

Mari Lämsä

# KULTTUURIMATKAILUN KANSALLINEN KEHITTÄMINEN

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Lämsä Mari: Kulttuurimatkailun kansallinen kehittäminen  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtaminen  
Helmikuu 2021

---

Tutkimuksessa on kartoitettu kulttuurimatkailun pitkäjänteistä kansallista kehittämistyötä. Tutkimus on keskittynyt siihen, miten kehittämistyötä edistetään ja millaisena alan valtakunnallinen kehittämistoiminta näyttäytyy ohjelmallisen aluekehityksen kontekstissa. Tutkimuksessa on pyritty tavoittamaan kentän ja kehittämistoiminnan moninaisuus.

Kulttuurimatkailu sijoittuu matkailun ja kulttuurin rajapinnoille. Kansallinen kehittämistyö on käynnistynyt, kun tunnistettiin kulttuurin merkitys matkailuelinkeinolle ja aluetaloudelle. Kehittämistyön lähtökohtana on kansainvälisille markkinoille pyrkiminen ja matkailijoille sopivien kulttuurisisältöisten palvelujen ja tuotteiden tarjoaminen. Kulttuurimatkailun kehittämisalueiksi on määritelty tuotekehitys, näkyvyys, yhteistyö ja verkostot sekä seuranta.

Kulttuurimatkailun kehitystyö kytkeytyy EU:n alue- ja rakennepolitiikkaan. Euroopan unionin periaatteet keskittäminen, ohjelmallisuus, täydentävyys sekä kumppanuusajattelu heijastuvat alan kehittämistoimintaan. Kehittämistyötä toteutetaan poikkihallinnollisesti monitasoisen hallintajärjestelmän puitteissa ja reunaehdoilla. Kehittämistoiminta toteutuu käytännössä moniportaisesti eri aluetasoilla. Alan kehittämistoimintaa ohjaa tietojohtamisen keinoin opetus- ja kulttuuriministeriö.

Kulttuurimatkailun kehitystyötä suuntaavat strategiset päätökset, linjaukset sekä valitut kehittämisen painopisteet. Valtakunnallista kehittämistä linjaavat lainsäädäntö, hallitusohjelma ja aluekehittämispäätös sekä matkailun ja kulttuurin alojen strategiset asiakirjat. Tutkimusaineisto on koostunut opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön kulttuurimatkailua koskevista strategioista. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty alaa koskevia tutkimuksia. Tutkimusaihetta on lähestytty hyödyntämällä strategisen suunnittelun ja johtamisen käsitteitä.

Kehittämistoiminnalla on tuettu alan kasvua ja edistetty kansainvälisiä toimintaedellytyksiä. Kehittämistoiminta on ollut pitkäjänteistä ja siinä on otettu edistysaskelia toteuttamalla strategisia tavoitteita tukevia toimenpiteitä. Kehittämistoimilla on lisätty Suomen tunnettuutta. Toimintaympäristö ja toimijajoukko on tullut näkyväksi ja kilpailijat on tunnistettu. Lisäksi kohdemaat ja kohderyhmät ovat tarkentuneet. Hallinnollisia rakenteita, vastuutahoja ja rooleja on selkeytetty. Tuotekehityksen ja tuotteistamisen avulla tuotteet sekä niiden teemat ja sisällöt ovat täsmentyneet. Kehittämistyöllä on lisätty osaamista ja matkailun sekä kulttuurin alojen toimijoiden kohtaamista ja verkostoitumista. Kulttuurimatkailun kehitystyöllä on vaikutettu alueiden palvelutarjontaan ja aluetalouteen.

Matkailun kasvun on uskottu jatkuvan myönteisenä. Koronapandemia on kuitenkin muuttanut tilanteen. Jatkossa voisi tarkastella, millaiseksi alan kehittämistoiminta koronapandemian jälkeen on muotoutunut ja miten vallitseva tila on vaikuttanut alan kehittämiseen. Kulttuurimatkailun kehitystyötä voisi myös tarkastella aluetason näkökulmasta.

Avainsanat: Aluekehitys, kulttuuri, kulttuurimatkailu, matkailu, strateginen suunnittelu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1 JOHDANTO</b> .....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusaineisto .....	9
<b>2 EU:N ALUEPOLITIikka JA OHJELMALLINEN ALUEKEHITYS</b> .....	12
2.1 Alueellinen kehittäminen ja aluepolitiikka.....	14
2.1.1 Aluepolitiikka kansallisessa ja alueellisessa kehittämistoiminnassa .....	16
2.1.2 Monitasoinen ohjelmajoinen aluekehittäminen .....	18
2.2 Strateginen suunnittelu ja johtaminen alueellisessa kehittämisessä .....	24
2.2.1 Strateginen suunnittelu, ajattelu ja strategiaprosessi .....	27
2.2.2 Johtajuus ja strateginen johtaminen.....	29
2.3 Matkailu aluekehittämisen näkökulmasta.....	36
2.4 Kulttuuri ja luova talous aluekehittämisessä .....	40
<b>3 KULTTUURIMATKAILUN PUITTEET 2000-LUVULLA</b> .....	44
3.1 Kulttuurimatkailun alueellisen kehittämisen kehys.....	44
3.2 Kulttuurimatkailu sektoripolitiikkojen rajapinnoilla .....	46
3.2.1 Kulttuuripolitiikka .....	46
3.2.2 Poikkihallinnollinen matkailupolitiikka .....	47
3.3 Kulttuurimatkailun kansalliset ja alueelliset toimijat .....	49
3.4 Matkailun trendit, heikot signaalit ja kulttuurimatkailun kohderyhmä .....	55
3.5 Julkinen rahoitus ja hanketoiminta matkailun ja kulttuurin kehittämisessä .....	58
<b>4 KULTTUURIMATKAILUN KANSALLINEN KEHITYSTYÖ</b> .....	60
4.1 Kulttuurimatkailu ja kehittämistyön tarve.....	61
4.2 Kulttuurimatkailun toimintaympäristö .....	63
4.3 Kulttuurimatkailun strategiset asiakirjat.....	65
4.3.1 Suomen kansalliset matkailustrategiat.....	66
4.3.2 Kulttuurimatkailun kehittämisasiakirjat .....	76
4.4 Kulttuurimatkailua edistävät toimenpiteet kehittämisessä .....	86
4.5 Kulttuurimatkailun kehitystyö ja verkostot .....	94
<b>5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT</b> .....	97

## LÄHTEET

## KUVIOT

Kuvio 1. Kulttuurimatkailun ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehys (s. 44)

Kuvio 2. Kulttuurimatkailun valtakunnalliset toimijat (s. 50)

Kuvio 3. Kulttuurimatkailun alueelliset toimijat (s. 52)

Kuvio 4. Kulttuurimatkailun ohjelmallinen aluekehitys ja toimintaympäristö (s. 65)

Kuvio 5. Kulttuurimatkailu-tuoteteeman pääsisällöt (s. 71)

Kuvio 6. Suuralue-jaottelu matkailullisen Suomi- brändin kehittämisessä (s. 88)

Kuvio 7. Kulttuurimatkailun toimijat ja verkostot (s. 95)

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksessa kartoitetaan kulttuurimatkailun kenttää, alan toimijoita sekä toimintaympäristöä ja alan kehittämistyötä ohjelmallisen aluekehityksen viitekehyksestä Suomessa 2000-luvulla. Kulttuurimatkailun kansallinen kehittämistyö on käynnistynyt vuosituhannen alkupuolella. Tällöin alettiin tunnistaa ja tunnustaa kulttuurin merkitys matkailussa ja alan tuomat mahdollisuudet matkailuelinkeinolle ja aluetaloudelle. Tutkimuksessa keskitytään strategisen suunnittelun ja johtamisen pohjalta toteutettavan kansallisen tason kehittämistoimintaan, joka heijastuu edelleen alueille.

Kulttuurimatkailussa liikutaan matkailun ja kulttuurin rajapinnoilla. Kulttuurimatkailun kehittämiseen vaikuttavat taustalla muun muassa yleiset matkailun globaalit trendit ja jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö. Tutkimuksessa nostetaan esiin kulttuurimatkailun kansalliset ja alueelliset toimijat sekä alan toimintaympäristöön vaikuttavia muutostekijöitä. Kulttuurimatkailun kehittämistoimien toteuttamisen ja hanketoiminnan mahdollistavat muun muassa julkinen tuki ja erilaiset rahoitusinstrumentit. Tutkimuksessa sivutaan matkailun, kulttuurin sekä luovien alojen merkitystä aluekehittämisessä ja alojen kehittämistoimintoihin käytettävissä olevia rahoituskanavia ja hanketoimintaa.

Kulttuurimatkailun kehittämistyö Suomessa kytkeytyy EU:n alue- ja rakennepolitiikkaan. Harjoitettava ohjelmallinen aluepolitiikka heijastuu alueelliseen kehittämiseen sekä kansallisella että alueellisella tasolla. Kulttuurimatkailuun liittyvä kehittämistoiminta toteutuu käytännössä julkisella sektorilla sektoripolitiikkojen välimaastossa moniportaisena EU-tasolta kansalliselle ja edelleen alueelliselle tasolle. Ohjelmallinen aluekehitys lainalaisuuksineen luo reunaehdot alaan liittyville erilaisille kehittämistoimenpiteille.

