voi jopa haitata tavoitteiden saavuttamista. Epämääräisyys paikallisprojekteissa kumpuaa projektitoiminnan sisäisestä ennakoimattomuudesta. Paikallisessa päätöksentekoprosessissa määritellään projektin tavoitteet ja keinot, lopputuloksena on, ettei mikään osapuoli voi lähtökohtaisesti hallita lopputulosta. (Warpenius, 2006, s. 156, 157). Projektissa, jonka tavoitteet ja

keinot elävät, on kokeellisen mittausasetelman rakentaminen hyvin hankalaa. Projektin alussa ei kuitenkaan osata kiinnittää huomiota niihin ilmiöihin, jotka lopulta osoittautuvat kehittämisen arvoisiksi. (Warpenius, 2006, s. 155).

Myös odottamattomat ratkaisut voivat osoittautua toimiviksi käytännöiksi. Projektien hallitsemattomuus horjuttaa vaikuttavuusmittausta myös muilla tavoin. Paikallisprojekti ei vaikuta yksin, vaan se yhdistyy erilaisiin toimintoihin, jota projektipaikkakunnalla toteutetaan tutkimushankkeesta riippumatta. Jokaisessa projekteissa syntyy näin ainutkertainen toimintojen yhdistelmä. Näin ollen myös yksittäisen syy ja seuraus -suhteiden kiistaton todistaminen on haastavaa (Warpenius, 2006, s. 157). Useat projektit ovat lähtökohdiltaan ja tavoitemäärittelyiltään hyvin arvosidonnaisia, jolloin arvot ja arvojen tunnistaminen korostuvat projektievaluoinnissa. Esimerkiksi ESR-projektit liikkuvat lähtökohtaisesti arvomaailmoissa, joissa pyritään parantamaan yhteiskunnallisia olosuhteita ja yksilöiden elämää (Vartiainen, 2001, s. 17).

Kankare (2006, s. 134) pohtii tavoitteiden asettamisen ristiriitaisuutta. Joustavat tavoitteet saattavat tuottaa vaikeuksia ja hankkeita on vaikea koordinoida, ohjata tai ymmärtää, jos ne jatkuvasti muuttavat muotoaan. Toisaalta tavoitteilta ei välttämättä tulekaan odottaa selkeyttä. Väljät ja tulkinnalliset tavoitteet voivat toimia visioina ja muutosprosessin inspiraation lähteinä. Kuitenkin tavoitteet voivat liittyä toisiinsa tavalla, joka hankaloittaa niiden samanaikaista toteutumista. Toiseksi valittu toimintatapa saattaa tarkoittaa eri toimijoille hyvin eri asioita. Eri rakennerahasto-ohjelmien sekä hankkeiden merkitystä EU:ssa ei ole syytä vähätellä. Hankkeet muodostavat merkittävän kokonaisuuden, joilla on vaikutettu monen suomalaisen elämään. Kankare (2006, s. 140) pohtii hanketoiminnan tarkoituksellisuutta. Hänen mukaansa toisaalta voidaan ajatella, että ensisijaisesti rakennerahastot ovat osoitus Euroopan unionin solidaarisuudesta ja sellaisenaan niiltä ei ehkä sovikaan odottaa tiukkaa tuloksellisuutta. Jatkuvasti muuttuvan verkoston koordinointi, seuranta ja arviointi synnyttää paljon toimeliaisuutta, jolla on itseisarvoa niin kansallisesti ja kuin koko Euroopassa.

3.4. Arvioinnin ongelmat hankkeissa

Kehittämistoiminnan pulmia ovat olleet tiedon ja kokemuksen ohut kumuloituminen ja yleistämistä kestävien ratkaisujen löytäminen. Kehittämisen eri osapuolten välistä tiivistä yhteistyötä tarvitaan, jotta paikallinen kehittämistyö tulee analysoitua, arvioitua ja kaikkien

osapuolten ulottuville. Arvioinnin kautta pyritään löytämään kehittämislle keinot havaita muutoksia ja oppimista. Ongelmana on, että arviointi perinteisesti ajoittuu projektin loppuun, ja näin ollen on tavoittanut huonosti kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia. Kehittämisen tulokset ja vaikutukset tulevat esille toisaalta viivästyneinä ja vaikeasti havaittavina (Brodrick, 1998, Seppänen-Järvelä, 2004, s. 257). Toisaalta tuloksia tuotetaan koko hankkeen prosessin ajan (Seppänen-Järvelä, 2003). Ainutkertaisen kehittämissuorituksen arvioinnissa tulisi korostua hyödynnettävyys, kun taas toistuvien (rutiini-)hankkeiden osalta tulisi tulosten korostua (Lundin & Söderholm, 1995, Seppänen-Järvelä, 2004, s. 257).

Seppänen-Järvelä (2000) on tutkinut kehittämissuorituksen evaluaatiota sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusissa, Stakesissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin kehittämissuorituksen evaluaatiota kehittämistyön asiantuntijoiden käsitysten kautta. Tutkimusaineistosta nousi esille arvioinnin ongelmallisuus. Arvioinnin ongelmana nähdään perinteiseen tulos- ja vaikutavuusevaluaatioon nojautuva ajattelutavan soveltumattomuus kehittämistyöhön. Arvioinnin niukkuutta selitettiin arviointiosaamisen ja -käytäntöjen puuttumisella sekä kehittämisen erityispiirteisiin liittyvällä tekijöillä, kuten kehittämisen prosessimaisella luonteella. Lisäksi tutkimuksessa haasteena nähtiin arvioinnin ja raportoinnin rakentava kriittisyys. Kehittämissuorituksen toteutumista kuvataan joko neutraalin hallinnollisesti tai sankaritarinana, josta leivotaan esimerkillinen käytäntö (ns. good practice). Kehittämissuorituksesta puhutaan ja kirjoitetaan positiiviseen sävyyn, eikä kehittämiskulkujen negatiivisia prosesseja tai häviäjiä ole paikallistettu. (Seppänen-Järvelä, 2000, s. 396.)

Neutraalissa analyysissä selvitetään, kuvataan ja todetaan asiantiloja ja faktoja, mutta niiden lisäksi ei oteta kantaa tutkittavien ilmiöiden luonteeseen, tapahtumakulkuihin tai toimivuuteen. Perinteinen käsitys tutkimuksesta ei tunne toiminnan arviointia osana tehtäviään ja arvottaminen on suorastaan kiellettyä (Mäntysaari, 1999, 54).

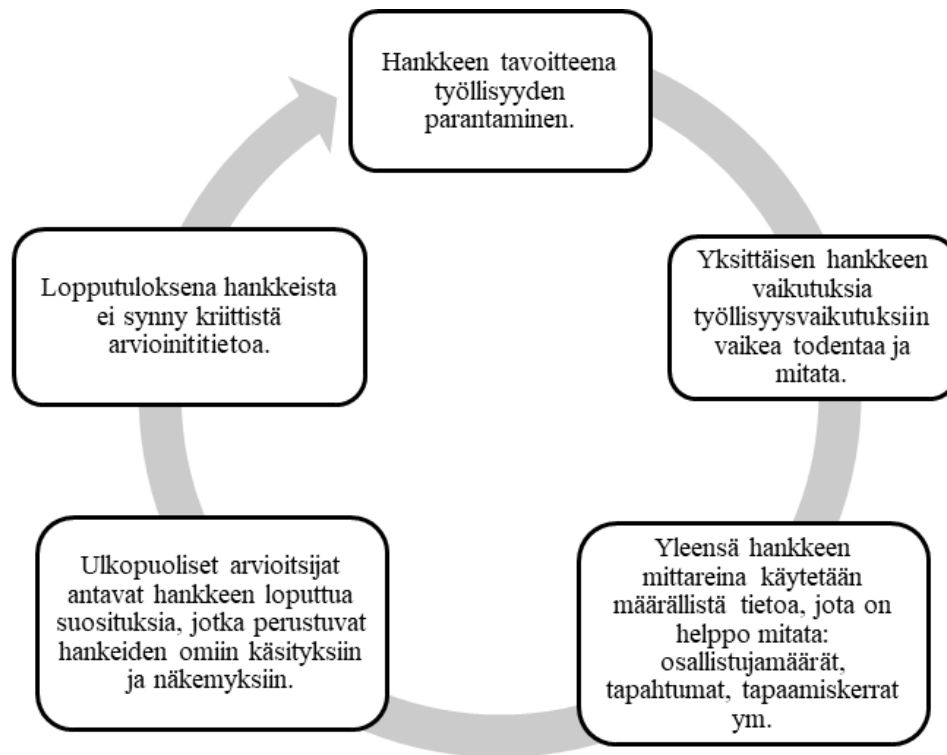
Vartiainen (2001, s. 28) nostaa myös esiin joitain arvioinnin ongelmallisia kohtia. Esimerkiksi on nähtävissä, että evaluointikäytäntö vaikuttaa ohjelmien ja projektien muotoutumiseen. Kun projektia valmisteltaessa tiedetään, että sen toteutumista tullaan myös arvioimaan, saattaa projektisuunnittelu tiedostamatta tai tiedostaen pyrkiä helposti arvioimaan projektiin. Projektin ohjelman rakentuminen helposti mitattavien asioiden varaan voi johtaa siihen, että

projekteissa tehdään mitattavia mutta toisarvoisia asioita ja jätetään pitkää aikaväliä vaativien asioiden tavoittelu vähemmälle.

3.5.Syntinen liitto, hankkeista ei synny kriittistä arviointitietoa

Rakennerahasto-ohjelmien arvioinneilla pyritään selvittämään, mitä hyötyä tai lisäarvoa hankkeesta tai toiminnasta on ollut sekä varmistetaan että arvioitava projekti saavuttaa sille asetut tavoitteet (Kankare, 2006, s. 122). Arviointi on kuitenkin ongelmallista. Ensinnäkin esimerkiksi ESR-toiminnan tavoitteet ovat sen tyyppistä, ettei niiden toteutumista voida hankkeiden viitekehyksessä juuri mitata (Henttonen, 2002, s. 68). Hanketoiminnan tavoitteena voi olla esimerkiksi yritysten kilpailukyvyn parantaminen. Kuitenkin tämä tavoite on niin surrealistinen, ettei yksittäisen ohjelman tai hankkeen vaikutuksia siihen ole mahdollista eristää lukuisista muista vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. Näin ollen päädytään mittamaan ja painottamaan niitä tekijöitä, joita voidaan mitata. Näitä ovat esimerkiksi osallistujien määrä ja osallistumisen kesto ym., määrällisiä asioita.

Hankkeen ulkopuolinen arvioija arvioi hankkeen, mutta lopputuloksena on, että arvioinneissa painotetaan hankkeiden toimijoiden näkemyksiä tarpeellisista kehityskohteista. Näin ollen, arvioinnit eivät kyseenalasta hankkeita, eivätkä hankkeen toimijat arviointeja. Arviointien esittämät kehittämissuositukset pohjautuvat hankkeen toimijoiden omiin näkemyksiin ja käsityksiin. Tätä ilmiötä Kankare (2006) esittää syntiseksi liitoksi, jonka yhtälöstä ei synny projektien kehittämisen kannalta ratkaisevan tärkeää, kriittistä arviointitietoa.



Rakennerahasto-ohjelmien ja arvioinnin syntinen liitto. Lähde: Kankare, 2006, s. 120–136. Syntisen liiton muodostaa rakennerahasto-ohjelmat ja niiden arviointi.

Kankare (2006) esittää, että tämä monimutkainen syntinen liitto on itse aiheutettu, joka on syntynyt tietoisesta toiminnan hajauttamisesta. Hankkeiden hakemuksissa, toimintakuvauksissa että arvioinneissa tuli tavaksi kuvata osallistujamääriä ja niiden perusteella tehdä oletuksia esim. alueellisen kilpailukyvyn edistymisestä. Syntyi asetelma, jossa ”Mikä toimi?” -kysymyksen sijaan kaikilla hankkeilla on myönteisiä vaikutuksia: ”Kaikki toimii”. Arvioinnit eivät tuottaneetkaan käytännöllistä tietoa esim. toiminnan kehittämistä, vaan sen sijaan ne päätyivät antamaan väljiä suosituksia esim. kokemusten paremmasta hyödyntämisestä. Vähitellen hankkeet ja koko rakennerahasto-ohjelmat tottuivat siihen, että niillä ei ollut tietoa toimintansa vaikutuksista tai merkityksistä. (Kankare, 2006, s. 121–122.) Tästä syntyy mielenkiintoinen ja erikoinen päättelyketju. Hankearvioinnit ovat samaan aikaan kriittisiä ja puoltavia. Ne kiinnittävät huomiota kehittämiskohteisiin, mutta päätyvät silti puoltamaan toiminnan jatkumista sellaisenaan. Arvioinneilla on luottamus kehittämistyötä kohtaan (Kankare, 2006, s. 138).

4. ASIANTUNTIJAHAASTATTELUIDEN TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI

Tutkimukseni aineisto koostuu matkailualan kehittämishankkeiden parissa työskentelevien asiantuntijahaastatteluista. Haastattelin asiantuntijoita teemahaastattelun keinoin ja analyysimenetelmäni on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Haastattelutieto on tilannesidonnaista ja se syntyy vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä (Hyvärinen, 2017, s. 10). Asiantuntijahaastattelun tavoite on tuottaa uutta tietoa hyödyntämällä asiantuntijoiden erityistietämystä. Tutkimuksen kohteena ei ole haastateltavat henkilöinä vaan heidän tutkittavaa asiaa koskeva tietonsa ja siitä kumpuavat tulkinnat (Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017, s. 185).

4.1. Haastatteluaineisto

Tutkielmani aineisto muodostuu kuudesta matkailualan kehittämishankkeiden työntekijöiden asiantuntijahaastatteluista. Haastateltavat valitsin hyödyntäen omia verkostojani. Kaikki haastateltavani työskentelevät EU:n osarahoittamissa matkailualan hankkeissa. Lähetin haastattelukutsut henkilöille, joiden tiesin työskentelevän matkailualan kehittämishankkeessa. Haastattelukutsuja lähetin yhteensä seitsemän (7) kappaletta, mutta haastatteluja toteutin kuusi (6) kappaletta. Yhden haastateltavista jätin pois, koska vastaus haastattelukutsuun tuli liian myöhään. Haastattelupyynnöksiä sähköpostissa kerroin koulutuslinjani, tutkimuksen aiheen sekä haastattelun anonymiteetistä. Lisäksi liitin haastattelukysymykset haastattelupyynnöksiä sähköpostiin. Haastattelut toteutin etäyhteydellä maaliskuussa 2023 Teams-sovelluksen avulla. Ennen haastattelua kerroin lyhyesti opinnoistani ja tutkimuslinjastani. Lisäksi perustelin tutkimukseni aiheen valintaa. Kerroin, että tulevaisuudessa saatan itsekin työskennellä matkailualan kehittämishankkeissa. Lisäksi minua kiinnostaa kuulla, miten hankkeissa työskentelevät itse kokevat kehittämishankkeet. Tämän jälkeen pyysin luvan haastattelujen nauhoittamiseen ja muistutin haastattelujen anonymiteetistä.

Yksittäinen haastattelu kesti noin 45–60 minuuttia. Haastatteluiden kesto yllätti minut positiivisesti, sillä olin varautunut lyhyempiin haastatteluihin. Koin, että haastateltavilla oli paljon sanottavaa aihealueesta. Yhteistä haastateltaville oli, että kaikki työskentelivät ammattikorkeakoulun kehittämishankkeissa. Yhteensä haastateltavat edustivat kolmea eri ammattikorkeakoulua eri puolilta Suomea. Haastateltavat olivat kaikki eri-ikäisiä naisia. Kolme haastateltavaa oli työskennellyt hankkeissa vasta muutaman vuoden, ja loput kolme yli 15 vuoden ajan

(ks. Taulukko 1). Koin tämän asetelman mielenkiintoisena. Oli mielenkiintoista kuulla eri vaiheessa työuriaan olevien ajatuksia kehittämishankkeista. Kaikilla oli kokemusta matkailualan kehittämishankkeista. Lisäksi pidempään hankkeissa työskennelleillä oli kokemusta myös muiden elinkeinoalojen hankkeista sekä EU:n kansainvälisistä koulutuksen kehittämishankkeista.

Haastattelukysymysten muodostamisessa käytin apuna tutkimuskysymyksiäni, projektiyhteiskunta-käsitteen muodostamaa tutkimuksen teoriaa sekä omia tutkimusmuistiinpanojani. Lähetin haastattelupyynnöksiä sähköpostin mukana haastattelukysymykset (ks. liite 1). Heti ensimmäisen haastattelun jälkeen huomasin, että etukäteen valmistelemäni haastattelurungon tiukka noudattaminen ei tuntunut toimivalta. Muutin runkoa niin, että jokaisessa haastattelutilanteessa pyysin haastateltavia kertomaan tietystä temasta ja tämän jälkeen kysyin teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Ilokseni kaikki haastateltavat antoivat runsaita ja monisanaisia vastauksia. Litteroin haastattelut niiden toteuttamisen jälkeen. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 71 sivua.

