



Karelia-ammattikorkeakoulu
Restonomi (AMK)

Matkailun kehittämistyön vaikut- tavuus

Tiina Pakarinen

Opinnäytetyö, marraskuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021
Matkailun koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Tiina Pakarinen

Nimeke
Matkailun kehittämistyön vaikuttavuus

Toimeksiantaja
Rural Finland II – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta matkailun kehittämistyössä Suomessa on havaittavissa ja miten sen jakautumista voidaan havainnollistaa. Lisäksi selvitettiin, millaisia vaikutuksia Rural Finland II -hanke on toiminnallaan saanut aikaan.

Aineistona käytettiin Rural Finland II -hankkeen tammi-maaliskuussa 2021 toteuttamalta aluewebinaarikiertueelta kerättyä tietoa alueilla toteutetuista matkailuhankkeiden hyvistä tuloksista sekä hankkeiden aikaansaamista vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. Lisäksi kiertueella kysyttiin, miten Rural Finland II on muuttanut matkailun kehittämistyötä toimenpiteillään. Aineistoa tutkittiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi työkalu, jonka avulla voidaan koostaa tietoa matkailun kehittämistyön kokonaisvaikuttavuudesta ja mallintaa vaikutusten jakautumista. Työkalua voidaan soveltaa niin yksittäisten hankkeiden kuin alueellisen ja valtakunnallisen tason vaikuttavuuden selvittämiseen. Aineiston koko aiheutti sen, että selvityksestä saadut tulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia. Pilotointi kuitenkin osoitti, että työkalu on käytökelpoinen apuväline kokonaisvaikuttavuuden selvittämiseen ja havainnollistamiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 48
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
matkailu, vaikuttavuus, kehittämisprojektit



THESIS
November 2021
Degree Programme in Tourism and Hospitality
Management

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Tiina Pakarinen

Title
The Effectiveness and Impact of Tourism Development Projects

Commissioned by
Rural Finland II – a national tourism industry coordination project

Abstract

The aim of the thesis was to find out what kinds of impact and effectiveness of tourism development projects there are in Finland and how to illustrate the division of them. In addition, the purpose was to assess the impact of the Rural Finland II project.

Data for this study was collected in the regional webinar tour implemented by Rural Finland II on January-March 2021 by clarifying the good results of tourism projects in the regions and the impact and effectiveness of these projects. It was also found out how Rural Finland II has changed the development work of tourism projects through the measures implemented within the project. The data was examined through qualitative content analysis.

As a result of this thesis, a tool was developed to gather information on the overall effectiveness of tourism development projects and to model the distribution of the impact. The tool can be applied to determining the impact and effectiveness of individual projects as well as regional- and national-level projects. The size of the collected data caused the results of the study to be indicative only. However, experimenting the tool demonstrated that it is a practical instrument for elucidating and visualizing overall effectiveness and impact.

Language
Finnish

Pages 48
Appendices 2
Pages of Appendices 3

Keywords
tourism, impact, effectiveness, development projects

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoite	6
2.1	Toimeksiantaja Rural Finland II	6
2.2	Opinnäytetyön tarve ja tavoite	7
2.3	Aiheen valinta ja rajaus.....	8
3	Vaikuttavuus matkailun kehittämistyössä.....	9
3.1	Vaikuttavuuden määritelmä	9
3.2	Vaikutusketju ja vaikuttavuuden ekosysteemi.....	11
3.3	Vaikutusten ja vaikuttavuuden ulottuvuudet.....	14
4	Vaikuttavuuden arviointi ja mittarit	16
4.1	Arvioinnin ja mittaamisen perusta	16
4.2	Vaikuttavuusmallit ja -mittarit	19
5	EU-rahoitteisten kehittämishankkeiden arviointi	22
6	Matkailun kehittämistyön ja Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuuden selvitys	23
6.1	Aineiston hankinta ja käsittely.....	23
6.2	Asiantuntijahaastattelut.....	25
6.3	Tutkimusmenetelmä ja tulosten esittäminen	26
7	Kokonaisvaikuttavuuden selvittämisen työkalu	28
7.1	Vaikutusulottuvuudet ja indikaattorit	28
7.2	Aineiston koodaaminen, visualisointi ja huomiot.....	30
7.3	Kaaviomallin hyödyntäminen	32
7.4	Hyviä käytänteitä vaikuttavuuden aikaansaamiseksi matkailun kehittämistyössä	34
8	Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuus	35
9	Selvityksen luotettavuus ja eettisyys.....	40
10	Pohdinta.....	42
10.1	Päätelmät selvitysprosessista ja tuloksista	42
10.2	Oma oppiminen ja esitykset jatkokehittämiseen	43
	Lähteet.....	45

Liitteet

- Liite 1 Havainnekuvat vaikuttavuusmalleista
- Liite 2 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Matkailun kehittämistyön vaikuttavuudesta on alettu puhumaan viime vuosina yhä enemmän. Vaikkei vaikuttavuuden arvioiminen mikään uusi ilmiö olekaan, ei aiheesta ole tässä kontekstissa vielä tullut arkipäivää. On entistä tärkeämpää, että kehittämistyöllä aikaansaatuja tuloksia, vaikutuksia ja vaikuttavuutta saadaan osoitettua rahoittajalle sekä laajemmalle yleisölle. Konkreettisten tulosten ja vaikuttavuuden esille tuominen kiinnostavasti ja selkeästi niin kohderyhmän kuin esimerkiksi alueen asukkaiden keskuudessa liittyy vahvasti vaikuttavuusajattelun mukaiseen toimintaan.

Yleisesti ottaen vaikuttavuudella tarkoitetaan tehdyillä toimenpiteillä aikaansaatuja hyviä tuloksia, vaikutuksia ja muutoksia esimerkiksi ihmisten ajattelutavoissa sekä toiminnassa. Nämä mahdollistavat laajemman, pidemmällä aikavälillä toteutuvan ja havainnoitavan vaikuttavuuden. Vaikuttavuus syntyy moniulotteisissa yhteyksissä, joten sen perimmäisten syy-seuraussuhteiden selvittäminen on haastavaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerättyyn aineistoon perustuen selvittää, millaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta matkailun kehittämistyössä Suomessa on havaittavissa ja miten sen jakautumista voidaan havainnollistaa. Lisäksi selvitettiin, millaisia vaikutuksia Rural Finland II -hankkeessa on saatu aikaan ja miten ne jakautuvat verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Lisätietoa hankittiin toteuttamalla kaksi asiantuntijahaastattelua.

Opinnäytetyö esittelee vaikuttavuuden ja siihen liitettävien keskeisten käsitteiden määritelmän. Sen jälkeen tutustutaan vaikuttavuuden arviointiin sekä erilaisiin vaikuttavuusmalleihin ja -mittareihin, joiden avulla vaikuttavuus voidaan saada osaksi kehittämistyötä aina suunnittelusta jälkiarviointiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi työkalu matkailun kehittämistyön kokonaisvaikuttavuuden havainnollistamiseen. Työkalu tarjoaa laajat hyödyntämismahdollisuudet, sillä sitä voi soveltaa eri tasoilla tapahtuvan vaikuttavuuden selvittämiseen.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoite

2.1 Toimeksiantaja Rural Finland II

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rural Finland II, joka oli valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke. Hankkeen perusta oli luotu vuosina 2015–2017 toimineessa Rural Finland -hankkeessa. Rural Finland II ei kuitenkaan ollut suora jatkumo edeltäjäänsä, vaan sen toimintoja edelleen kehittävä hanke. Rural Finland II aloitti toimintansa 1.8.2018, ja hanke päättyi syksyllä 31.10.2021. (Rural Finland II 2021a ja 2021b.)

Projektipäällikkönä hankkeessa toimi Raija Ruusunen, työparinaan projektikoordinaattori Tero Taatinen. Hankkeen toteuttajina olivat Karelia-ammattikorkeakoulu ja Itä-Suomen yliopiston Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. Rahoittajana toimi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma / Hämeen ELY-keskus. (Rural Finland II 2021a.) Laaja-alainen, asiantuntijoista koostuva ohjausryhmä tuki, seurasi ja ohjasi hankkeen toimintaa (Ruusunen 2018a). Suoritin syventävän harjoittelun hankkeessa tammi-maaliskuussa 2021 ja olin hankkeessa projektityöntekijänä 1.9.–31.10.2021.

Valtakunnallisen matkailun koordinaatiohankkeen tarkoituksena on ollut omalta osaltaan varmistaa laadukasta, tehokasta ja osaavaa matkailun kehittämistyötä Suomessa. Hankkeessa on pyritty viemään eteenpäin Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015–2025 ja Matkailu 4.0 -toimenpideohjelman tavoitteita. (Ruusunen 2018a.) Vaikka Rural Finland II toimi matkailun kehittäjiä aktivoivana hankkeena, se ei ollut luonteeltaan varsinainen aktivointihanke¹. Rural Finland II oli hanketyypiltään koordinaatiohanke, jonka tehtävänä oli lisätä matkailun kehittämistyön tehokkuutta (Maaseutu 2021).

¹ Aktivointihanke on yhteistyöhanketyyppi, jossa kootaan kohderyhmän kehittämistarpeita, etsitään uusia toiminnan mahdollisuuksia ja markkinoita. Aktivointihankkeiden avulla voidaan esimerkiksi valmistella yritysryhmähankkeiden toteuttamista. (Ruokavirasto 2018.)

Matkailun kehittämistyön toimijakentän suurimpana haasteena on ollut verkostoitumisen ja verkostojen puute. Ongelmia on huomattu vähäisen yhteistyön, epäselvien roolien ja päällekkäin tehtyjen kehittämistöiden suhteen. Hyviä käytänteitä, saavutettuja tuloksia ja onnistumisia sekä vähemmän onnistuneita kehittämistöimiä on ollut vaikea hyödyntää. Hanketyön sirpaleisuus on vaikeuttanut kokonaisuuden hahmottamista matkailun kehittäjien ja rahoittajien näkökulmasta. Näihin kehittämistyön muutostarpeisiin Rural Finland II on toiminnallaan pyrkinyt vastaamaan. (Ruusunen 2018a.)

Hankkeen tavoitteena oli koota pääasiassa matkailun kehittäjät, mutta myös yrittäjät ja muiden alojen toimijat, yhteen. Hankkeessa kannustettiin luomaan avoimia ja aktiivisia verkostoja kehittämissyhteistyön tueksi ylittäen kunta- ja maakuntarajoja. Tehokas ja ajantasainen hankeviestintä oli keskeisessä roolissa muun muassa matkailun kehittämisen työkalujen ja hyvien käytänteiden jakamisessa. Tämän oli tarkoitus edesauttaa toimijoiden osaamisen lisäämistä ja sitä kautta tavoitteiden toteutumista. (Rural Finland II 2021a.)

Rural Finland II -hankkeen aikana järjestettiin lukuisia aluetilaisuuksia, joista viimeisimpänä tammi-maaliskuussa 2021 webinaarikiertue. Kiertue käsitti 15 erillistä aluetilaisuutta. Tilaisuuksissa kartoitettiin muun muassa ohjelmakaudella 2014–2020 tehtyjen matkailuhankkeiden tuloksia ja vaikuttavuutta sekä matkailun keskeisimpiä kehittämistarpeita ja jo saavutettuja onnistumisia. (Rural Finland 2021d.)

2.2 Opinnäytetyön tarve ja tavoite

Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajan eli Rural Finland II -koordinaatiohankkeen tarve matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden selvittämiseen. Perusta opinnäytetyölle luotiin tammi-maaliskuussa 2021 Rural Finland II:n alueellisella webinaarikiertueella. Järjestettyjen tilaisuuksien yhteydessä kerättiin tietoa muun muassa alueilla toteutettujen matkailuun liittyvien hankkeiden tuloksista ja vaikuttavuudesta sekä pyydettiin palautetta Rural Finland II:n toiminnasta.

Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa toimeksiantajan tarpeisiin tietoa vaikuttavuudesta ja sen arvioinnista. Lisäksi tavoitteena oli kerätyn aineiston perusteella selvittää matkailun kehittämistyön tämänhetkistä vaikuttavuutta Suomessa. Tutkimustehtävänä oli tutkia, millaista vaikuttavuutta matkailun kehittämistyössä oli havaittavissa ja miten se ilmeni.

Opinnäytetyön toinen tutkimustehtävä koski Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuutta. Tehtävänä oli kerätyn aineiston perusteella tutkia, oliko hanke saanut aikaan tavoiteltuja vaikutuksia, jotka mahdollisesti johtavat pidemmällä aikavälillä ilmenevään vaikuttavuuteen.

2.3 Aiheen valinta ja rajaus

Vaikuttavuus ja sen arviointi oli tutkimuskohteena kiinnostava, sillä aiemmin en ollut aiheeseen törmännyt matkailun tai sen kehittämiseen liittyvissä yhteyksissä. Opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta haastavan tutkimusaiheen vastaanottaminen piti kiinnostusta yllä koko prosessin ajan.

Vaikuttavuus on aihealueena laaja. Se voidaan käsittää monella eri tavalla esimerkiksi toimialasta riippuen. Tässä opinnäytetyössä vaikuttavuutta tutkittiin matkailun kehittämistyön näkökulmasta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä kehittämistyön toimenpiteillä aikaansaatuja tuloksia ja muutoksia, jotka johtavat pidemmällä aikavälillä laajempaan vaikuttavuuteen.

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda yleiskuvaa matkailun kehittämistyön vaikuttavuudesta. Tutkimusaineiston koko rajattiin jo kerättyyn aineistoon. Käytettävissä olleet ajalliset resurssit eivät sallineet esimerkiksi hankkeiden yksityiskohtaista tarkastelua. Myöskään koko Suomen kattavan ja riittävän monipuolisen otannan keräämiseen ei ollut realistista mahdollisuutta, eikä näin ollen kehittämistyön aluekohtaista vaikuttavuutta voitu selvittää.

3 Vaikuttavuus matkailun kehittämistyössä

3.1 Vaikuttavuuden määritelmä

Termille vaikuttavuus ei ole saatavilla yhtä ainoaa, tarkkaa ja kaiken kattavaa määritelmää, sillä käsitteistö ei ole vakiintunut (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 5; Hokkanen, Jousilahti & Surakka 2019, 12; Kempainen, Pohjola & Väyrynen 2012, 347; Lehtonen & Rissanen 2021, 2). Vaikuttavuus voidaan käsittää hyvinkin eri tavalla, riippuen mikä tieteenala tai lähestymistapa on kyseessä (Kempainen ym. 2012, 347). Vaikuttavuuden käsitteitä sekä niiden sisältöjä käytetään toisinaan epäloogisesti ja jopa synonyymeinä. Tästä johtuen vaikuttavuuden määrittelyssä ja vaikuttavuuden arvioinnin yhteydessä voi esiintyä virhetulkintoja. (Hyytinen & Konttinen 2006, 18–19; Paasio 2006, 102.)

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, Organization for Economic Cooperation and Development eli OECD (2010) määrittelee vaikuttavuuden olevan sitä, ”missä määrin kehitystoimien tavoitteet on saavutettu tai odotetaan saavutettavan niiden suhteellinen merkitys huomioon ottaen”. Vaikuttavuus on tehtyjen toimien eli interventioiden² arviointia: sen, miten tärkeimmät ja asiaankuuluvat tavoitteet on saavutettu ja millainen positiivinen vaikutus niillä on ollut yhteiskuntaan sekä institutionaaliseen kehitykseen. (OECD 2010, 20–21.)