Kulttuurimatkailun kansallista kehittämistyötä harjoitetaan eri ministeriöiden alaisuudessa ja hallinnonalojen rajapinnoilla. Suomessa kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa ohjaa tietojohtamisen keinoin opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtakunnallista kulttuurimatkailun kehittämistä linjaavat kunkin hallituskauden hallitusohjelma sekä muut voimassa olevat alueiden kehittämiseen sekä matkailun ja kulttuurin alojen kehittämistoimintaan liittyvät strategiset asiakirjat. Julkisen sektorin strategiset kehittämissiisakirjat ja niissä tehdyt linjaukset sekä kehittämisen painopisteet viitoittavat alan kehittämistyötä. Tutkimuksessa kuvataan EU:n alue- ja rakennepolitiikan heijastumista kulttuurimatkailun kehittämistyöhön. Tutkimuksessa käydään läpi kulttuurimatkailun kansallisen kehitystyön kytkeytyminen monitasoiseen ja sektoripolitiikkojen hallitsemaan ohjelmallisen aluekehittämisen poikkialliseen hallintajärjestelmään.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1995 myös Suomessa harjoitettava aluepolitiikka koki muutoksen. Euroopan unionin jäsenyys heijastuu pyrkimyksenä sopeuttaa suomalaiset kehittämissäytännöt EU:n yleisiin periaatteisiin, joita ovat keskittäminen, kumppanuus, ohjelmallisuus ja täydentävyys. Ohjelmallinen aluekehittäminen on muuttanut harjoitettavan aluepolitiikan sekä aluekehittämisen kenttää ja Euroopan unionissa käytössä olevien periaatteiden huomioiminen on osaltaan vaikuttanut myös kulttuurimatkailun kehittämistoimenpiteisiin.

Ominaista aluepolitiikalle on se, että kehittämistyöhön liittyvissä linjausten määrittelyssä sekä toimenpiteiden rahoittamisessa on mukana ylempi taso. Tämä ylempi taso, kuten Euroopan unioni tai valtionhallinto kuitenkin toimii tiiviissä yhteistyössä alempien tasojen kuten aluetason toimijoiden kanssa. Suomessa alueiden ja eri alojen kehittämistyössä harjoitettava aluepolitiikka tai ainakin aluepoliittinen ulottuvuus heijastuu eri ministeriöiden sektoripolitiikoissa. Ylemmillä tasoilla tehdyt kehittämisen linjaukset heijastuvat ylhäältä alas aina alueelliselle ja paikalliselle tasolle asti.

Suomessa kulttuurimatkailun kehittämiseen alettiin kiinnittää huomiota 2000-luvun alkupuolella. Kulttuurimatkailun kehittämistyötä tehdään poikkihallinnollisesti ja alan kehittämistoiminnassa on mukana eri tasoja, politiikan sektoreita sekä matkailun ja kulttuurin toimijoita. Kulttuurimatkailuun liittyviä toimintoja ja alan kehittämistyötä tukevaa hanketoimintaa harjoitetaan eri ministeriöiden alaisuudessa ja hallinnonalojen rajapinnoilla. Alan kehittämistoiminta on sijoiteltuna eri ministeriöiden alaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa Suomessa aluekehittämisestä sekä matkailualan kehittämistoiminnasta. Kulttuurimatkailun toimintaa taas ohjaa ministeriötasolla opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020a) edistää kulttuurimatkailua yhdessä muiden ministeriöiden ja alan toimijoiden kanssa. Ministeriö on myös mukana erilaisissa kansainvälisissä kulttuurimatkailua koskevissa yhteistyökuvioissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a.) Kansallisella tasolla alan kehittämistyötä koordinoi Visit Finland.

Kulttuurimatkailun kehitystyö tapahtuu käytännössä moniportaisena EU-tasolta aina alueelliselle ja paikalliselle tasolle asti. EU ja valtiotason toimijat eli ministeriöt viitoittavat tien hallinnonalojen strategisilla päätöksillä ja linjauksilla sekä valittujen kehittämisen painopisteiden avulla. Tehdyt linjaukset ja niiden sisältö ilmaistaan erilaisissa kehittämissasiakirjoissa. Kulttuurimatkailun kehittämisstrategioiden valmistelua varten ja päätöksenteon tueksi on tehty erinäisiä taustaselvityksiä ja useita muita tutkimuksia 2000-luvun aikana. Tutkimuksissa on muun muassa kartoitettu kulttuurimatkailun tilaa, toimijoita sekä toteutettuja kehittämistoimenpiteitä ja hanketoimintaa. Selvitysten pohjalta on

lähdetty luomaan edellytyksiä kulttuurimatkailun toiminnan kehittämiseksi sekä määritelty suuntaviivoja alaa koskeville kehittämistoimenpiteille.

Kulttuurimatkailun kehittämistä Suomessa linjaavat kansallisella tasolla muun muassa kunkin hallituskauden hallitusohjelma, matkailustrategia ja alaan liittyvät opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan kehittämisstrategiat ja ohjelmat. Kulttuurimatkailun valtakunnallinen kehitystyö toteuttaa muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriön ”kulttuuripolitiikan strategia 2025:n” tavoitteita. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a.) Kansallisen tason strategiat puolestaan heijastuvat valtiotasolta Suomen eri alueille. Kulttuurimatkailun kehitystyön taustalla ovat myös lainsäädäntö sekä ylätasoon erilaiset strategiset asiakirjat esimerkiksi EU:n tasolla määritellyt alaa koskevat kehittämisen painopisteet ja teemat sekä kansallisella tasolla valtioneuvoston aluekehittämiss päätös. Vuoden 2021 aikana on tulossa uutta aluekehityslainsäädäntöä samalla kun uusi EU-ohjelmakausi käynnistyy.

Matkailuelinkeino on Suomessa viime vuosina kasvanut. Lisäksi matkailu on muita toimialoja nopeammin kansainvälistynyt. Matkailualan aluetaloudellinen vaikutus on lisääntynyt vuosittain luoden alueille muun muassa työpaikkoja. Alan kasvun myötä matkailusta on tullut kansallisesti merkittävä vientitoimiala ja työllistäjä. Alan toimintaan ja sen kehittämiseen vaikuttavat muun muassa erilaiset trendit, heikot signaalit ja muut globaalit ilmiöt sekä dynaaminen toimintaympäristö. Matkailun ja kulttuurin aloilla on vahva yhteys. Kulttuurikohteet voivat toimia matkailun vetovoimatekijöinä. Kulttuurin merkitys matkailun toimialalla kasvaakin voimakkaasti. Kulttuurimatkailun kasvaessa alan kehitys vaikuttaa myös suoraan aluetalouteen esimerkiksi alan työpaikkojen positiivisen kehityksen ja muiden heijastusvaikutusten myötä.

Kulttuurimatkailun määritelmä on moninainen. Välillä voi olla haasteellista erottaa kulttuurimatkailua muusta matkailusta, koska kulttuurimatkailu kulkee matkailun ja kulttuurin rajapinnoilla. Kulttuurimatkailulla on kosketuspintaa vahvasti esimerkiksi maaseutu- ja luontomatkailuun. Tutkimuksessa käytetään kansallisen matkailustrategian (2006) laatimisen yhteydessä määriteltyä kulttuurimatkailun käsitettä, joka on käytössä alan kehittämistyössä. Suomalaiseen alan kehittämistyöhön sopiva käsite määriteltiin, kun kulttuurialan ja taiteen merkitys alettiin tunnistaa ja tunnustaa osana matkailuelinkeinon kehittämistä. Kulttuurimatkailun käsitettä on myöhemmin täydennetty fraasilla ”liiketoiminnallisin perustein”, koska määritelmän avulla on haluttu nostaa esiin ja korostaa kulttuurialan merkitystä ja potentiaalia alueiden elinkeinoelämän kehittämisessä ja alaan liittyvää (alue)taloudellista näkökulmaa.

Hovi (2017, 64-65) toteaa, että kulttuurin erilaiset ja vaihtelevat määritelmät heijastuvat myös kulttuurimatkailun määritelmiin. Tämän vuoksi kulttuurimatkailua saattaa olla haastavaa erottaa muista matkailutoimialoista ja matkailun muodoista. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi luontomatkailun kohteet voivat toimia myös kulttuurimatkailun kohteina ja vastaavasti kulttuurimatkailukohteet voivat toimia samaan aikaan luontomatkailuun luettavina kohteina.

Kulttuurimatkailu sijoittuu monilta osin rajapinnoille. Tämän vuoksi kulttuurimatkailun toimintaympäristön- ja kentän sekä alan kokonaisuuden hahmottaminen ja toiminnan kehittäminen voi olla haasteellista. Hallinnollisen sektoripolitiikkojen lisäksi kahtiajako koskee vahvasti myös kulttuurimatkailun sisäistä toimijakenttää. Kulttuurimatkailun kentällä on sekä matkailun että kulttuurin toimijoita. Kulttuurimatkailuun liittyvien toimijoiden kenttä on heterogeeninen erilaisine intresseineen ja kehittämistoimintoihin osallistuu eri aluetasoilla laaja joukko erilaisia toimijoita matkailun ja kulttuurin aloilta.

Haaste kehittämistoiminnalle on kentän hajanaisuus, koska toimenpiteisiin osallistuvien toimijoiden joukko on laaja. Lisäksi alan kehittämistoimintaan saatavilla oleva rahoitus on pirstaloitunut eri ministeriöiden alaisuuteen. Haaste on myös kulttuurimatkailun vähäinen tietopohja ja hajallaan olevat tiedot. Dynaamisen, jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön sekä matkailun muuttuvien trendien vuoksi olisi alan kehittämistoiminnan ja päätöksenteon tueksi syytä olla ajantasaista tietoa kerättävissä, käytettävissä ja analysoitavissa säännöllisin väliajoin.