Taulukko 1. Haastateltavat.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Kuinka pitkään on työskennellyt hankkeiden parissa?
H 1	60 min	Muutamia vuosia
H 2	40 min	n. 15 vuotta
H 3	60 min	Muutamia vuosia
H 4	45 min	Noin vuoden
H 5	45 min	n. 15
H 6	50 min	n. 15

4.2. Asiantuntijahaastattelu teemahaastattelun keinoin

Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaikka haastattelemiseen liittyy tiettyjä erityispiirteitä (Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017, s. 181). Haastattelun asiantuntijoita teemahaastattelun keinoin. Tutkimuksessani asiantuntijalla tarkoitan henkilöä, joka on työskennellyt matkailualan kehittämishankkeissa. Tutkimuksessani asiantuntijuus muodostuu ammatillisten tehtävien kautta. Asiantuntijuus määrittyy usein tapauskohtaisesti, se ei ole kyky tai pysyvä omaisuus, vaan jotain mitä ihmiset tekevät (Alastalo & Åkerman, 2011 Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017, s. 182 mukaan). Asiantuntijuutta voi olla tiede-, ammatti- tai instituutioperusteista, eikä sille ole yksiselitteistä määritelmää. Näin ollen asiantuntija nähdään henkilönä, jolla on tietystä aihealueesta sellaista tietoa ja taitoja, joita maallikolla ei ole. Tieto voi olla tietämystä menettelytavoista tai tulkinnallista tietoa (Boger, ym. 2009, s. 8, Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017, s. 182 mukaan). Koin saaneeni asiantuntijoilta monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Asiantuntijoiden haastattelemisen osoittautui tutkimukseni kannalta onnistuneeksi valinnaksi.

Huolellinen valmistautuminen ja pohjatyön merkitys korostuu asiantuntijahaastattelussa (Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017, s. 187). Asiantuntijahaastattelut edellyttävät usein räätälöityjä kysymyksiä ja haastattelurungon muokkaamista tutkimuksen edetessä (Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017, s. 195). Haastattelutilanteessa räätälöidä kysymyksiä tilanteen ja haastateltavan mukaan. Asiantuntijahaastatteluissa on tyypillistä räätälöidä haastattelurunko sen mukaan, ketä haastatellaan (Alastalo & Åkerman, 2010, s. 317). Etukäteen olin perehtynyt muun muassa EU:n hankeprosesseihin ja rahoituskriteereihin. Ymmärrys aihealueesta ja pohjatyön tekeminen oli merkittävässä asemassa haastatteluissa. Pystyin kysymään haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä, kun jaoimme saman ymmärryksen aihealueesta. Asiantuntijahaastattelujen tieto tutkimuksen kohteesta on aina tilannesidonnaista, vuorovaikutuksessa toteutettua ja valtasuhteiden läpäisemää. Myös asiantuntijahaastatteluiden lähtökohta tulee olla se, että haastattelutieto on tuotettu vuorovaikutuksessa (Alastalo & Åkerman, 2010, s. 378).

Asiantuntijahaastattelut toteutin teemahaastattelun menetelmin keinoin. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Lopujen lopuksi teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa haastateltavaa kannustetaan puhumaan aihepiiristä varsin vapaasti. Tutkijalla tulee olla

riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s. 107). Asiantuntijoiden haastattelemisen teemahaastattelun keinoin oli tutkimuksessani hyvä ja toimiva valinta. Kirjallisuuskatsauksen tuottaman tiedon sekä esitiedon perusteella muodostin haastattelulle teemarungon, jota hyödynsin soveltaen haastattelutilanteissa. Teemojen avulla tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin. Yksi teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen haastattelukysymys. Haastatteluissa käydään läpi valitut teemat vapaassa ja tilanteeseen sopivassa järjestyksessä (Puusa, 2020, s.108–109). Haastattelutilanteet olivat yksilöllisiä vuorovaikutustilanteita, joissa etukäteen valittuja teemoja käytiin vapaamuotoisessa, tilanteeseen sopivalla tavalla läpi. Valitut teemat tuottivat runsaasti aineistoa, jota myöhemmin tulkitsisin valitsemani teorian avulla.

4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Vuori, 2020). Sisällönanalyysiä voidaan tehdä kolmesta eri lähtökohdasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 19–23, 106). Tutkielmani analyysitapa on teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Haastattelut aineistona kuvaavat tutkittavaa ilmiötä, eli EU-rahoitteisia matkailualan kehittämishankkeita. Laadullisen aineiston analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Hämäläinen, 1987, Tuomen & Sarajärven, 2009, s. 108 mukaan).

Laadullinen teoriaohjaava sisällönanalyysi kuvataan usein kolmivaiheisen prosessin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään, toisessa vaiheessa ryhmitellään ja kolmannessa vaiheessa luodaan teoreettiset käsitteet (Miles & Huberman, 1994, Tuomen & Sarajärven, 2009, s. 108 mukaan). Kolmannessa vaiheessa aineisto kootaan hajotetuista paloista uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Varsinaiseksi analyysiksi ei kuitenkaan muodostu aineiston luokittelu ja ryhmittely, koska pelkkä luokittelu ei ole analyysiä. Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston systemaattinen läpikäynti, jotta voi löytää asiayhteyksiä, jotka eivät välttämättä tule suorissa ilmauksissa ilmi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2010, s. 20.) Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 108).

Haastatteluiden jälkeen litteroin kaikki haastattelut. Litteroinnin jälkeen aloin ryhmitellä aineistoa erilliseen tiedostoon. Aluksi tein ryhmittelyä karkeasti tiettyjen laajempien

alaotsikoiden ja teemojen alle. Katsoin aineistoa avoimin silmin ja pyrin hahmottamaan aineistossa toistuvia teemoja. Aineistoni oli hyvin runsas ja sen luokittelu tiettyihin teemoihin tuntui haastavalta. Kysyin aineistolta avoimia, mitä-, miksi- ja miten-kysymyksiä helpottaakseni varsinaista analyysiä.

Lopulta ryhmittelin vastaukset seuraavien teemojen alle: matkailun kehittäminen, hankkeisiin liittyvät haasteet, tavoitteet, indikaattorit, projektiluontainen työskentelytapa ja hankkeiden päätyminen. Aineiston ryhmittelyn jälkeen aloitin analyysin teon teema kerrallaan. Teoriaohjaavuus ei täysin lukittaudu aiempaan teoriaan, vaan se myös antaa mahdollisuuden aineistosta ilmeneville uusille asioille ja johtopäätöksille (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 108). Teoriaohjaava sisällönanalyysi soveltui mielestäni tutkimukseeni hyvin, sillä se tuki analyysissä tekemiäni havaintoja. Lisäksi teoriaohjaavuus auttoi analyysiyksiköiden valikoinnissa. Koin kuitenkin joitain haasteita analyysin teossa. Aluksi analyysin purkaminen tuntui haastavalta laajan aineiston edessä. Valitsemani teoreettinen viitekehys korosti hankkeiden arviointia ja arvioinnin pulmallisuutta. Kuitenkaan tutkimukseni haastatteluaineistossa arviointi ei juurikaan noussut esille vastauksissa. Haastateltavilla ei juurikaan ollut kokemusta hankkeiden arvioinnin tekemisestä. Tämän takia koin haasteita löytää teoriaani sopivia analyysiyksiköitä arvioinnin osalta. Vaikka haastateltavat eivät suoraan puhuneet arvioinnista, pystyin huomamaan arviointiin liittyviä asiayhteyksiä analyysin tekovaiheessa.

4.4. Tutkimusetiikka ja tutkijan positio

Tutkimuksessani ja aineiston keruussa olen kiinnittänyt huomiota tutkimuseettisiin näkökulmiin monin eri tavoin. Haastatteluihin osallistuminen on haastateltaville täysin vapaaehtoista. Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun käyttöön, sen nauhoittamiseen ja analysointiin. Haastattelun aluksi korostin anonymiteettiä. Haastateltavien henkilöllisyys ja organisaatio, jota he edustavat, ei tule selville tutkimuksessani. Anonymiteetin säilyttäminen on yksi tutkimusetiikan perusteista. Tutkittavien anonymiteetti varmistaa tutkijan luottamuksellisuutta. (Mäkinen, 2006, s. 114.)

Jokisen (2008, s. 243) mukaan tutkimuksen tärkeimpiä tehtäviä ovat luotettavan tiedon tuottaminen maailmasta ja todellisuuden mallintaminen. Tähän lähtökohtaan liittyy monia tutkimuseettisiä kysymyksiä, joihin tutkijan on syytä kiinnittää huomiota. Suomessa

tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt tutkimuseettiset ohjeet ja hyvän tieteellisen käytännön tavat (TENK, 2012). Nämä ohjeistukset pohjautuvat lainsäädäntöön. Ohjeistuksessa on yhdeksän hyvän tieteellisen käytännön keskeistä lähtökohtaa. Nämä ohjeistukset ovat jo entuudestaan tulleet minulle tutuiksi eri vaiheissa opintoja. Ohjeistuksissa korostetaan tutkimuksen tekoon liittyvää rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä muiden tutkijoiden huomioimista, jota noudatetaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Lisäksi ohjeistuksessa kiinnitetään huomiota tutkimusluvan hankkimiseen sekä arvioinnin puolueettomuuteen. (TENK, 2012.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksien mukaan olen tutkimuksessani kiinnittänyt huomiota avoimuuteen ja tarkkuuteen. Olen muun muassa merkinnyt huolellisesti ja asianmukaisesti tutkimuksessani hyödyntämäni viitteet ja käyttänyt mahdollisimman vähän suoria lainauksia. Tuon ilmi selkeästi ja perustellen, miten olen rajannut tutkimusaiheeni, aineiston ja menetelmän. Aineiston analyysivaiheessa noudatin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysitavan mukaisesti toin teorian mukaan analyysiin vasta aineistolähtöisten alaluokkien muodostumisen jälkeen. Aineistolainauksien kautta tuon esille, miten olen tulkinut vastauksia tutkimuksessani. Toimimalla näiden periaatteiden mukaan, varmistan tulosten luotettavuuden sekä sen, että niitä voidaan arvioida kriittisesti.

Tutkijan paikantaminen kuuluu tutkimuseetiikkaan. Tutkijan paikantamisella, eli positiolla, tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen sekä tutkijan itse valitsemaansa roolia tutkimuksen tekemisessä. Vaikka tunsin haastateltavat entuudestaan, olen tulkinut aineistoa objektiivisesti. Lisäksi huolehdin aineiston anonymiteetistä. Taulukossa 1 olen kertonut haastateltavien työkokemuksesta liittyen kehittämishankkeisiin. Tämä tieto on mielestäni tärkeä tutkimukseni kannalta, sillä se kertoo haastateltavan näkökulmasta ja kokemuksesta kehittämishankkeista. Tutkijan vastuulla on, ettei tutkittavien yksityisyyden suojaa loukata ja asiattomat eivät pääse henkilötietoihin käsiksi (Kuula, 2011, s. 64). Haastateltavat eivät ole tunnistettavissa aineistossa ja hyödynnän haastatteluita ainoastaan tähän tutkimukseen. Haastatteluai-
neiston nauhoitukset poistan asianmukaisesti.

Tutkijan tulee huomioida myös tutkimuksen laadukas suunnittelu, tutkimusasetelman sopivuus, raportointi ja muut keskeiset tutkimusprosessin vaiheet. Johdonmukaisuus on yksi hyvän tutkimuksen kriteeri (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 127). Olen pyrkinyt suunnittelemaan

tutkimustani parhaani mukaan. Suunnitelmallisuudessa on auttanut muun muassa henkilökohtaisen aikataulun tekeminen tutkimukselle. Monet tutkimusasetelmaan liittyvät valinnat olen tehnyt tarkastellen tutkimustavoitteitani ja valintojen soveltuvuutta tavoitteisiin. Analyysin aikana pyrin mahdollisimman selkeään johdonmukaisuuteen, huolellisuuteen ja puolueettomuuteen.

Henkilökohtaiset omat motiivini ja kiinnostuksen kohteeni ovat ohjanneet tämän tutkimusaiheen pariin. Suoritin opintoihini liittyvän korkeakouluharjoittelun eräässä matkailualan kehittämishankkeessa kesällä 2022. Harjoittelukokemus sai minut kiinnostumaan matkailuhankkeista, matkailun kehittämisestä sekä julkisesta hallinnosta. Näin ollen halusin perehtyä niihin liittyvään aikaisempaan tutkimukseen sekä haastatella työntekijöiden näkemyksiä hankkeissa työskentelystä. Erityisesti törmättyäni *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* -teokseen (Rantala & Sulkunen, 2007) ajatus kehittämishankkeisiin liittyvästä tutkimuksesta vahvistui. Lopulta kyseistä teosta hyödynsin soveltuvin osin tutkimukseni teoriana. Halusin tarkastella matkailualan kehittämishankkeisiin liittyviä ristiriitoja projektiyhteiskunnan näkökulmasta. Tutkimuksesta olisi saattanut muodostua erilainen, mikäli olisin työskennellyt hankkeiden parissa pidempään.

Tutkimushaastattelu tapana asiantuntijahaastatteluun liittyy puutteita. Olen tietoinen näistä puutteista. Ensinnäkin asiantuntijahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä. Alastalon, Åkermanin & Vaittisen (2017, s. 185) mukaan asiantuntijatietoa hyödyntävän tutkimuksen on syytä tunnistaa asiantuntijatiedon tilanteinen, arvosidonnainen ja yhdessä tuotettu luonne, sen sijaan, että tieto olisi objektiivista. Tunsin haastateltavat etukäteen, mikä on saattanut vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti haastateltavien vastauksiin. ”Haastateltavan esittämä tapahtumakulu on aina eristyksissä vuorovaikutustilanteessa tuotettu tulkinta” (Alastalo, Åkerma, 2010, s. 320). Haastateltavan esiin tuomat asiat, toimijat ja tilannekuvaukset riippuvat yhtäältä haastateltavien asemasta, henkilöhistoriasta sekä sen lisäksi siitä, miten haastateltava asemoi haastattelijan ja miten haastattelija toimii haastattelutilanteessa (Alastalo, Åkerman, 2010, s. 320). Oman roolini vaikutusta haastatteluihin ja haastatteluvastauksiin on kuitenkin haastavaa arvioida. Sain haastatteluissa runsaita ja monisanaisia vastauksia. Mikäli en olisi tuntenut haastateltavia entuudestaan, olisi haastattelujen vastaukset saattaneet jäädä suppeammiksi.

Alastalo & Åkerman (2010, s. 320) puhuvat *ammattilaismuurista*, jossa haastateltavilla on pyrkimys kuvata omaa toimintaansa parhain päin. Tämä saattaa johtaa asioiden kaunisteluun. Heidän mukaansa erityisen ongelmakentän muodostavat viranhaltijat, joiden toimintaa määrittää vahva ohjesäännöstö tai ammatillinen etiikka. Kyseisillä henkilöillä saattaa olla tapana kuvata asioita niin, että asiat etenevät luotettavasti niin kuin niiden yleisesti määritettyjen menettelytapojen mukaan tulisi edetä. Omassa tutkimuksessani on vaikea arvioida ns. ammattilaismuurin vaikutuksia ja mahdollista haastatteluvastausten kaunistelua. Tutkimusasetelmani ja tutkimuksen aihe saattoi herättää haastateltavien keskuudessa negatiivisia ajatuksia tai tuntua negatiiviselta kritisoinnilta heidän tekemäänsä kehittämistyötä kohtaan. En kuitenkaan halua kritisoida kehittämishankkeissa työskenteleviä asiantuntijoita, vaan sen sijaan tarkastella nykyistä vallalla olevaa järjestelmää, jossa sisäänrakennetut toimintaperiaatteet aiheuttavat mielestäni ristiriitaisia tilanteita matkailun kehittämisen kannalta.

5. MATKAILUN KEHITTÄMINEN HANKKEIDEN AVULLA

Aineistossa ilmenneitä matkailualan kehittämishankkeiden haasteita olivat muun muassa matkailuyrittäjien mukaan saaminen, hanketyön pirstaleisuus ja hankkeiden määrä, tavoitteiden epämääräisyys ja hankkeiden väliaikaisuus. Tässä alaluvussa vastaan tutkimukseni alatutkimuskysymyksiin, erityisesti millaisia haasteita liittyy hankkeiden tavoitteisiin, projektityökentelyyn ja arviointiin? Matkailun kehittäminen hankkeiden avulla nähtiin ehdottoman tarpeellisenä, mutta siihen liittyy monia haasteita.

5.1. Haastateltavien näkemyksiä kehittämishankkeiden hyvistä puolista

Matkailualan kehittämiseksi en mä keksi muutakaan parempaa tapaa tällä hetkellä kuin hankkeet. H2

Lähtökohtaisesti haastateltavat kokivat matkailun kehittämisen hankkeiden avulla tarpeellisenä ja toimivana. Vaikka hankkeisiin liittyviä ongelmia ja haasteita tunnistettiin, eivät haastateltavat osanneet kuvitella tai nimetä muuta tapaa matkailualan kehittämiseen. Suomessa matkailutoimiala on vahvasti riippuvainen julkisesta tuesta, ja valtion toiminnalla ja politiikalla on suuri merkitys koko toimialaan (Mäki-Petäjä, 2020, s. 6). Matkailun kehittämiseen hankkeiden avulla liittyy myös monia hyviä puolia ja mahdollisuuksia. Hankkeiden hyvänä puolena nähtiin esimerkiksi yhteistyö eri julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä.