Paasio (2006) puolestaan kuvailee vaikuttavuuden olevan kahden erillisen elementin suhde, jotka yhteisvaikutteisesti luovat vaikuttavuuden. Nämä elementit eivät siis ole yksinään merkityksellisiä, vaan ainoastaan niiden keskinäinen suhde eli vaikuttavuussuhde saa aikaan toivotunlaista synergiaa. Tämän vaikuttavuussuhteen muuttujina eli elementteinä pidetään kohdetta (esimerkiksi

² Interventio tarkoittaa väliintuloa, sekaantumista tai puuttumista johonkin asiaan. Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden asiayhteyksissä interventiolla tarkoitetaan niitä tehtyjä toimia, joilla pyritään aikaansaamaan tavoiteltua muutosta.

yksilöä, yhteisöä tai vaikkapa kehittämisjärjestelmää) ja interventiota. (Paasio 2006, 103.)

Tykkyläinen (2021a) sen sijaan esittää vaikuttavuuden kertolaskukaavalla (kuvio 1). Siinä muutokset (eli vaikuttavuuden ydin) kerrotaan merkityksellisyydellä (jokin yleisluontoinen ongelma, johon pyritään vaikuttamaan laajemmassa, yleisesti hyödyttävässä mittakaavassa) sekä volyyymillä (tarkoittaa suhteellista hyötyarvoa, eli suuri muutos pieneen kohderyhmään, tai pienempi muutos suurempaan kohderyhmään). (Tykkyläinen 2021a.)

Vaikuttavuuden kertolaskukaavaa kuvaavassa esimerkissä (kuvio 1) on käytetty aktivointihanketta, sillä kyseisellä hanketoimintamuodolla on huomattu olevan vaikuttavuutta (Koski 2021). Tätä kyseistä hanketyyppiä on käytetty myös muissa tämän opinnäytetyön esimerkeissä, koska halusin tuoda kosketuspinnan mahdollisimman lähelle matkailua ja sen kehittämistyötä.



Kuvio 1. Aktivointihankkeen vaikuttavuuden kertolaskukaava (mukaillen Tykkyläinen 2021a).

Nämä vaikuttavuuden avaintekijät ovat siis suhteessa toisiinsa ja niiden välisellä, optimaalisella tasapainolla saavutetaan maksimaalinen vaikuttavuus (Tykkyläinen 2021a). Toisin sanoen, minkä tahansa kertolaskukaavan osatekijän jäädessä vähäiseksi tai lähelle nollaa, myös kokonaisvaikuttavuus pienenee.

Tykkyläisen (2018a) mukaan vaikuttavuudessa on kuitenkin loppujen lopuksi kyse siitä, miten paljon kyseistä, käsillä olevaa ongelmaa pystytään pienentämään.

Muutos mahdollistaa vaikuttavuuden. Muutokset ovat usein rakenteellisia, eli yhteisö- ja yhteiskuntatasoisia ja havaittavissa ihmisten eli yksilöiden käytöksessä. Jotta muutoksilla olisi oikeasti vaikuttavuutta tulee niiden olla vahvasti konkreettisia. (Heliskoski ym. 2018, 6.)

Vaikutuksina nähdään tässä asiayhteydessä ne todelliset muutokset, jotka on saavutettu kohderyhmässä (Aistrich 2014). Toisin sanoen, mikä on muuttunut tavoiteltujen saavutusten myötä esimerkiksi yksilön käytöksessä tai jonkin yhteiskunnallisen kipukohdan ratkaisemisessa (Tykkyläinen 2018a).

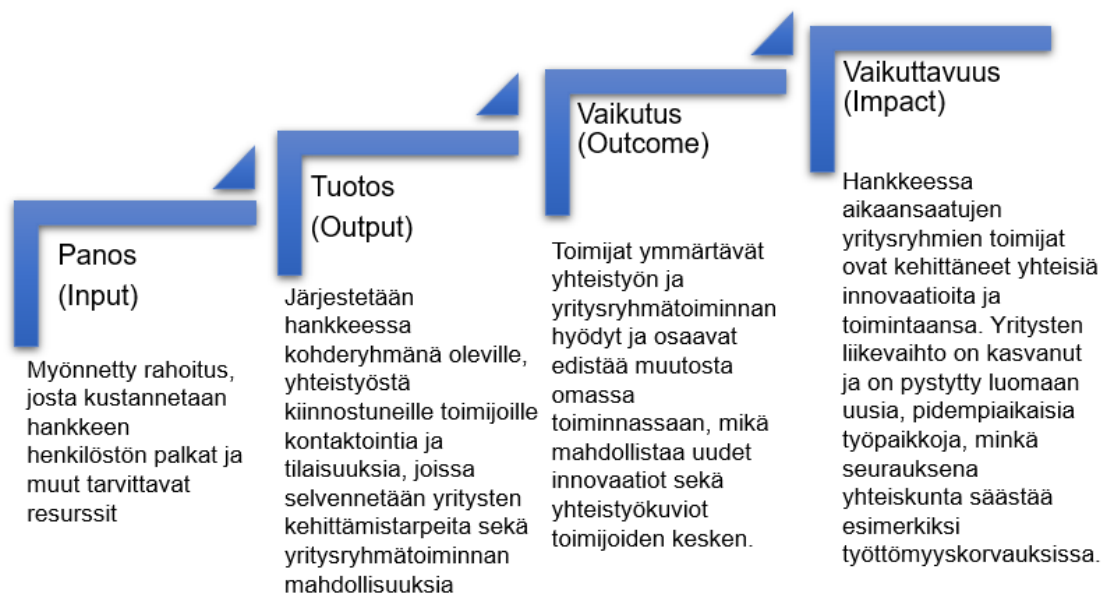
Tuotos on työhön käytetyistä panoksista saadut suorat seuraukset eli tulokset. Tehty työ voidaan mitata esimerkiksi työtunneissa ja kirjoitettujen raporttien määrässä. Vastaavasti voidaan mitata, kuinka monta uutta kontaktia saatiin luotua tai kuinka paljon ylipäätään jotain tiettyjä toimenpiteitä tehtiin. (Aistrich 2014.) Tämä kyseinen vaikuttavuuden osa voidaan niin ikään ilmaista sanoilla teot tai interventiot (Heliskoski ym. 2018, 5–6).

Panos tarkoittaa niitä käytettävissä olevia resursseja, mitä vaikuttavuuden toteuttamiseen tarvitaan (Heliskoski ym. 2018, 5–6). Panokset ovat konkreettisia, kehystoimiin liittyviä taloudellisia, inhimillisiä ja aineellisia asioita (OECD 2010, 25). Näitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön palkkaamiseen tarvittavat rahat, työn toteuttamiseen tarvittava riittävä osaaminen tai yhteistyöverkostot (Aistrich 2014).

3.2 Vaikutusketju ja vaikuttavuuden ekosysteemi

Edellisessä luvussa määritellyt vaikuttavuuden osat muodostavat niin sanotun vaikutusketjun, joka tunnetaan kansainvälisesti IOOI-ketjuna. Se perustuu järjestelmällisesti etenevään logiikkaan, ja sen tarkoitus on hahmottaa toiminnan

syy-seuraussuhteita. (Aistrich 2014; Heliskoski ym. 2018, 5–6; Patton 2012, 232–234.) Alla on kuvattu vaikutusketju käyttäen esimerkkinä aktivointihankkeella tavoiteltua vaikuttavuutta (kuvio 2).



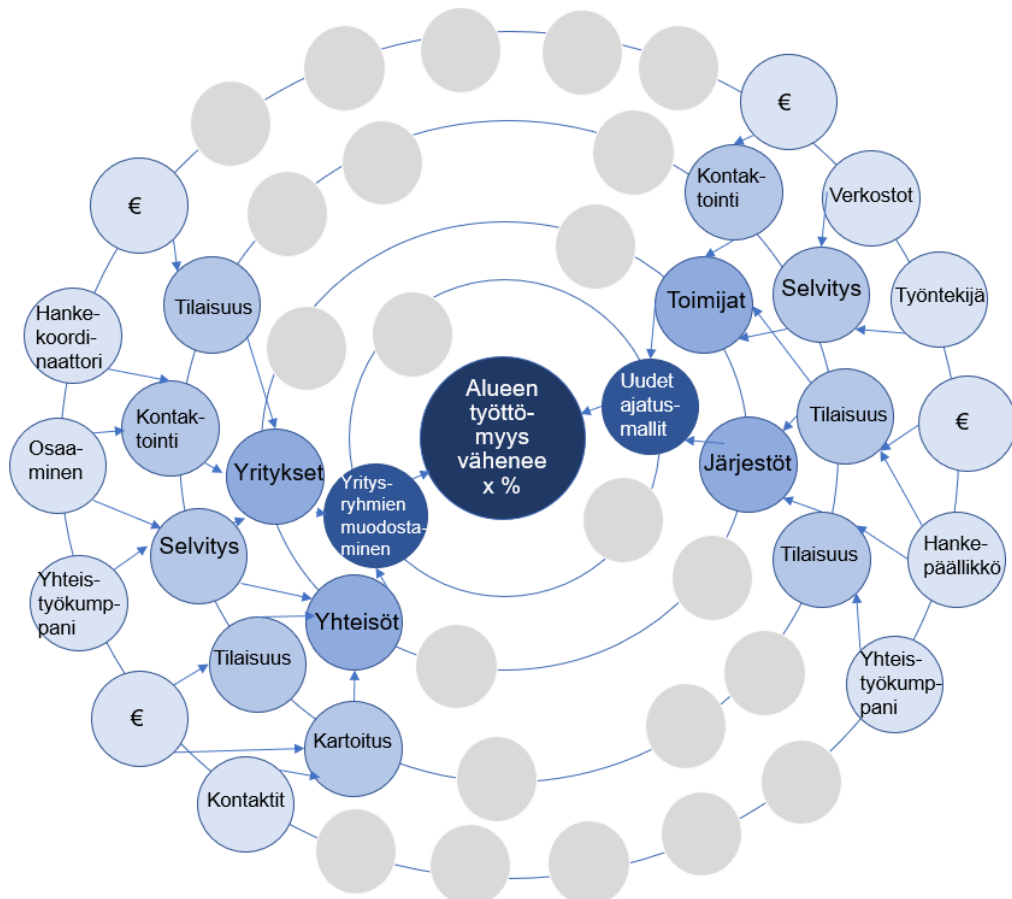
Kuvio 2. Aktivointihankkeen vaikutusketju (mukaillen Heliskoski ym. 2018, 5).

Vaikka vaikutusketjun perusidea on helposti omaksuttavissa, sisältyy käytännön toteutukseen haasteita. Yleensä nämä haasteet ilmenevät siirryttäessä vaikutuksesta vaikuttavuuteen, sillä niiden raja on häilyvä. Vaikuttavuus voi ilmetä vasta useiden vuosien kuluttua, jolloin esimerkiksi aktivointihanke on jo aikaa sitten päättynyt eikä vaikuttavuutta todentavaa mittaamista enää suoriteta. (Aistrich 2014.)

Vaikuttavuuden perimmäiset syy-seuraussuhteet eivät ole helposti eriteltävissä, sillä ne voivat jakautua useille eri tahoille yksilöistä suurempiin yhteisöihin ja linkittyä moniin erillisiin asioihin (Aistrich 2014). Ne voivat ilmetä positiivisina tai negatiivisina, välittöminä tai välillisinä kehittämistoimista johtuvina seurauksina (OECD 2010, 24). Välittömällä vaikutuksella voidaan tarkoittaa vaikkapa uusien toimintatapojen omaksumisen myötä aikaansaatuja palveluja tai tuotteita. Välillisillä tarkoitetaan sitä muutosta, mitä välittömät vaikutukset ovat aikaansaaneeet yhteiskunnassa tai sidosryhmissä (Hyytinen & Konttinen 2006, 25). Vaikutukset voivat myös tapahtua tahattomasti (OECD 2010, 24) eli jonkin kehittämistyön tai toimenpiteen ennakoimattomana sivutuotteena.

Erialaisten kohde- ja sidosryhmien yhteistyön merkitys tavoitellun vaikuttavuuden, eli yhteisen päämäärän, saavuttamisessa on suuri. Kun kaikkien toimijoiden tavoite on yhdessä sovittua ja vaikuttavuuslähtöistä saadaan jokaisen resurssit keskitettyä tehokkaasti sen sijaan että niitä hajautettaisiin. (Heliskoski ym. 2018, 7–8.) Tämä tarkoittaa sitä, että erillisten kehittämistoimien tulisi linkittyä toisiinsa ja tukea toinen toistaan. Kun kaikki toimijat ovat sitoutuneita tavoitteeseen on suurempi todennäköisyys saada aikaa aitoa, laajemman mittakaavan vaikuttavuutta.

Kokonaiskuvan hahmottaminen edellyttää ymmärrystä siitä miten eri tekojen yhteydet saadaan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Vaikuttavuuden ekosysteemi (kuvio 3) auttaa havainnollistamaan, miten vaikutusketjun eri osat liittyvät toisiinsa. (Heliskoski ym. 2018, 6–7.) Kuviossa 3 on esitetty vaikuttavuuden ekosysteemi edellä mainituissa esimerkeissä kuvatun aktivointihankkeen vaikutusketjun (kuvio 2) pohjalta.



Kuvio 3. Aktivointihankkeen vaikuttavuuden ekosysteemi (mukailleen Heliskoski ym. 2018, 7).

Ekosysteemin keskiössä on siis se yhteiskunnallinen vaikuttavuus, jota tavoitellaan. Sisemmälle kehälle kuvataan ne muutokset, joilla pyritään pääsemään tavoitteeseen. Niin ikään sisäkehälle sijoitetaan kohderyhmät, joiden toimintaan kyseinen muutos tarvitaan. Uloimmille kehille eritellään tarvittavat tuotokset ja teot sekä niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit.

Henttisen (2021) kokemuksen mukaan ekosysteemin kaltaista työkalua on käytetty onnistuneesti eräillä Leader- ja ELY-alueilla. Sen avulla on suunniteltu yhteistä strategiaa, jonka keskiössä on ollut haluttu vaikuttavuustavoite. Työkalu on auttanut toimijoita hahmottamaan omaa sekä muiden toimijoiden roolia yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisessä. Näin on pystytty myös määrittämään erilaisia strategisia painopisteitä, mikä puolestaan on helpottanut vaikuttavuustavoitteiden luomista. (Henttinen 2021.) Myös Kontio (2021) korostaa suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Kaikki lähtee siitä, että osataan jo hanketta suunnitellessa määrittellä tarkasti ne muutokset, joihin ollaan pyrkimässä. (Kontio 2021.)