Kehittämisen- ja hanketoimintaa harjoitetaan erilaisten rahoitusinstrumenttien mahdollistamalla julkisilla tuilla eri aluetasoilla. Kulttuurimatkailua koskeviin kehittämistoimenpiteisiin on mahdollista saada julkista rahoitusta eri hallinnonaloilta täyttämällä rahoituksen myöntämiseen liittyvät reunaehdot. Esimerkiksi hankkeilla voidaan lisätä alueiden ja matkailukohteiden vetovoimaisuutta sekä palvelutarjontaa. Kulttuurimatkailun kehittämistyössä toimintoja kehitetään pitkälti ja lähtökohtaisesti potentiaalisia ulkomailta tulevia matkailijoita varten. Kehittämistyöllä tuetaan kuitenkin myös alueilla ja paikallisella tasolla esimerkiksi infrastruktuurin panostuksilla kulttuurin saavutettavuutta ja esteettömyyttä sekä asukkaiden hyvinvointia ja mahdollisuuksia osallistua muun muassa erilaisiin tapahtumiin.



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää kulttuurimatkailun kenttää, toimintaympäristöä ja toimijoita sekä tuoda esiin alan kehittämistoiminta Suomessa. Tutkimuksessa aihealuetta lähestytään ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehyksestä, jonka avulla tarkastellaan kulttuurimatkailua. Tutkimus keskittyy siihen, millaisena ohjelmallisen aluekehittämisen kontekstissa näyttäytyvät muun muassa hallinnolliset raamit, jotka luovat pohjan alan toimintojen kehittämiseksi valtakunnallisesti ja eri alueilla. Tutkimuksen laadullisen näkökulman tavoitteena on kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan liittyvän ohjelmallisen aluekehittämisen suunnittelu- ja toimintaympäristön moninaisuuden tavoittaminen.

### *Tutkimuskysymykset*

- 1) Millaisena kulttuurimatkailun kansallinen kehittämistoiminta Suomessa näyttäytyy ohjelmallisen aluekehityksen viitekehyksessä 2000-luvulla?
- 2) Miten kulttuurimatkailun pitkäjänteistä kehittämistä edistetään kansallisella tasolla?

Tutkimus selkeyttää kulttuurimatkailun tilaa ja kehittämistoiminnan puitteita sekä niiden pohjalta tehtyjä kansallisia strategisia linjauksia ja valittuja kehittämisen painopisteitä alaan liittyvissä toimenpiteissä. Tutkimuksessa pyritään selkeyttämään kulttuurimatkailun toimintaympäristöä, sitä mitkä tahot alan kehittämistoimintaan osallistuvat ja millaisilla aluekehittämisen reunaehdoilla alan toimintoja harjoitetaan. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ohjelmallisen aluekehittämisen toteutumista ja näkymistä alaan liittyvissä kehittämistoimenpiteissä Suomessa 2000-luvulla. Tutkimuksessa nostetaan esiin se, millaisessa kontekstissa alan toimijat eri aluetasolla harjoittavat kulttuurimatkailun kehittämistä ja hanketoimintaa. Tutkimus sivuaa myös sitä, miten alan kehittämistyötä koordinoidaan ja johdetaan.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusaineisto

Tutkin ohjelmallisen aluekehittämisen kontekstin ilmenemistä kulttuurimatkailussa. Tutkimus koskee kulttuurimatkailun kansallista kehittämistoimintaa Suomessa. Kehittämistyötä tarkastellaan 2000-luvun alkupuolelta nykytilanteeseen noin viidentoista vuoden ajanjaksolta. Tutkimus keskittyy kansallisen tason strategiaan kehittämistoimiin, jotka määrittävät valtakunnallisissa alaa koskevissa kehittämisasiakirjoissa. Kulttuurimatkailun toimintaa ohjaa Suomessa ministeriötasolla opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Valtiotasolla aluekehityksestä sekä matkailuelinkeinon kehittämisestä vastaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM).

Lisäksi esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriön (MMM) ja ympäristöministeriön (YM) hallinnonalojen alaisuudessa toteutetaan paljon kulttuurimatkailun toimenpiteitä ja kehittämistä koskien maaseutu-, luonto- ja ruokamatkailua. Maa- ja metsätalousministeriön sekä ympäristöministeriön hallinnonaloja koskevat strategiset asiakirjat rajataan kuitenkin pois tutkimuksesta. Tutkimuksessa keskitytään työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalojen alaiseen kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan, koska ne vastaavat aluekehityksestä, matkailusta ja kulttuurimatkailusta. Valitun näkökulman vuoksi, on perusteltua rajata tutkimus koskemaan ainostaan kyseisten hallinnonalojen toimesta laadittuja strategisia alaa koskevia kehittämissasiakirjoja.

Tutkimuksessa hyödynnetään ”Suomen matkailustrategia vuoteen 2020” laadinnan aikana määritellyä kulttuurimatkailun käsitettä. Kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM) toimesta vuonna 2006 laadittu matkailustrategia ja strategiaproessin aikana määritelly kulttuurimatkailun käsite on Suomessa vakiintunut.

#### *Kulttuurimatkailun määritelmä*

Kulttuurimatkailussa tuotetaan alueellisia ja paikallisia kulttuurin voimavaroja arvoistaen matkailutuotteita ja -palveluja paikallisille ja alueen ulkopuolisille ihmisille ja tarjotaan niitä liiketoiminnallisin perustein. Tavoitteena on luoda elämyksiä ja mahdollisuus tutustua näihin kulttuurisiin voimavaroihin, oppia niistä ja osallistua niihin. Näin vahvistetaan ihmisen identiteetin rakentumista sekä oman että muiden kulttuurien ymmärrystä ja arvostusta. Kulttuurimatkailun voimavaroja ovat kaikki ihmisen aikaansaama ja muokkaama; historia, kulttuurimaisemat, rakennettu ympäristö, arkeologiset kohteet, museot, esittävä taide, visuaalinen taide, tapahtumat, käsityö, kieli, maut, perinteet, tavat, arvot, aatteet, elämäntyyli, uskonto, luonteenpiirteet sekä saavutukset tieteessä, taiteessa, teknologiassa ja elinkeinoissa.

(Suomen matkailustrategia 2006, 91.)

#### *Teoreettinen viitekehys*

Kulttuurimatkailun kehittämistyön taustalla ovat strategisen suunnittelun ja johtamisen teoriat. Tutkimusaihetta lähestytään ohjelmallisen aluekehityksen viitekehyksestä hyödyntäen sekä strategiseen suunnitteluun että johtamiseen liittyvää käsitteistöä. Teoreettinen viitekehys rakentuu yritysmailmasta lainatun strategisen suunnittelun ja johtamisen käsitteisiin, joita voidaan soveltaa ja hyödyntää myös aluekehittämistyössä ja kulttuurimatkailun kansallista kehitystyötä tarkasteltaessa. Tutkimuksessa näitä yritysmailman oppeja hyödynnetään tarkasteltaessa Suomessa toteutettavaa ohjelmallista kulttuurimatkailun kansallista kehittämistyötä.

Johtajuudesta sekä organisaatioiden strategisesta suunnittelusta- ja johtamisesta on olemassa runsaasti kirjallisuutta eri näkökulmista. Tutkimuksessa käsitteistä pyritään määrittelemään strateginen suunnittelu, strategia, strateginen johtaminen- ja hallinta, sekä strategiaprosessi. Lisäksi työssä käsitellään strategista ajattelua, johon voidaan viitata käyttämällä myös käsitteelle rinnakkaisia termejä, joita ovat strateginen päätös sekä strategisuus. Lisäksi työssä sivutaan sitä, mitä tarkoitetaan tavoitteilla, päämäärillä, toiminta-ajatuksella sekä visiolla ja missiolla. Kyseiset käsitteet liittyvät omalta osaltaan erilaisten organisaatioiden toimintaan sekä kehittämiseen ja niiden avulla määritellään sitä, mihin toimintaa halutaan suunnata.

Alueiden kehittämistyössä voidaan hyödyntää strategisen suunnittelun ja johtamisen oppeja. Alueellisessa kehittämisessä on kuitenkin omat lainalaisuutensa, jotka tulee huomioida sovellettaessa yrittäjämaailmasta lainattuja käsitteitä ja malleja. Strategisen suunnittelun ja johtamisen teoriat kytkeytyvät myös kulttuurimatkailun kehittämiseen. Alan kehittämistyötä ohjataan strategisen suunnittelun ja johtamisen välineistön avulla muun muassa laatimalla kehittämisstrategioita eri aluetasolla sekä hyödyntämällä erilaisia työkaluja kuten SWOT-analyysiä strategiaprosesseissa.

#### *Käytettävä aineisto*

Työssä tarkastellaan kulttuurimatkailun kehittämiseen liittyviä kansallisen tason strategisia asiakirjoja. Tutkimusaineisto koostuu opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalojen kulttuurimatkailua koskevista kehittämisstrategioista. Tutkimusaineistoa tarkasteltaessa fokus on voimassa olevissa kehittämisasiakirjoissa. Tutkimuksessa hyödynnetään tausta-aineistoina myös Suomessa laadittuja tutkimuksia ja raportteja, jotka koskevat kulttuurimatkailua.

Tutkimuksen keskeisinä aineistoina toimivat tarkasteltavaa ajanjaksoa koskevat kansalliset matkailustrategiat, joita on yhteensä neljä sekä kulttuurimatkailun kehittämisstrategiat, joita on laadittu kaksi kappaletta.