Haastateltavat kokivat yhteiskehittämisen esimerkiksi yrittäjien ja muiden eri osapuolten kanssa mahdollisuutena ja hankekehittämisen hyvänä puolena. Haastateltava 1 koki, että hankkeiden avulla pystytään vaikuttamaan matkailuun ja kehittämään toimialaa myös spesifisti:

Vaikka kattoaihe on matkailu niin sitten siellä voi vaikka kehittää jotakin digitaalisuutta tai vastuullisuutta tai jotain muuta. Niinku vielä semmoisia spesifimpiä teemoja. H 1

Analyysini mukaan yhteistyö eri toimijoiden ja verkostojen välillä koettiin hyvänä asiana. Mäki-Petäjä (2020, 80) nostaa esille verkostomaiseen toimintatapaa liittyviä haasteita. Haasteita liittyy muun muassa vastuiden, roolien ja työtehtävien näkökulmasta. Lukuisat erilaiset verkostot vaikeuttavat matkailun kehittämistyön kokonaisuuden hallitsemista.

Hankkeet koettiin tärkeänä erityisesti matkailuyrittäjien osaamisen kehittämisessä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Julkinen sektori edistää, ohjaa ja rahoittaa matkailua ja sen kehittämistä (Talonen, Laiho & Pallonen, 2000, Mäki-Petäjän, 2020, s. 6, mukaan). Lisäksi hankkeiden nähtiin tasapainottavan kilpailuasemaa niin alueellisesti kuin yrittäjien keskuudessakin. Rakennerahasto-ohjelman matkailuhankkeiden rahoitus on merkittävästi alueellisesti kohdentunutta ja sillä pyritään tasoittamaan alueiden välisiä kehityseroja (Antikainen ym, 2022, s. 35, 33). Julkisten tukitoimien ja yritystukien liittäminen EU-rahoitteisiin projekteihin herättää kysymyksiä ja keskustelua mm. yritysten paikallisesta tasa-arvosta ja siitä, vääristääkö tämän tapainen tukeminen kilpailua (Hakkarainen, 2005, s. 27, Hakkaraisen, 2011, s. 25, mukaan). Analyysini mukaan hankkeet nähtiin erityisesti tarpeellisena pienille ja keskisuurille matkailualan yrittäjille, sillä heillä ei välttämättä ole muita keinoja kehittää osaamistaan.

Sanoisin että tuntuu että hankkeet on tosi tärkeä palikka kehittämistyössä. Kun hankkeet suuntautuvat sinne pieniin ja keskisuuriin yrittäjiin, joilla ei ole sitä rahaa oikeasti itse kehittää asioita. H 4

Analyysini mukaan matkailutoimialan kehittämistyö nähtiin tärkeänä koko elinkeinoalan kehittämisen kannalta. Haastatteluissa nousi esiin hankkeissa työskentelevien vilpitön halu auttaa matkailualan yrittäjiä ja tukea heidän liiketoimintansa kehittämistä. Matkailualan hankkeet pystyvät tarjoamaan yrittäjille esimerkiksi monipuolista koulutusta sekä liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia. Hankkeiden nähtiin palvelevan erityisesti korkeintaan muutaman ihmisen työllistäviä yrityksiä, mutta niillä nähtiin myös tärkeä rooli koko elinkeinoalan kehittämisessä.

5.2. Matkailuyrittäjien osallistumattomuus

Kehittämishankkeilla nähtiin tärkeä rooli koko matkailualan kehittämisessä. Kuitenkin analyysissäni nousi esiin monia haasteita ja ongelmakohtia, jotka liittyivät matkailun kehittämiseen hankkeiden avulla. Ensinnäkin haastateltavat kokivat hankkeiden mahdollisuutena sen, että pystyttiin auttamaan yrittäjiä, mutta samaan aikaan haasteellisena sen, miten yrittäjiä saadaan mukaan ja kiinnostumaan toiminnasta. Haastateltavat työskentelivät eri hankkeissa eri puolilla Suomea, mutta jakoivat käsityksen siitä, että yrittäjien mukaan saaminen on tällä hetkellä erittäin haastavaa.

Haastateltavien edustamat hankkeet ovat järjestäneet monia eri liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia yrittäjille. Hankkeiden avulla on järjestetty muun muassa erilaisia koulutuksia, webinaareja ja työpajoja. Lisäksi yrittäjiä on pyydetty mukaan erilaisiin kokeiluihin, verkostoitumistilaisuuksiin ja uudenlaisiin yhteistyökuvioihin. Kaikissa näissä hankkeiden järjestämissä toimissa haasteena on, että yrittäjien mukaan saaminen toimintaan on ollut erittäin haasteellista. Isosuo (2000, s. 57) esittää, että esimerkiksi paikallisyhteisöistä on hankkeiden myötä tullut vaiivikkaa Euroopan unionin hankemaailman kehittämisyksiköitä, joilta odotetaan aktiivista omaa panosta erilaisten hankkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Isosuo, 2000, s. 57, Hakkaraisen, 2017, s. 26, mukaan).

Se on tietysti harmi, mutta toisaalta se on ymmärrettävää, että sitten kun pandemia siitä vähitellen hellitti ja matkailu taas alkoi toimia, niin yrittäjät keskittyivät tietenkin siihen. Pahin tilanne on ohi ja voi tuntua tässä kohtaa turhalta olla hankkeissa. H 2

Haastateltavat mainitsivat monia eri syitä siihen, miksei matkailuyrittäjät heidän mielestään osallistu hanketoimintaan. Ensinnäkin hankkeiden parissa työskentelevät kokivat, että matkailualan yrittäjät ovat usein kiireisiä pienyrittäjiä. Haasteena nähtiin myös se, ettei yrittäjät välttämättä aina edes ymmärtäneet miksi omaa toimintaa tulisi kehittää. Huomattava osa matkailualan verkostojen toimijoista edustaa pieniä, keskisuuria ja mikroyrityksiä, (pk-yritykset), joilla on hallitseva rooli matkailuverkostoissa ympäri Eurooppaa (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2005, 748, Lemmetyisen, 2010, s. 130, mukaan).

Se on yrittäjien ajan puute. Se on yrittäjien osaamisen puute, että ei edes tiedosta sitä tarvetta. Se on jonkinlaista elämäntapayrittäjyyttäkin, mennään sil-lain mukavasti, että on oma perhe saa tästä hiukan ansiota. Ei ole niinku välttämättä kasvun halukkuutta. H 2

Haastateltavat näkivät matkailuyrittäjät pieninä, mutta kiireisinä toimijoina. Toiseksi haastateltavat pohtivat viestinnällisiä ongelmia, jotka liittyvät hankkeeseen osallistumiseen. Haastateltava 1 pohti, onko hankkeen viestintä monimutkaista tai epäselvää. Tai onko viestinä yrittäjien kannalta ns. väärissä kanavissa. Haastateltava 1 pohti myös, että yrittäjillä voi olla negatiivinen tai epämääräinen kuva hankkeista eikä välttämättä edes tiedetä, mitä kehittämishanke tarkoittaa.

Voi mennä tosi hyviä mahdollisuuksia sitten sivusuun, jos ajattelee että on joku tällainen ihan tylsä joku. Että onko sekin se hanke sillain vähän huono sana, että on epämääräisen kuuloinen. H 1

Haastateltava 3 toi esille sen, että jos yrittäjällä on negatiivisia aikaisempia kokemuksia hanketoiminnasta, se saattaa vaikuttaa siihen, ettei osallistu jatkossa hanketoimintaan. Mahdollisia negatiivisia kokemuksia hanketoiminnasta voi olla esimerkiksi se, jos hanketoiminta on nähty aikaa vievänä tai hankkeeseen osallistuminen ei ole tarjonnut mitään uutta. Haastateltava 1 kertoi esimerkin siitä, että eräällä matkailuyrittäjällä oli ollut hanketoiminnasta sellainen kuva, että *paljon puhutaan ja ideoidaan mutta ideoita ei koskaan viedä käytäntöön tai toteuteta*. Matkailualalla EU-rahoitus on usein yhteistyön käynnistäjä eri toimijoiden välillä: yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille ja kohdeorganisaatiolle alueellisella, kansallisella tai kansainvälisellä tasolla (Lemmetyinen, 2010, s. 129). Yhteistyön muodostuminen kärsii, mikäli kaikkia toimijoita ei saada sitoutettua toimintaan.

Haastateltavat mainitsivat, että erityisesti tällä hetkellä erilaisia matkailualan hankkeita järjestetään paljon. Syyksi epäiltiin sitä, että koronapandemian aikana hankerahoitusta lisättiin runsaasti matkailualalle. Ohjelmakaudella 2014–2020 matkailuhankkeita on toteutettu 3 829 kappaletta ja niihin kohdistuneen rahoituksen suuruus on ollut 368 miljoonaa euroa. Suurin osa (90 %) toteutuneista hankkeista on ollut EU-osarahoittamia (Antikainen ym., 2022, s. 26). Hankemäärät nousivat esille haastatteluissa. Matkailualan hankkeiden suuri lukumäärä on saattanut vaikuttaa negatiivisesti yksittäisen hankkeen osallistujalukumääriin.

No semmoinen hankeähky, on niin paljon hankkeita. On niin paljon työpajoja, on niin paljon kaikkea ja kaikkeen ei voi osallistua. Sitten on huonoja kokemuksia niistä mihin on aikaisemmin osallistunut ja sitten ylipäätään on vaan niin kiire ja yrittäjälle ei makseta siitä, että se osallistuu. Oot yrittäjä, teet jotain, kakstoistatuntista työpäivää ni sen jälkeen lähet johonkin työpajaan, niin ei se varmaan kuulosta ihan hirveän houkuttevalta. H3

On itselläkin se fiilis, että varmaan eri hankkeet vaan viesteillä pommittaa samoja yrityksiä niillä kaiken maailman kutsuilla sinne tänne ja tuonne. Millaistahan se on sen yrittäjän näkökulmasta, että se sähköposti vaa tukkiutuu kaiken maailman webinaarikutsuista ja muista? Joillain yrityksillä voi olla, että saattaa

tulla vaikka samalla viikolla monta viestiä samasta korkeakouluorganisaatiosta. Ja ne viestit ovat kaikki ihan eri hankkeiden juttuja. H1

Viestinnälliset haasteet nousivat analyysissä esille. Haastateltava 4 mainitsi että, mikäli yrittäjät eivät osallistu tai vastaa viesteihin, *niin sitten kyllä hommat kaatuvat, että sitten ei hirveästi pysty tekee mitään*. Yrittäjien mukaan saamisen koettiin olevan ongelma koko hankkeen onnistumisen ja tavoitteiden täyttymisen kannalta.

Haastateltava 4 pohti lisäksi, että hankkeisiin liittyvät ongelmat voivat olla samoja, riippumatta siitä, minkä elinkeinoalan toiminnasta on kyse. Esimerkiksi maaseutumatkailun kehittämisen haasteet ovat samankaltaisia kuin yleisesti hanketoiminnassa havaitut haasteet. Maaseutumatkailun kehittämisen haasteita ovat kehittämishanketoiminnan sirpaleisuus ja tavoitteiden epämääräisyys. Lisäksi nämä tunnistetut haasteet ovat vieneet hankkeilta osallistujia (Tuohino, 2017, s. 85). Haastateltavat pohtivat, että yrittäjät eivät välttämättä osaa nähdä hankkeen osallistumisen hyötyjä. Kehitystyössä yritystoiminnan ja yleisesti yhteisen toiminnan kehittäminen kaikinensa vaatii sitoutumista ja yhteen hiileen puhaltamista kaikilla kehitystyön tasoilla. (Hakkarainen, 2011, s. 80.)

Haastateltava 3 koki jatkuvan yrittäjien mukaan saamisen erityisen haasteellisenä. Haastateltava kertoi, että on esimerkiksi soittanut yrittäjille osallistumisen toivossa, mutta jatkuva yrittäjien kalastelu on poissa muusta kehittämistyöstä. Haastateltava koki vaivaannuttavana jatkuvasti ”myydä” hanketta yrittäjille ja vaikuttavan sen negatiivisesti myös omaan työpanokseen ja työmotivaatioon. Haastateltava vertasi työtä puhelinmyyntiin, jossa asiakkaita yritetään houkutella mukaan toimintaan. Hän kertoi, että yrittäjillä saattaa mennä hankkeet ja hankkeiden järjestämät tapahtumat sekaisin, sillä myös muista hankkeista otetaan jatkuvasti yhteyttä.

Haastateltavat jakoivat käsityksen siitä, että yrittäjien tulisi ymmärtää yhteistyön merkitys ja hyödyt, joita hankkeeseen osallistumisesta on. Lisäksi haastateltava 2 pohti, että mahdollisesti yrittäjät eivät näe koko matkailualueen kehittämiseen osallistumisen tärkeyttä, vaikka: *koko kohteen näkyvyyden ja kokonaistarjonnan parantaminen palvelee kaikkia alueen yrittäjiä*. Pk-yrityksille kohdeorganisaatiot luovat tärkeitä yhteistyöverkostoja, joissa rakennerahastoilla on myös tärkeä rooli. Oleellista on pohtia, miten yhteistyön eri toimijat arvioivat yhteistyötä ja mitä arvoa osallistujat saavat EU-rahoitetuista projekteista. Käsitykset arvionluontiprosessista

riippuvat olettavasti siitä, miten projekteja hallinnoidaan ja johdetaan (Lemmetyinen, 2010, s. 130).

Lisäksi haastateltava 6 pohti, että hankkeessa tehdyt toimenpiteet voivat tuntua liian edistyk-sellisiltä tai vierailta. Hankkeen toimenpiteiden tulisi palvella yrittäjien tarpeita, mutta rahoit-taja olettaa hanketoiminnalta innovatiivisuutta ja uudenlaisia ideoita. Mikäli yrityksen perus-liiketoiminnassa on haasteita, voi uuden liiketoiminnan innovointi tuntua haastavalta tai mah-dottomalta. Loppujen lopuksi hankkeissa tehdyt toimet tulisi erityisesti kiinnostaa yrittäjiä ja herättää heissä innostusta. Rahoitusohjelmien toimeenpanijat EU:ssa ja paikallisella tasolla haluavat edistää toimivia ja kehitystä edistäviä projekteja, mutta samalla heidän on noudatet-tava rahoitusohjelmiin liittyviä sääntöjä sekä paikallisten tarpeista (Bull, 1999, s. 162–163).

Muita haastatteluita esiin tulleita haasteita liittyen matkailualan kehittämishankkeisiin liittyi esimerkiksi rahoitusinstrumenttien määrittelemiin säännöksiin. Rahoittaja voi määritellä hankkeeseen osallistuvan kohderyhmän ja tarkan alueen, kuten harvaan asuttu seutu, jolloin hankkeen toiminta ja osallistujat tulisi olla kyseiseltä alueelta. Asetetut säännökset tuottavat haittaa käytännön hanketyön tekemiseen ja hankaloittavat kehittämistoimintaa.

Sjöblom (2006, s. 78, 80) perustelee julkisessa hallinnossa projektiorganisaatioiden lisäänty-mistä ainakin osittaisella alibudjetoinnilla. Projekteilla täydennetään ja korvataan muita hal-linnon mekanismeja. Esimerkiksi kuntien ja alueviranomaisten taloudellista niukkuutta pyri-tään korvaamaan projektirahoituksella. Julkisille ohjelmille asetetaan tavoitteita ja toiminnal-lisia kehyksiä valtionhallinnon toimesta, kuitenkin ottamatta vastuuta resurssien riittävyys-tä. Ilmiöllä voi olla monenlaisia seurauksia, kuten ohjelmien vaikuttavuuden heikkenemi-nen. (Sjöblom, 2006, s. 79). Hankkeisiin liittyvä hallinnollinen työ nähtiin aikaa vievänä ja raskaana, vaikka toisaalta sen rooli EU:ssa ymmärrettiin. Vaikka haastatteluisissa hankkeiden runsas lukumäärä nähtiin haasteena, niitä myös perusteltiin. Esimerkiksi haastateltava 3 koki, että tarvetta on jatkuvasti matkailualan kehittämiseksi. Haastateltava koki, että kehitettävää on paljon ja sen takia myös hankkeita tarvitaan.

5.3. Hankkeiden parempi koordinointi

Haastateltavat pohtivat erilaisia vaihtoehtoja ja ideoita, joiden avulla matkailuyrittäjiä voitai-siin saada helpommin mukaan toimintaan. Kaikki haastateltavat nostivat esille paremman

hankekoordinoinnin. Koordinointia tulisi lisätä niin alueellisesti kuin myös valtakunnallisesti. Haastateltavat ideoivat esimerkiksi yhteistä työskentelytilaa, internetsivustoa tai muuta vastaavaa, joka palvelisi niin hankkeeseen osallistuvia yrittäjiä kuin hanketoimijoita. Haastateltava 3 ideoi, että mikäli olisi olemassa yhteinen digitaalinen alusta, johon olisi koottuna kaikki matkailualan hankkeet valtakunnallisesti ja niiden järjestämät koulutukset ja tapahtumat, se saattaisi vähentää päällekkäisyyttä sekä lisätä osallistujamääriä.