3.3 Vaikutusten ja vaikuttavuuden ulottuvuudet

Kuten vaikuttavuutta, myös vaikuttavuuden ulottuvuuksia, voidaan tarkastella eri tavoin. Hyytinen ja Konttinen (2006) jakavat vaikutukset viiteen eri ulottuvuuskaategoriaan. Alla olevaan taulukkoon 1 on vasempaan sarakkeeseen kuvattu osa-alueittain kehittämistyöhön soveltuvat vaikutusulottuvuudet ja oikeaan sarakkeeseen niiden mahdolliset indikaattorit. (Hyytinen & Konttinen 2006, 25–26.) Ulottuvuusjaon perusteella pystytään jäsentelemään kehittämistoiminnalle indikaattorit, joista taas voidaan johtaa sopivat mittarit vaikuttavuuden todentamiseen. Matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden arviointiin tätä ulottuvuusjakoa voisi käyttää soveltuvin osin hanketyypistä riippuen. Arviointia varten tulisi valita ne tärkeimmät vaikutukset mitä ryhdytään mittaamaan.

Vaikutusulottuvuudet	Indikaattoriesimerkit
Taloudelliset, teknologiset ja kaupalliset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> ○ kilpailukyvyyn kohentuminen ○ prosessien sujuvuus, kustannussäästöjen syntyminen ○ uudet tuotteet, innovaatiot ○ markkinoiden laajentuminen
Vaikutukset tietoon, osaamiseen ja henkiseen pääomaan	<ul style="list-style-type: none"> ○ osaamisen lisääntyminen ○ todennetun tiedon lisääntyminen ○ tutkimusmenetelmien kehittyminen ○ tiedon levittäytyminen ja hyödyntäminen laajemmalle alueelle
Vaikutukset verkostoitumiseen ja sosiaaliseen pääomaan	<ul style="list-style-type: none"> ○ verkostoitumisen ja verkostojen vahvistuminen ○ verkostojen pysyvyys ○ uudet (kotimaiset, kansainväliset) verkostot ○ organisaattiorakenteiden uudistuminen
Vaikutukset päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun	<ul style="list-style-type: none"> ○ päätöksenteon tukeminen ○ kansallisten strategioiden ja lainsäädännön valmisteluun osallistuminen ○ normien ja standardien ajantasaistus
Vaikutukset sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön	<ul style="list-style-type: none"> ○ kestävä kehityksen edistäminen, materiaali-, resurssi- ja energiatehokkuus ○ infrastruktuurin kehittäminen ○ alueellisen kehityksen ja kasvun edistäminen

Taulukko 1. Vaikutusulottuvuudet ja indikaattoriesimerkkejä matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden arviointiin (mukaillen Hyytinen & Konttinen 2006, 26).

Buffardi & Hearn (2016) esittävät vaikuttavuuden ulottuvuudet kuusikenttäisenä taulukkona, johon on kuvattu pystyakselille tavoitellut ja tahattomat (positiiviset ja negatiiviset) seuraukset. Vaaka-akselille puolestaan on kuvattu ennakoitua ja ennakoimattomia seurauksia (taulukko 2). Kyseisen taulukon avulla voidaan kuvata kehittämistyön vaikuttavuuden jatkumoa ja sen erilaisia, mahdollisia vaikutuksia. (Buffardi & Hearn 2016, 9.)

Esimerkkinä taulukkoon 2 on laadittu kuvaus aktivointihankkeen vaikutusten, ja sitä kautta ilmenevän vaikuttavuuden ulottuvuuksista. Se sisältää suunnitellun kehittämistyön perimmäisen tavoitteen eli alueen työttömyyden vähentämisen. Uusia tavoitteita ja niihin liittyviä hyviä oivalluksia voi löytyä hankkeen aikana, jolloin ne lisätään suunnitelmaan. Tärkeää on tunnistaa ja seurata mahdollisia positiivisia ja negatiivisia heijastusvaikutuksia. Mahdolliset riskit tulisi tunnistaa, vaikkei niitä pystyisikään ennakoimaan. Näin pystytään joustavasti

mukauttamaan kehittämistyössä tapahtuvaa toimintaa ja arviointia tarpeen mukaan, kohti määriteltyä tavoitetta (Buffardi & Hearn 2016, 9).

	Tavoiteltu	Tahaton positiivinen	Tahaton negatiivinen
Ennakoitu	Työttömyys vähenee alueella x %	Ennustettuna heijastusvaikutuksena alueelle saadaan uusia investointeja	Ennustetut riskit tai sivuvaikutukset, esim. alueen tärkeä matkailutoimija lopettaakin toimintansa, ja monta työpaikkaa katoaa
Ennakoimaton	Hankkeen aikana huomattavat uudet, ohjelmaan lisättävät tavoitteet, esim. ymmärretään monialaisuuden tärkeys yritysryhmien perustamisessa	Yllätystekijä, esim. aluerajat ylittävä kiinnostus yritysryhmätoimintaan, josta syntyy laajemman mittakaavan liiketoimintaa joka hyödyttää monia maakuntia	Ikävät yllätykset, kuten katastrofi, onnettomuus tai takaisku, esim. paikallisten kielteiset asenteet kehittämistoimiin, kellään ei kiinnosta liiketoimintansa kasvattaminen tai paikallisten yritysten konkurssiaalto

Taulukko 2. Aktivointihankkeen vaikuttavuuden ulottuvuudet (mukaillen Buffardi & Hearn 2016, 9).

Vaikuttavuus voi heijastua eri laajuudessaan muun muassa niin yksilö- ja organisaatiotasolla kuin paikallisella, kansallisella tai globaalilla tasolla. Huomion arvoista on se, että vaikkei vaikuttavuutta käsitettäisikään kaikilla tasoilla samoin, voi kehittämistyöstä olla hyötyä niille kaikille toiminnan edistämisen muodossa. (Hokkanen ym. 2019, 14.) Esimerkiksi aktivointihankkeen aikaansaamat yritysryhmät, jotka ovat saaneet uusien innovaatioiden ja kehittyneen liiketoiminnan myötä lisättyä omalta osaltaan alueen elinvoimaisuutta, voivat houkuttaa alueelle uusia investointeja. Nämä investoinnit voivat sitten houkutella työpaikkojen perässä uusia asukkaita alueelle, mikä puolestaan hyödyttää alueen kuntatalouden kehittymistä.

4 Vaikuttavuuden arviointi ja mittarit

4.1 Arvioinnin ja mittaamisen perusta

Dahler-Larsen (2005, 7) kiteyttää vaikuttavuuden arvioinnin keskeisimmän kysymällä ”mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä”.

Lähtökohtaisesti vaikuttavuutta ryhdytään arvioimaan selkeiden ja tarkkojen käsitteiden perusteella siitä, miksi ja miten jotkin tietyt teot vaikuttavat johonkin (Dahler-Larsen 2005, 23).

Tässä opinnäytetyössä esimerkkinä toimineen aktivointihankkeen kohdalla sen vaikuttavuutta voitaisiin vaikkapa arvioida seuraamalla hankkeen aikaisten interventioiden vaikutusta eri toimijoiden aktiivisuuteen kehittää omia ajatusmallejaan tai toimintatapojaan. Tästä seuranneet uudet yhteistyökuviot (yritysryhmät) ovat puolestaan mahdollistaneet liikevaihdon ja tuloksen kasvattamisen tietyllä aikavälillä. Siitä taas on seurannut uusien työpaikkojen syntymistä, ja lopulta yhteiskunnallista hyötyä lisääntyneinä verotuloina sekä pienentyneinä työttömyyskustannuksina.

Lehtosen ja Rissanen (2021) mukaan huomioitavaa on arvioimisen käsitteellinen ero mittaamiseen. Mittaaminen eroaa arvioimisesta siinä, että mittaamisen kohde voidaan laskea tai ilmaista numeraalisesti välittömästi. Arvioinnin tulos voidaan kyllä verbaalisen kuvailemisen lisäksi demonstroida numeroin (Lehtonen & Rissanen 2021, 11).

Esimerkiksi aktivointihankkeessa voidaan mitata luotujen kontaktien ja pidettyjen tilaisuuksien ja tätä kautta syntyneiden yritysryhmien määrää. Koko totuutta kyseiset luvut eivät kuitenkaan kerro. Tämä johtuu siitä, että muut positiivisiin tai negatiivisiin muutoksiin vaikuttaneet tekijät saadaan selville vain laadullisella arvioinnilla, joka kohdistuu perimmäisiin syihin muutosten taustalla. Näitä syitä voidaan pohtia vaikkapa arvioimalla hankkeen aikaista, kohderyhmän osallistujien todennettua aktiivisuutta yritysryhmätoimintaan, ja vertaamalla sitä toteutuneiden ja muutaman vuoden kuluessa syntyneiden yritysryhmien osallisiin. Näin voitaisiin päätellä jotain siitä, miten hyvin hanke on onnistunut saamaan kyseistä muutosta aikaan kohderyhmässä. Nämä arviointitulokset voidaan sitten esittää prosenttilukuina.

On hyvä pohtia, missä tapauksissa vaikuttavuutta ei edes kannata lähteä arvioimaan. Tämä pätee tapauksissa, joissa syy-seuraussuhteita (vaikutuksia) ei tunnu olevan, teoilla oletetaan jo olevan jokin vaikutuksista riippumaton

itseisarvo tai konkreettiset tavoitteet ovat saavuttamattomissa. (Dahler-Larsen 2005, 24.) Matkailun kehittämistyön näkökulmasta tällaisia ovat esimerkiksi yleishyödyllisen infran (kuten retkeilyreitistöjen) kunnostamiseen liittyvät hankkeet, joista jo tiedetään hyötyvän paikallisten ohella muun muassa matkailijat ja matkailun oheispalvelujen tuottajat. Tällaisten hankkeiden vaikuttavuus ilmenee muun muassa kohteen käytettävyyden ja houkuttelevuuden lisääntymisenä. Siitä puolestaan seuraa lisääntyneitä matkailutuloja, josta taas työpaikkoja sekä kohteen elinvoimaisuuden lisääntymistä.

Vaikuttavuuden arvioinnissa ja mittaamisessa, oli se sitten määrällistä tai laadullista, liiallisen yksityiskohtiin takertumisen sijasta olisi hyvä saada kokonaisvaltainen ja selkeä näkemys. Tarkoitukseensa nähden turhan laajamittainen tiedonkeruu tai suuri määrä indikaattoreita ei edistä taloudellisesti saatikka ajallisesti järkevää vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia. (Hyytinen & Konttinen 2006, 26–27.) Aktivointihankkeen tapauksessa olisi turhaa esimerkiksi kerätä tietoa yksittäisten yritysten tekemistä itsenäisistä toimista. Mieluummin kannattaisi seurata kokonaisen yritysryhmän toimintaa ja sitä, miten sen sisällä tapahtuneet yhteiset toimintatavat ovat aikaansaaneet tavoiteltuja muutoksia.

Yksi suurimmista haasteista kehittämistyön vaikuttavuuden mittaamisessa ja arvioinnissa on, että todellinen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ilmenee mahdollisesti vasta useiden vuosien kuluttua (Heliskoski ym. 2018, 6). Vaikuttavuus voi syntyä ja tulla näkyväksi lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä (Hyytinen & Konttinen 2006, 21–22). Keskipitkän aikavälin vaikutuksia on nähtävissä noin kolmen-kuuden vuoden aikajänteellä ja pitkän aikavälin muutokset huomataan kuudesta vuodesta eteenpäin (Heliskoski ym. 2018, 15; Tassej 2003, 23–24).

Arviointia vaikeuttaa sekin, ettei aukottomasti pystytä todistamaan huomattujen vaikutusten olevan peräisin juuri tietystä kehittämistoimenpiteestä (Aistrich 2014). Vaikuttavuus kun syntyy moniulotteisissa yhteyksissä (Hokkanen ym. 2019, 17).

Henttinen (2021) ja Kontio (2021) allekirjoittavat edellä mainitut haasteet. Heidän mukaansa vaikuttavuuden juurisyiden, eli mikä lopulta on vaikuttanut

mihinkin, selvittäminen ja luotettava todentaminen on erittäin vaikeaa. Lisähaasteena on pitkällä aikavälillä tapahtuvien tulosten esiin tuonti ja jälkiseuranta, jota tällä hetkellä tapahtuu resurssien puuttuessa todella vähän. (Henttinen 2021; Kontio 2021.)

Vaikka kehittämistyön vaikuttavuuden arvioinnin ja mittaamisen tuloksissa ei voida olettaa päästävän eksakteihin loppupäätelmiin, on niistä havaittavissa merkittävää hyötyä. Arvioinnin ja mittaamisen avulla voidaan korjata virheellisiä käsityksiä tiettyjen kehittämistoimien paikkansa pitävyydestä, tehdä täsmennyksiä ja kohdistaa niitä paremmin. Lisäksi käytössä olevien arviointikriteerien kohdentamista voidaan kehittää saavutettavissa oleviin ja oleellisiin vaikutustavoitteisiin. Samoin arvioinnin ja mittaamisen avulla tuotosten mahdollisia sivuvaikutuksia voidaan todeta ja tutkia. Vaikuttavuuden arviointi voi toimia siltana käytännössä tapahtuvan arvioinnin ja akateemisen tiedon välillä. Se voi myös esiintyä eri tasoisten uudistusten toimeenpanijan roolissa. (Dahler-Larsen 2005, 23–24.)

4.2 Vaikuttavuusmallit ja -mittarit

Erilaisia vaikuttavuusmalleja ja niiden pohjalta luotuja mittareita vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia varten löytyy lukuisia. Järkevintä on valita sen hetkiin käyttötärpeeseen parhaiten soveltuva työkalu. Siihenkin tulisi valita ainoastaan ne oleellisimmat kohteet, joita lähdetään mittaamaan. (Aistrich 2014; Hokkanen ym. 2019, 17; Tykkyläinen 2018b ja 2018c.)

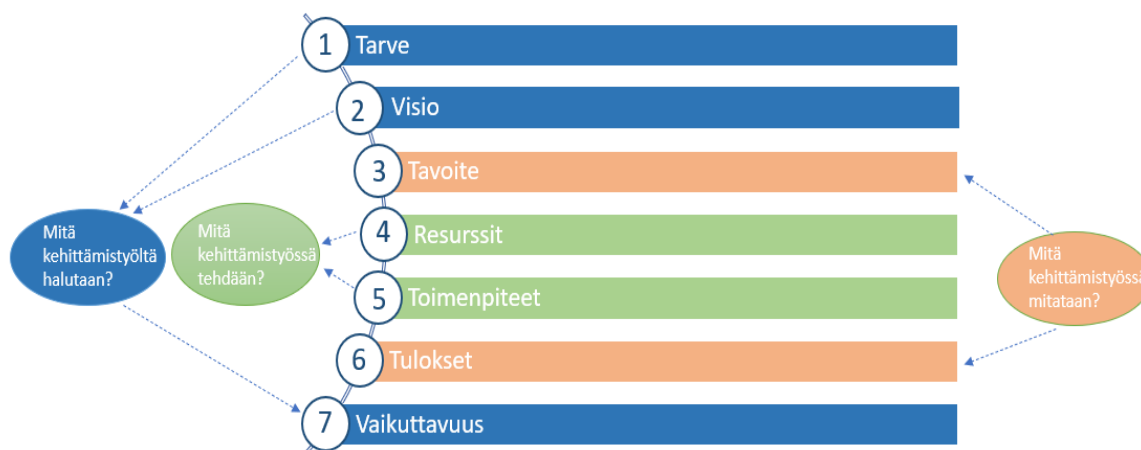
Ballesteros ja Hernández (2016) havaitsivatkin tutkimuksessaan, ettei sama vaikuttavuuden arviointimenetelmä sovellu kaikkiin matkailun kehittämishankkeisiin. Tutkimuksessa todettiin, että arviointiprosessi tulisi suunnitella aluekohtaisesti, johtuen alueiden erilaisista ominaispiirteistä. Erillisillä alueilla on tunnetusti omat kehittämishaasteensa ja -tarpeensa sekä tavoitteensa. Eri tasoilla³

³ Katso viimeinen kappale luvusta 3.3 Vaikutusten ja vaikuttavuuden ulottuvuudet.

tapahtuva yhdenmukainen arviointi on edellä mainituista syistä varsin haasteellista. (Ballesteros & Hernández 2016, 8.)