#### *Suomen kansalliset matkailustrategiat:*

- Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007-2013 (2006/KTM)
- Suomen matkailustrategia 2020 - 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä (2010/TEM)
- Yhdessä enemmän- kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun Matkailun tiekartta 2015-2025 (2015/TEM)
- Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023 (2019/TEM)

### *Kulttuurimatkailun strategiat:*

- Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2009–2013 (2009/MEK)
- Kulttuurimatkailun-kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014–2018 (2014/MEK)

Lisäksi aineistossa huomioidaan opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategiat ja muut asiakirjat niiltä osin, kuin ne koskevat Suomessa toteutettavaa kulttuurimatkailun kehittämistyötä. Kulttuurimatkailun kehittämistyöhön vaikuttavat tällä hetkellä myös: ”Matkailu ja kulttuurin syke: Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen -toimintaohjelman 2009–2013” loppuraportti sekä ministeriön: ”Kulttuuripolitiikan strategia 2025”. Tutkimuksen aineistoina käytettäviä strategioita sekä niihin kirjattuja linjauksia ja kehittämisen painopisteitä tarkastellaan ohjelmallisen aluekehityksen kontekstista. Käytettävän näkökulman avulla pyritään kuvaamaan sitä, miten kulttuurimatkailua pyritään edistämään ja kehittämään.

## **2 EU:N ALUEPOLITIikka JA OHJELMALLINEN ALUEKEHITYS**

Suomen liittyttyä Euroopan unioniin 1995 myös Suomen aluekehittämisen kenttä muuttui Euroopan unionin harjoittamaan EU:n aluepolitiikkaan sekä sen myötä ohjelmallisen kehittämisen lainalaisuuksia toteuttavaksi. Aluekehittämisen toimintaympäristö sekä aluekehittäminen Suomessa sekä kansallisella että alueellisella tasolla on muuttunut aiempaa kompleksisemmäksi. Tämän vuoksi myös toimintaympäristön muutoksia on vaikeampi ennakoida. Ståhlen & Sotaraudan (2003, 42) mukaan alueelliseen kehittämiseen onkin kohdistunut monia kulloisenkin ajan yhteiskunnallista kehitysvaihetta heijastelevia muutoksia, jonka vuoksi myös kehittämistoiminnan ajattelu- ja toimintamallit ovat muuttuneet toimintaympäristön muutosten mukana.

EU:n alue- ja rakennepolitiikan eli koheesiopolitiikan tavoitteena on muun muassa vähentää kehitys-eroja sekä parantaa hyvinvointia maiden eri alueiden välillä. Tähän pyritään tavoittelemalla Eurooppaan taloudellisesti, alueellisesti sekä sosiaalisesti tasa-arvoisemmin jakautuvaa, ekologista ja kestävä kehitystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a.) Unioniin liittymisen myötä Suomessa käynnistyi muun muassa Rakenerahastotoiminta.

### *Ohjelmallinen aluekehittäminen*

Euroopan unionin koheesipolitiikassa sovelletaan peruseriaatteita, joita ovat *ohjelmallisuus, kumppanuus, täydentävyys sekä keskittäminen*. Keräsen (2001, 12) mukaan EU-ohjelmamuotoisella toiminnalla tarkoitetaan useassa vaiheessa tapahtuvaa päätöksentekoa sekä rahoitukseen liittyviä menettelyjä. Ohjelmatyön avulla toimeenpannaan unionin jäsenvaltioiden monivuotinen yhteinen toiminta. Aluepolitiikka, jota toteutetaan ohjelmien avulla, luo puolestaan yleiset puitteet haasteellisten asioiden hoitamiseen aluetasolla. Ohjelmatyöllä tavoitellaan ja edistetään tasapuolista ja itsenäistä alueiden kehittämistä Suomessa. Ståhlen & Sotaraudan (2003, 45) mukaan ohjelmaperusteisella aluekehittämisellä onkin pyritty ratkaisemaan eri aluetasoilla ilmenevää haasteellista koordinaatiota Suomen alueellisessa kehittämisessä. Puutteellinen koordinaatio koskee sekä harjoitettavan aluepolitiikan tavoitteita että toimenpiteitä ja strategioiden toimeenpanoa.

Ohjelmallisessa aluekehittämisessä aluepolitiikalla ja sitä toteuttavalla EU-ohjelmatyöllä pyritään kumppanuuteen. Tämän vuoksi ohjelmien laadinnassa ja toteuttamisessa korostetaan tiivistä vuorovaikutteista yhteistyötä ja neuvottelua Euroopan komission, jäsenvaltioiden sekä muun muassa alueellisten viranomaisten kesken. Yhteistyön tulisi koskea koko ohjelmallisen kehittämisen elinkaarta ja rahoitusta eri tasoilla alusta loppuun, kattaen ohjelmien suunnittelun aina toteutukseen ja seurantaan asti. Kumppanuuseriaatteen mukaisesti toimintaan pyritään saamaan mukaan laaja kirjo toimijoita viranomaisten lisäksi ja muun muassa kytkemään yrityksiä ja erilaisia järjestöjä mukaan kehittämistoimintaan. Ohjelmallisuuden avulla kootaan yksittäiset hankkeet usean vuoden kattaviksi EU-ohjelmiksi. Toiminnalla tavoitellaan systemaattista yhteyttä projektien ja niiden taustaorganisaatioiden välillä. (Ståhle & Sotarauda 2003, 45.)

Täydentävyys-periaatteen avulla pyritään varmistamaan se, että erilaiset EU-rahastot täydentävät, mutta eivät korvaa unionin jäsenvaltioiden vastaavia julkisia menoja. Tarkoituksena on se, että Euroopan unioni ei yksinomaan esimerkiksi Suomessa rahoita alueellisia kehittämishankkeita. Hankkeiden rahoituksesta osan on tultava kansallisen tai alueellisen tason viranomaisilta julkisena rahoituksena ja osa hankerahoituksesta voi muodostua esimerkiksi yksityisen sektorin omarahoitusosuudesta. Keskittämisellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että rahoituksen kohdentamista pyritään tehostamaan. Tällöin rahoitusta suunnataan haasteellisimmille alueille ja unionissa yhteisesti määriteltyihin tärkeimpiin kehittämistavoitteisiin. Keskeisenä keinona keskittämisessä on ollut strateginen suunnittelu esimerkiksi keskeisiä tavoitteita määriteltäessä. (Ståhle & Sotarauda 2003,45.) Keskittämiseen liittyvät myös kansallisella tasolla ja eri alueilla määritellyt aluekehittämisen painopisteet, joihin myönnettävää rahoitusta suunnataan.

## 2.1 Alueellinen kehittäminen ja aluepolitiikka

Alueellisen kehittämisen toimintoja ja kehittämisvastuuta on jaettu sekä valtionhallinnon tasolla että alueilla. Valtiotasolla pääkehittämisvastuu alueiden kehittämisestä sekä Suomessa toimeenpantavasta Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikasta kuuluu vuonna 2008 toimintansa aloittaneen työ- ja elinkeinoministeriön vastuualueelle.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) sekä aluehallintovirastot (AVI) hoitavat alueilla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. ELY-keskukset edistävät alueellista kehittämistä ja toteuttavat esimerkiksi elinkeinoihin, liikenteeseen ja infrastruktuuriin sekä alueiden käyttöön, ympäristöön ja luonnonvaroihin liittyviä tehtäviä. Virastojen toimesta hoidetaan alueilla myös erilaisia työvoimaan ja osaamiseen liittyviä työtehtäviä sekä yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2020.) Manner-Suomessa on kuusi aluehallintovirastoa. Virastot vastaavat toimialueillaan muun muassa lainsäädännön toimeenpanosta sekä valvonnasta. Virastot hoitavat esimerkiksi ympäristönsuojelulain mukaisia lupa- ja korvausasioita. (Aluehallintovirasto 2020.)

Kuntapohjaiset maakuntien liitot toimivat maakunnissa aluekehittämisviranomaisina. Maakunnan liitot ovat lakisääteisiä kuntayhtymiä ja niihin kuuluvien jäsenkuntien hallitsemia organisaatioita. Manner-Suomessa on nykyisin 18 maakuntaa ja näiden maakuntien lisäksi on myös Ahvenanmaan maakunta, joka on Suomen ainoa itsehallinnollinen alue. Maakuntaliitot vastaavat omien alueidensa yleisestä aluekehittämisestä ja suunnittelusta. Liitot laativat aluettaan koskevat kehittämissuunnitelmat, kuten maakuntaohjelman ja sen toimeenpanosuunnitelman yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Maakuntaliitot vastaavat alueilla esimerkiksi EU:n rakennerahasto-ohjelmista ja ohjelmien täytäntöönpanosta.

### *Aluekehittämisen kentän ja rakenteiden muutos*

Suomessa alettiin siirtyä 1980-luvun lopulla ohjelmaperusteiseen aluekehittämiseen ja 1990-luvulla tehtyihin uudistuksiin ja aluehallinnon muutoksiin vaikuttikin suuresti Euroopan unionin jäsenyys. Toteutettujen uudistusten taustalla näkyvät pyrkimykset sopeuttaa suomalaiset käytännöt EU:n yhteisöaluepolitiikan periaatteisiin. Periaatteita noudattamalla pyritään varmistamaan, että esimerkiksi rakennerahastot täydentävät jäsenvaltioiden vastaavia julkisia menoja, mutta eivät korvaa niitä. (Stähle & Sotarauta 2003, 44-45.)

Kavoniuksen (2010) mukaan vuodet 1994-1995 muuttivat aluekehittämisjärjestelmää. Järjestelmän muutoksia olivat muun muassa ohjelmapohjaisuus ja kumppanuus. Samalla valtion viranomaisten päätöksentekoa siirrettiin tietyiltä osin aluetasolle. Laissa ”alueiden kehittämisestä (1135/93) ja asetuksessa alueellisesta kehittämisestä (1315/93)” vastuuta alueiden kehittämisestä siirrettiin valtion keskushallinnosta alueille. Samalla korostettiin ohjelmallisuutta eri toimijoiden toimenpiteiden koordinoimisessa. (Stähle & Sotarauta 2003, 45.) Alueiden kehittämiseen liittyviä lakeja ja asetuksia on tämän jälkeen päivitetty. Alueiden kehittämistä ja rakennerrahastoja koskevaa lainsäädäntöä uudistetaan parhaillaan niin, että lakien on tarkoitus tulla voimaan keväällä 2021.