Se haastehan on se, että on niin paljon erilaisia rahoituksia, on alueellisia rahoituksia, kansallisia rahoituksia, kansainvälisiä rahoituksia. Niin silloin ei ole sitä elintä, joka jotenkin koordinoisi ja katsoisi että kaikki natsaa hyvin yhteen. Myöskin se, että tavallaan se tulosten ja kokemusten jakaminen, että käytännössä näitä hankkeita on niin paljon, että on välillä vähän oikeasti vaikea tietää, että mitä muut tekee. H 2

Haastateltava 4 pohti, että mikäli olisi mahdollista tarjota yrittäjille jokin välitön palkkio hankkeeseen osallistumisesta, se saattaisi lisätä hankkeiden kiinnostavuutta. Yrittäjät eivät välttämättä saa välittömiä vaikutuksia liiketoimintaansa, sillä usein hankeprosessit saattavat olla pitkiä. Yksittäiselle yrittäjälle osallistuminen voi tuntua turhalta verrattuna siihen ajankäyttöön, mitä hankkeisiin on kulunut.

Matkailun kehittämisessä Suomessa yleinen tiedostettu haaste on ollut kehittämistyön pirstaleisuus ja pistemäisyys. Matkailua tulisi kehittää laajempina hankekokonaisuuksina, huomioiden erilaiset toimijakentän tarpeet (Antikainen, 2022, s. 84). Työ- ja elinkeinoministeriön (2022) Suomen matkailustrategiassa 2022–2028 suositellaan, että jo hankkeita suunnitellussa luotaisiin hankekonsortioita, jotka mahdollistaisivat hankkeissa muodostuneiden hyvien käytäntöjen siirtymisen jo hankkeen aikana mahdollisimman monelle alueelle. Matkailustrategiassa ehdotetaan, että sisällöllisesti samankaltaisten hankkeiden tulisi laajentaa yhteistyötä hankkeen toiminta-aluetta laajemmaksi.

Muita matkailun kehittämistyössä havaittuja ongelmia ovat mm. kehittäjäjoukon pienuus, käytettävän ajan rajallisuus, yhteistyömuotojen ja yhteisten välineiden löytäminen ulkopuolisten kanssa tehtävään kehitystyöhön sekä jo olemassa olevien tuotteiden markkinointi (Hakkarainen, 2011, s. 75, 76). Analyysini perusteella kehittämishankkeissa on tiettyjä haasteita, joissa yrittäjien osallistumattomuus nähdään merkittävänä. Toisaalta haastatteluiden analyysin

perusteella haastateltavat kokivat kehittämishankkeet merkittävänä tapana kehittää omaa osaamistaan. Hankkeissa työskentely nähtiin ennen kaikkea oman osaamisen kehittämisenä ja uuden oppimisen tapana.

6. PROJEKTILUONTEINEN TYÖSKENTELYTAPA

Haastateltavien työkokemus hankkeista vaihteli. Kolmella haastateltavalla oli jo pitkä, yli 15 vuoden kokemus työskentelystä hankkeissa. Haastatteluun osallistuneet loput kolme haastateltavaa olivat työskennelleet hankkeiden parissa vasta lyhyen aikaa, vuodesta muutamaan vuoteen. Haastateltavien vastauksissa oli samankaltaisia piirteitä riippuen työuran pituudesta. Kaikki haastatteluun osallistuneet työskentelivät ammattikorkeakouluissa. Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat kokivat hanketyöskentelyn enimmäkseen mielekkäänä, mutta tietyt haasteet nousivat haastatteluissa esille. Tämä luku vastaa alatutkimuskysymykseeni: Millaisia haasteita liittyy projektiluonteiseen työskentelytapaan matkailualan kehittämishankkeissa?

6.1. Huijarisyndrooma kehittämishankkeissa ja oppimisen mahdollisuudet

Haastateltavat kokivat hankkeiden parissa työskentelyn lähtökohtaisesti mielekkäänä monesta eri syystä. Ensinnäkin haastateltavat kokivat työpäivien ja työtehtävien olevan erilaisia. Työn teon tapoihin voitiin itse vaikuttaa, työtehtäviä voitiin priorisoida itse ja työn kerrottiin tuovan mukanaan myös tietynlaista vaputta. Työssä korostettiin ongelmanratkaisutaitoa ja sitä, että erilaiset työpäivät ja työtehtävät ovat työn parhaita puolia. Lisäksi työtehtäviä kuvailtiin mielenkiintoisiksi ja opettavaisiksi. Suurin osa nykyisessä työelämässä kuluu projekteihin ja vastaaviin tilapäisiin organisaatiomuotoihin (Hogson & Cicmil, 2007, Lindgren, Packendorff & Sergi, 2014, s. 10 mukaan). Kirjallisuudessa projektipohjaista työtä kuvaillaan työn organisoinnista erillisiksi tehtäviksi, jotka ovat monimutkaisia sekä ajallisesti ja laajuudeltaan rajoitettuja työtehtäviä. (Ekstedt ym., 1999, Hobday, 2000, Söderlund, 2011, Lindgren, Packendorff & Sergi, 2014, mukaan.)

Nuoremmat haastateltavani, 1, 3 ja 4, kokivat epävarmuutta liittyen työntekoon. Mielenkiintoinen havainto on se, että kaikki kolme nuorta haastateltavaa nosti esille huijarisyndrooma-ilmiön vastatessaan kysymykseen siitä, mitä he ajattelivat työstään.

Kokee sellaista tosi vahvaa huijarisyndroomasta välillä, että en mä oikeasti osaa mitään tai että enhän minä tästä aiheesta edes tiedä. Sitä, että on epävarma olo siitä omasta osaamisesta. Jonkun yhden kurssin suorittanut aiheesta ni miten mä voin kehittää nyt tätä mistä mä en oikeen edes tiedä mitään. H 1.

Myös haastateltava 4 koki ristiriitaisia ajatuksia liittyen työhönsä. Haastateltava myönsi pohtineensa välillä, oliko työ itselleen liian haastavaa ja omaako vielä tarpeeksi osaamista.

Välillä mä itse oon pohtinut, että onko tää työ liian haastavaa, että onko musta tähän? Koska se on aivan hullua, jos sä tuut uutena koulunpenkiltä tämmöiseen hanketyöhön ja sitten sanotaan että no kehitetään nyt tässä 2 vuoden aikana 12 uutta työpaikkaa tuonne alueelle. Niin en minä pysty siis, että kuka pystyy kehittämään semmoisia juttuja? H 4.

Huijarisyndrooma on ilmiö, jonka vuoksi ihminen kokee osaamisestaan huolimatta olevansa epäpätevä. Huijarisyndroomassa on kyse ajatusvinoumasta, jonka juuret ovat sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa. Siinä henkilö kokee jatkuvaa huonommuutta, vääristynyttä minäkuva ja riittämättömyyttä. Huijarikokemukset heijastavat paitsi ihmisen omia epävarmuuksia, myös ennen kaikkea yhteiskunnallisia odotuksia. Huijarisyndrooman ydin on siinä, ettei kyse ole huijaamisesta vaan kuvitelmasta. Ilmiötä on tutkittu Suomessa suhteellisen vähän (Lehtinen, Pasanen & Uusikangas, 2021, s. 6–7).

On mielenkiintoista, että nuorempien haastateltavien haastatteluiden analyysistä nousee esiin samankaltaisia kokemuksia huijarisyndroomasta. Pohdin projektiluonteisen työskentelytavan ja huijarisyndrooman yhteneväisyyksiä. Yksilön näkökulmasta projektimuotoisuus voi pahimmillaan merkitä työsuhteen epävarmuutta, ennustamattomuutta ja riskiä. Työn tekemiseen on kohdistunut viime vuosikymmenten aikana radikaali muutos, ja muutoksen ilmiäisiä ovat projektimuotoisuus ja uudet kehittämisen foorumit (Virtanen, 2002, s. 306). Lisätutkimusta tarvitaan työsuhteen epävarmuuden, ennustamattomuuden ja riskien vaikutuksista yksilön huijarisyndrooman kokemuksiin.

Haastateltava 4 korosti vastauksissaan hyvän tiimin ja verkostojen tärkeyttä ja koki oppineensa paljon muilta hankkeiden kokeneemmilta työntekijöiltä. Lisäksi hän kertoi työn olevan motivoivaa, kun näkee oman ja tiimin aikaansaavan lopputuloksen. Hän korosti sitä, että yksin työskentely olisi vaikeaa, mutta hyvän tiimin avulla voidaan saada aikaan hyviä lopputuloksia. Tämä tukee myös Kankareen (2006, s. 120) havaintoa, projektimuotoisessa työssä korostetaan kehittämishenkisyyttä ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Haastateltava 4 pohti, että nuorimmista työntekijöistä työtehtävät saattavat tuntua haastavimmilta, koska monia asioita tekee ensimmäistä kertaa. Epävarmat ja uudet asiat koettiin stressaavana, mutta toisaalta

opettavaisina ja palkitsevina. Lisäksi hän pohti, että kun kokemus hanketyöskentelystä lisääntyy, saattavat työtehtävät kokemuksen myötä helpottua. Myös haastateltava 3 koki, että varmuus työntekoa kohtaan saattaa nousta kokemuksen mukana. Haastateltava 3 koki turhautumista liittyen hankkeiden hitaisiin prosesseihin, kuten päätöksentekoon. Haastateltava koki myös, että hänellä oli ennakkoon hieman erilainen mielikuva hankkeiden parissa työskentelystä ja matkailualan kehittämistyöstä.

Mä oon aina ajatellu, että mä haluan olla hankkeessa töissä, koska sillä tavalla mä voin kehittää ja vaikuttaa asioihin. Mut ehkä vähän silleen, päivittäisellä tasolla en koe vaikuttavani mihinkään. En tiä kuvittelinko aikaisemmin niin sitten, että mä vaikuttaisin, mutta ehkä jollain tavalla se ei ehkä tunnu siltä mitä kuvittelin, että se olisi. On silleen siis tosi kiva, myös tosi kivoja työtehtäviä mut sitten. Kehittämisajatus jää siinä arkityössä vähän, että se on vasta sitten se kokonaisuus. H 3.

Haastateltavat 2, 5 ja 6 olivat työskennelleet hankkeissa jo pitkään. Heidän työntekoonsa liittyvissä vastauksissa korostui itsensä kehittäminen ja uuden oppinen. He kokivat hankkeissa työskentelyn opettavaisena ja tuovan erilaisia kokemuksia, joita ei esimerkiksi opetustyössä kertyisi. He oppivat esimerkiksi muilta hanketoimijoilta ja yrityksiltä. Haastateltava 5 kertoi hanketyöstä saavan tietynlaisen työrauhan työntekoon verrattuna opettamistyöhön. Lisäksi kyseiset haastateltavat kokivat omien verkostojensa ja yhteistyökumppaniensa kertymisen motivoivana. Toisaalta haastateltava 1 kertoi suuresta työmäärästä ja koki sen lisääntyneen entisestään viime vuosina.

Haastateltava 6 pohti kokemuksiaan eri hankkeista. Hän mainitsi, että jotkin hankkeet tuntuivat työläämmiltä kuin toiset. Kirjallisuuden mukaan projektimuotoisessa työssä on tarkoitus tunnistaa erityiset tavoitteet, suunnitella toiminnot ja toteuttaa ne hyvin koordinoitusti, useimmiten vielä projektin hallinnan standardoitujen työkalujen ja tekniikoiden avulla (Packendorff, 1995, Lindgrenin, Packendorffin & Sergin, 2014, s. 14 mukaan). Haastateltava 6 kuvasi hanketyöskentelyä muun muassa urakaluonteiseksi, jossa välillä on paljon työtehtäviä ja välillä rauhallisempaa.

Tietty hankkeetkin on erilaisia, että kyllä välillä on semmoisia, että mitkä tuntuu semmoiselta melkein kivireen vetämiseltä tai ainakin aika ajoin. Ja sitten taas jotkut hankkeet menee kauhean niinku pienellä tuskalla. Se on niinku on osa sitä hankemaailmaa. H 6.

6.2. Kehittämistyön ja projektiluonteisen työn yhteensovittamattomuus

Projektimuotoinen työtapa on yksilöllinen, tiimikohtainen sekä organisatorinen haaste (Packendorffin & Ekstedt 2002, Virtasen, 2002, s. 305, mukaan). Haastateltava 3 koki kehittämistyön ajoittain sekavana ja epäorganisoiduneena. Esimerkiksi projektityön käsikirjoissa projektityötä kuvataan rationaalisena ja suunnitelmallisena prosessina (Field & Keller, 1998, Sjöblom, 2006, s. 73). Haastateltavan kokemuksen mukaan hankkeen parissa työskentelevät tiimiläiset työskentelevät usein monessa eri hankkeessa, jolloin työtehtävät, tavoitteet ja hankkeet voi mennä työntekijöillä sekaisin. Käytännössä se näkyy niin, että esimerkiksi kokousten ajankohdan sopiminen ja asioiden muistaminen on haastavaa, kun työntekijöillä on samanaikaisesti monia eri hankkeita. Haastateltava 5, jolla on kokemusta sekä opettamisesta ja hankkeista, mainitsi huomanneensa, että mikäli samanaikaisesti opettaa ja on monessa eri hankkeessa mukana, se vaikuttaa negatiivisesti kaikkiin työtehtäviin.

Haastateltava 3 nosti esille henkilöstön vaihtuvuuden, joka liittyy projektityöskentelyyn negatiivisella tavalla. Haastateltava koki projektipäällikön henkilöstövaihdokset kuitenkin melko yleisinä hanketyössä.

Joku lyhyt hanke jolle tulee jatkoon niin sitten se jatkohankkeen toteuttaa eri ihmiset. Että asiat jatkuvat mutta porukka vaihtuu. Totta kai se on myös rikkaus ja sitten tulee niitä eri näkökulmia. Mut siinä just mieltii niinku että vitsi jos ei. Vaikka se, että tuoreen projektipäällikkö olisikaan niin hyvin kartalla niistä asioista. H 3

Henkilövaihdoksiin liittyen haastateltava 4 nosti esille sen, että usein hankkeen valmistelijat ovat eri henkilöitä kuin ne, jotka loppujen lopuksi toteuttavat hanketta. Lisäksi työsuhteet ovat voineet päättyä, ennen kuin valmisteltu hanke tulee toteuttavaksi. Se, että lähtee käytännössä toteuttamaan eri ihmisten toimesta valmisteltua hanketta, nähtiin haasteellisena. Kehittämiselle on tyypillistä prosessien hitaus, tilanne-ehtoisuus, ennakoimattomuus ja tulosten viivästyminen. Sen sijaan projektin piirteitä ovat lähes vastakohtaisesti määräaikaisuus,

lineaarisuus, suunnitelmallisuus, hallinta ja näkyvät tulosodotukset heti hankkeen päätyttyä. Näiden, kehittämisen ja projektin, yhteensovittaminen näyttäytyy haastavana. Projektit ovat tuottaneet monia haasteita, joita paremmalla kehittämistyön johtamisella voitaisiin välttää (Seppänen-Järvelä 2004, s. 258).

Haastateltava 5, jolla on jo pitkä kokemus hanketyöskentelystä, koki hanketyön resursoinnin haastavana. Hän mainitsi, että työnantajan kanssa on tarkkaan osoitetut tietyt työtuntimääräresurssit jokaiselle työntekijälle hankkeessa. Usein etukäteen määritellyt työtuntimääräresurssit eivät vastaa todellista tarvetta. Yhtenä syynä on esimerkiksi se, että hankkeessa saatetaan unohtaa jakaa vastualueet henkilökunnan kesken. Liiallinen parannusinto voi jopa haitata tavoitteiden saavuttamista (Warpenius, 2006, s. 156).

Kun hanke alkaa se on innostavaa, ja ihania uusia juttuja ja kaikki innostuu tekemisessä ja muuta. Niin sitten pitäisi vaan tiukkaa pitää se, ettei ihan oikeasti, suht koht työtuntiresurssit. Usein hankkeessa saatetaan unohtaa jakaa vastualueet henkilökunnan kesken. Jos on esim. neljä työntekijää mukana niin me ei kaikki vastata siitä vaan säästetään kolmen työntekijän aikaa ja yksi hoitaa sen.

H 5

Haastateltava 1 kertoi ristiriidasta, joka liittyi työn johtamiseen. Hankkeelle tulee nimetä projektipäällikkö, mutta projektipäällikkö ei kuitenkaan ole hanketiimin esihenkilö. Varsinainen esihenkilö on eri kuin hankkeen projektipäällikkö. Näin ollen projektipäällikön työtehtävät herättävät ristiriitoja, esimerkiksi siitä, onko valtuuksia puuttua toisten hanketyöntekijöiden työhön. Projektipäällikön työtehtävät nähtiin enemmän hallinnollisina tehtävinä. Mikäli työtehtäviä ja -vastuita ei ole jaettu tiimin kesken selkeästi, saattaa se johtaa päällekkäiseen työhön ja tietynlaiseen sekavuuteen. Projektijohtamisen määritelmät sekä projektijohtamisen ja -arviointin ihannemallit on otettu liikemaailmasta. Kuitenkin julkishallinnon toiminnassa liikemaailmasta saaduilla malleilla saattaa olla hyvin vähän tekemistä todellisuuden kanssa (Sjöblom, 2006, s. 74).