Heliskoski ym. (2018) toteaa hyödyllistä tietoa tuottavan mittariston rakentuvan aina hyvin kuvatun vaikuttavuusmallin pohjalle. Mittariston tulisi sisältää niin subjektiivisia, objektiivisia, kuin laadullisia ja määrällisiäkin mittareita. (Heliskoski ym. 2018, 15–16.) Samaa mieltä on Tykkyläinen (2021b), lisäten vielä eri aikaväleillä tapahtuvien muutosten seurannan ja pistemäisen, eli yksittäisistä mittauskohteista kerättävien tietojen, yhdistelemisen edellä mainittuihin.

Eräs työkalu vaikuttavuuden arviointiin, mittaamiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen on Hyvän mitta -hankkeessa luotu vaikuttavuusketju (kuvio 4). Sitä voi vaikuttavuuden analysoinnin ohella käyttää kehittämistyön johtamiseen. Vaikuttavuusketju perustuu tarvepohjaiseen ja ongelmälähtöiseen ajattelumalliin. Se keskittyy systemaattiseen mittaamiseen ja määrällisiin menetelmiin. (Björklund, Lipponen & Pyykkönen 2019, 3–5; Hokkanen ym. 2019, 18.)



Kuvio 4. Vaikuttavuusketjumalli (mukailen Björklund ym. 2019, 4).

Muita esimerkkejä matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden mallintamisessa, joita voisi hyödyntää, ovat vaikutuspuu (Heliskoski ym. 2018, 13–14), vaikutusten arviointi -kanvaasi (Tykkyläinen 2017) sekä kulttuurimuutoksen vaikutuskehys -matriisi (Christiansen 2018; Hokkanen ym. 2019, 20). Edellä mainittu matriisi on hyvin laaja, monista osista muodostuva kokonaisuus. Kyseisestä matriisistä onkin järkevää poimia kehittämistyön mallintamiseen vain olennaisimmat

osat. (Hokkanen ym. 2019, 20–21.) Vaikutuspuu ja kanvaasi sitä vastoin ovat hyödynnettävissä sellaisenaan. Molemmat ovat käytännöllisiä suunnittelutyökaluja, joita on siis tarkoituksenmukaista käyttää heti alusta alkaen, suunnitteluvaiheessa. Havainnekuvat näistä työkaluista löytyvät liitteestä 1.

Vaikuttavuusmalleissa ja mittareissa on se hyvä puoli, että niitä voi – ja kannattaa – käyttää kehittämistyön eri vaiheissa aina suunnittelusta toimenpiteiden ohjaamiseen ja arviointiin (Hokkanen ym. 2019, 17). Mallit ja mittarit joustavat tarpeen mukaan ja käytäntö muotoilee niitä kehittämisprosessin edetessä (Dahler-Larsen 2005, 23). Jos aktivointihankkeen toteutuksen aikana löytyy esimerkiksi uusia, yllättäviä yhteyksiä olemassa olevien kohderyhmien ohella, mikään ei estä ottamasta uutta kohderyhmää toimintaan mukaan. Siinä tapauksessa arvioinnissa käytettäviin kriteereihin tulee lisätä maininta tästä uudesta yhteydestä. Tällöin sen mahdollinen, tuleva vaikuttavuus voidaan myöhemmin todentaa uskottavasti.

Toimiva, monipuolisista mittareista koostuva mittaristo on siis ohjaava ja laatua varmistava työkalu. Se kulkee matkalla mukana tavoiteltuun vaikutukseen ja käsittää kaikki kehittämistyön toteutuksen vaiheet. Eri aikaväleillä tapahtuvien muutosten todentaminen sekä tiedon tuottaminen eri sidosryhmien perspektiivistä ovat merkkejä toimivasta mittaristosta. Kenties tärkeintä kuitenkin on mittariston käytettävyys, jotta se rutinoituu sujuvasti osaksi käyttäjiensä arkea. (Heliskoski ym. 2018, 16.)

Vaikuttavuuden mittaamisen vaivattomuus olisikin Kontion (2021) ja Henttisen (2021) mielestä erittäin tärkeää. Molempien toiveissa olisi saada yhteiset mittarit ja indikaattorit, joilla vaikuttavuutta voitaisiin arvioida myös laajemmassa mittakaavassa. He lisäävät tämän kuitenkin olevan haasteellista juuri hanketyyppien eri asioihin keskittyvän toiminnan ja kokoluokkien vuoksi. (Henttinen 2021; Konttinen 2021.) Kontion mukaan monipuolisten ja mittareiltaan yhdenmukaisen tiedonkeruumenetelmien puute on ongelmallista. Monelta eri alalta, matkailuun mukaan lukien, tulevaa vaikuttavuustietoa ei näin ollen saada tehokkaasti kootua. (Kontio 2021.)

5 EU-rahoitteisten kehittämishankkeiden arviointi

Vaikuttavuuden käsite ei ole mikään uusi innovaatio, vaan sen juuret ulottuvat vuosikymmenten taakse. Vaikuttavuuden arvioinnilla on vakiintunut osa yhteiskunnallisten toimien tulosten ja vaikutusten mittaamisessa sekä yhteiskuntapolitiikassa. (Rajavaara 2006, 22–24.)

EURA 2014, eli EU:n rakennerahastojen sähköinen hallinnointijärjestelmä ohjelmakaudella 2014–2020, on edellyttänyt jo hakemusvaiheessa vastaamista kysymyksiin hankkeen tavoitteista ja tuloksista sekä niihin pääsemiseen tarvittavista toimista. Hanketyötä ohjaa suunnitelmallisuus, ja tuloksellisuutta todentavat indikaattorit, joilla tavoitteiden onnistumista voidaan arvioida. (Saarnio 2014.)

Henttinen (2021) ja Kontio (2021) toteavatkin, että hankkeista saadut hyödyt ja tulokset ovat aina olleet EU-rahoituksen myöntämisen perusta. Arvioinnin tarkoitus on osoittaa rahoituksella aikaansaatu hyöty. He kuitenkin näkevät vaikuttavuuden ja sen arvioinnin tämänhetkisenä trendinä, joka on viime vuosina noussut entistä vahvemmin esille. (Henttinen 2021; Kontio 2021.)

EU-rahoitteisia matkailun kehittämishankkeita arvioidaan pääsääntöisesti numeraalisten tuloksien perusteella. Esimerkiksi yhteistyöhankkeesta raportoidaan kappalemääräisesti hankkeen aikana kehitetyt uudet tuotteet tai palvelut, mukana olleiden yritysten määrä ja uudet yritykset, jotka ovat syntyneet hankkeen vaikutuksesta. (Ruokavirasto 2020, 39–41.)

Henttinen (2021) on havainnut arvioinnissa alkaneen muutoksen. Siinä missä ennen tuijotettiin lähinnä numeroita ja euromääräisiä summia, on nyt alettu kiinnittää huomiota vaikuttavuuden laadullisiin tekijöihin, kuten sosiaaliseen pääomaan. Sillä, miten asiat tuodaan ymmärrettävässä muodossa esiin esimerkiksi ihmisten tuntemuksien ja tarinoiden kautta, on suuri merkitys. Näin saadaan siirrettyä eteenpäin hiljaistakin tietoa. (Henttinen 2021.)

Hankkeiden arviointia voidaan toteuttaa ulkoisena ja/tai sisäisenä arviointina. Ulkoisella arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että arvioinnin tekee arvioitavan hankkeen organisaation ulkopuolinen taho. Ulkoista arviointia tekevät esimerkiksi yliopistot, konsulttiyritykset tai tutkimusorganisaatiot, joilla ei ole kytköksiä arvioitavaan hankkeeseen. Sisäinen arviointi eli itsearviointi toteutetaan hankkeessa mukana olevien toimesta. Yleensä tämä tarkoittaa hankkeeseen palkattua henkilökuntaa, jotka siis arvioivat oman toimintansa aikaansaannoksia ja onnistumista. (Patton 2012, 96; Seppänen-Järvelä 2004, 25–26.)

6 Matkailun kehittämistyön ja Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuuden selvitys

6.1 Aineiston hankinta ja käsittely

Rural Finland II – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke toteutti tammi-maaliskuussa 2021 alueellisen webinaarikiertueen. Kiertue sisälsi 15 erillistä, ELY-alueittain järjestettyä tilaisuutta. Kiertueen aikana etsittiin hankkeiden aikaansaamia konkreettisia tuloksia tai hankkeiden aikaansaamia muutoksia. Lisäksi tiedusteltiin hankkeiden tulosten vaikuttavuutta kysymällä, mitä vaikutuksia hankkeiden tuloksilla on ollut alueen matkailulle.

Hankkeiden tuloksista kysyttiin seuraavaa:

- Mitä konkreettisia tuloksia hankkeen aikana syntyi?
- Mitä muutoksia hankkeella on saatu aikaan?

Sekä hankkeiden tulosten vaikuttavuudesta:

- Mitä vaikutuksia hankkeen tuloksilla on ollut alueen matkailulle?

Tilaisuuksissa esiteltiin useita hankkeita edellä mainittuihin kysymyksiin perustuen. Joissakin tilaisuuksissa tuloksien esittelemiseen oli enemmän halukkaita kuin ajallisesti oli mahdollista ottaa. Tällöin esiteltävät hankkeet valikoituivat mahdollisimman monipuolisesti hanketyyppien, -teemojen ja laajuuden mukaan. (Taatinen 2021.) Lisäksi tilaisuuksissa kuultiin rahoittajien näkemyksiä alueiden

matkailuun ja sen kehittämiseen liittyvistä seikoista. Vaikuttavuudesta heräteltiin keskustelua osallistujien kesken. Tilaisuudet olivat kaikille avoimia, ja ne tallennettiin Rural Finland II:n YouTube-kanavalle. Tallenteet olivat julkisesti katsottavissa kahden viikon ajan. Tilaisuuksien esitysmateriaalit ovat toistaiseksi saatavilla Rural Finlandin verkkosivustolla (Rural Finland II 2021c).

Poimin hanketulosten esittelyistä, tilaisuuksien puheenvuoroista, keskusteluista ja kommentoinneista ilmaisuja sekä huomioita, joista voitiin todeta hankkeiden aikaansaamia hyviä tuloksia, muutoksia, vaikutuksia tai vaikuttavuutta. Nämä kyseiset ilmaisut ja huomiot keräsin aineistoksi vaikuttavuuden selvittämistä varten. Aineiston litterointi tapahtui tiivistämällä sanotuista olennaisin. Poimitut tiedot kirjasin Excelliin alueittain. Tietojen yhteyteen lisäsin kommentoinnin kohteena olleen hankkeen ja henkilön, joka toi asian ilmi. Lisäksi merkitsin nauhoitteen ajankohdan, josta tiedon alkuperäisen sanamuodon voi tarvittaessa tarkistaa.

Aineiston ulkopuolelle jäivät yksittäisiksi toimenpiteiksi arvioidut kehittämistyön tuotokset. Näitä toimenpiteitä olivat esimerkiksi hankkeessa järjestetyt tilaisuudet tai kirjoitetut raportit, jotka eivät sinänsä kerro mitään hankkeen aikaansäämistä vaikutuksista. Näistä yksittäisistä tuotoksista ei ollut havaittavissa vaikuttavuuteen liitettäviä tunnusomaisia piirteitä, kuten taulukossa 1 esitettyjen indikaattorien mukaisia, hankkeella aikaansaatuja konkreettisia tuloksia.

Saman aluwebinaarikierroksen yhteydessä tammi-maaliskuussa 2021 kysyttiin osallistujilta palautetta Rural Finland II -hankkeen toiminnasta. Kysymyksen ”Miten Rural Finland II -koordinaatiohankkeen toimenpiteet, tuotokset ja viestintä ovat muuttaneet matkailun kehittämistä tai osaamista?” lisäksi oli mahdollisuus jättää avointa palautetta (”Muita kommentteja tai terveisiä Rural Finlandille”). Näiden kysymysten vastauksista saadut tiedot koottiin Excelliin luokittelua varten.

Rural Finland II -hankkeen alkaessa ei ollut erikseen tehty suunnitelmaa vaikuttavuuden arvioimiseksi. Tästä syystä tarvittavat mittarit arvioinnin perustaksi päädyttiin poimimaan hankkeen sisäisen arvioinnin suunnitelmasta.

6.2 Asiantuntijahaastattelut

Tähän opinnäytetyöhön kaivattiin näkemystä vaikuttavuuteen liittyen henkilöiltä, jotka ovat perehtyneet aiheeseen työnsä puolesta. Asiantuntijahaastattelut saatiin kahdelta eri Leader-ryhmän edustajalta. He ovat toimineet pitkään kehittämistyön rahoittamisen parissa ja työskennelleet viimeisimmät vuodet vaikuttavuushankkeissa.

Johanna Henttinen on työskennellyt liki 20 vuotta Leader Linnaseutu ry:n palveluksessa, haastatteluhetkellä hankekoordinaattorin työssä. Hän oli vaikuttavuustyön koordinaattori kesäkuussa 2021 päättyneessä Hämeenraitti-viestintähankkeessa. (Henttinen 2021.) Linnaseutu ry:n toimialueena ovat Janakkalan ja Hattulan kunnat sekä Hämeenlinnan kaupunki, pois lukien keskusta-alueet (Linnaseutu ry 2021). Hämeenraitti-hankkeessa koordinoitiin maaseutuohjelman tiedotusta ja viestittiin muun muassa alueen hankkeiden tuloksista ja vaikuttavuudesta (Hämeenraitti 2021).

Harri Kontio on Leader Nouseva Rannikkoseutu ry:n käynnissä olevan Vaikuttavuus esiin -hankkeen projektipäällikkö. Maaseuturahaston palveluksessa hän on ollut noin yhdeksän vuotta, pääasiassa viestintäpuolella. (Kontio 2021.) Nouseva Rannikkoseutu ry rahoittaa seitsemän kunnan alueella Pohjois-Pohjanmaalla, Perämeren rannikolla (Nouseva Rannikkoseutu ry 2021a).

Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteena on kehittää vaikuttavuusmalli. Kyseisen mallin avulla on tarkoitus pyrkiä arvioimaan, miten hankkeet vaikuttavat maaseudulla asuvien ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin sekä yritysten elinvoimaisuuteen (Nouseva Rannikkoseutu ry 2021b).

Haastattelua pidetään laadullisen tutkimuksen yleisimpänä metodina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 205; Sarajärvi & Tuomi 2018, 83). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kyseinen haastattelumuoto antaa viitteellisen kehyksensä ohella vapauden laaja-alaisempiin vastauksiin (Hirsjärvi ym. 2018, 208; Sarajärvi & Tuomi 2018, 87–88). Haastattelut pidettiin etäyhteyksillä Microsoft Teams -ohjelmistoa käyttäen lokakuussa 2021, ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne

litteroitiin riittävällä tarkkuudella. Tämä tarkoitti oleellisimpien, työhön käytettävien tietojen poimimista tarpeettomien joukosta.