Kavoniuksen (2010) mukaan aluekehittämisjärjestelmässä maakuntien liitoille siirtyi 1990-luvun alkupuolella vastuu sekä strategian luojan rooli ja esimerkiksi maakuntien yhteistyöryhmät (MYR) luotiin ensimmäisiä EU-ohjelmia hallinnoitaessa. Kavonius (2010) nostaa esiin myös kumppanuuden merkityksen aluekehittämisen kokonaisuudesta. Maakunnan yleisestä kehittämisestä on tullut uudistuksen myötä yhteistyötä, jota toteutetaan valtion, kuntien, tutkimus- ja koulutussektorin, elinkeinon elämän sekä muiden tahojen kanssa. Stähle & Sotarauta (2003, 45) jatkavat, että aluehallinnon muutoksen myötä maakuntatasolla alueiden ja kuntien roolit vahvistuivat aluekehittämisvastuun siirtyttyä kuntavetoisille maakunnan liitoille. Samaan aikaan myös valtionhallinto uudistui yhdistämällä omia toimintojaan vuonna 1997 työvoima- ja elinkeinokeskuksiksi eli TE-keskuksiksi. Valtio kokosi tuolloin uusiin virastoihin muun muassa maa- ja metsätalousministeriön sekä silloisten kauppaja teollisuusministeriön ja työministeriön alueelliset yksiköt.

Myös tämän jälkeen valtionhallinto on uudistanut ja yhdistänyt toimintojaan. Vuonna 2008 kauppaja teollisuusministeriön (KTM) tehtävät, sisäasiainministeriön (nykyinen sisäministeriö) alueiden ja hallinnon kehittämisosasto sekä silloisen työministeriön tehtäviä yhdistettiin nykyiseen työ- ja elinkeinoministeriöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.) Työvoima- ja elinkeinokeskuksista tuli vuoden 2013 organisaatiouudistuksen myötä osa alueellisen hallinnon ELY-keskuksia, kun TE-toimistot liitettiin niiden yhteyteen.

Stählen & Sotaraudan (2003, 42, 44) mukaan toteutetun uudistuksen ja aluepoliittisen suunnittelujärjestelmän luomisen sekä aluepolitiikkaan siirtymisen myötä aloitettiin tasapainoisen alueellisen kehityksen edistäminen. Tämän vuoksi ministeriöt ja vuoden 2010 alussa lakkautetut lääninhallitukset alkoivat laatia hallinonalojen ja alueidensa kehittämissuunnitelmia. Samalla ohjelmaperusteiseen aluekehittämiseen siirtymisen myötä alueellisen kehittämisen painopisteet muuttuivat ja esimerkiksi osaamisperustainen talous ja innovaatiot nousivat erilaisten alueellisten kehittämisstrategioiden ytimeen. Myös teknologian merkitystä alettiin korostaa. Lisäksi ajattelu- ja toimintamallit alueellisessa

kehittämisessä muuttuivat toimintaympäristön mukana. Alueiden oma-aloitteiset ja itsenäiset uudistamispyrkimykset alkoivat nousta paremmin esille ja alueista tuli aktiivisempia omaehtoisen kehittämisen suhteen.

Suomessa 1990-luvulla voimaan tullessa alueiden kehittämiseen liittyvässä laissa toimijoiden välisiä suhteita päätöksenteossa ei kuitenkaan muutettu. Tämän vuoksi Suomen alueellisen kehittämisen hajanaisuus on säilynyt, vaikka valtion omia toimintoja keskitettiin. Alueellinen kehittäminen onkin edelleen useamman tahon yhteistyötä ja siihen osallistuvat sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijat. (Stähle & Sotarauta 2003, 45.) Alueellinen kehittämistoiminta on uudistunut ja muuttunut toimintaympäristön muutosten myötä. 2000-luvun alussa kehittämistoiminnalle ominaista on se, että uudet toimintatavat ja käsitteet nivoutuvat vanhoihin rakenteisiin ja ajattelumalleihin. Alueellisen kehittämistoiminnan uudistumisesta sekä ohjelmaperusteiseen alueelliseen kehittämiseen siirtymisestä huolimatta kehittämistyön käytäntöihin voidaan kaivata muutoksia. Tällöin pyrkimyksenä voi olla esimerkiksi irtautuminen hallinnollis-ohjelmallisesta kehittämisotteesta ja siirtyminen verkostojen ja prosessien maailmaan. (Sotarauta & Lakso 2001, 21.)

### 2.1.1 Aluepolitiikka kansallisessa ja alueellisessa kehittämistoiminnassa

Aluepolitiikan keinoin voidaan pyrkiä tasoittamaan alueellisia kehittyneisyyseroja kunkin alueen kehitysedellytykset hyödyntämällä sekä ohjaamalla alueiden kehittämistä alueiden oman aktiivisen toiminnan avulla. Aluepolitiikan avulla voidaan esimerkiksi kohdentaa kehittämiseen suunnattavia voimavaroja ja resursseja. Lisäksi aluepolitiikka voidaan määritellä esimerkiksi uusia lähestymistapoja ja resursseja kartoittavaksi ja hyödyntäväksi toiminnaksi. Aluepolitiikkaa voidaan harjoittaa eri alue-tasoilla. Aluepolitiikalle tyypillistä on se, että alueellista kehitystyötä määrittelevien linjausten taustalla ja rahoitustoiminnassa on mukana niin kutsuttu ylätaso, joka voi olla Euroopan unioni, valtio tai maakunta, joka kuitenkin toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Euroopan unionin tasolla harjoitettava EU:n alue- ja rakennepolitiikka eli koheesio- ja aluepolitiikka sekä kansallinen aluepolitiikka koskevat koko Suomea ja sen alueita. Aluepolitiikalla taas esimerkiksi maakunnat harjoittavat omaa aluepolitiikkaansa koko maakunnan tasapuolista kehittymistä tarkasteltaessa ja kehittämistoimenpiteiden rahoitusta kohdennettaessa. (Stähle & Sotarauta 2003, 42-43.)

Suomessa aluepolitiikalla on iso merkitys alueiden kehittämisessä. Vastuu alueiden kehittämisestä on valtiolla ja kunnilla, jotka käytännössä toteuttavat kansallista ja alueellista aluepolitiikkaa. Mykkäsen (2007, 41) mukaan kansallista aluepolitiikkaa täydentävät muun muassa Euroopan unionin



rakennerahasto-ohjelmat. Kuntaliitosta (2020) lisätään, että rakennerahasto-ohjelmien avulla ja harjoitettavalla EU:n aluepolitiikalla käytännössä tuetaan muun muassa unionin tasapainoista aluekehitystä sekä siihen johtavia toimenpiteitä ja keskeisiä kansallisen aluepolitiikan tavoitteita ja niiden toteutumista. (Kuntaliitto 2020a.)

Stähle & Sotarauta (2003, 42-43) nostavat esiin, että alueelliseen kehittämiseen kuuluvat erilaiset kehittämisspolitiikat kuten elinkeino- ja maaseutupolitiikka tai kehittämisspolitiikoissa voi olla aluepoliittinen ulottuvuus. Harjoitettava aluepolitiikka vaikuttaa esimerkiksi kansalliseen maaseutupolitiikkaan. Alueellisen kehittämisen käsite on hyvin lähellä aluepolitiikan käsitettä ja käsitteitä käytetäänkin usein samoissa yhteyksissä. Käsitteillä on kuitenkin eroja. Alueellinen kehittäminen on tietoista ja oma-aloitteisuuteen perustuvaa toimintaa, jossa ei välttämättä ole mukana ylempää tasoa. Varsinaisen kehittämistoiminta perustuu alueiden omiin resursseihin, vaikka ylätaso olisi jollain tavalla alueen kehittämisessä osallisena.

Alueiden kilpailukyky koostuu toisiinsa liittyvistä kuudesta peruselementistä. Nämä alueiden kehittämiseen olennaisesti liittyvät elementit ovat 1) yritykset 2) inhimilliset voimavarat, 3) infrastruktuuri ja 4) asuin- ja elinympäristön laatu. Kilpailukyvyn elementtejä ovat myös 5) verkostoihin kuuluminen ja 6) instituutiot sekä toimiva kehittäjäverkosto. Lisäksi alueiden kilpailukykyyn ja mahdollisen kilpailuedun muodostumiseen liittyvät alueen imago sekä luovan jännitteen tila, jonka seurauksena voidaan kyseenalaistaa esimerkiksi vallitsevat ajattelu- ja toimintamallit ja virittäytyä kehittämistä eteenpäin vievään tilaan. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13-16; Sotarauta 2001, 204-206.)

Alueen kehittäminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa, kun taas alueen kehityspolku kertoo menneisyydestä. Alueella aiemmin toteutettu toiminta vaikuttaa aina alueisiin, mutta se ei kuitenkaan määritä alueen tulevaa kehitystä. Tarpeellista onkin tunnistaa alueen kehityspolku ja tätä kautta etsiä erilaisia keinoja ja toimintatapoja, joilla voidaan vapautua riippuvuudesta kehityspolun haitallisiin tekijöihin. (Jauhiainen, Harvio, Luukkonen & Moilanen 2007,15.) Alueita kehitettäessä korostuvat aiempaa enemmän alueiden oma toiminta kilpailukyvyn vahvistamisessa sekä paikallisista lähtökohdista luodut kilpailuedut. (Sotarauta ym. 2001, 13).