Haastateltava 3 kertoi tilanteesta, jossa valintojen ja ratkaisujen tekeminen on haasteellista, koska käytetään aikaa keskustelemiseen ja lykätään päätösten tekemistä. Hän osittain selitti tätä henkilökemioilla ja sen vaikutusta hanketyöskentelyyn. Haastateltava 4 nosti esille myös henkilökemioiden vaikutuksen työntekoon. Hän koki, että kehittämistyöhön vaikutti

negatiivisesti eri henkilöiden keskinäiset ristiriidat. Hän mainitsi, että tarvittaisiin enemmän yhdessä tekemistä ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sen sijaan että tehdään tuttujen tai oman organisaation työntekijöiden kanssa. Haastateltava 5 koki omassa työssään kehittämisen kohteena sen, että saataisiin aikaan pysyvämpiä tuloksia.

Mikä olisi tässä hanketyössä se semmoinen suuri kehittämisen kohde niin kyllä se on, että saisi niitä semmoisia pysyviä tuloksia aikaiseksi, että se on aika haasteellinen juttu ratkaistavaksi. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun sitä hakemusta tehdään, niin silloin vaan arvaillaan, että miten se voisi mennä. H 6

Analyysini mukaan haasteltavat kokivat pääsääntöisesti hankkeissa työskentelyn innostavana, mutta hankkeiden paremmalla johtamisella, selkeämmällä roolien ja työtehtävien jaolla saatettaisiin saada myös vaikuttavampia tuloksia aikaan.

6.3. Näkemuserot ongelmana eri toimijoiden välillä

Haastateltavat työskentelivät tai olivat työskennelleet hankkeissa, joissa oli useita osatoteuttajia tai hankkeissa, joissa tehtiin tiivistä yhteistyötä toisen hankkeen kanssa. Esimerkiksi hanketta toteutettiin yhteistyössä toisen korkeakoulun, toisen hankkeen, yrityksen tai yhdistyksen kanssa. Tämänkaltaisia niin sanottuja hankekonsortioita suositellaan myös Työ- ja elinkeinoministeriön Suomen matkailustrategiassa (TEM, 2022–2028). Matkailustrategiassa suositellaan, että sisällöllisesti samankaltaisten hankkeiden tulisi laajentaa yhteistyötä hankkeen toiminta-aluetta laajemmaksi (Antikainen, 2022, s. 84). Haastateltavat näkivät yhteistyöhankkeet lähtökohtaisesti toimivina ja hyödyllisinä. Esimerkiksi haastateltava 1 koki yhteistyön hyväksi puoleksi sen, että hankkeen toteuttamisessa on mukana erilaisia ihmisiä ja sitä kautta osaaminen ja asiantuntijuus on monipuolisempaa.

Haastateltava 2 nosti esille sen, että mikäli kehitetään esimerkiksi yhteistä tuotetta tai palvelua tietyllä alueella, tulisi kehittäminen tapahtua nimenomaan yhdessä eri toimijoiden kanssa, jotta kaikki toimijat ovat samassa ymmärryksessä kehityksen päämääristä. Suomen EU-jäsenyyden myötä on avautunut erilaiset EU-rahastot ja -ohjelmat sekä uudenlainen hallintorakenne. Sen myötä kehittämistoimintaan on tullut myös uusia toimijoita, kuten yliopistoja, ammattikorkeakouluja sekä alueellisia ja seudullisia kehittämistahoja. 1990-luvulla syntynyttä projektien aiheuttamaa kaaosta on yritetty myöhemmin hallita muun muassa klusterisoimalla

ja yhdistelemällä lukuisia yksittäisiä projekteja myönteisten yhteisvaikutusten löytämiseksi (Seppänen-Järvelä, 2004, s. 258).

Haastateltava 5 on ollut mukana esimerkiksi kansainvälisissä hankkeissa, jossa hanketta on tehty yhdessä eurooppalaisten korkeakoulujen kanssa. Unionin sisäiset kansainväliset yhteistyöhankkeet ovat esimerkki EU:n pyrkimyksestä yhteenkuuluvuuden edistämiseen. Alueellisen yhteenkuuluvuuden lujittaminen on yksi EU:n tärkeimmistä tavoitteista. Yhteenkuuluvuudella edistetään koko unionin sopusointuista kehitystä ja vähennetään alueiden välisiä kehityseroja (Kolodziejcki, 2022, s. 2–4). Haastateltava mainitsi, että on hyvä, että rahoitusohjelmissa ja hankkeen vaatimuksissa ohjataan ja vaaditaan tekemään yhdessä ja laajemmilla kokoonpanoilla. Toisaalta yhteistyö eri toimijoiden kanssa koettiin hyväksi, mutta mikäli tiimistä tulee liian laaja, saattaa se monimutkaistaa työskentelyä. Lisäksi mainittiin, että eri organisaatioissa on erilaiset toimintatavat ja käytännöt, minkä nähtiin välillä aiheuttavan haasteita.

Kun tehdään yhdessä ja tiimin koko kasvaa, tuntuu että yksinkertaisista asioista tulee helposti turhan monimutkaisia ja vaikeita. Niin monta henkilöä siinä samassa niinku sotkemassa, että kaikilla on joku ajatus, että tää pitäis tehdä näin. Sitten niistä asioista tulee helposti jotenkin tosi vaikeita, vaikka se olisi ollut alun perin joku ihan yksinkertainen asia. H 1

Projektimuotoisen toimintatavan lisääntymistä voidaan selittää jo pidempään jatkuneella julkishallinnon uudistamisprosessilla (Rantala & Sulkunen, 2006, s. 10). Kankare (2006, s. 120) esittää, että pyrkimykset ovat hyviä, mutta saattavat luoda monimutkaisen organisaation, jossa esimerkiksi tiedon hallinnasta tulee erittäin vaikeaa. Monimutkainen tiedon hallinta hankaloittaa myös viestinnän onnistumista.

Hankkeissa yhteistyötä tehdään monen eri toimijan kanssa. Yhteistyötä tehdään muun muassa matkailuyrittäjien, korkeakoulujen, kaupungin sekä rahoittajan kanssa. Haastateltavat kokivat, että eri toimijoiden välillä saattoi olla erilaisia odotuksia toiminnalle. Esimerkiksi haastateltava 2 korosti viestinnän roolia ja tärkeyttä. Onnistuneen viestinnän avulla voitiin informoida eri osapuolia hankkeen tavoitteista ym. Haastateltava 2 koki, että viestinnän onnistumisella oli tärkeä rooli koko hankkeen onnistumisen kannalta. Onnistuneen viestinnän avulla kaikki toimijat ovat samassa käsityksessä.

Haastateltava 2 koki, että odotukset hankehenkilökunnan ja hankkeen rahoittajan välillä ovat usein samankaltaisia. Sen sijaan yrittäjien odotukset toiminnasta voivat olla erilaisia kuin hankehenkilökunnan. Haastateltava kertoi esimerkin tapauksesta, jossa hankkeen toteuttamisessa oli hyödynnetty alan opiskelijoita. Yrittäjä oli olettanut monimutkaisempaa palvelun toteutusta, mitä opiskelijat olivat pystyneet toteuttamaan. Myös haastateltava 5 on huomannut, että yrittäjien intresseissä ei niinkään ole oppilaiden tai oppilaitosten oppimisprosessi vaan itse kehitettävä tuote tai palvelu. Näkemyserot intresseissä saattavat vaikuttaa negatiivisesti hankkeen aikaansaannoksiin.

7. KEHITTÄMISHANKKEIDEN TAVOITTEIDEN EPÄMÄÄRÄISYYS

Hankkeelle asetetut tavoitteet olivat haastatteluiden kolmantena teemana. Halusin kuulla, mitä haastateltavat kertoivat hankkeen tavoitteista ja niiden asettamisesta. Lisäksi hankkeiden tavoitteisiin liittyy vahvasti hankkeen arviointi indikaattoreiden avulla. Haastateltavat kokivat tavoitteet epämääräisinä, mutta toisaalta välttämättöminä ennustamattomassa toiminnassa. Tämä luku vastaa alatutkimuskysymykseeni: millaisia haasteita liittyy hankkeiden tavoitteisiin?

7.1. Hankkeen tavoitteiden määrittely

Mua stressaa enemmän just semmoiset hyvin ympäripyöreät tavoitteet, siinä tulee huoli, että tulkitaanko tätä tavoitetta nyt jotenkin ohi aiheen ja sen takia hankkeessa mennään metsään. Vai että onko tää oikeasti niin että me saadaan tehdä mitä me lystätään ja kaikki on niinku ok, ja että mikä siinä on sitten se hyöty? H 4

Hankkeen tavoitteet kirjataan hankehakemukseen, joka toimitetaan hankkeen rahoittavalle viranomaiselle. Aineiston analyysini mukaan haasteena nähtiin se, että hankehakemus ja tavoitteet määritellään ajallisesti reilusti ennen kuin varsinainen hankkeen toteuttaminen alkaa. Hankehakemuksen kirjoittamista kuvailtiin työlääksi ja aikaa vieväksi. Haastateltava 2 toi vastauksissaan esille hankkeiden tavoitteiden liittymisen vahvasti EU:n asettamiin tavoitteisiin ja strategioihin. Myös Eskola (2000, s. 7) näkee, että yksittäistä hanketta ei voi täysin erottaa EU:n ohjelmista ja politiikasta, sillä hankkeet liittyvät pääsääntöisesti suurempaan kokonaisuuteen, ohjelmaan ja yleisempiin toimintapolitiikkoihin ja -arvioihin.

No useimmitenhan ne hankkeen tavoitteet nojaavat jopa johonkin EU-tason strategioihin, joita valutetaan sitten tänne Suomen tasolle. Ehkä sellainen yks perusjuttu on, että tavallaan on turha yrittää ensin mieltä hankeidea ja tavoitteita ennen kuin kattoo vähän, että minkälaisia reunaehtoja rahoittajan asiakirjoissa on, että muuten tehdään hankehakemukseen helposti turhaa työtä. H 2

Haastateltava 5 nosti esille haasteet, jotka ohjelma-asiakirjat ja erilaiset rahoittajan strategiat tuovat hanketavoitteen määrittämiseen. Haastateltavan mukaan ohjelma-asiakirjoista poimitaan rahoittajaa miellyttäviä tavoitteita, mutta varsinaisessa hankkeen toteuttamisvaiheessa korkealentoiset tavoitteet tuntuvat lisätaakalta. On havaittu, että projektilla ja yhteiskunnallisilla ohjelmilla on eroavaisuuksia. Ohjelma-asiakirjoja leimaa vahva poliittisuus, jotka suunnitellaan poliittisten prosessien ja poliittisten neuvottelujen kautta. Verrattuna poliittisiin ohjelmiin, kehittämisprojektien luonne on konkreettisempi (Vartiainen, 2001, s. 12). Poliittisilla ohjelmilla on vaikutusta julkisen rahoituksen ohjailussa. Mäki-Petäjän mukaan (2020) matkailun julkinen rahoitus on monimuotoista ja lukuisiin toimijoihin liittyvä ilmiö. Valtio rahoittaa erilaisia yhteistyömuotoja, mutta pitää itsellään rahoituksen jakamisen vastuun. Tutkimuksen mukaan julkisen rahoituksen metahallinta näyttäytyy enemmän kokoelmana metahallinnan keinoja kuin valtion systemaattisena toteuttamana toimintana.

On kyllä siinä tekemisestä enne kuin saadaan sovittua tavoitteet ja lyötyä ne lukkoon. Sitä ennen, siinä saattaa vähän syleillä koko maailmaa. Ohjelma-asiakirjasta poimitaan miljoona juttuu tavoitteisiin ja sitten me ollaan ihan suossa jos me jätetään ne kaikki tavoitteiksi.. Yritän vähän kattoo ettei ihan kaikkee mahdollomuksii lupaa tehdä koska ei sillä hankkeella voi koko maailmaa parantaa.
H 5

Nyt pitäisi vihdoinkin tajuta se, että siinä vaiheessa, kun sitä hakemusta kirjoittaa, niin muistaa olla riittävän varovainen siinä mitä lupaa. Siinä hakemusta kirjoittaessa iskee niin semmoinen, että joo tehdään tää ja tää, ja sehän on hieno ja tietenkin sitten mitä enemmän siinä lupaa niin sen parempi mahdollisuus saada sitä rahoitusta. Mutta sitten tekovaiheessa tulee ongelmia. H 6

Haastateltavien kokemukset ovat linjassa Vartiaisen (2001 s. 16) havainnon mukaan siitä, että hankkeen tavoitemäärittely jää usein projektin suunnittelu- ja rahoitusasiakirjojen varaan. Tavoitteet tulisikin Vartiaisen (2001, s. 16) mukaan määritellä sen mukaan millaiseksi projektin halutaan muodostuvan. Tämä näyttäytyy haasteellisena haastattelujen perusteella. Esimerkiksi haastateltava 2 kertoi, että tavoitteiden asettaminen hankkeelle on vaikeaa, koska hankkeen aihealue voi olla entuudestaan tuntematon. Haastateltavan mukaan aihealueeseen perehtyminen on se, mitä hankkeessa tehdään. Tietämättömyys aihealueesta korostuu myöhemmin

hankkeen toteuttamisvaiheessa, kun tavoitteet eivät vastaakaan todellista tarvetta. Haastateltavien mukaan hankkeen alettua aikaa kuluu aihealueeseen perehtymiseen ja tavoitteiden ymmärtämiseen.

Haastateltava 6 koki, että käytännön tasolla tavoitteiden tulisi olla selkeitä, mutta usein tavoitteiden kirjaamiseen poimitaan tiettyjä sanoja, joilla erityisesti pyritään miellyttämään rahoittajaa, kuten innovatiivinen, vastuullinen, digitaalinen ym. Toisaalta haastateltava 5 toi esille rahoittajan roolin tavoitteiden määrittämisympäristössä. Hän kertoi, että rahoittava viranomaisella EAKR- ja ESR-rahoitetuissa hankkeissa on usein yhteistyöhaluinen ja auttaa muotoilemaan hankkeen tavoitteita antamalla palautetta ym. Haastateltavat 6 ja 2 toivat myös esille sen, että loppujen lopuksi hankkeen tavoitteena on luoda jotain uutta ja innovatiivista.

Täytyy muistaa, että useimmiten hankkeessa on tarkoitus kehittää tai luoda jotain uutta. H 2

Hankkeelle asetettuja tavoitteita kuvailtiin muun muassa monitulkinnalliksi, epäselviksi ja ympärilyöviksi. Näkemykset monitulkinnallisista hanketavoitteista vaihtelivat. Yhtäältä monitulkinnalliset tavoitteet nähtiin hyvänä, mutta toisaalta niiden nähtiin aiheuttavan stressiä ja epäselviä tilanteita. Haastateltavat kertoivat, että on tarkoituksenmukaista kirjata hankehakemukseen epäselviä tavoitteita, sillä se antaa varsinaiseen hankkeen toteuttamisvaiheeseen enemmän liikkumavaraa. Näin ollen hankkeen monitulkinnalliset tavoitteet nähtiin mahdollisuuksina. Monitulkinnalliset tavoitteet antoivat monia eri hankkeen toteuttamisvaihtoehtoja.

Ei ne hankkeen tavoitteet ole selkeitä. Mun mielestä ne on todella ympärilyöviä. Tuntuu, että se koko hankehakemus on. Toisaalta tuntuu, että se on se tyylillä kirjottaa aika monitulkittavaa tekstiä hankehakemukseen. Siinä on tietysti se etu, että voi tehdä monenlaisia asioita, koska ei ole niin kiveen hakattu, että nyt tehdään näin. Mutta kyllä joutuu lukemaan sen suunnitelman useamman kerran, ennen kuin ymmärtää että mitä tässä nyt oikeastaan haetaan takkaa tai mitä meidän nyt pitäisi tehdä. H 4

Haastateltavat korostivat sitä, että hankkeen tavoitteet on päätetty jo hankehakemusvaiheessa. Ympärilyöviä ja monitulkinnallisia tavoitteita perusteltiin esimerkiksi sillä, että varsinaista hankehakemusta kirjoittaessa ei aihealueesta tiedetä välttämättä paljoa. Haastateltavat

kertoivat tavoitteiden epäselvyydestä. Myös kirjallisuudessa (Kankare, 2006) hankkeiden tavoitteiden epämääräisyys korostuu. Suuri haaste on rakennerahastojen tavoitteiden keskinäinen priorisointi. Ohjelmien tavoitteet on jätetty avoimiksi, ikään kuin kellumaan muuttuvien olosuhteiden vapaasti liikuteltavaksi (Kankare, 2006, s. 131). Esimerkkinään Kankare (2006) käyttää ESR- rakennerahasto-ohjelmaa, joka on rakennettu lähes kokonaisuudessaan kelluvan, joustavan ja jatkuvasti muuttuvista projekteista koostuvan mallin varaan. Tavoitteiden asettaminen on tasapainoilua yleisyyden ja yksityiskohtaisuuden välillä (Viinamäki, 2001, Suhosen, Paasivaaran & Nikkilän, 2004, s. 45 mukaan).