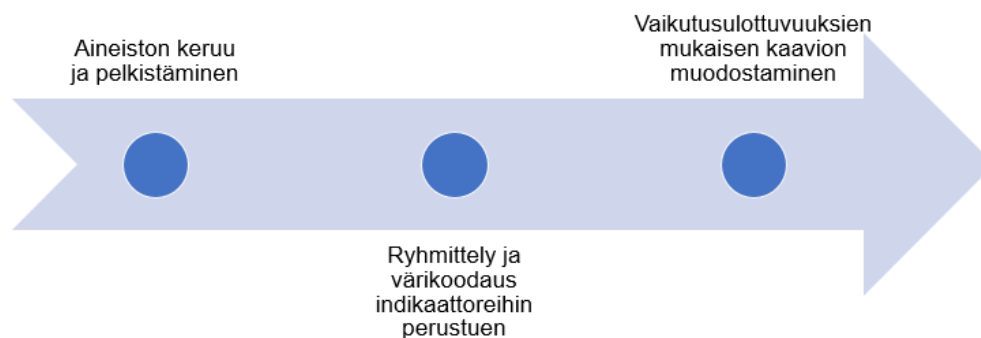
Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat vaikuttavuuden tämänhetkisen roolin kehittämistyössä ja millaisena he näkevät vaikuttavuuden kehittämistyön tulevaisuudessa. Lisäksi heiltä tiedusteltiin hyviä käytäntöjä kehittämistyön vaikuttavuuden lisäämiseksi sekä huomioita vaikuttavuudesta matkailun kehittämistyön substanssissa. Haastattelurunko löytyy liitteestä 2, jossa ovat tarkemmat kysymysmuodot ryhmittäin.

On hyvä huomioida, että haastateltavien kommentit ovat lähinnä yleisluontoisia mielipiteitä vaikuttavuudesta kehittämistyön kontekstissa. Matkailun kehittämishankkeiden rahoittaminen on vain pieni osa Leader-rahoitteisista hankkeista (Kontio 2021). Tästä johtuen haastateltavat eivät todenneet olleensa juurikaan tekemisissä nimenomaan matkailun kehittämistyöhön liitettävän vaikuttavuuden tai sen tutkimisen kanssa (Henttinen 2021; Kontio 2021).

6.3 Tutkimusmenetelmä ja tulosten esittäminen

Aineistoa tutkittiin laadullisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston tarkastelua eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsimällä sekä tiivistämällä (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään pääsemään tutkimusongelman ytimeen eli syy-seuraussuhteiden löytämiseen ja tulkitsemiseen kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2018, 161).

Koska vaikuttavuuden tutkiminen on lähtökohtaisesti arviointia, oli kyseinen menetelmä luonnollinen valinta tähän opinnäytetyöhön. Kuviossa 5 on esitetty tutkimuksen etenemisen pääkohdat. Asiantuntijahaastatteluista saadut tiedot puolestaan toimivat opinnäytetyön metodologisena tukena ja reflektoinnin välineenä.



Kuvio 5. Matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden selvittämistyön etenemisen pääkohdat.

Aineistosta etsittiin alueiden hankkeissa aikaansaatuja konkreettisia tuloksia, joista oli tunnistettavissa vaikutuksia ja niiden kautta syntyvää vaikuttavuutta. Matkailun kehittämistyön vaikuttavuutta tutkittiin pääasiallisesti kokonaisuutena. Aineistosta löydetyistä, vaikuttavuutta lisäävistä käytänteistä oli kuitenkin oleellista mainita erikseen. Nämä aluekohtaiset esimerkit voisivat toimia inspiraationa tulevien kehittämishankkeiden toteuttamisessa.

Matkailun kehittämistyön vaikuttavuutta Suomessa selvitettiin ulkoisena arviointina. Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuuden selvitys toteutettiin sisäisenä arviointina. Selvityksen tuloksena syntyi malli, jonka avulla voidaan hahmottaa kokonaisuus siitä, millaisia vaikutuksia (ja vaikuttavuutta) on havaittavissa ja miten vaikutukset jakautuvat matkailun kehittämistyössä Suomessa. Kyseistä menetelmää voisi käyttää laajemman mittakaavan eli alueellisen ja valtakunnallisen matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden tarkasteluun. Soveltuvien osien kyseinen malli voisi toimia myös hankekohtaisen vaikuttavuuden tarkastelussa.

Tehdyn selvityksen aineiston koko ei takaa luotettavaa lopputulosta, joten selvityksen tulokset ovat parhaimmillaankin ainoastaan suuntaa antavia. Selvityksen lopputuloksena löydetty ja pilotoitu kaaviomalli on kuitenkin varteenotettava työkalu matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden edistämiseksi ja sen näkyväksi tekemiseen.

7 Kokonaisvaikuttavuuden selvittämisen työkalu

7.1 Vaikutusulottuvuudet ja indikaattorit

Vaikka valmiita malleja vaikuttavuuden arviointiin on saatavilla useita, ei yksikään löydetystä ollut soveltuva tämän opinnäytteen selvitystyön tarpeisiin. Jo kehitetyt vaikuttavuusarviointimallit keskittyvät lähinnä yksilökohtaiseen, eli esimerkiksi jonkin yksittäisen hankkeen tai pienemmän mittakaavan, vaikuttavuuden arviointiin. Vastaavasti laajemmat arviointityökalut (kuten luvussa 4.2 mainittu kulttuurimuutoksen vaikutuskehys -matriisi) ovat verrattain kömpelöitä käyttää ja tarvitsisivat laajempaa muokkaamista. Näistä seikoista johtuen kehitettiin melko yksinkertaiseen ajatukseen perustuva vaikuttavuuden kokonaisarvioinnin työkalu.

Tutkimusaineiston ryhmittely perustuu Hyytisen ja Konttisen (2006, 26) viisiporlaiseen vaikutusulottuvuuksien mukaiseen jaotteluun, jota mukailtiin tähän tarkoitukseen sopivaksi. Ryhmittely tehtiin tiivistettyyn aineistoon, johon oli poimittu oleellisimmat, pelkistetyt ilmaukset. Ryhmittelyä ohjasivat vaikutusulottuvuuksien indikaattorit.

Vaikutusulottuvuudet indikaattoreineen, joihin aineisto ryhmiteltiin, olivat:

1. Vaikutukset tietoon, osaamiseen ja henkiseen pääomaan
 - osaamisen lisääntyminen
 - todennetun tiedon lisääntyminen
 - tutkimusmenetelmien kehittyminen
 - tiedon levittäytyminen ja hyödyntäminen laajemmalle alueelle
2. Vaikutukset yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja sosiaaliseen pääomaan
 - yhteistyön, verkostoitumisen ja verkostojen vahvistuminen
 - yhteistyön ja verkostojen pysyvyys
 - uudet (kotimaiset, kansainväliset) verkostot ja yhteistyökuviot
 - organisaatorakenteiden uudistuminen

3. Vaikutukset sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön
 - kestävän kehityksen edistäminen, materiaali-, resurssi- ja energia-tehokkuus
 - infrastruktuurin kehittäminen
 - alueellisen kehityksen ja kasvun edistäminen
4. Taloudelliset, teknologiset ja kaupalliset vaikutukset
 - kilpailukyvyyn koheneminen
 - prosessien sujuvuus, kustannussäästöjen syntyminen
 - uudet ja parannellut tuotteet, prosessit, innovaatiot markkinoiden laajentuminen
5. Vaikutukset päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun
 - päätöksenteon tukeminen
 - kansallisten strategioiden ja lainsäädännön valmisteluun osallistuminen
 - normien ja standardien ajantasaistus
6. Määrittelemätön luokittelu
 - mahdollistavuus
 - vaikuttavuus
 - muu merkityksellisyys.

Lisäksi vastaan tuli aineistoa, jossa oli tunnistettavissa elementtejä, jotka eivät sopineet sellaisenaan oikein mihinkään kategoriaan. Näitä elementtejä esiintyi yhdessä muiden ulottuvuuksien kanssa, mutta tunnistettavuutensa vuoksi ne merkittiin vielä erikseen. Nämä elementit merkittiin kuuluvaksi kuudenteen ryhmään, määrittelemättömäksi luokitteluksi.

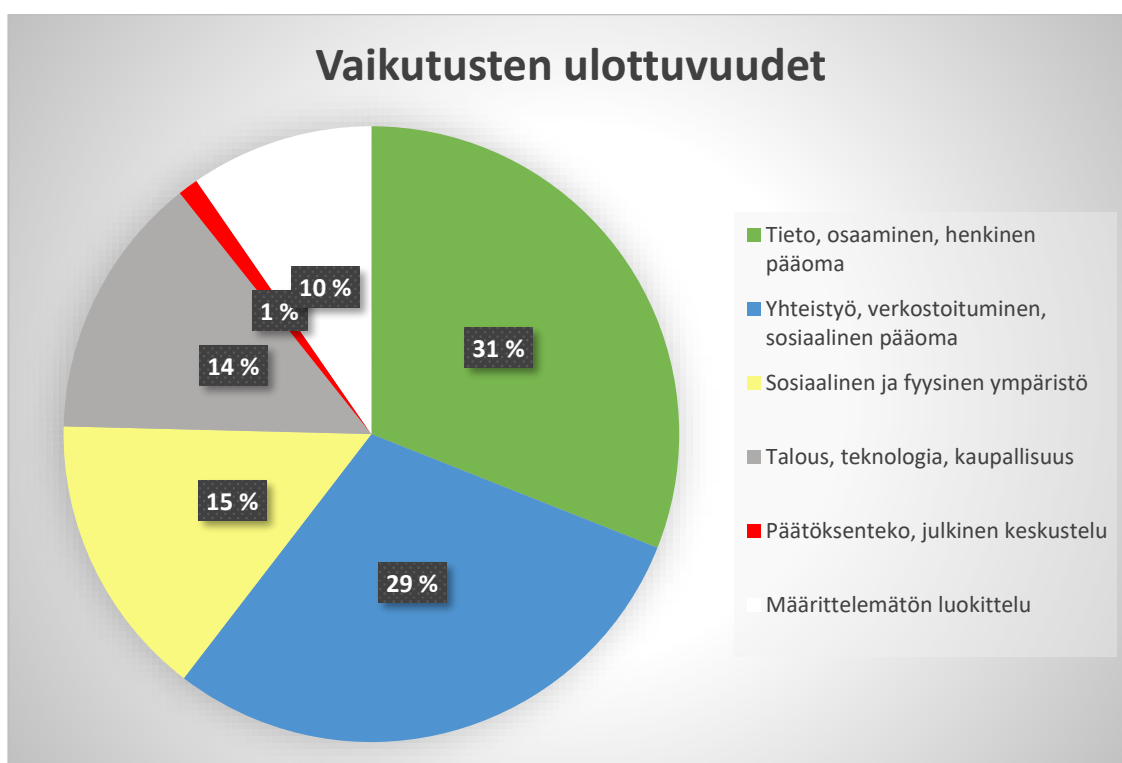
Elementeissä oli tunnistettavissa niin sanottu mahdollistavuus, joka toimii edesauttavana piirteenä vaikuttavuuden muodostumisessa. Mahdollistavuus tekee mahdolliseksi jonkin muutoksen, jota tarvitaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Joistakin kehittämistoimista (hankkeista) pystyi lisäksi toteamaan jo aikaansaatua vaikuttavuutta tai muuta vaikuttavuuteen liittyvää merkityksellisyttä, mitkä niputettiin tämän kuudennen kategorian alle.

7.2 Aineiston koodaaminen, visualisointi ja huomiot

Edellä mainittujen kriteerien perusteella aineisto saatiin ryhmiteltyä ja koodattua. Koodaus tapahtui käyttämällä värejä. Aineiston koodauksessa käytetyt värit olivat seuraavat:

1. Vaikutukset tietoon, osaamiseen ja henkiseen pääomaan (vihreä)
2. Vaikutukset yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja sosiaaliseen pääomaan (sininen)
3. Vaikutukset sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön (keltainen)
4. Taloudelliset, teknologiset ja kaupalliset vaikutukset (harmaa)
5. Vaikutukset päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun (punainen)
6. Määrittelemätön luokittelu (valkoinen)

Värikoodaaminen vaikutusulottuvuuksien perusteella oli toimiva tapa jäsentää vaikuttavuuden eri elementtejä. Vaikuttavuuden elementtien visualisointi kaavion muodossa auttoi hahmottamaan kokonaiskuvaa siitä, miten havaitut vaikutukset jakautuvat. Alla olevasta kaaviosta voidaan havaita, millaisia vaikutuksia (tai vaikuttavuutta) matkailun kehittämistyössä on tällä hetkellä nähtävissä (kuvio 6).



Kuvio 6. Aineistoon perustuva, vaikutusulottuvuuksien mukainen jakauma matkailun kehittämistyön nykytilasta Suomessa.

Aineistoon kuului 81 erillistä, laajempaa ilmaisua ja huomiota. Näistä saatiin eriteltyä 187 eri ulottuvuuksiin luokiteltavaa, indikaattorien mukaista löydöstä. Otannan tarkempi jakauma näkyy alla olevassa taulukossa 3.

Vaikutusulottuvuus	Löydökset
Tieto, osaaminen, henkinen pääoma	58
Yhteistyö, verkostoituminen, sosiaalinen pääoma	55
Sosiaalinen ja fyysinen ympäristö	28
Talous, teknologia, kaupallisuus	26
Päätöksenteko, julkinen keskustelu	2
Määrittelemätön luokittelu	18
Yhteensä	187

Taulukko 3. Vaikutusulottuvuuksien mukaisten löydösten jakautuminen.

Vaikuttavuuteen liittyvän teorian mukaisesti todettiin olevan hyvin yleistä, että vaikutusulottuvuuksien eri elementit tukevat toisiaan. Useissa vaikuttavuuden tunnusmerkkejä sisältäneissä hankkeissa vaikutusulottuvuuksia voitiin havaita olevan useampia. Monessa tapauksessa nämä elementit siis kulkivat rinnakkain, jolloin myös vaikuttavuudesta tulee moniulotteisempaa.

Osa tilaisuuksissa esitellyistä hankkeista, joista vaikuttavuuteen liittyviä osatekijöitä oli havaittavissa, oli vielä käynnissä. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että vaikuttavuuteen liittyviä tunnusomaisia piirteitä pitääkin löytyä jo hankkeen toiminnan aikana. Näin voidaan saada todisteita siitä, että ollaan menossa haluttuun suuntaan.

Aineiston analysoinnissa huomiota herätti päätöksenteon ja julkisen keskustelun kategoriaan kuuluvien ilmaisujen vähäinen määrä (taulukko 3). Tämä voi johtua siitä, ettei kyseiseen osa-alueeseen välttämättä mielletä kuuluvan vaikuttavuutta matkailun kehittämistyön yhteydessä. On myös mahdollista, ettei aineistoa osattu tältä osin tulkita oikein. Oli syy mikä tahansa, tähän kategoriaan tulisi kiinnittää huomiota, ja tuoda se näkyvämmiin esille tulevaisuudessa. Matkailun kehittämistyössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi matkailuelinkeinon

merkityksen korostamista tai alueen elinkeinoelämän strategiatyöhön vaikuttamista.