## 2.1.2 Monitasoinen ohjelmapohjainen aluekehittäminen

Euroopan unionin jäsenenä ja osana globaalia taloutta Suomen eri alueet ja niihin kohdistuva aluekehittäminen ovat sidoksissa ylikansallisiin kehitystavoitteisiin. Eurooppalaisen aluekehityksen yleiset haasteet, kuten väestön ja työpaikkojen keskittyminen tietyille alueille koskevat myös Suomea. Alueellinen kehitys on epätasaista väestön ja taloudellisen toiminnan keskittyessä yhä enemmän kasvaville kaupunkiseuduille. Tämän vuoksi koko Suomen tasapainoinen aluekehitys ja sen saavuttaminen voi olla haasteellista. (Jauhiainen ym. 2007, 12.)

Alueiden kehittämisen periaatteita ovat aluelähtöisyys sekä hallinnonalojen yhteistyö ja eri organisaatioiden kumppanuus (Kuntaliitto 2020b). Aluekehittämiseen osallistuvat muun muassa ministeriöt ja maakunnat sekä muut toimijat, jotka pyrkivät edistämään alueiden elinvoimaisuutta. Toiminta tapahtuu monella tasolla, laaja-alaisesti sekä vuorovaikutteisesti. Aluekehittämistä tarkastellaan kokonaisuutena kansallisella ja alueellisella tasolla huomioiden eri hallinnonalojen ja maakuntien tavoitteet ja toimet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020c.)

Ohjelmapohjaisessa EU-ohjelmatyössä toteutetaan esimerkiksi eri vaiheissa tapahtuvaa päätöksentekoa, jotka liittyvät rahoitusmenettelyihin. Tällöin määritellään EU-ohjelmakaudelle valittujen kehittämisen painopisteiden toteuttamiseen liittyvät rahoitusinstrumentit ja rahoituksen myöntämisen perusteet. Tehdyt linjaukset ja niihin perustuvat päätökset sekä toimenpiteet heijastuvat EU-tasolta edelleen kansallisille tasoille ja niiden myötä myös alueellisille tasoilla unionin jäsenmaissa. Suomessa ohjelmapohjainen alueiden kehittäminen näyttäytyy hallintokoneistossa moniportaisena useiden tahojen kanssa toteutettavana yhteistyönä.

Jauhiaisen ym. (2007, 21, 86) mukaan alueiden kehittämisen suuntaviivat koskettavat useiden toimijaryhmien intressejä, jotka eivät välttämättä ole yhteneväisiä vaan pikemminkin ristiriidassa keskenään. Alueellisen kehittämiss politiikan toteuttamiseksi tarvitaan yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteistä näkemystä monitasoisen ohjelmatyön hallitsemiseksi. EU-ohjelmatyössä yhteistyötä toteutetaan ylikansallisten (EU:n taso), kansallisten (keskushallinto) sekä maakunnallisten ja paikallisten toimijoiden välillä.

Ohjelmallisuuden edellyttämä alueellisen kehittämisen toimintatapa on kuitenkin ollut haasteellinen. Ohjelmatyöskentelyssä ongelmia ovat aiheuttaneet muun muassa ristiriidat vallanjaossa, erimielisyydet yhteistyössä sekä erilaiset lähtökohdat ja intressit tavoitteita asetettaessa. Stähle & Sotarauta (2003, 45) lisäävät, että alueellista kehittämistä on määritellyt Suomessa pitkälti eri ministeriöiden ja

niiden hallinonalojen sektorikohtaiset tavoitteet yhdessä ministeriöiden alaisten alueyksikköjen kanssa. Kuntasektorilla taas tavanomaista on ollut niukkenevista jaettavissa olevista kansallisista resursseista käyty keskinäinen kilpailu.

### *Euroopan unionin aluepolitiikka ja EU-ohjelmatyö*

Euroopan unionissa harjoitettavan aluepolitiikan päälinjoista päätetään EU:n tasolla. Euroopan unionin aluepolitiikan tavoitteena on muun muassa edistää talouskasvua ja työllisyyttä unionin jäsenmaissa. Aluepolitiikalla pyritään myös kohentamaan esimerkiksi alue- ja kuntatasolle suunnattujen strategisten investointien avulla eri alueiden asukkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua. Kehittämiseen käytettävistä ja niiden hallinnoimiseen liittyvistä varojen päivittäisestä käytöstä huolehditaan Euroopan komission ja jäsenmaiden eri aluetasojen viranomaisten yhteistyönä. (Euroopan unionin virallinen verkkosivusto 2020a.)

EU:n aluepolitiikan periaatteita ovat muun muassa päätöksenteon läheisyys toiminnalle ja tukien keskittäminen. Ohjelmallisuudella ja keskittämällä pyritään määrittelemään kehittämistoimintaan pitkäaikaiset tavoitteet ja etsimään keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Aluepolitiikassa käytettävien periaatteiden mukaan aluekehittämisessä valtaa ja vastuuta jaetaan eri aluetasojen toimijoiden kesken. Ohjelmatyötä toteutetaan kehittämissä eri vaiheissa kumppanuusperiaatteen mukaisesti eri aluetasojen toimijoiden kanssa. (Jauhiainen ym. 2007, 21.)

Euroopan unionin painopisteet tutkimusta kirjoitettaessa on määritelty vuosiksi 2019–2024. EU-tason painopisteet pohjautuvat vuorovaikutukseen muun muassa jäsenvaltioiden johtajien ja ministerien sekä EU:n toimielinten ja Euroopan parlamenttiin valittujen poliittisten ryhmien välillä. EU:n strategisella ohjelmalla vuosille 2019–2024 tavoitellaan kulttuurimatkailun näkökulmasta muun muassa vahvan ja elinvoimaisen taloudellisen perustan kehittämistä esimerkiksi panostamalla osaamiseen ja koulutukseen sekä hyödyntämällä digitalisaatiota. Lisäksi strategisella ohjelmalla pyritään vahvistamaan vihreää, ilmastonutraalia, oikeudenmukaisesti ja sosiaalisesti rakentuvaa Eurooppaa esimerkiksi investoimalla toimenpiteisiin, joilla edistetään kestävästä kehityksestä ja säilytetään luonnon monimuotoisuus. Euroopan komission painopisteet (poliittiset suuntaviivat) ovat samansuuntaisia ja kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan vaikuttavat muun muassa Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. (Euroopan unionin virallinen verkkosivusto 2020b.)

Rakennerahastotoiminta käynnistyi Suomessa 1990-luvun puolivälissä. Rakennerahastotoimintaan liittyviä EU-ohjelmakausia Suomessa on toteutettu useita. Ohjelmakaudet ovat olleet: 1995–1999, 2000–2006, 2007–2013 sekä käynnissä oleva ohjelmakausi, joka koskee vuosia 2014–2020.

(Rakennerahastot 2020.) Rakennerahastojen toimintaa koskevat EU-säädökset hyväksytään pääsääntöisesti käynnissä olevan ohjelmakauden ajaksi. Yleisasetuksen lisäksi, joka koskee Euroopan rakenne- ja investointirahastoja, määritellään rahastokohtaisia asetuksia koskien esimerkiksi Euroopan aluekehitysrahastoa (EAKR). EU-säädösten lisäksi rakennerahastotoimintaa ohjaa kansallinen lainsäädäntö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020d.) Rakennerahastoihin liittyvässä toiminnassa huomionarvoista on se, että vaikka ohjelmakausi päättyy nimellisesti esimerkiksi vuoteen 2020, ohjelmakauden liittyviä projekteja ja niiden maksatuksia sekä muita hallinnollisia toimenpiteitä voidaan toteuttaa pari vuotta virallisen ohjelmakauden päättymisen jälkeen. Samaan aikaan käynnistellään myös uutta ohjelmakautta.

EU:n alue- ja rakennepolitiikan mukainen EU:n ohjelmakauden 2021-2027 valmistelu Suomessa on käynnistetty työ- ja elinkeinoministeriön toimesta syksyllä 2018. Kansallisen ohjelmatyön valmistelussa määritellään EU:n asetusten perusteella muun muassa maan tarpeita vastaava strateginen tavoittekokonaisuus. Lisäksi ohjelman valmistelutyön aikana määritellään rahoituksella tuettava toiminta sekä hallinnon menettelyt. Ohjelman valmistelu pyritään toteuttamaan kumppanuusperiaatetta noudattaen ja ministeriö onkin asettanut uuden ohjelmakauden valmistelua varten ja työn tukemiseksi kumppanuustyöryhmän. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020e.)

### *Kansallisen tason ohjelmatyö*

Kansallisella politiikalla ei voida muuttaa globaalien talouden reunaehtoja ja haasteita, kuten väestön ja työpaikkojen keskittymistä. Kansallisella aluepolitiikalla voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, miten alueellinen kehitys sopeutetaan kansainvälisiin muutoksiin. Olennaista on tukea alueiden kehitystä toimenpiteillä, joilla voidaan saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet kehittämistoiminnassa. Toiminnan edellytyksenä on kuitenkin varsinaisen kehittämistyön toteuttavien alueen toimijoiden laaja-alainen yhteistyö sekä yhteisymmärrys ylikansallisen, kansallisen ja alueellisen kehittämispolitiikkojen toteuttamisesta. (Jauhiainen ym. 2007, 5.) Aluepoliittisia toimenpiteitä pyritään kohdentamaan eri alueiden tarpeiden mukaan huomioiden muun muassa alueen elinkeino- ja aluerakenne sekä alueen vahvuudet. Tehokkaalla aluepolitiikalla pyritään vahvistamaan erityisesti aluekehittämistä heikommilla alueilla. (Viljanen, Kavonius & Kempainen 2007, 8.)