Tavoitteiden tulkinnanvaraisuus nousi haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat kertoivat tavoitteiden olevan tulkinnanvaraisia, jolloin eri henkilöt saattavat tulkita asioita eri tavalla. Myös Kankare (2006, s. 134) nostaa hankkeiden tavoitteiden tulkinnanvaraisuuden esille. Valittu toimintatapa ja tavoite saattavat tarkoittaa eri toimijoille hyvin eri asioita. Lisäksi hankkeen tavoitteet voivat olla keskenään ristiriidassa, sillä asetetut tavoitteet voivat liittyä toisiinsa tavalla, joka hankaloittaa niiden samanaikaista toteutumista.

Toisaalta monitulkinnalliset tavoitteet nähtiin työn stressaavana tekijänä. Haastateltava 4 kertoi haastavana sen, että tavoitteet ovat hyvin tulkinnanvaraisia. Tulkinnanvaraisuus aiheuttaa epäselviä tilanteita, jossa ei aina tiedetä, mitä ollaan tekemässä tai mikä on toiminnan päämäärä. Haastateltava kertoi rahoittajan suhtautuvan hyvin vapaasti tavoitteisiin ja antavan paljon liikkumavaraa hankkeen toteuttamisessa, mikä voi myös aiheuttaa epäselvyyttä.

Warpenius (2006, s. 156) tuo esille, että esimerkiksi alkoholialan ehkäisyprojekteissa tavoitteiden epätasällisyys on saanut moitteita. Lisäksi alkoholialan tutkimuskirjallisuudessa yleinen johtopäätös on, että täsmällisesti määritellyt hankkeet menestyvät vaikuttavuusmittauksissa paremmin kuin yleiskehittämishankkeet (Foxcroft ym., 2003, Hallfors ym., 2002, Treno & Holder, 2004, Warpeniuksen, 2006, s. 156, mukaan).

Toisaalta haastateltava 4 koki, että hänen kokemuksensa lisääntyessä hanketyöstä, hän osaa suhtautua hankkeen tavoitteisiin myös rennommin. Vielä haastattelu hetkellä haastateltava koki stressaavana valintojen ja päätösten tekemisen epäselvissä tilanteissa. Kun kokemusta on kehittämistyöstä enemmän, hän otaksui, osaa kokemuksen kautta mahdollisesti ennakoida mihin toimiin kannattaa ryhtyä. Kirjallisuuden perusteella on huomattu, että

projektityöntekijöiden voimavarat hajoavat, kun he työskentelevät monien rinnakkaisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Hallfors, 2002, 238, Warpenius, 2006, s. 156 mukaan).

Sitten samaan aikaan niin kyllä siinä huomaa sen vastuun mikä hankkeessa tulee, että siellä on isoja lupauksia. Toisaalta se on myös alalla tiedossa, että hankkeisiin kirjoitetaan vähänniku kuu ja tähdet. Ja ei kaikkein aina ole realistista päästä tai näin ja sekin on toisaalta ihan OK. H 4

Kankare (2006, s. 134) pohtii tavoitteiden tulkinnallisuutta. Joustavat tavoitteet saattavat tuottaa vaikeuksia: hankkeita on vaikea koordinoita, ohjata, tai ymmärtää, jos ne jatkuvasti muuttavat muotoaan. Aineiston analyysini perusteella hankkeen tavoitteet ovat monitulkinnallisia ja ympärilyöireitä tarkoituksellisesti, jotta hankkeen aikana voidaan toteuttaa monenlaisia toimenpiteitä, ratkaisuehdotuksia ja kehittämistoimenpiteitä.

7.2. Hankkeiden tavoitteiden toteutuminen

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat, että pääsääntöisesti hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Haastateltavat 1, 2 ja 5 korostivat, että hankkeen tavoitteisiin pääsemiseksi ollaan tosissaan valmiita kokeilemaan erilaisia ratkaisuja ja suunnitelmia. Haastateltava 5 koki, että niissä hankkeissa, joissa hän on ollut mukana, on suurimmaksi osin päästy tavoitteisiin. Toisaalta hän pohti myös toteutuneiden tavoitteiden laatua ja vaikuttavuutta.

Kylmä luulen, että suurimmaksi osaksi on tehty se mitä luvattu ja mitä on tavoiteltu. Ainakin kaikki mitä on luvattu tehdä, niin kaikki semmoiset on aina tehty. Mutta se, kuinka laaja se vaikuttavuus on, niin se on sitten ihan eri asia. H 2

Haastateltava 6 nosti esille sen, että hankkeen tavoitteiden toteutumisessa hankkeen ajankohdalla on paljon merkitystä. Mikäli hankkeen aihe ja tavoitteet ovat liian edistyksellisiä se vaikuttaa hänen kokemuksensa mukaan negatiivisesti koko hankkeen toteuttamiseen, kuten yrittäjien mukaan saamiseen. Haastateltava koki haasteellisena hankehenkilökunnan arvioimisen ja hankkeen ajoituksen ennustamisen. Hän kertoi positiivista hankekokemuksista, jolloin on osattu suunnitella ajoitukseltaan sopiva ja tarpeellinen hanke. Tulokset jäivät myös elämään, kun ajoitus oli oikea.

Haastateltava 4 koki, että hankkeelle asetetut tavoitteet ovat nimenomaan tavoitteita ja aina kaikkiin tavoitteisiin ei päästä. Edellisessä alaluvussa tuli ilmi, että hankkeiden tavoitteet ovat tulkinnallisia ja ympäripyöreitä. Kankare (2006, s. 134) pohtii, että väljät ja tulkinnalliset tavoitteet voivat toimia ns. visioina ja muutosprosessin inspiraation lähteinä. Tästä näkökulmasta tavoitteilta ei aina tule edellyttää selkeyttä. Myös haastatteluissa pohdittiin, että toisaalta tavoitteisiin pääseminen on ihannetilanne ja tavoite, mutta ei aina mahdollista.

Ainakin itselleni se tuntuu nyt siltä, että se on aika normaalia, että kaikki ei suju aina niin kun on ajateltu. Siihen ei maailma kaadu ja ei rahoittajakaan vedä koko rahoitusta pois sen takia, että joku yksittäinen asia on mennyt pieleen. H 4

Haastateltava 2 koki, että ympäripyöreiden tavoitteiden mittaaminen ja arvioiminen on hankalaa. Näin ollen myös hankkeen tarkastelu tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta on haastavaa. Myös haastateltava 3, koki ympäripyöreät tavoitteet hankalina.

No jos tavoitteena on verkostojen parantaminen, niin se on aika yleinen tavoite. Jos muutaman kerran istutat ne ihmiset samaan tilaan, niin siinä voi sanoa, että niitä verkostoja on parannettu. Tai että siinä voi sanoa, että ehkä että parannettiin verkostoja tekemällä näin ja näin, muttei voi sanoa, että miten paljon se on parantunut verrattuna aikaisempaan. H 3

Myös kirjallisuudessa on kritisoitu EU:n rahoittamien hankkeiden tavoitteiden mittaamattomuutta. Esimerkiksi osa ESR-toiminnan tavoitteista on sen tyyppistä, ettei niiden toteutumista voida hankkeiden viitekehyksessä juuri mitata (Henttonen, 2002, s. 68). Senpä takia päädytään mittamaan ja painottamaan niitä tekijöitä, joita voidaan mitata, kuten esimerkiksi osallistujien määrää ja osallistumisen kestoa ym., määrällisiä asioita, jotka eivät välttämättä vastaa hankkeen tavoitteita. Haastateltava 6 koki ennakoimattomuuden ja yllätyksellisyyden keskeisenä hankkeen tavoitteiden toteutumisessa.

Ja sitten life happens, erinäköisiä asioita tulee ja sitten joku asia onnistuu ja joku ei. Mutta sitten toisaalta se on tavallaan hanketyön suolakin. H 6

Projektin hallitsemattomuus ja ennakoimattomuus johtuu Warpeniuksen (2006, s. 156) mukaan projektitoiminnan sisäisestä ennakoimattomuudesta. Paikallisessa

päätöksentekoprosessia määritellään projektin tavoitteet ja keinot, jolloin lopputuloksena on, ettei mikään osapuoli voi lähtökohtaisesti hallita lopputulosta. (Warpenius, 2006, s. 156, 157). Vaikka aineiston analyysini perusteella lähtökohtaisesti hankkeiden tavoitteisiin päästiin, ei analyysissäni esiintynyt pohdintaa toteutuneiden tavoitteiden laatua, vaikuttavuutta tai pysyvyyttä.

7.3. Näkemyksiä hankeindikaattoreista

Hankkeelle asetetaan kirjallisia tavoitteita ja niiden lisäksi määrällisiä tavoitteita. Määrällisiin tavoitteisiin kirjataan muun muassa kuinka monta osallistujaa hankkeen tapahtumiin osallistui ja kuinka monta yrittäjää on ollut toiminnassa mukana. Indikaattorit on määritelty alue- ja rakennepolitiikkaohjelmassa erityistavoitekohtaisesti. Käytössä on EU:n komission asettamia ja niitä täydentäviä kansallisia tuotos- ja tulosindikaattoreita. Indikaattoreiden avulla hanketoimijat ilmoittavat tuloksistaan määrällisessä muodossa numeroina. Määrällisillä tuloksilla kuvataan hankkeen välittömiä aikaansaannoksia, jotka hanketoimijat täyttävät omasta toiminnastaan. (Laine, 2022.)

Suomessa vallalla olevia kehittämishankkeiden arviointikäytäntöjä on kritisoitu (ks. Kankare, 2006; Warpenius, 2006; Vedung; 2004 ja Seppänen-Järvelä; 2000). Vallalla olevat arviointikäytännöt eivät vastaa kehittämishankkeiden tarpeisiin eikä esimerkiksi kriittistä arviointitietoa hankkeista synny. Määrällisten arviointimenetelmien toimivuutta hankkeissa on kritisoitu tutkimuskirjallisuudessa. Vieroksuntaa herättää oletus, että ihmisten elämää voitaisiin ohjata kylmien laskelmien perusteella (Rajavaara 1999, s. 44, Warpeniuksen, 2006, s. 147 mukaan).

Yllätyksellisesti haastateltavat sen sijaan suhtautuivat melko positiivisesti hankkeiden indikaattoreihin. Hankearviointiin liittyvät haasteet nähtiin lähinnä indikaattoreiden sopimattomuutena tai liian korkeaksi arvioitujen tavoitteiden sopimattomuutena. Indikaattorit ovat rahoittajan määräämiä, mutta hankehakemuksen kirjoittajat ovat itse määritelleet tavoiteluvut indikaattoreihin. Indikaattoreita kuvailtiin selkeämmiksi kuin esimerkiksi laadullisia tavoitteita.

Mä koen, että ne indikaattorit on ihania! Ne on selkeitä, että sä tiedät heti että ok, tätä mä lähden purkamaan nyt tästä suunnasta. Mutta noi epämääräisemmät kirjalliset tavoitteet niin ne on kyllä hankalampia. H 4

Kun arviointia käytetään yhä enemmän, syntyy uudentyyppistä asiantuntijuutta. Monen ammatin arkeen kuuluu nykyään myös suoranainen arviointien tekeminen, enemmän tai vähemmän tutkimuksellisesti. Arviointitutkimusta tuleekin tarkastella uudenlaisena asiantuntijuuden muotona. Tarkastelun kohteena ei ole pelkästään arviointi tai asiantuntemus, vaan niiden yhdistelmä (Mäntysaari, 1999, s. 8).

Hyvä niitä indikaattoreita on olla ja hyvä niitä on seurata. On jotain mitä seurata ja pitää itsekin vähän jöötä siinä toiminnassa. Tietää, että projekti on onnistunut, kun ne on suht koht kohdillaan siihen mitä on luvannut. H 5

Haastateltavat kokivat tiettyjä haasteita liittyen indikaattoreihin. Esimerkiksi haasteena nähtiin, etteivät rahoittajan asettamat indikaattorit olleet sopivia tai palvelleet kyseistä hanketta. Vedungin (2004 s. 247) mukaan arviointi on aikamme megatrendi, kun kaikkea julkista toimintaa arvioidaan. Aikoinaan arviointi oli yksiselitteisempi ilmiö. Epäselvää on, voidaanko nykyisten kehittämisprojektien, kuten hankkeiden, vaikutusta arvioida kokeellisesti ja mitä haasteita siihen liittyy.

Kun rahoitus avataan niin niiden indikaattoreiden pitää olla jossain määrin yleisellä tasolla sopivia, että siihen sopii monenlaisia hankkeita. Mutta välillä ihan oikeasti niitten indikaattorien ymmärtämisen kanssa on haasteita. Jotkut indikaattorit ei tunnu sopivan johonkin hankkeeseen kunnolla. Ne vaan on siellä hakemuksessa ja niitä sitten pitää yrittää täyttää. H 2

Haastateltava 2 koki, että usein hankkeen kirjallisia tavoitteita hiotaan ja viilataan pitkään, mutta määrälliset tavoitteet ”jäivät helposti loppuun täytettäväksi”.

Vuosien varrella huomannut, että hakemusten tekstiä kyllä viilataan aika kauan. Mutta sitten näitä määrällisiä tavoitteita, ne jää jotenkin aina siihen loppupään hän sitä hakemusta. Välillä ollaan ihan vaikeuksissa hanketoteuttamisvaiheessa. Ihmetellään että miten on päädytty laittamaan tuollaisia lukuja, jossain on

luvattu ihan käsittämättömiä lukuja sinne indikaattoreihin, että mitä saadaan aikaiseksi. H 6

Haastateltava 2 koki, että hanketoiminta on parhaimmillaan kaikkien osapuolten oppimista, eikä indikaattoreihin vastaaminen kerro koko totuutta. Hyvin usein projekti- ja ohjelmaevaluoinnit keskittyvät pelkästään saavutettujen päämäärien ja tavoitteiden arviointiin, eivätkä niinkään toimeenpanoprosessien systemaattiseen arviointiin (Murphy & Cleveland, 1995, 215, Peled & Spiro, 1998, 458, Vartiainen, 2001, s. 16 mukaan).

Kun ne indikaattorit pääsääntöisesti ovat määrällisiä ja tämmöiset laadulliset näkökulmat sitten valitettavasti jää usein pois. Toki niitä tekstinä sinne kirjoitetaan jossain määrin mut silti ehkä ne ei ole niitä asioita mihin rahoittaja kiinnittäisi huomiota. H 2

Haastateltava 1 koki hankkeelle asetetut numerotavoitteet selkeämpänä kuin hankkeen kirjalliset tavoitteet. Myös haastateltava 4 koki indikaattorit selkeinä ja käytännöllisinä. Niin kuin aikaisemmin totesin, hankkeiden laadullisten tavoitteiden toteuttamiseen liittyy tulkinnanvaraisuutta. Kuitenkin myös hankkeiden määrällisten indikaattoritavoitteiden toteuttamiseen liittyy tulkinnallisuutta. Toisaalta haastateltava 1 koki, että jotkin indikaattorin tavoitteet tuntuivat mahdottomilta toteuttaa yksittäisen hankkeen toimesta. Esimerkkinä hän mainitsi indikaattoritavoitteen, jossa hankkeen ansiosta luodaan uusia työpaikkoja ja erityisesti niin, että naisia työllistyisi hankkeen toimenpiteiden ansiosta. Osaa indikaattoreista kuvailtiin haastavaksi ja epäsoviviksi. Seppänen-Järvelä (2000) on tutkinut kehittämisprojektien arviointia. Arvioinnin ongelmana nähdään perinteiseen tulos- ja vaikuttavuusevaluaatioon nojautuva ajattelutavan soveltumattomuus kehittämistyöhön (Seppänen-Järvelä, 2000, s. 396). Neutraalissa analyysissä selvitetään, kuvataan ja todetaan asiantiloja ja faktoja, mutta niitten lisäksi ei oteta kantaa tutkittavien ilmiöiden luonteeseen, tapahtumakulkuihin tai toimivuuteen (Mäntysaari, 1999, 54).

Haastateltava 1 koki haasteita ja tulkinnanvaraisuutta indikaattoreiden täyttämiseen liittyen. Myös haastateltava 5 nosti vastauksissa tulkinnanvaraisuuden, joka liittyy indikaattoreihin.

Osa indikaattoreistahan on semmoisia ettei ei edes sovellu oikein kaikille hankkeelle, mutta silti ne on siellä automaattisesti. Ja sitten siihen sisältyy

tulkinnanvaraa, että jos meidän pitää vastata, että kuinka monta uutta tuotetta tai palvelu ideaa on syntynyt jossain hankkeessa, niin milloin me voidaan sanoa, että joku idea on uusi? Ja onko se syntynyt hankkeessa vai ole syntynyt? Mitä se edes tarkoittaa? H 5

Warpenius (2006, s. 147) nostaa arviointitoimintaan liittyviä epäkohtia. Arviointitoiminta on hallinnon eri toimijoille hajautettua itsetarkkailua, jolla toimintoja voidaan ohjata etäältä vailla suoraa puuttumista. Valtiollinen ohjelmaohjaus koordinoi olemassa olevia projekteja nimeämällä ei-valtiollisille toimijoille yleisluonteisia toimintalinjoja. Ohjelmien tavoitteet ovat tyypillisesti avoimia tai monitulkintaisia ja näin ollen vastuu siirtyy paikallisille ammattilaisille (Pajukoski, 2001, Warpenius, 2002, Warpeniuksen, 2006, s. 147 mukaan).