7.3 Kaaviomallin hyödyntäminen

Tässä luvussa esitetään kehitetyn kaaviomallin hyödyntämismahdollisuuksia. Esitellyt hyödyntämismahdollisuudet perustuvat vaikuttavuuteen liitettävään teoriaan sekä selvitystyöstä saatuihin tietoihin ja havaintoihin. Näistä tiedoista ja havainnoista syntyi ajatus siitä, miten vaikuttavuuden arviointi voisi olla osa matkailun kehittämishankkeiden tarveperusteista resurssien kohdentamista.

Hanketasolla ulottuvuusjakoon perustuva kaavio voisi toimia kokoavana työkaluna, jolla seurata hankkeen kokonaisvaikuttavuuden kehittymistä. Näin voitaisiin nähdä yhdellä silmäyksellä, mille osa-alueelle kyseisen hankkeen tavoiteltu vaikuttavuus painottuu. Painotuksen havaitsemisen myötä yksittäisten mittareiden valinta voisi helpottua eli mittaamisen kohdennettavuus tehostua. Kuviossa 7 havainnollistetaan, miten menetelmä voisi olla osa alueellisten kehittämistoimien ja resurssien tarveperusteista kohdennusta.



Kuvio 7. Hahmotelma matkailun kehittämistyön vaikuttavuusarvioinnista osana tarveperusteista resurssien kohdentamista.

Ulottuvuusjakauman mukaista kehittämistyön vaikuttavuuden arviointia ja siitä koostettua tietoa voitaisiin hyödyntää tulevien kehittämistoimenpiteiden kohdentamisessa. Hankekohtaisten vaikuttavuuden ulottuvuusjakaumien pohjalta voitaisiin koota aluekohtaisia ulottuvuuskaavioita. Aluekohtaisten kaavioiden perusteella taas voitaisiin luoda kansallisen tason vaikuttavuudesta kertova jakauma.

Kansallisen tason ulottuvuusjakauma kertoisi laajemmassa mittakaavassa, millaisiin vaikuttavuuden osa-alueisiin matkailun kehittämisessä on panostettu. Tästä voitaisiin johtaa vertailukelpoista tietoa kansallisen tason matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden seurantaan ja kehittämistoi- mien kohdentamisen onnistumiseen pidemmällä aikavälillä.

Pelkkien kaavioiden varaan alueellista kohdentamista ei voisi laskea. Lisäksi tulisi huomioida alueiden näkemykset kehittämistarpeistaan sekä muut

mahdolliset resurssien kohdentamiseen vaikuttavat tekijät, kuten kansalliset linjaukset. Asian ydin on siis se, että menetelmää hyödyntämällä kehittämistoimet toteutettaisiin todennetusti tarveperusteisesti, vaikuttavuus sen yhtenä osana. Toisin sanoen haettavat hankkeet räätälöitäisiin alueellisten tarpeiden mukaisesti ottaen huomioon vaikuttavuuteen johtavat tekijät.

Tarvittaisiin kuitenkin usean vuoden pitkäjänteistä työtä tiedon keräämiseen, jotta tällainen visio vaikuttavuuden arvioinnista osana matkailun kehittämistyön tarveperusteista kohdentamista olisi mahdollista toteuttaa. Tällä hetkellä yhteisten mittareiden ja tiedonkeruumenetelmien puuttuessa on tämä lähinnä vain utopistista haaveilua.

7.4 Hyviä käytänteitä vaikuttavuuden aikaansaamiseksi matkailun kehittämistyössä

Aineistosta poimittiin muutamia hyviä esimerkkejä matkailun vaikuttavan kehittämistyön aikaansaamiseksi. Tällaisille kehittämistoimille oli tyypillistä, että niiden saavuttamissa tuloksissa yhdistyivät liki kaikki vaikutusulottuvuuksien mukaiset elementit.

Joillakin alueilla on toteutettu onnistuneita yritysryhmähankkeita. Näiden hankkeiden onnistumisessa tärkeänä tekijänä on ollut laaja-alainen yhteistyö. Onnistuneen yhteistyön seurauksena toimijoiden tiedon ja osaamisen lisääntyminen on aikaansaanut uusia innovaatioita ja yritystoimintaa. Tätä kautta yritysten tuoksellisuus on parantunut ja uusia työpaikkoja syntynyt. Tämä taas on saanut aikaan positiivista kehitystä alueen elinvoimaisuuteen.

Huomion arvoinen seikka on myös aktivointihankkeiden rooli yritysryhmien aikaansaamisessa. Eräillä alueilla juuri tällaiset hankkeet ovat olleet merkittäviä yhteistyön käynnistäjiä. Tulisiko tällaisiin niin kutsuttuihin aktivaattoreihin panostaa enemmän?

Webinaarikiertueen hanke-esittelyjen yhteydessä kävi ilmi, ettei esittelijöille itselleenkaan aina ollut selvää, mitä vaikuttavuus on. Hankkeissa tehtyjen tuotosten ja toimenpiteiden käsittäminen tuloksina ja vaikuttavuutena voitiin todeta olevan hyvin yleistä. Kenties tästä syystä kehittämistyön hyvien käytänteiden esiin saaminen on haastavaa.

8 Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuus

Mittarit vaikutusten luokitteluun luotiin Rural Finland II -hankkeen kolmen tärkeimmän tavoitteen perusteella. Nämä tavoitteet saatiin hankkeen sisäisen arvioinnin suunnitelmasta (Ruusunen 2018b). Tärkeimmät tavoitteet olivat yhteistyön, tiedonkulun ja toimijoiden osaamisen edistäminen / lisääminen. Näiden lisäksi nostettiin neljänneksi mittariksi mahdollistavuus, joka on tärkeä elementti haluttujen muutosten aikaansaamiseksi.

Luokittelua ohjasivat mittareihin perustuvat indikaattorit eli havaitut muutokset. Mittareiden indikaattorien mukaiset palautteet koodattiin väreillä. Näin saatiin luotua jako kaavion muodostamista varten. Taulukossa 4 esitetään luokittelun mukaiset mittarit ja indikaattorit.

Mittari 1: Yhteistyön edistäminen / lisääntyminen
<ul style="list-style-type: none"> - avoimet verkostot - toimijoiden välinen yhteistyö - alueiden välinen yhteistyö - eri toimialojen välinen kehittämissyhteistyö
Mittari 2: Tiedonkulun edistäminen / lisääntyminen
<ul style="list-style-type: none"> - viestiminen teemaan liittyvistä hankkeista, tutkimuksista ja selonteoista - tulosten ja vaikutusten kokoaminen ja jalkauttaminen - viestinnän avoimuus ja tavoitavuus - päällekkäisten kehittämistoimien ennaltaehkäisy
Mittari 3: Osaamisen edistäminen / lisääntyminen
<ul style="list-style-type: none"> - tieto- ja osaamistarpeisiin vastaaminen - työkalujen tarjoaminen - hyvien käytänteiden, toimintamallien jakaminen
Mittari 4: Mahdollistavuus
<ul style="list-style-type: none"> - materiaalien ja tiedon koostaminen helposti löydettäväksi ja hyödynnettäväksi - toimijoiden oman aktiivisuuden lisääntyminen (mahdollisuus ajatella ja toimia toisin) - perspektiivin lisääntyminen (ahaa-elämykset)

Taulukko 4. Mittarit ja indikaattorit Rural Finland II -hankkeen vaikutusten luokitteluun.

Yhteistyöhön ja sen edistämiseen liittyvät maininnat olivat helpoiten eriteltävissä aineistosta. Niitä kuvasivat ilmaisut kuten ”toimijoiden verkostoitumista”, ”alueti-laisuudet ovat tarjonneet tehokasta verkostoitumista” tai ”vahvistanut eri toimi-joiden yhteistyötä”.

Tiedonkulun ja osaamisen edistämisen/lisääntymisen voidaan tulkita linkittyvän vahvasti toisiinsa. Tässä analyysissä nämä osa-alueet pyrittiin kuitenkin erotte-lemaan toisistaan. Tiedonkulun kategoriaan luokiteltiin viestintään liittyvät kom-mentit, esimerkiksi ”Rural Finland tehnyt hienoa työtä kaiken kaikkiaan mm. viestinnässä”, ”RF-nettisivut ovat erinomainen tietopankki” ja ”tuonut hyvin ajan-kohtaista ja tärkeää matkailuasiasia esiin”.

Osaamisen edistämiseen/lisääntymiseen luokiteltiin vain selkeimmät aiheeseen liittyvät kommentit kuten ”Maakuntien webinaarit ovat hyvä paikka benchmark-kaukseen ja toisilta oppimiseen”, ”Uutiskirjeet, työkalut sekä koosteet eri tee-moista ovat olleet todella käyttökelpoisia hankkeiden suunnittelussa ja

toteutuksessa” ja “työkalut ovat erittäin hyödyllisiä ruohonjuuritasosta aina kehittäjätasoon asti”.

Vastauksista oli lisäksi tunnistettavissa hankalammin luokiteltavaa aineistoa, joka tulkittiin mahdollistavuudeksi. Mahdollistavuus on sitä, että kohde itse ottaa aktiivisen osan toimintansa ja ajattelunsa kehittämiseksi. Sen voi luokitella myös kohderyhmään kuuluvien perspektiivin lisääntymiseksi. Toisin sanoen mahdollisuus on annettu, mutta kohteen on itse tartuttava siihen. Vastauksissa mahdollistavuus ilmeni esimerkiksi sanamuodoilla ”tarjoaa mahdollisuuden”, ”keskustelun avauksia ja kehitysideoita” ja ”aktivoineet ja antaneet kansallista raamia tekemiselle”, sekä ”oli tärkeää kuulla muitten ajatuksia ja tarpeita”.

Kaavio havainnollistaa, miten Rural Finland II -hankkeen vaikutukset ovat vastaajien mielestä ilmenneet ja kuinka se jakautuu määriteltyjen mittareiden mukaisesti (kuvio 8).



Kuvio 8. Rural Finland II:n toiminnan aikaansaamat muutokset matkailun kehittämiseen.

Vastauksia kysymyksiin saatiin 39 kappaletta. Näistä karsittiin pois sellaiset, joissa ei ollut vastattu tai annettu palautetta varsinaisesti RF II:n toimintaan liittyen. Tällaisia vastauksia olivat esimerkiksi ”en osaa sanoa, olin ensimmäistä kertaa mukana” ja ”kaipaen jo kovasti livetapaamisia ja sitä kautta verkostoitumista”. Karsinnan jälkeen vastauksia jäi analysoitavaksi 33 kappaletta. Monet vastaukset sisälsivät kuitenkin useampia indikaattoreita, ja näin ollen otantaan saatiin yhteensä 55 havaintoa erilaisista muutoksista. Tarkempi jakauma otannasta alla (taulukko 5).

Mittari	Havainnot
Yhteistyön edistäminen/lisääntyminen	7
	24
Tiedonkulun edistäminen/lisääntyminen	
Osaamisen edistäminen/lisääntyminen	7
Mahdollistavuus	17
Yhteensä	55

Taulukko 5. Rural Finland II:n vaikuttavuuden palautekyselystä luokitellut havainnot.

Otannan pieni koko aiheuttaa sen, että tuloksien voidaan katsoa olevan vain viitteellisiä. Kaavion tuloksissa on lisäksi huomioitava kyselyn ajankohta, joka voi aiheuttaa muutoksia lopputuloksiin.

Esimerkiksi korona-ajan rajoitukset järjestettyihin tapaamisiin ovat voineet vaikuttaa yhteistyön ja verkostoitumisen edistämiseen. Toisaalta webinaarit ovat helpottaneet hankkeen järjestämiin tilaisuuksiin osallistumista yli maakuntarajojen, mutta samalla myös heikentäneet paikan päällä tapahtuvaa vuorovaikutuksellista kanssakäymistä. Samoin voidaan miettiä, onko hankkeen loppuvaiheessa enää tarvittu panostaa niin voimakkaasti yhteistyön edistämiseen. Kun alueille on jo syntynyt avoimia ja aktiivisia verkostoja, hankkeen roolin alueen sisäisen yhteistyön edistämässä voidaan tulkita vähentyneen, joskaan sen tärkeys ei katoa.

Kuitenkin merkille pantavaa oli säännöllisesti kokoontuvien alueellisten, avoimien matkailun verkostojen lisääntyminen. Hankkeen alussa näitä oli vain muutamilla alueilla (Ruusunen 2018a), kun taas hankkeen päättyessä niitä oli jo 13:ssa maakunnassa. Rural Finland II ei tietenkään ole ainoa tekijä alueellisten verkostojen syntyemisessä, mutta se oli vahvasti kannustamassa kyseiseen toimintaan ja edistämässä toimijoiden kohtaamisia.

Niin ikään on mahdotonta tässä vaiheessa sanoa, millaista vaikuttavuutta hanke on saanut aikaan toimijoiden osaamisen lisääntymisessä. Hankkeen aikana esimerkiksi jaettiin runsaasti työkaluja ja tutkimustietoon perustuvia tiivistelmiä. Hankkeen verkkosivuilta löytyvä Matkailun työkalupakki sisältää 71 eri matkailun kehittämiseen ja toimijoiden osaamisen edistämiseen liittyvää työkaluja (Rural Finland II 2021d). Näitä ovat hyödyntäneet niin matkailun kehittäjät, oppilaitosten henkilökunnat kuin yksittäiset matkailuyrittäjät. Sitä, missä määrin kyseiset toimenpiteet ovat lisänneet osaamista, ja vaikkapa viiden vuoden kuluttua huomattavissa olevia, osaamisen aikaansaamia uusia innovaatioita ja tästä mahdollisesti kumpuavaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta, ei voida todistaa.

Tiedonkulun edistäminen oli yksi Rural Finland II -hankkeen tärkeimmistä tehtävistä. Monikanavainen ja ajankohtainen viestintä saikin erityisen paljon kiitosta kohde- ja sidosryhmiltä. Esimerkiksi hankkeen uutiskirjeet sisälsivät hankehuminointi-osion, jossa levitettiin tietoa eri puolilla Suomea toteutettavista matkailuhankkeista. Hankkeen päättyessä uutiskirjeellä oli 857 tilaajaa. (Taatinen 2021.) Kun tähän lisätään hankkeen ylläpitämien muiden kanavien (Twitter, Facebook, YouTube ja verkkosivut) tavoittamat henkilöt, voidaan todeta Rural Finland II:n edistäneen merkittävästi matkailun kehittämiseen liittyvää tiedonkulkua. Tällä on väistämättä ollut vaikutusta esimerkiksi toimijoiden tiedon ja sitä kautta myös osaamisen lisääntymiseen, ja se puolestaan on mahdollistanut uusien ajattelu- ja toimintatapojen käyttöönottoa.

Rural Finland II -hankkeen alkaessa ei ollut tehty erillistä suunnitelmaa vaikuttavuuden arvioimiseksi, eikä mittareiden mukaista täsmällistä lähtötasoa saati määrällisiä mittareita voitu määritellä enää luotettavasti jälkikäteen. Näin ollen käytetyn aineiston perusteella luotu kaavio ei yksistään pysty todistamaan Rural

Finland II:n vaikuttavuutta. Se kuitenkin tukee näkemystä siitä, että hankkeessa on saatu aikaan hyviä tuloksia ja tavoiteltuja muutoksia kohderyhmässä. Määrällisten mittareiden huomiointi ja sen yhdistäminen arviointiin vahvistaisi käsitystä hankkeen mahdollisesta vaikuttavuudesta.

Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuuden arviointia varten olisi ollut kannattavaa lähettää kysely kaikille hankkeen toiminnassa mukana olleille tahoille. Näin olisi saatu kattavampi otanta ja sitä kautta luotettavampi lopputulos. Laajempaa kyselyä ei toteutettu, sillä ajalliset resurssit tulivat vastaan.

9 Selvityksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene ry) suositukset ohjasivat opinnäytetyön toteuttamista (Arene ry 2020; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen takasi laadukkaan, luotettavan ja eettisesti pätevän lopputuloksen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Opinnäytetyössä tutkittiin vaikuttavuutta ilmiönä. Tutkimus ei kohdistunut suoraan yksittäisiin henkilöihin vaan laajempaan toimintaan, joka on monien yhteisöiden aikaansaama kokonaisuus. Näin ollen relevanttia lainsäädäntöä noudatettiin asianmukaiseen mittakaavaan suhteutettuna. Matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden selvitys suoritettiin ulkoisena arviointina. Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuutta arvioitiin sisäisenä arviointina.

Opinnäytetyössä käytettiin luotettavia, mahdollisimman tuoreita tutkimuksia, kirjallisuutta ja muita lähdeaineistoja. Lähteisiin viitattiin Karelia-ammattikorkeakoulun viittauskäytännön mukaisesti. Lähteiden käytössä huomioitiin tekijänoikeuslain (404/1961, 14§) asettamat vaatimukset, kuten esimerkiksi kuvien, kuvioiden ja taulukoiden mukailemisessa ja esittämisessä. Toimeksiantajan kanssa allekirjoitettiin toimeksiantosopimus. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa pohdittiin

eettisen ennakoarvioinnin ja tutkimusluvan tarpeellisuutta, joista kumpaankaan ei koettu olevan tarvetta.

Haastateltavilla oli oikeus kieltäytyä osallistumasta haastatteluun ja peruuttaa tai keskeyttää se milloin tahansa. Haastateltavia haastateltiin ja siteerattiin nimettynä ainoastaan heidän suostumuksellaan. Suostumus pyydettiin ennen haastattelun tekemistä. Haastateltaville lähetetyssä sähköpostissa kerrottiin opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite sekä haastateltavan rooli opinnäytetyössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.) Haastateltavista kerättiin vain tärkeimmät henkilötiedot eli nimi, organisaatio ja asema organisaatiossa. Haastattelukysymykset valittiin huolella, ja vastauksista poimittiin ainoastaan oleellisimmat ja tärkeimmät opinnäytetyöhön tarvittut tiedot. Haastattelun nauhoite, muistiinpanot ja muut dokumentit tuhottiin niiden hyödyntämisen jälkeen, ettei niitä voi myöhemmin käyttää tarkoituksettomasti. (Tietosuojalaki 1050/2018, 27§.)

Selvityksessä tehdyt valinnat ja ratkaisut on pyritty perustelemaan sekä työn eteneminen selostamaan mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi tutkimusaineiston koodaaminen on esitetty kirjoittamalla ja visualisoidulla. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan aineiston oikeaoppisella käsittelyllä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei aineistosta irrotettu yksittäisiä ilmaisuja asiayhteyksistään tai aineistoa tulkittu löyhästi. Tutkimuksen aineisto perustuu matkailun kehittämistyön ammattilaisten näkemyksiin, jotka on esitetty avoimesti. Työssä käytetty aineisto dokumentoitiin eri tiedostoihin, joten tutkimuksen eteneminen voidaan todentaa tarvittaessa jälkikäteen. Lisäksi tulosten luotettavuuteen vaikuttavat tekijät tuotiin selkeästi esille, kuten oma sidositeisuuteni Rural Finland II -hankkeeseen. Opinnäytetyön tulkinnat ovat pohdittavassa muodossa, ja niissä on otettu huomioon mahdollisuus erilaisiin näkemyksiin.

Huomioitavaa on, että tutkijan tulkinta vaikuttaa aina jonkin verran lopputulokseen. Täydellistä objektiivisuutta eli puolueettomuutta on vaikea saavuttaa, sillä tutkija luo ja tulkitsee itse tutkimusasetelmansa. Esimerkiksi henkilökohtaiset arvot, aiempi tietous aiheesta tai ennakoasenteet voivat aiheuttaa muutoksia

tutkimustuloksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160.) Työn edetessä ja aihealueen tietämyksen lisääntyessä lienee selvää, että asioita tulkittiin hieman eri tavoin työn loppuvaiheessa kuin alkumetreillä. Tämä on voinut aiheuttaa muutoksia aineiston keräämiseen liittyen, joka tapahtui koko prosessin alkumetreillä. Tällä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, sillä kuten jo aiemmin on todettu, selvityksen tulokset voivat olla joka tapauksessa vain viitteellisiä otannan koosta johtuen.

10 Pohdinta

10.1 Päätelmät selvitysprosessista ja tuloksista

Vaikkei tutkimusaineistosta luotu tulos takaa luotettavaa lopputulosta, voidaan sen kuitenkin havaita jossain määrin korreloivan kansallisen matkailustrategian (Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta 2015–2025) kanssa. Kasvun ja uudistumisen tiekartan teemana oli ”yhdessä enemmän”, ja sen strategisina painopisteinä olivat yhteistyön vahvistaminen, monipuolisten palvelukokonaisuuksien, myynnin ja markkinoinnin ja kilpailukykyisen toimintaympäristön kehittäminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 18).

Kuviosta 6 voidaan nähdä, että näille osa-alueille on onnistuttu saamaan aikaan vaikutuksia ja vaikuttavuutta. Vähäisestä otannasta johtuvan, epäluotettavan tuloksen vuoksi ei kuitenkaan pystytä vetämään johtopäätöksiä siitä, miten optimaalisessa suhteessa eri vaikutusulottuvuudet ovat keskenään. Herääkin kysymys, mikä olisi sopiva tasapaino eri ulottuvuuksien välillä. Kenties mahdollisimman värikäs, symmetrinen paletti voisi olla tienviittana tasapainoiseen ja tarkoituksenmukaiseen kehittämistyöhön.

Vaikuttavuuden perimmäisten syy-seuraussuhteiden selvittäminen ei ole yksinkertaista. Millainen selvityksen taso olisi riittävä arvioidessa kehittämistoimien vaikuttavuutta? Riittäisikö esimerkiksi hankkeiden kokoluokkaan suhteutettu arviointi, jolloin liian suuri todistelutaakka ei kaataisi rahallisesti pienimpien hankkeiden toteuttamista?

Rural Finland II -hankkeen vaikuttavuuden selvittämisessä pilotoitiin kehitettyä kokonaisvaikuttavuuden työkalua. Tämä selvensi sen, että työkalu toimii myös hanketasolla sekä tämältyyppisten hankkeiden arvioinnin apuvälineenä. Teoriassa työkalun voisi siis olettaa soveltuvan kaikenlaisten matkailuhankkeiden vaikuttavuuden arviointiin, kunhan mittarit ja indikaattorit sovelletaan kohteen mukaisesti. Mikäli työkalua olisi käytetty jo Rural Finland II -hankkeen suunnitteluvaiheessa luoden tarkat, määrälliset tavoitteet vaikuttavuuden arviointiin, olisi saatu luotettavaa tietoa siitä, miten asetetut vaikuttavuustavoitteet on saavutettu.

On selvää, että Rural Finland II -hankkeessa on saatu aikaan hyviä tuloksia ja tavoitteiden mukaisia vaikutuksia. Pitkän aikavälin seurannan puuttuessa on kuitenkin vaikea sanoa, miten hankkeen aikaansaamat vaikutukset tulevat näky-mään matkailun kehittämistyössä tulevaisuudessa. Lisäksi voidaan pohtia sitäkin, mikä hankkeen osuus on ollut muutoksissa. Tai miten tarkkaan on ylipää-tään järkevää eritellä niitä tämän tietyn kehittämistoimen aikaansaamiksi? Tässä vaiheessa voidaan ainoastaan todeta, että Rural Finland II on osaltaan ollut aikaansaamassa tiettyä muutosta matkailun kehittämistyössä.

10.2 Oma oppiminen ja esitykset jatkokehittämiseen

Vaikuttavuus matkailun kehittämistyössä ei ollut aiheena helpoimmasta päästä. Myönnän vaikuttavuusajattelun omaksumisen olleen haastavaa, ja etenkin alussa tuntui, ettei siitä oikein saanut kunnolla kiinni. Samalla aihe oli kuitenkin kiehtova tutkimuskohde, sillä tässä kontekstissa aiheesta sai luoda omia näkemyksiä ja kokeilla, mikä toimii – ja mikä ei toiminut. Valmista kaavaa selvityksen tekemiseen ei ollut, joten kyseessä oli pioneerityö. Ja kuten oppimisprosesseissa yleensä, ”työ tekijäänsä opettaa”, niin tapahtui myös tässä tapauksessa.

Oman oppimiseni kannalta oli erittäin tärkeää, että vaikuttavuuteen pääsi tutustumaan jo syventävän harjoittelun sekä Rural Finland II -hankkeen mahdollista-man työn kautta. Aiheeseen ei olisi muuten ollut mahdollista päästä uppoutu-maan yhtä kokonaisvaltaisesti ja syväälle. Tämän työn selvityksen tuloksissa on

otettava huomioon, että aineisto kerättiin ennen kuin minulla oli aiheesta yhtä vankka tietämys kuin opinnäytetyön valmistumisen aikoihin. Tällä on väistämättä merkitystä lopputulokseen, joskaan se ei poista tehdyn työn merkitystä.

Tällä hetkellä on käytännössä mahdotonta luoda luotettavaa kuvaa matkailun kehittämistyön vaikuttavuudesta alueellisesti, saati koko maan kattavasti. Jotta tähän pystyttäisiin, tarvittaisiin yhtenäiset laadulliset mittarit ja kokoavat tiedonkeruumenetelmät. Näiden luominen ja jalkauttaminen alueille olisikin erittäin tärkeä jatkokehityskohde.

Tämän opinnäytetyön kaaviomallissa käytetty ulottuvuusjako ja indikaattorit tarvitsevat tarkentamista, mutta niitä voisi käyttää jatkokehityksen pohjana. Lisäksi tulisi selvittää, millaiset yhteiset ja helppokäyttöiset mittarit luotaisiin eri hanke-tyyppien vaikuttavuuden arvioimiseksi ja minkä kokoluokan hankkeet voisi rajata arvioinnin ulkopuolelle. Tällä tavalla menetellen alueiden kehittäjien ei tarvitsisi erikseen keksiä omia tapojaan arvioida vaikuttavuutta, ja vältyttäisiin päällekkäisiltä kehittämistoimenpiteiltä. Yhtenäinen perusta helpottaisi huomattavasti vertailukelpoisen arviointitiedon tuottamista matkailun kehittämistyön vaikuttavuudesta.

Lähteet

- Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. Artikkelit. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>. 5.8.2021.
- Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTI-KORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTI-SET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. 30.8.2021.
- Ballesteros, J. G. T. & Hernández, M. H. 2016. Assessing the Impact of EU Rural Development Programs on Tourism. Tourism Planning & Development. Routledge Taylor & Francis Group. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/73271/5/2017_Tirado_Hernandez_Tour-PlanDev_rev.pdf. 24.8.2021.
- Björklund, L., Lipponen, K. & Pyykkönen, J. 2019. Vaikuttavuusketju. Hyvän mitta. https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2018/09/OSA-2_Hyv%C3%A4n-mitta_Vaikuttavuusketju.pdf. 13.8.2021.
- Buffardi, A. L. & Hearn, S. 2016. What is impact? A Methods Lab publication. London: Overseas Development Institute. <https://cdn.odi.org/media/documents/10352.pdf>. 10.8.2021.
- Christiansen, J. 2018. Developing an impact framework for cultural change in government. Nesta. <https://www.nesta.org.uk/blog/developing-impact-framework-cultural-change-government/>. 23.8.2021.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. FinSoc arviointiraportteja. STAKES. Helsinki.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Sitra. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>. 5.8.2021.
- Henttinen, J. 2021. Hankekoordinaattori. Leader-ryhmä Linnaseutu. Nauhoitettu haastattelu 25.10.2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hokkanen, L., Jousilahti, J. & Surakka, P. 2019. Vaikuttava Erasmus+ – vaikuttavuusajattelun nykytilanne ja osallistuvien organisaatioiden tarpeet. Raportit ja selvitykset 2019:10. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/vaikuttava-erasmus-vaikuttavuusajattelun-nykytilanne-ja>. 10.8.2021.
- Hyytinen, K. & Konttinen, J. 2006. Vaikuttavaa tutkimusta. Arviointikäytäntöjä julkisissa tutkimusorganisaatioissa: Puolustusvoimien Teknillinen Tutkimuslaitos PVTT. VTT tiedotteita 2333. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2006/T2333.pdf>. 11.8.2021.

- Hämeenraitti. 2021. Maaseuturahoituksen viestintäkanava Hämeessä. <https://hameenraitti.fi/hanke/hameenraitti-ii/>. 28.10.2021.
- Kemppainen, T., Pohjola, A. & Väyrynen, S. 2012. Vaikuttavuus on monta. Teoksessa Kemppainen, T., Pohjola, A. & Väyrynen, S. (toim.). Sosiaaliryöön vaikuttavuus. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus, 347–352.
- Kontio, H. 2021. Projektipäällikkö. Vaikuttavuus esiin -hanke. Leader Nouseva rannikkoseutu ry. Nauhoitettu haastattelu 15.10.2021.
- Koski, V. 2021. Matkailun kehittäminen maaseuturahaston tuella 2014–2020. Keski-Suomen ELY-keskuksen katsaus. Rural Finland II -hankkeen aluekierroswebinaari Keski-Suomi 9.3.2021.
- Lehtonen, J-M. & Rissanen, A. 2021. Vaikuttavuuden arviointi ja sen soveltaminen Puolustusvoimien TK-toimintaan. Julkaisusarja 2: Tutkimuslößeiteita nro 2. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotatekniikan laitos. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/180325/Lehtonen%26Rissanen_Vaikuttavuuden%20arviointi%20ja%20sen%20soveltaminen_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 11.8.2021.
- Linnaseutu ry. 2021. Yhdistys. Leader. <https://www.linnaseutu.fi/leader-linnaseutu-ry/>. 28.10.2021.
- Maaseutu. 2021. Koordinaatiorankkeet. <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/maaseutuohjelma/koordinaatiorankkeet>. 29.11.2021.
- Nouseva Rannikkoseutu ry. 2021a. Leader. Nouseva Rannikkoseutu eli Norsu. <https://nousevarannikkoseutu.fi/nouseva-rannikkoseutu/>. 28.10.2021.
- Nouseva Rannikkoseutu ry. 2021b. Leader. Vaikuttavuus esiin. <https://nouseva-rannikkoseutu.fi/omat-hankkeet/hanke-4/>. 28.10.2021.
- OECD. 2010. Glossary of key terms in evaluation and results based management. Organization for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>. 10.8.2021.
- Paasio, P. 2006. Yleinen ja erityinen viitekehys arvioinnista. Arvioinnin teemanumero. Hallinnon tutkimus 3, 92–107. https://www.researchgate.net/publication/281764449_Yleinen_ja_erytinen_viitekehys_arvioinnista. 18.8.2021.
- Patton, M. Q. 2012. Essentials of utilization-focused evaluation. USA: Sage Publications, Inc.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Sisällönanalyysi. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. 17.9.2021.
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Kelan tutkimusosasto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 11.8.2021.
- Ruokavirasto. 2018. Tuet ja kehittäminen. Maaseudun yritystuet. Yritysten yhteistyöhankeet ja yritysryhmät. <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuet/maaseudun-yritystuet/yritysten-yhteistyohankkeet-ja-yritysryhmat/>. 19.8.2021.