Aluekehitystä ja esimerkiksi rakennerahastojen toimintaa Suomessa koskee voimassa oleva ”laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista (7/2014)”. Lisäksi ”Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020-rakennerahasto-ohjelman” toimeenpanossa sovelletaan kaikilla ohjelmaa toteuttavilla hallinnonaloilla ”lakia alueiden kehittämisen ja rakennerahastohankkeiden rahoittamisesta (8/2014)”. Kansallisella lainsäädännöllä pyritään sovittamaan yhteen EU-tason politiikan

toteuttaminen Suomen kansallisen aluepolitiikan kanssa sekä selkeyttämään kansallista työnjakoa alueiden kehittämisessä. Alueiden kehittämistä koskevat Suomessa myös esimerkiksi seuraavat valtioneuvoston asetukset: ”Valtioneuvoston asetus alueiden kehittämisestä ja rakennerrahastotoiminnan hallinnoinnista (356/2014) sekä Valtioneuvoston asetus alueiden kehittämisen ja rakennerrahastohankkeiden rahoittamisesta (357/2014)”. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020d.) Lainsäädäntöä tullaan kuitenkin uudistamaan vuoden 2021 alusta käynnistyvän uuden EU:n ohjelmakauden myötä (Kuntaliitto 2020b).

Suomessa valtioneuvosto, joka on Suomen ylintä toimeenpanovaltaa käyttävä elin, päättää lain mukaan valtakunnallisista alueiden kehittämisen painopisteistä. Aluekehittämisestä vastaavana ministeriönä toimii työ- ja elinkeinoministeriö, joka koordinoi kansallisella tasolla aluekehittämisen kokonaisuutta. Muut ministeriöt, jotka ovat keskeisiä alueiden kehittämisen kannalta, määrittelevät hallinonalansa osalta kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet, joihin ministeriöt myös sitoutuvat. (Kuntaliitto 2020b.)

Valtioneuvosto määrittelee valtakunnalliset alueellisen kehittämisen tavoitteet määrääjäksi. Valtioneuvostossa laaditun päätöksen pohjalta (aluekehittämisspätös) ministeriöt täsmentävät omat alueelliset kehittämisen tavoitteensa. Lisäksi ministeriöissä määritellään toimenpiteet ja periaatteet toimenpiteiden alueellisesta kohdentamisesta sekä rahoituksesta huomioiden maakuntien kehittämisen tavoitteet. Alueiden kehittämistoimenpiteet, kehittämisrahoitus, seuranta ja arviointi tulee yhteensovitaa. Määrärahojen kohdentamisesta ja muista valmisteluun liittyvistä asioista ministeriöt neuvottelevat maakuntien kanssa. (Mykkänen 2007, 41.)

Valtakunnalliset alueiden kehittämisen painopisteet linjataan valtioneuvoston aluekehittämistä koskevalla päätöksellä, joka toimii samalla yhteisenä aluekehittämisen strategiana. Aluekehittämisspätös on voimassa hallituskauden, jonka aikana strategia toimii ohjenuorana kansallisessa ja aluetason aluekehittämisessä. Päätös valmistellaan yhteistyössä keskeisten ministeriöiden lisäksi muun muassa alueiden kanssa maakuntaliittojen johdolla sekä muiden olennaisten toimijoiden kanssa. Olennaista on muodostaa päätöksen laatimisen prosessissa yhteinen tahtotila sekä edellytykset yhteistyölle aluekehittämisen strategiaa valmisteltaessa. Viranomaisten tehtävänä on luoda edellytykset yhteistyölle sekä yhteisen tahtotilan muodostamiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020f.)

Aluekehittämisspätös eli valtakunnalliset alueiden kehittämisen painopisteet hyväksytään valtioneuvoston toimesta hallituskaudelle. Tutkimusta kirjoitettaessa on voimassa valtioneuvoston 19.3.2020 hyväksymä aluekehittämisspätös vuosille 2020-2023. Päätöksellä pyritään muun muassa luomaan

valtakunnallisesti edellytykset taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäväälle kehittämiselle ja turvaamaan kansalaisten hyvinvointi sekä elinkeinoelämän toimintaedellytykset. Aluekehittämispäätös sisältää muun muassa keskushallintotason tavoitteet, jotka huomioidaan kunkin hallinnonalan ohjaustyössä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020f.)

Aluekehittämiskeskustelut ovat menettelytapa, minkä avulla valtion ja maakuntien edustajat keskustelevalt säännöllisesti alueiden kehittämisen tavoitteista ja toimintaedellytyksistä. Lähtökohtana poik-kihallinnollisille keskusteluille ovat muun muassa valtioneuvoston aluekehittämispäätös ja maakun- taohjelmat. Keskusteluissa keskitytään kunkin maakunnan kehityksen kannalta keskeisimpiin ajan- kohtaisiin teemoihin ja sitä kautta alueiden elinvoiman kehittämiseen ja vahvistamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020g.)

Aluekehittämiskeskustelut ovat osa uudistuvaa vuoden 2021 aikana voimaan tulevaa aluekehittämis- lainsäädäntöä. Aluekehittämiskeskustelujen tarkoituksena on tiivistää valtion ja maakuntien välistä vuoropuhelua ja kumppanuutta. Keskustelujen kokoonpanot vaihtelevat hieman alueen ja käsiteltä- vien teemojen mukaan, mutta keskusteluihin osallistuu valtion puolelta eri ministeriöiden edustajia sekä aluehallinnosta muun muassa ELY-keskusten edustajia. Maakunnista keskusteluihin osallistuvat maakuntaliitot. Liittojen lisäksi keskusteluihin alueilta voi osallistua edustajia muun muassa keskus- kaupungeista, kehitysyhtiöistä ja oppilaitoksista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020h.)

Tasapainoinen sekä kestävän kehityksen mukainen aluekehittäminen on haasteellista ilman ohjaus- työtä ja kehittämistoimien alueellista suuntaamista (Jauhiainen ym. 2007, 11). Hallitus onkin pyrkinyt vahvistamaan maakuntaliittojen roolia aluekehitysviranomaisina. Myös keskeiset ministeriöt ovat pyrkineet huomioimaan sektoripolitiikassaan erilaisten alueiden kehittämistarpeet ja -potentiaalit. Ta- voitteiden toteuttamista pyritään edistämään muun muassa suuntaamalla eri hallinnonalojen alueelli- seen kehitykseen liittyviä toimenpiteitä samansuuntaisesti. (Viljanen ym. 2007, 9.) Jauhiainen ym. (2007,18) toteavat, että kansallisella keskushallinnolla on suuri merkitys esimerkiksi alueiden kehit- tämistyössä harjoitettavan politiikan kautta. Kuitenkin entistä tärkeämpään asemaan alueiden kehit- tämisessä ovat nousemassa alueelliset ja paikalliset toimijat.

### *Alueellisen tason ohjelmatyö*

Suomessa aluehallinto jakautuu yhtäältä valtion aluehallintoon ja toisaalta kuntapohjaiseen aluehal- lintoon, jota harjoittavat lakisääteiset kuntayhtymät eli maakuntien liitot, jotka toimivat aluekehittä- misviranomaisena. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ja aluehallintovirastot toimivat val- tion aluehallintoviranomaisina. (Suomi.fi -verkkopalvelu 2020.)

Alueellisen suunnittelu- ja kehittämistoiminnan tavoitteena on vahvistaa alueiden kilpailukykyä, johon pyritään esimerkiksi kehittämällä ja testaamalla uusia toimintamalleja. Ohjelmien kautta toteutettava aluepolitiikka luo yleiset puitteet aluetason haasteiden hoitamiseen. Maakunnan liitot muun muassa valmistelevat alueensa aluekehitysohjelman sekä vastaavat ohjelman toteutumisen seurannasta sekä toimenpiteiden yhteensovittamisesta. Maakuntaohjelma toimii lähtökohtana alueelliselle kehittämistoiminnalle. Ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehys luo edellytykset ja mahdollisuuden myös muille alueen toimijoille osallistua oman organisaationsa sekä alueen ja toimintaympäristön kehittämiseen. (Keränen 1997, 10-12.)

Maakunnan liitto vastaa alueellaan maakuntaohjelman eli maakunnan kehittämisstrategian laatimisesta. Ohjelma laaditaan neljäksi vuodeksi, ja sen toteutumista seurataan erikseen laadittavilla toimeenpanosuunnitelmilla. Mykkäsen (2007, 41) mukaan maakuntaohjelmassa on huomioitava muun muassa valtakunnallisesti määritellyt alueiden kehittämisen tavoitteet. Lisäksi maakuntaohjelmassa on pyrittävä huomioimaan eri hallinnonalojen linjaukset alueen kehittämistä suunniteltaessa. Alueella määriteltyjen kehittämisen tavoitteiden, toimenpidekokonaisuuksien sekä rahoitusraamien lisäksi ohjelmassa tulee esittää muut maakuntaa koskevat ohjelmat. Keränen (2001, 12) lisää, että maakuntien tahtotila siis pyritään siirtämään alueella toteutettaviin ohjelmiin, joiden kautta esimerkiksi alueella käytettävissä olevia resursseja jaetaan hanketyöhön.