Ainutkertaisen kehittämisprojektin arvioinnissa tulisi korostua hyödynnettävyys, kun taas toistuvien (rutiini-)hankkeiden osalta tulisi tulosten korostua (Lundin & Söderholm, 1995, Seppänen-Järvelä, 2004, s. 257). Haastateltava 2 nosti esille yksittäisten toimenpiteiden täyttämisen kokonaisuuden kehittämisen sijaan.

Niin se helposti saattaa johtaa vähän, sellaisiin yksittäisiin toimenpiteisiin, että saadaan täytettyä luvattuja lukuja. On ne sitten vaikkapa ne jotain luvattuja julkaisuja, yhteistyötä tai kuinka moni yritys aloittaa kehittämisyhteistyön tai kuinka paljon tulee uusia tuotteita ja tän tyyppisiä niin jossain määrin siihen liittyy haastetta. H 2

Vartiainen (2001, s. 28) nostaa myös esiin joitain arvioinnin ongelmallisia kohtia tavoitteiden määrittelyssä. Esimerkiksi on nähtävissä, että evaluointikäytäntö vaikuttaa ohjelmien ja projektien muotoutumisessa. Kun ohjelmaa valmisteltaessa tiedetään, että sen toteutumista tullaan myös arvioimaan, saattaa projektisuunnittelu tiedostamatta tai tiedostaen pyrkiä helposti arvioimaan hankkeeseen. Ohjelman rakentuminen helposti mitattavien asioiden varaan voi johtaa siihen, että projekteissa tehdään mitattavia, mutta toisarvoisia asioita ja jätetään pitkää aikaväliä vaativien asioiden tavoittelu vähemmälle.

Yllätyksellisesti aineiston analyysini mukaan kehittämissankkeiden määrälliset indikaattorit nähtiin pääsääntöisesti toimivina. Toisaalta analyysissäni korostui se, että tulokset numeroiden takana saattavat vaihdella ja johtaa pelkästään yksittäisiin toimenpiteisiin.

7.4. Hankkeen päättymisen jälkeen

Niin se ongelma on ehkä siinä, että sitten kun se hanke päättyy niin kuka sitä jatkaa? H 3

Haastateltavilla oli keskenään suhteellisen samanlaisia näkemyksiä hankkeiden päättymisestä. Haastateltavat kokivat, että hankkeen päättymisen on hankkeen toimenpiteiden jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta riski. Haastateltava 2 koki, että kun hanke tulee päätökseensä, ei ole mitään vakiintunutta mallia, kuka ottaa asian hoitaakseen tai lähtisi jatkokehittämään hankkeen aikaansaannoksia. Hän koki hankkeen päättymisen jälkeisen seurannan ja tulosten tarkastelun puutteellisena. Toisaalta hän näki mahdollisuuksia ja kehittämideoita liittyen hankkeiden päätymiseen. Esimerkiksi toteutettuja hankkeita saatetaan muualla Suomessa käyttää hankeideoina ja sitä kautta hanke saattaa jatkua muualla.

Ratkaisuna hankkeen tuotosten jatkuvuudelle haastateltava 4 näki sen, että tulisi tehdä niin hyviä tuotoksia, että ne oikeasti herättävät kiinnostusta myös tulevaisuudessa. Lisäksi hän pohti, että tulisi olla parempi suunnitelma ja vastuunjako siitä, kuka ylläpitää sivustoja hankkeen päättymisen jälkeen. Haasteena on se, ettei ylläpitotyöhön myönnetä rahoitusta, jolloin kukaan ei ota vastuulleen sitä työtä.

Myös haastateltava 6 koki, että usein rahoittajalle kuvaillaan hankehakemukseen, kuinka hankkeessa kehitetyt innovaatiot ja palvelut kehittyvät ja jatkuvat hankkeen päättymisen jälkeen, mutta loppujen lopuksi kuitenkin kukaan ei vastaa toiminnan ylläpidosta. Lisäksi hän pohti, että esimerkiksi tekniikka kehittyy jatkuvasti, jolloin hankkeen tuotoksia tulisi jatkuvasti ylläpitää ja päivittää, mutta ilman rahoitusta se ei hankkeen puolesta ole mahdollista. Parhaimpana ratkaisuna haastateltava 5 koki, että palvelun käyttäjän, esim. Matkailuyrityksen, tulisi ottaa palvelun ylläpito vastuulleen, mutta yrittäjällä ei välttämättä ole taloudellista mahdollisuutta, osaamista tai kiinnostusta ylläpitoon.

Tietty silloin jos ne oikeasti saadaan käyttöön ja se on nyt vaikka jollekin yritykselle tehty juttu, että se yritys ottaa sen käyttöön, niin silloinhan se on hyvä. Se

pysyy niin kun yllä ja ehkä kehittyä eteenpäin. mut sitten, jos se jää vaan niin jonkun hankkeen nettisivun varaan niin se on aika surullinen kohtalo. H 6

Hankkeen tulosten jatkuvuuden edistämiseksi nähtiin eri keinoja. Yhtenä haasteena ja epätasapainona nähtiin se, että hankehakemusvaiheessa ei osata ennakoida ja arvioida millaisia tuotoksia tulisi tehdä. Lisäksi koettiin, että kesken hankkeen on vaikea muuttaa hankehakemukseen luvattuja toimenpiteitä. Muutokset hankehakemukseen nähtiin kovin työläinä.

Hiukan harmittaa, se että kun maailma muuttuu koko ajan niin esimerkiksi, jos on 2 tai 3 vuoden hanke ja se on kirjoitettu sitten jo vähintään vuotta ennen kuin se edes alkaa, niin siinä välissä maailma voi muuttua niin että on ihan hyviäkin perusteita vähän muuttaa sitä hanketta. Mutta se on pikkaisen turhan työllistävällä hetkellä se byrokratiamuutos. Se syö turhaan paljon työtunteja, että siihen toivoisi lisää joustavuutta. Olisi varmaan kaikkien etu. H2

Haastateltava 4 koki haasteita liittyen hankkeen päättymiseen. Hän koki, että hankkeelle ei välttämättä helposti myönnetä jatkorahoitusta, sillä hankkeen tulisi luoda aina jotain uutta. Jatkorahoituksen puuttuminen näkyy monin tavoin.

Näissä hankkeissa on se, kun projekti loppuu, rahat loppuu ja siitä sitten vaan seuraavaa kohti. Niin se asia voi olla, että se jää vähän kesken. Tai sitä ei kukaan jatka tai asiaa lopahtaa. Tai sama että jos jotakin yrittäjää autetaan ja sitten vaan pitää olla silleen että, no nyt tämä projekti loppuu, että koita pärjätä tai silleen. Ei toimikaan niin hyvin sitten se kehittäminen. H 4

Haastateltava 5, jolla on jo pitkä kokemus hanketyöstä, koki, että usein hankehakemuksessa kuvatut hankkeen tuotosten jatkokäyttö ym. unohtuu ja hiipuu pois.

Joo valitettavan usein kaikki hienot tuotokset, mitkä on luvattu hanketta hakiesaan, että jää voimaan ja ne elää ja niitä ylläpidetään ja ne on aktiivisia. No näähän usein sitten unohtuu. Sen ajan ne on mitä rahoittaja määrää että onko se 5 vuotta vai 10 vuotta mitä se onkaan. Liian usein käy niin, että se hanke loppuu, niin kaikki toimita loppuu. H 5

Analyysini mukaan hankkeiden aikaansaannosten jatkuvuuteen ja lisäkehitykseen tulisi panostaa. Haastateltavilla ei ollut näkemystä siitä, miten hankkeiden päättymistä tulisi parantaa. Hyvien käytäntöjen levittämiseksi tulisi hankkeiden päättymiseen panostaa.

8. YHTEENVETO

Olen tarkastellut tutkimuksessani EU:n osarahoittamia matkailualan kehittämishankkeiden haasteita projektiyhteiskunnan näkökulmasta. Aineistoni muodostui kuudesta asiantuntija-haastattelusta, joita analysoin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Haastattelin kehittämishankkeiden parissa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä ja työskentelivät ammattikorkeakoulussa eri puolilla Suomea. Kolme haastateltavista olivat työskennelleet hankkeissa vasta muutamia vuosia, kun taas loput kolme haastateltavista olivat työskennelleet hankkeissa pidemmän aikaa. Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä toimi projektiyhteiskunnan käsite, ja erityisesti Kankareen ja Warpeniuksen (2006) teoreettiset keskustelut arvioinnin pulmallisuudesta ja monimutkaisuudesta paikallisprojekteissa. Tutkimukseni vastaa Mäki-Petäjän (2020) nostamaan matkailututkimukselliseen tarpeeseen ja lisätutkimuksen tekemiseen julkisen rahoituksen hakijoiden kuulemisesta.

Tutkin matkailualan kehittämishankkeisiin liittyviä ristiriitoja projektiyhteiskunnan näkökulmasta. Projektiyhteiskunta-käsitteellä tarkoitetaan viime vuosikymmenten aikana tapahtunutta muutosta julkishallinnossa. Nykyhallinnon keskeisiä organisaatioita ovat erilaiset hankkeet ja projektit, joita rahoitetaan määrärahoihin kiinteän budjetin sijaan. Tämä julkishallinnollinen muutos suunnitelmallisesta ja byrokraattisesta hallintajärjestelmästä kohti projektoitunutta yhteiskuntaa on ollut merkittävä. Valtio ja politiikka eivät ole enää tärkeitä pyrittäessä ymmärtämään yhteiskunnan toimintaa, sillä valta on ikään kuin kaikkialla eikä siksi missään. Hajauteut julkishallinnon rakenteet nostavat esiin ongelmia muun muassa arvioinnin ja vaikuttavuuden näkökulmasta (Rantala & Sulkunen, 2006).

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia, millaisia haasteita kehittämishankkeisiin liittyy hankkeissa työskentelevien näkökulmasta. Kiinnostuin aiheesta, koska erilaisia hankkeita toteutetaan runsaasti ja moni matkailualan kehittämistyö nojaa erilaisten projektien varaan. Lisäksi halusin kuulla kehittämishankkeiden parissa työskentelevien näkökulmia hankkeista – erityisesti mitä hankkeelle tapahtuu hankkeiden päättymisen jälkeen ja pystytäänkö hankkeilla saamaan aikaan vaikuttavia lopputuloksia.

Julkisrahoitteiset kehittämishankkeet ovat merkittävä yhteiskunnallinen ilmiö. Matkailualan hankkeita on toteutettu EU:n ohjelmakaudella 2014–2020 Suomessa 3 829 kappaletta.

Matkailualan hankkeisiin kohdistettu rahoituksen suuruus vuosina 2014–2020 on ollut 368 miljoonaa euroa. Kyse on merkittävästä ilmiöstä sekä hankkeiden suuren määrän että rahoituksen osalta. Hankkeiden arviointiin eri tutkimusaloilta tarvitaan lisätutkimusta. Kehittämishankkeita toteutetaan monilla eri elinkeinon- ja politiikan osa-alueilla. Tutkimustuloksiani voidaan soveltaa laajasti eri alojen kehittämishankkeisiin hankkeiden toimintatapojen parantamiseksi.

Vastauksena päätutkimuskysymykseeni voidaan todeta seuraavaa: matkailualan kehittämishankkeet näyttävät monimutkaisena kokonaisuutena. Hankkeisiin liittyy monenlaisia haasteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti hankkeiden onnistumiseen. Kehittämishankkeiden toteuttamiseen liittyvä yksi merkittävimmistä haasteista on analyysini mukaan yhteistyön ja osallisuuden puute matkailuyrittäjien ja hankehenkilökunnan välillä. Usein matkailualan kehittämishankkeiden tavoitteena on tukea ja edistää matkailualan elinkeinon kehittymistä. Matkailualan kehittäminen näyttää haasteellisena matkailuyrittäjien epäaktiivisuuden takia. Analyysini mukaan yrittäjien epäaktiivisuus koettiin lannistavana ja negatiivisena kehittämistyötä kohtaan ja vaikutti negatiivisesti hankkeiden tavoitteiden toteutumiseen. Syyksi yrittäjien osallistumattomuuteen nähtiin muun muassa hankkeiden suuri määrä ja tietynlainen epämääräisyys, sekä toisaalta mahdolliset aikaisemmat huonot kokemukset hankkeista. Matkailuyrittäjien ajan puute osallistua kehittämishankkeiden toimenpiteisiin nostettiin vastauksissa esille. Lisätutkimusta tarvitaan matkailuyrittäjien kuulemisesta kehittämishankkeisiin liittyen. Mikäli olisi tutkittua tietoa matkailuyrittäjien kiinnostamattomuudesta kehittämishankkeita kohtaan, voitaisiin hankkeita kehittää yrittäjien toiveiden ja näkemysten pohjalta enemmän heitä palveleviksi.

Toisena merkittävänä haasteena kehittämishankkeissa on projektiluonteisen työskentelytavan epäsovimattomuus kehittämistyöhön. Kehittämistyölle on ominaista pitkäjänteisyys, ennakoimattomuus ja tilanne-ehtoisuus (Järvelä, 2004, s. 258). Nämä kehittämistyön ominaisuudet eivät näkemykseni mukaan sovi projektiluonteiseen kehittämistyöhön. Julkisrahoitteisissa matkailualan kehittämishankkeissa ennakointi on tärkeässä roolissa tavoitteiden asettelussa ja rahoituksen hakemisessa ym. Haasteena nähtiin hankkeen tavoitteiden asettaminen epäselvässä tilanteessa, jossa hankkeen aihealueesta ei vielä tiedetä tarpeeksi, mutta tavoitteet tulee silti asettaa.

Kaikki haasteltavat työskentelivät saman aikaisesti monissa eri hankkeissa. Projektiluonteinen työskentelytapa näyttäytyi monimutkaisena kokonaisuutena, jossa vastuualueet ja työnjako ei välttämättä olleet selviä eri toimijoiden välillä. Lisäksi työnteko hajaantui moniin eri kokonaisuuskin ja toimenpiteisiin. Hankemaailma näyttäytyy monimutkaisena kokonaisuutena, joka ei ole kenenkään hallittavissa.

Tutkimukseni kolmantena tuloksena on se, että tavoitteet on kirjattu tarkoituksellisesti epämääräisesti ja monitulkinnallisesti. Epämääräiset tavoitteet mahdollistavat monipuolisen toteutuksen, mutta saattavat johtaa yksittäisiin toimenpiteisiin. Hankkeiden monitulkinnalliset ja epämääräiset tavoitteet nähtiin haastateltavien toimesta lähtökohtaisesti hyvänä asiana, mutta hankaloittavan esimerkiksi työn ja vastuun jakamista. Tutkimukseni tulokset ovat yhteneviä Kankareen (2006, s. 134) näkemyksen mukaan kehittämishankkeiden ns. kelluvista tavoitteista. Kankare esittää, että kehittämishankkeiden tavoitteilta ei välttämättä tule odottaakaan selkeyttä. Väljät ja tulkinnalliset tavoitteet voivat toimia visioina ja muutosprosessin inspiraation lähteinä. Kuitenkin tavoitteet voivat liittyä toisiinsa tavalla, joka hankaloittaa niiden samanaikaista toteutumista. Lisäksi valittu toimintatapa saattaa tarkoittaa eri toimijoille hyvin eri asioita.

Hankkeiden aikaansaannoksia ja tuloksia kuvataan usein määrällisesti indikaattorilukujen avulla. Tutkimukseni mukaan hankkeiden monitulkinnalliset laadulliset tavoitteet ovat johtaneet siihen, että hankkeille asetetuilta indikaattoreilta haetaan selkeyttä ja yksiselitteisyyttä. Indikaattorilukuja toteutetaan yksiselitteisyyden nimissä. Warpeniuksen (2006) mukaan arvioinnin ja lukujen alle kytkeytyy paljon pulmallisuutta. Indikaattorilukujen täyttämisestä on tullut toiminnan tarkoitus ilman näkemystä toiminnan vaikuttavuudesta.

Matkailun julkista rahoitusta on tutkittu matkailututkimuksen saralla verrattain vähän. Tulokset tässä tutkimuksessa nostavat esiin matkailun kehittämishankkeiden epäkohtia ja haasteita, mikä tarjoaa arvokasta tietoa aiemmin vähän tutkittuun aiheeseen. Matkailualan kehittämishankkeita ehdottomasti tarvitaan, mutta hankkeisiin liittyvä hallinnollinen työ ja raamit asettavat toiminnalle rajoituksia ja haasteita. Tekemäni havainnot julkisrahoitteisista kehittämishankkeista ovat yhteneviä Mäki-Petäjän (2020) tutkimuksesta esiin nousseihin tutkimustuloksiin ja tutkimukseni vastaa osittain hänen tutkimuksestaan esiin nousseihin kysymyksiin.