- Ruokavirasto. 2020. Hyrrä-ohje. Kehittämishanke. [pdf \(mobiezone.fi\)](https://mobiezone.fi). 26.10.2021.
- Rural Finland II. 2021a. Rural Finland II – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke. <https://ruralfinland.karelia.fi/>. 26.8.2021.
- Rural Finland II. 2021b. Rural Finland II – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke. Rural Finland 2015–2017. <https://ruralfinland.karelia.fi/rural-finland-2015-2017>. 26.8.2021.
- Rural Finland II. 2021c. Rural Finland II – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke. Rural Finland II hankkeen kiertueet. <https://ruralfinland.karelia.fi/aluekierrokset#top>. 27.8.2021.
- Rural Finland II. 2021d. Rural Finland II – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke. Matkailun työkalupakki. https://ruralfinland.karelia.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=65:matkailun-tyoekalupakki&catid=2:uncategorised. 12.11.2021.
- Ruusunen, R. 2018a. Rural Finland II – hankesuunnitelma. Rural Finland II:n tiedostot. Vain hankkeen sisäiseen käyttöön. 15.9.2021.
- Ruusunen, R. 2018b. Rural Finland II – looginen viitekehys. Rural Finland II:n tiedostot. Vain hankkeen sisäiseen käyttöön. 5.11.2021.
- Saarnio, N. 2014. EURA 2014. EU:n rakennerahastojen hallintajärjestelmä. Hankehakemuksen täyttäminen. DocPlayer.fi. <https://docplayer.fi/18354861-Eura-2014-eu-n-rakennerahastojen-hallintajarjestelma-hankehakemuksen-tayttaminen.html>. 26.10.2021.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki. [Microsoft Word - Prosessiarviointi \(julkari.fi\)](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404#L2P14). 27.10.2021.
- Taatinen, T. 2021. Projektikoordinaattori. Rural Finland II. Suullinen tiedonanto. 28.10.2021.
- Tasse, G. 2003. Methods for Assessing the Economic Impacts of Government R&D. National Institute of Standards & Technology. U.S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/report03-1.pdf>. 13.8.2021.
- Tekijänoikeuslaki 404/1096. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404#L2P14>. 31.8.2021.
- Tietosuojalaki 1050/2018. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#mvs>. 30.8.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. TENK. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 30.8.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. 31.8.2021.
- Tykkyläinen, S. 2021a. Mitä vaikuttavuus on? Vaikuttava Yritys. 7.2.2021. Blogi.

- <https://vaikuttavayritys.fi/mita-vaikuttavuus-on/>. 6.8.2021.
- Tykkyläinen, S. 2021b. Mittarit vaikuttavuuden arviointiin – mistä liikkeelle? Vaikuttava Yritys. 1.2.2021. Blogi.
<https://vaikuttavayritys.fi/hyvasta-mittaa/>. 23.8.2021.
- Tykkyläinen, S. 2018a. Vaikutuspuu avuksi vaikutusten arviointiin – Valoa vaikuttavuuteen. Vaikuttava Yritys. YouTube-video.
<https://youtu.be/fj-hRFBHe0Q>. 6.8.2021.
- Tykkyläinen, S. 2018b. Vaikuttavuusmalli – Valoa vaikuttavuuteen. Vaikuttava Yritys. YouTube-video.
<https://youtu.be/xYx0zizxDFk>. 11.8.2021.
- Tykkyläinen, S. 2018c. Mittaaminen – Valoa vaikuttavuuteen. Vaikuttava Yritys. YouTube-video.
<https://youtu.be/dkIfTAnmgtQ>. 11.8.2021.
- Tykkyläinen, S. 2017. Vaikutusten arviointi -kanvaasi. Vaikuttava Yritys Oy.
<https://vaikuttavayritys.fi/wp-content/uploads/2017/06/Kanvaasi-fill.pdf>. 23.8.2021.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yhdessä enemmän – kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Matkailun tiekartta 2015–2025. TEM raportteja 2/2015.
<https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tie-kartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04>. 9.11.2021.

Havainnekuvat vaikutusmalleista

KUVA 7. VAIKUTUSPUU

Lähde: Salla Tykkyläinen,
Vaikuttava Yritys

Lehvästö:
Vaikutukset



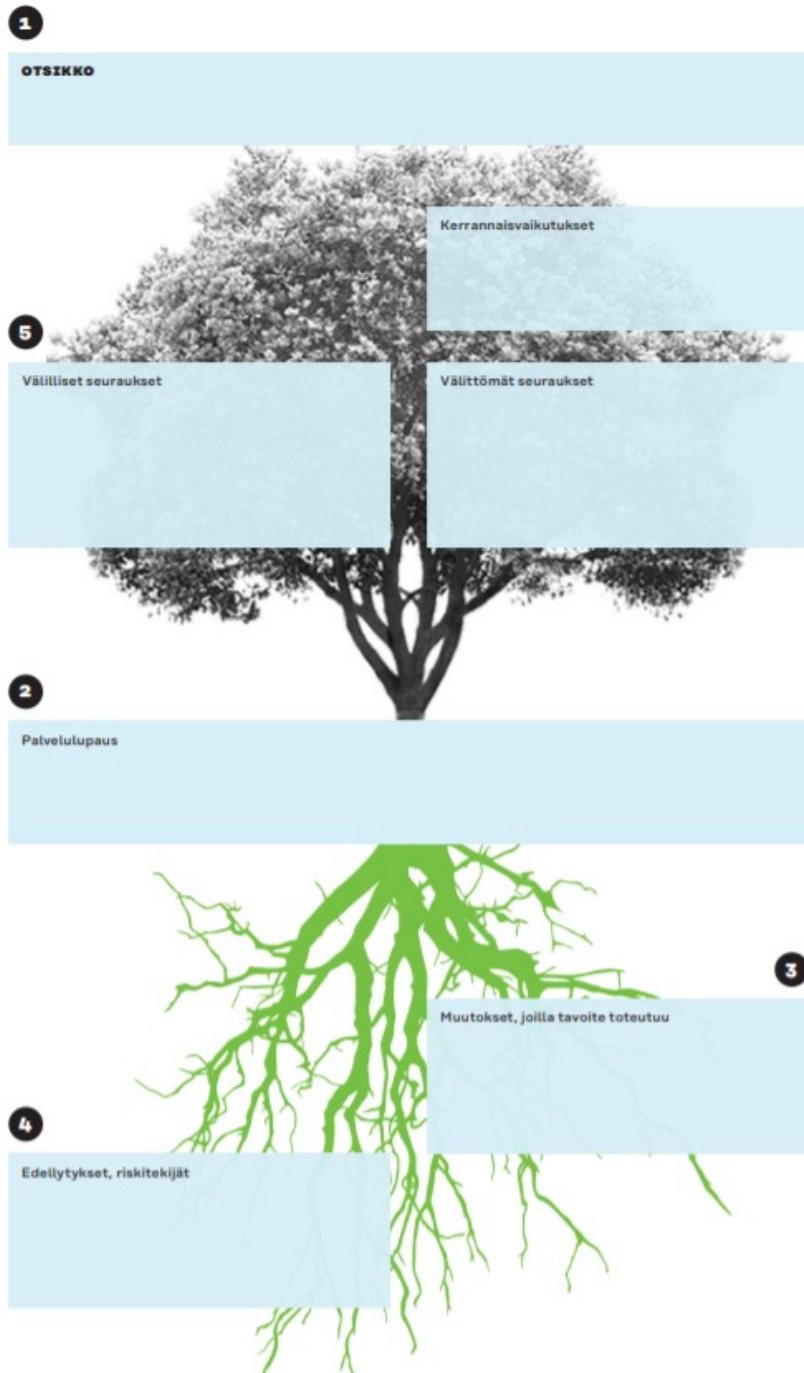
Runko:
Palvelulupaus



Juuristo:
**Muutokset, joilla
tavoite toteutuu**



Ravinteet:
Toimenpiteet



Vaikutuspuu (Heliskoski ym. 2018, 14.)

VAIKUTUSTEN ARVIOINTI -KANVAASI

Organisaatio: _____
 Täyttöpvm: _____ Tarkistuspvm: _____

VAIKUTUSTEN ARVIOINNIN TAVOITE

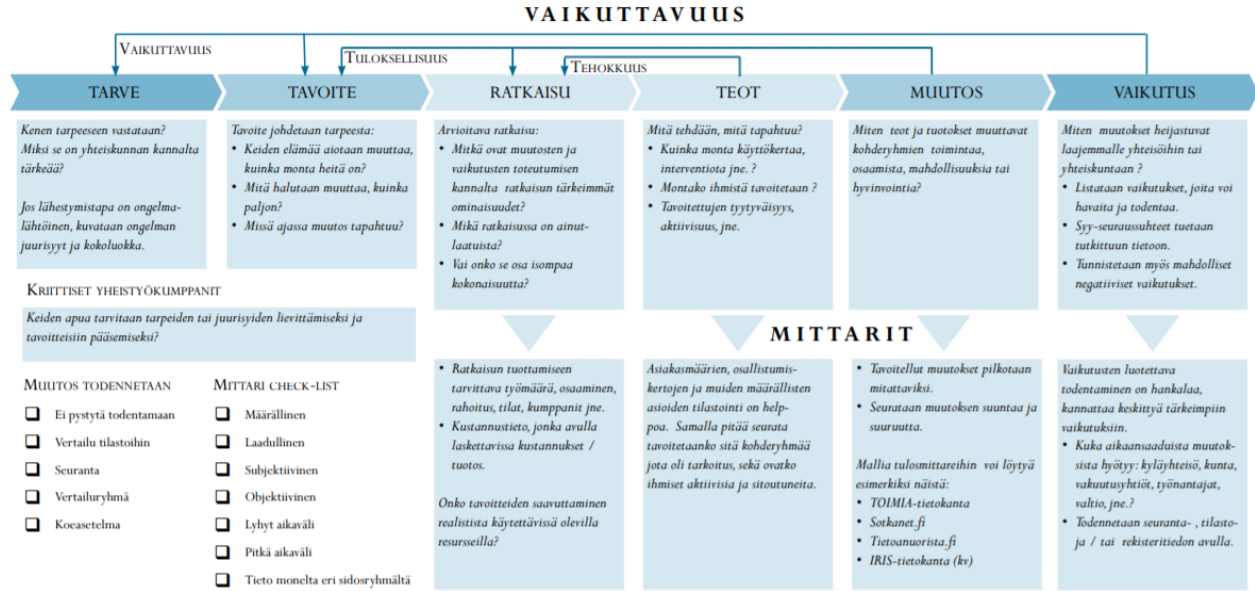
Minkälaista tietoa arvioinnin pitäisi tuottaa: kenet sillä halutaan vakuuttaa, kuka tekee päätöksiä sen perusteella? Mikä on arvioinnin aikataulu?

ORGANISAATION VAIKUTTAVUUSVISIO

Vaikuttavuusvisio kertoo minkälaista maailmaa organisaatio on luomassa, kenelle se on tärkeä?

ARVIOITAVA RATKAISU

Miten toimintamallin, palvelun tai tuotteen vaikutuksia arvioidaan? Miten ratkaisu vie kohti vaikuttavuusvisiota?



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä © Salla Tykkyläinen, Vaikuttava Yritys



Vaikutusten arviointi -kanvaasi (Tykkyläinen 2017.)



Cultural change impact framework

This framework will help you to understand and assess what cultural change is happening as a result of your activities.

	Attitudes (mindset/ approach) Thinking, feeling, values, sense-making, point of view, understanding, perspective	Abilities (skills/ agency) Competencies, confidence, mastering new tools, uptake of new tools, motivation	Behaviour (action) Activities, time usage, habits, ways of working, unlearning, application of new methods & tools	Discourse (language) Information, documents, communication, decision-making criteria, stories, advocacy	Roles (functions) Ways of organising, tasks, formal criteria, job descriptions, operating model, responsibility areas	Relationships (interactions) Social engagements, networks, partners, social capital, conversations, alliances	Environment (incentives) Authorising environment, structures, procedures, accountability, success criteria, management processes	Outputs (production) Initiatives, products, strategy, materials, artifacts, tasks completed, new projects	Ripple effects Unexpected effects, indirect value-creation, longer-term potentialities, ambiguous outcomes
Individual									
Team									
Organisational									
Ecosystem									

Kulttuurimuutoksen vaikutuskehys -matriisi (Christiansen 2018.)

Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan perustiedot
 - a) Nimi
 - b) Organisaatio, jossa haastateltava työskentelee
 - c) Asema organisaatiossa
2. Haastateltavan näkemys vaikuttavuudesta kehittämistyössä
 - a) Millaisena näet vaikuttavuuden tämänhetkisen roolin kehittämistyössä?
 - b) Milloin kehittämistyössä on mielestäsi alettu kiinnittämään laajempaa huomiota vaikuttavuusajatteluun?
3. Parhaat käytännöt kehittämistyön vaikuttavuuteen
 - a) Millaisia vaikuttavuutta lisääviä käytäntöjä olet havainnut kehittämistyössä? (mainitse tärkeimmät kolme)
 - b) Mihin näiden hyväksi havaittujen käytänteiden tehokkuuden uskot perustuvan?
 - c) Muita ajatuksia parhaista käytännöistä kehittämistyön vaikuttavuuden lisäämiseksi?
4. Vaikuttavuusajattelun ja kehittämistyön tulevaisuus
 - a) Millaisena näet vaikuttavuusajattelun mukaisen toiminnan kehittämistyön tulevaisuudessa?
 - b) Mihin suuntaan mielestäsi kehittämistyötä pitäisi pyrkiä viemään, jotta sillä olisi suurempaa (yhteiskunnallista) vaikuttavuutta?
 - c) Muita ajatuksia vaikuttavuuden ja kehittämistyön tulevaisuuteen liittyen?
5. Vaikuttavuus matkailun kehittämistyön substanssissa
 - a) Missä yhteyksissä olet ollut tekemisissä matkailun kehittämistyön vaikuttavuuden tai sen tutkimisen kanssa?
 - b) Mitkä matkailun kehittämiseen liittyvät organisaatiot tai toimijat ovat mielestäsi edelläkävijöitä vaikuttavuuteen liittyvissä asioissa?
 - c) Mikä on haastavinta (matkailu)hankkeiden vaikuttavuuden selvittämisessä?
 - d) Millä keinoin (matkailu)hankkeiden vaikuttavuutta olisi mielestäsi järkevintä tuoda esille?