Jatkotutkimusta aiheesta kuitenkin tarvitaan. Mäki-Petäjä (2020, s. 80) nostaa esille lukuisiin verkostoihin pohjautuvan matkailun kehittämiseen liittyviä haasteita. Lukuisat erilaiset verkostot aiheuttavat haasteita kehittämistyön kokonaisuuden hallitsemisessa. Olen samaa mieltä Mäki-Petäjän kanssa (2020) siitä, että julkisen hallinnon olisi keskityttävä olemassa olevien verkostojen toiminnan selkeyttämiseen sen sijaan, että rahoituksella synnytetään jatkuvasti uusia verkostoja.

Jatkotutkimusta tarvitaan esimerkiksi matkailuyrittäjien näkemyksistä matkailualan kehittämishankkeista. Olisi arvokasta tietää yrittäjien kokemuksia hankkeisiin osallistumisesta tai osallistumattomuudesta niin hankehenkilökunnan kuin rahoittavan viranomaisen näkökulmasta. Näin myös hankkeita voitaisiin kehittää yrittäjiä paremmin palvelevimmiksi ja houkuttelevimmiksi. Jatkotutkimusta tulisi tehdä myös rahoittavan viranomaisen henkilökunnan näkemyksistä kehittämishankkeista. Analyysini mukaan rahoittavalla viranomaisella on merkittävä rooli kehittämishankkeissa. Rahoittajan päätökset vaikuttavat muun muassa siihen, millaisia toimia hankkeen nimissä voidaan tehdä. Matkailualan kehittämishankkeita rahoittavat viranomaiset saattavat kokea kehittämishankkeiden haasteet eri tavalla kuin hankkeita toteuttavat työntekijät ja tämän takia tutkimusta heidän näkökulmistansa tarvitaan.

Jaan näkemyksen Kankareen (2006, s. 140) kanssa hanketoiminnan tarkoituksellisuudesta ja merkityksellisyydestä. Kankare osoittaa, että kehittämishankkeiden yhtenä laajempuna yhteiskunnallisena tavoitteena saattaa olla eurooppalaisten työntekijöiden toimeliaisuus sekä yhtenäinen Eurooppa. Lisäksi hän ehdottaa, että ensisijaisesti rakennerahastot ovat osoitus Euroopan unionin solidaarisuudesta, ja sellaisenaan niiltä ei ehkä sovikaan odottaa tiukkaa tuloksellisuutta. Jatkuvasti muuttuvan verkoston koordinointi, seuranta ja arviointi tuottaa paljon toimeliaisuutta, jolla on itseisarvoa kansallisesti ja eurooppalaisesti. Tutkimukseni mukaan kehittämishankkeissa työskentelevät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja tekevänsä parhaansa matkailualan kehittämiseksi. Hankkeiden toimeliaisuudella on merkittävä työllistävä vaikutus monille alueille. Näin ollen tarkoituksellisuus ja merkityksellisyys on itseisarvo jossinän.

Matkailualan kehittämishankkeita tarvitaan. Hankkeiden avulla tehdään paljon matkailun kehittämistyötä, johon ei välttämättä löydy muuta perusrahoitusta. Kuitenkin hankkeiden sisäiseen toimintaan liittyvät haasteet voitaisiin osittain ratkaista paremmalla johtamisella sekä

paremmalla työn ja vastuun jakamisella. Näiden kehittämiskohteiden lisäksi ehdotan, että rahoitusta tulisi jakaa enemmän suurempiin hankekokonaisuuksiin ja vähentää yksittäisiä pientankkeita. Mikäli hankehenkilökunta työskentelisi vain yhden hankkeen parissa määrätyn ajanjakson, saattaisi se johtaa vaikuttavampiin lopputuloksiin.

Pyrin omassa tutkimuksessani tutkimaan, mitä tapahtuu hankkeen päättymisen jälkeen. Näkemyseni mukaan hankkeen päätyttyä hankkeen aikana tehdyt tuotokset joko jatkokehittyvät tai jäävät unholaan. Jatkotutkimusta tarvitaan siitä, miten hankkeen aikana luodut toimenpiteet jatkokehittyvät ja jäävät elämään hankkeiden päättymisen jälkeen. Lisäksi jaan näkemyksen Kankareen (2006) hankkeiden arvioinnin syntisestä liitosta, jossa ei ole tietoa oman toiminnan vaikutuksista, eikä hankkeista synny kriittistä arviointitietoa. Mielestäni on hyvä tunnistaa projektiyhteiskuntaan liittyviä sisäänrakennettuja, mutta harvoin tunnistettuja ristiriitoja. Kehittämishankkeet ovat merkittävä ilmiö niin kansallisesti kuin alueellisestikin. Hankkeiden avulla voidaan saada aikaan vaikuttavia ja pysyviä lopputuloksia, mutta kriittistä arviointitietoa hankkeista tulisi lisätä.

9. KIITOKSET

Haluan kiittää kaikkia opintojani ja graduprosessiani tukeneita henkilöitä. Suurkiitos kuuluu työni pääohjaajalle Soile Veijolalle rakentavasta ja asiantuntevasta palautteesta. Soile antoi ajatuksia herätteleviä kommentteja ja tuki minua monimutkaisen graduaiheen juurella. Kiitos myös graduseminaarin toiselle ohjaajalle Monika Lüthjelle hyvistä kommentteista ja lähdevinkeistä.

Haluan kiittää kaikkia opiskelukavereitani, joihin olen saanut tutustua opintojeni aikana. Kiitos kaikesta vertaistuesta, kuuntelemisesta ja tsempeistä, joita olette antaneet koko graduprosessin ajan. Lisäksi suurkiitos vanhemmilleni ja siskolleni perheineen kaikesta tuesta ja kannustuksesta mitä olette antaneet koko opiskeluni ajan. Erityiskiitos kuuluu Juhanalle. Hän on jaksanut naurattaa ja piristää vaikeinakin graduntekohetkinä ja pysynyt rinnalla koko opiskeluni ajan välimatkasta huolimatta.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. & Lampinen, M. (2006). OECD ja suomalaisen projektiyhteiskunnan synty. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Helsinki, s. 56–70.
- Anastasiadou, C. (2008). Stakeholder perspectives on the European Union tourism policy framework and their preferences on the type of involvement. *International Journal of Tourism Research*, 10(3), 221-235. <https://doi.org/10.1002/jtr.655>
- Andriotis, K. (2002). Residents' Satisfaction or Dissatisfaction with Public Sector Governance: The Cretan Case. *Tourism & Hospitality Research*, 4(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/146735840200400105>
- Antikainen, J., Heikkinen, B., Nyman, J., Rannanpää, S., Hakkarainen, M. & Harju-Myllyaho, A. (2022). Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa 2014–2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:7. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163803>
- Artell, E. (2018). Yhteistyökäytännöt projektiyhteiskunnassa, Case Visit Arctic Europe. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Asikainen, J. (2011). EU-rakennerahastoprojektien arkipäivän haasteet projektijohtamisen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede.
- Bohn, D., Carson, D., Demiroglu, O. & Lundmark, L. (2023). Public funding and destination evolution in sparsely populated Arctic regions. *Tourism Geographies* 1(2). <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2193947>
- Bull, B. (1999). Encouraging tourism development through the EU structural funds: A case study of the implementation of EU programmes on Bornholm. *International Journal of Tourism Research*, 1(3), 149-165.
- Coles, T. (2009). The Implementation of Sustainable Tourism: A Project-Based Perspective. Teoksessa S. Gössling, M. Hall & D. Weaver (toim.), *Sustainable Tourism Futures Perspective on Systems, Restructuring and Innovations*. Routledge: New York.
- Eskola, J. (2000). Aluekehitysrahastohankkeen taloudellisuuden evaluointi – viitekehys, metodologia ja empiirinen soveltaminen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos, Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.
- Euroopan komissio. (2016). Opas matkailualan EU-rahoitus 2014–2020. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/31536>

- Grabher, G. (2004) Learning in Projects, Remembering in Networks?: Communitarity, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies?. *European Urban and Regional Studies*, 11(2), 103-123. <https://doi.org/10.1177/0969776404041417>
- Hakala, E. (2010). Kehityksen prosessi vai hankkeen offesiivi-tapaustutkimus hankkeen vaikutuksista. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Sosiologia
- Hakkarainen, M. (2011). Nykypäivän Lokka ja syrjäkylän mahdollisuudet. Teoksessa L. Pyhäjärvi, M. Hakkarainen, T. Helle, S. Tuulentie, M. Autti & P. Sarala (toim.) *Lokka muutosten näyttämönä* (s. 67–82). Lapin tutkimusseura Acta Lapponica Fenniae. Rovaniemi.
- Hakkarainen, M. (2017). Matkailutyön ehdot syrjäisessä kylässä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Halkier, H. (2010). EU and tourism development: Bark or bite? *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 10(2), 92-106. <https://doi.org/10.1080/15022250903561952>
- Hall, C., Jenkins, J. & Kearsley, G. (1997). *Tourism planning and policy in Australia and New Zealand: Cases, issues, and practice*. Sydney:NSW.
- Harju-Myllyaho, A., Hakkarainen, M. & Vähäkuopus, M. (2020). Tourism Work: Public Management of the Tourism Workforce in Finland. Teoksessa A. Walmsley, K. Åberg, P. Blinnikka & G. Jóhannesson (toim.), *Tourism Employment in Nordic Countries* (s. 57–76). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1_4
- Henttonen, E. (2002). Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. Pro gradu -tutkielma Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos, Organisaatiot ja johtaminen.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino
- Höckert, E., Hakkarainen, M. & Jänis, J. (2013). Matkailun paikallinen kehittäminen maaseudulla. Teoksessa S. Veijola (toim.), *Matkailututkimuksen lukukirja* (s. 160–173). Lapin yliopistokustannus.
- Kankare, I. (2006). Syntinen liitto – arviointi ja Euroopan sosiaalirahaston itse aiheutettu monimutkaisuus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 143–161). Helsinki: Gaudeamus.
- Kolodziejski, M. (2022). Taloudellinen, sosiaalinen ja alueellinen yhteenkuuluvuus. Haettu 20.9.2022 osoitteesta https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/fi/FTU_3.1.1.pdf
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

- Laine, H. (2022). EAKR- indikaattorit Länsi-Suomen aamukahvivilaisuus 4.10.2022. Keski-Suomen liitto, haettu 2.2.2023 osoitteesta [https://rakennerahastot.fi/documents/91635434/135576529/EAKR+indikaattorit+Laine+\(1\).pdf/fa098794-b13a-ab8e-dadb-086643339dde/EAKR+indikaattorit+Laine+\(1\).pdf?t=1664868074248](https://rakennerahastot.fi/documents/91635434/135576529/EAKR+indikaattorit+Laine+(1).pdf/fa098794-b13a-ab8e-dadb-086643339dde/EAKR+indikaattorit+Laine+(1).pdf?t=1664868074248)
- Lehtinen, S., Pasanen, A. & Uusikangas, S. (2021). *Huijareiden vallankumous, huijarisyndrooman yhteiskunnallisilla juurilla*. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, K. (2022). “Ainahan se on tietysti jonkun marjamettä mihinkä se tulee” Paikallisten osallisuus matkailun vastuullisessa suunnittelussa Rovaniemiellä. Pro gradu -tutkielma Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Lemmetyinen, A. (2010). The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10:2, 129-152. doi:10.1080/15022250903561911.
- Lindgren, M., Packendorff, J. & Sergi, V. (2014). Thrilled by the discourse, suffering through the experience: Emotions in project-based work. *Human Relations* 67(11), 1383–1412. doi: 10.1177/0018726713520022
- Nash, R., Koyabe, D., & Stansbie, P. (2006). Impact of European Union funding on tourism in the Grampian region. *International Journal of Tourism Research*, 8(4), 247–261. <https://doi.org/10.1002/jtr.573>
- Marski, L. (2021). Toimialaraportit, matkailun suuntana kestävä ja turvallinen tulevaisuus. Työ ja elinkeinoministeriö 2021:1, Helsinki.
- Mäki-Petäjä, T. (2020). Matkailun julkisen rahoituksen metahallinta – Viranomaisasiakirjojen sisällönanalyysi vuosilta 2019 ja 2020. Pro gradu -tutkielma Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Mäntysaari, M. (1999). Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.), *Arviointi ja asiantuntijuus* (s. 7–17). Gaudeamus.
- Mäntysaari, M. (1999). Arviointitutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.), *Arviointi ja asiantuntijuus* (s. 54–71). Gaudeamus.
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Project from an individual perspective. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. (s. 39-58). Malmö: Business School Press
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Radel, K. (2018). Participant observation in cross-cultural tourism research. Teoksessa Hillman W. & Radel, K. (toim.), *Qualitative methods in tourism research: Theory and practice*. Bristol: Channel view publications.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006). Esipuhe. Teoksessa K. Rantala, & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Helsinki, (s. 17–37).
- Robson, C. (2001). *Käytännön arvioinnin perusteet: Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille*. Tammi: Helsinki.
- Rutman, L. (1977). *Evaluation research methods: a basic guide*. Sage: Beverly Hills.
- Seppänen-Järvelä, R. (2000). Kehittämishankkeiden evaluaatio: tarpeellista mutta vaikeaa. *Hallinnon tutkimus*, 19 (4), 389–397.
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapoliittikka* 69(3), 251-259.
- Sjöblom, S. (2006), Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 71–86). Gaudeamus, Helsinki
- Smeral, E. (2006). Aspects to justify public tourism promotion: An economic perspective. *Tourism Review*, 61(3), 6–14. <https://doi.org/10.1108/eb058474>
- Suhonen, M., Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2004). Ohjaus projektin elinkaarella esimerkkinä Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti. *Hallinnon tutkimus* 1:2004, 38–47.
- Sulkunen, P. (2006). Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 17–37). Gaudeamus, Helsinki.
- Sydow, J. & Staber, U. (2002) The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television, *Regional Studies*, 36 (3), 215-227.
- Telfer, D. & Sharpley, R. (2015). Conclusion: Tourism and development. Teoksessa R. Sharpley & D. Telfer, (toim.), *Tourism and development: Concept and issues* (s. 453-468). Bristol: Channel View Publications.
- Tuohino, A. (2017). Maaseutumatkailu. Teoksessa J. Edelheim & H. Ilola (toim.), *Matkailututkimuksen avainkäsitteet* (s. 82–86). Lapland University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Julkista tukea matkailun kehittämiseen. Haettu 29.11.2022 osoitteesta <https://tem.fi/julkista-tukea-matkailun-kehittamiseen>

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). Julkista tukea matkailun kehittämiseen. Haettu 14.5.2023 osoitteesta <https://tem.fi/julkista-tukea-matkailun-kehittamiseen>
- Uusitalo, E. & Assmuth, L. (2013). Having, Loving, Being in the Periphery: Interpretations of Locality in the National Landscape of Koli, Eastern Finland. Teoksessa L. Silva & E. Figueiredo (toim.), *Shaping rural areas in Europe: perceptions and outcomes on the present and the future* (s. 57-73). Geojournal Library 107 https://doi.org/10.1007/978-94-007-6796-6_5
- Vakkuri, J. & Meklin, P. (2001). Taloudellinen näkökulma projektiarvioinnissa. Teoksessa P. Vartiainen (toim.), *Näkökulmia projektiarviointiin* (s. 29–51). Tampere: Finnpublishers Oy.
- Vartiainen, P. (2001). Mitä on projektiarviointi? Teoksessa P. Vartiainen (toim.), *Näkökulmia projektiarviointiin*. (s. 11–27). Tampere: Finnpublishers Oy.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2018). Kokeilut kehittämisotteena – mitä uutta ja erilaista? *Hallinnon Tutkimus* 37 (4), s. 291–295.
- Vedung, E. (2004). Arviointiaallon muodot ja suunnat. *Yhteiskuntapolitiikka* 69(2004):3
- Virtanen, P. (2002). Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. *Hallinnon tutkimus* 4 (2003) s. 298–309.
- Vuori, J. (2020). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, sosiaali- ja terveystieteiden tiede.
- Warpenius, K. (2006). Näkymätön näyttö – vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa K. Rantala & Sulkunen, P. (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. (s. 143–161). Helsinki: Gaudeamus.
- Zwikael, O., Chih, Y. & Meredith, J. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset:

1. Työnantaja, työtehtävä, titteli
2. Työskenteletkö tällä hetkellä hankkeessa?
3. Minkä eri elinkeinoalan hankkeissa olet työskennellyt?
4. Kuinka pitkään olet työskennellyt hankkeiden parissa?

Matkailun kehittäminen

1. Miten kuvaillet matkailun kehittämistä hanketoiminnan avulla?
2. Koetko jotain haasteita matkailun kehittämisessä hanketoiminnan avulla?
3. Koetko jotain haasteita projektiluonteisessa työskentelytavassa?

Hankkeen arviointi

1. Miten kuvailisit hankeraportointia ja -arviointia?
2. Mitä haasteita mielestäsi liittyy hankkeiden arviointiin mm. indikaattoreihin?
3. Miten kehittäisit hankearviointia?