Maakuntaliiton johdolla valmisteltava toimeenpanosuunnitelma (TOPSU), joka on korvannut aiemman toteuttamissuunnitelman (TOTSU), sisältää suunnitelman maakuntaohjelmassa esitettyjen tavoitteiden toteuttamiseksi. Toimeenpanosuunnitelmassa määritellään muun muassa keskeinen hanketoiminta sekä arvio rahoituksesta. Toimeenpanosuunnitelman valmistelu toteutetaan yhteistyössä muun muassa valtion viranomaisten ja kuntien kanssa. Jokaisessa maakunnassa toimii maakunnan yhteistyöryhmä (MYR), joka on lakisääteinen ja johon maakuntahallitus on nimennyt edustajat. Ryhmässä on edustettuina kunkin maakunnan kehittämisen kannalta keskeisiä tahoja ja toimijoita. Ryhmän tehtävänä on yhteen sovittaa alueen maakuntaohjelma, erityisohjelmien toteuttaminen ja rahoitus. Lisäksi ryhmä käsittelee maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelmat ja EU-rahoituksen suunnittamisen maakunnassa. (Mykkänen 2007, 41.)

Mykkänen (2007, 19) toteaa, että ohjelmajärjestelmä on pirstaleinen ja hajanainen. Maakunnissa voidaan toteuttaa kokoavan maakuntaohjelman ohella Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmia (EAKR ja ESR), erityisohjelmia sekä maaseudun kehittämisohjelmaa. Lisäksi osissa maakunnista toteutetaan vielä esimerkiksi Venäjä-yhteistyöhön keskittyviä EU:n ulkorajayhteistyöohjelmia eli ENI CBC-ohjelmia sekä laaditaan eri aloihin liittyviä strategioita. Mykkäsen (2007) mukaan tämän

vuoksi maakunnissa uhkaa jäädä epäselväksi se, mitkä strategiat ja linjaukset vaikuttavat ja millaiselta pohjalta kehittämistyötä kulloinkin määritellään ja toteutetaan. Sama riski koskee keskushallintoa, jossa ministeriöt pyrkivät osittain omilla sektoripoliitikoillaan ja strategioillaan ohittamaan maakuntaohjelmien linjaukset.

Maakuntien, seutukuntien ja kuntien sisällä on eroja ja esimerkiksi maakunnissa on alueellisia keskuksia sekä reuna-alueita. Lisäksi elinkeinoissa ja toimialojen merkityksessä kunnan kehittymiseen ja kehitystyöhön on eroavaisuuksia. Alueiden kehityspolut ovat erilaisia ja alueen toimijoiden intressit ja tavoitteet kehittämistoiminnalle vaihtelevat. Jauhiainen ym. (2007, 18, 86) nostavat esiin, että alueita kehitettäessä on syytä huomioida esimerkiksi alueiden erilaiset maantieteelliset ja sosiaaloudelliset kontekstit ja kehitysvaiheet. Eri alueilla toimiminen sekä kehitystyö eroavat toisistaan. Tämän vuoksi onkin olennaista lähestyä alueen kehittämistä sekoittamalla perinteitä ja uutta keskenään hyödyntämällä alueen sisäiset erot ja vahvuudet. Alueella sijaitsevien yritysten tarpeet esimerkiksi infrastruktuurin ja logistiikan osalta tai asukkaiden toiveet palveluista sekä asuin- ja elinympäristön suhteen voivat olla hyvin erilaisia. Alueen erilaisten organisaatioiden ja väestön toiveet ovat kuitenkin hyvin tärkeitä, kun pohditaan paikallisesti määrittyvän toiminnan tavoitteita.

Aluekehittämisen hallinnan järjestämisessä tulee pohtia myös alueellista yhteenkuuluvuutta. Alueellisten vyöhykkeiden sisällä on tavallisesti eroja identiteetin ja kulttuurin suhteen, vaikka alueet olisivat maantieteellisesti lähellä toisiaan. Tämä nousee esiin varsinkin tarkasteltaessa alueellisesti laajempia vyöhykkeitä, kuten suuralueita tai maakuntia. Alueellisen yhteenkuuluvuuden huomiointi on tärkeää pohdittaessa erilaisia toimenpiteitä yhteisen strategian ja kehittämistoiminnan pohjaksi. Strategisella suunnittelulla pystytään luomaan lähtökohdat ja tukemaan haluttua kehittämistoimintaa sekä toimijoiden yhteistyötä. Lisäksi pystytään vastaamaan alueen monimuotoisuudesta tulevaan haasteellisuuteen luomalla yhtenäisiä mielikuvia alueesta. (Jauhiainen ym. 2007, 22.)

## **2.2 Strateginen suunnittelu ja johtaminen alueellisessa kehittämisessä**

Sotaraudan (1996a, 5) mukaan strategisen suunnittelun merkitys kasvoi alueellisessa kehittämisessä, kun Suomen aluepoliittista järjestelmää muutettiin, niin että se vastaisi Euroopan unionin ohjelmallista aluepolitiikkaa ja sen pääperiaatteita. Esimerkiksi maakunnalliset kehittämisstrategiat- ja ohjelmat laaditaan hyödyntäen klassisen strategisen suunnittelun oppeja. Ohjelmat ja erilaiset strategiat voivat sisältää esimerkiksi SWOT-analyysyjä, visioita ja niin edelleen määriteltäessä toiminnan kehittämistä ja toimenpiteitä. Strategista suunnittelun välineistöä hyödynnetään toteutettaessa



ohjelmallista aluekehittämistä. Sotarauta & Lakso (2001, 21) nostavat esiin, että käytännössä strateginen suunnittelu alueellisessa kehittämisessä eri toimijoiden intressien ja useiden erilaisten riis-teävienkin tavoitteiden ilmapiirissä on haasteellista toteuttaa.

Erilaisia tieteellisiä julkaisuja strategioista ja esimerkiksi strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta on kirjoitettu runsaasti. Yritysten toimintaan liittyvien strategioiden ollessa kyseessä, törmää väistämättä esimerkiksi Michael E. Porterin ajattelumalleihin ja teorioihin. Strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyy paljon monitahoisia käsitteitä, joiden avulla aihealuetta voidaan lähestyä. Toikan (2002, 111) mukaan muun muassa strategioita ja strategiaprosesseja tarkastellaan erilaisista näkökulmista ja ilmiö on koulukuntaistunut. Tutkimuksissa, jotka käsittelevät strategioita ja niiden laatimiseen liittyviä prosesseja, voidaan nostaa esiin esimerkiksi Porterin (mm. 1984, 1985 ja 1992) ja Mintzbergin (1994, 1998) tutkimuksia. Strategian käsitteen ovat määritelleet muun muassa Porter ja Kamensky. Mintzberg on puolestaan luokitellut strategioiden laajan kirjon eri näkökulmat.

### *Strategia-käsitteestä*

Strategian käsite voidaan määritellä useista eri näkökulmista, jonka vuoksi käsite on vakiintumaton (Ruokolainen, 2017, 150). Strategia-käsitteen määrittelyissä on kuitenkin löydettävissä yhtenäisiä piirteitä. Strategiat liittyvät muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden kilpailuetujen säilyttämiseen ja sen saavuttamiseen sekä erottautumiseen kilpailijoista. (Toikka 2002, 110.)

Porterin näkemyksen mukaan strategia on organisaation toimintojen yhdistämistä ja niiden keskittämistä, joita lähestytään esimerkiksi toiminnan tuottavuuden ja kilpailukyvyn näkökulmista. Strategialla yritykset määrittelevät oman kilpailukykynsä. Porterin kehittämä niin sanottu timanttimali levisi 1990-luvulla kilpailukykyä kuvaavaksi teoriaksi myös yritysmaailman ulkopuolelle. Mallissa yhdistellään muun muassa organisaatioiden strategista suunnittelua sekä kansainväliseen kauppaan liittyviä teorioita, joiden avulla luodaan kilpailukykyä. Porter on vakiinnuttanut analyysirungon, jonka jälkeen se myös nousi keskeiseksi valtioiden kilpailukykyä kuvaavaksi teoriaksi. Kilpailukykyanalyysijä tehtiin myös Suomessa. Ajattelumallilla on ollut merkitystä erilaisten organisaatioiden kehittämistoimintaan ja se on vaikuttanut myös suomalaisen aluekehittämisen paradigman muuttumiseen. (Keränen 2012, 56.)

Kamensky (2008, 19-21) toteaa, että strategian käsite on laaja-alainen, jonka vuoksi se on haasteellista kiteyttää pelkästään yhdellä lyhyellä määritelmällä. Kamensky määrittelee strategian kolmen toisiaan täydentävän, osittain päällekkäistenkin määritelmien kautta. Kamenskyn mukaan 1) strategiat ovat organisaatioiden tietoisesti tehtyjä valintoja, joilla määritellään keskeiset tavoitteet sekä

toimintojen suuntaviivat muuttuvassa toimintaympäristössä 2) Laaditun strategian avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan ympäristöönsä ja 3) strategian avulla organisaatio pyrkii tietoisesti hallitsemaan toimintaan liittyviä sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, niin että esimerkiksi asetetut kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Määritelmässä korostuvat muun muassa muuttuva toimintaympäristö ja muutoksen merkityksen ymmärtäminen, organisaation sisällä vallitseva yhteisymmärryksen ilmapiiri, tietoisuus organisaation tavoitteista, toimintalinjoista ja päämääristä sekä asioiden priorisointi.

Strategioiden suuren määrän vuoksi, on myös noussut esiin tarve luokitella niitä käyttötarkoituksen mukaan. Mintzberg ym. (1998) onkin luokitellut strategioita kymmeneen eri koulukuntaan, joissa kiteytetään eri suuntausten näkökulmia. (Keränen 2012, 56.) Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998, 9-15) ovat teoksessaan: "Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management" määritelleet eri koulukuntien lisäksi strategian käsitteen viidellä tavalla, jolloin aihealuetta voidaan lähestyä näiden määrittelyjen avulla. Sotarauta (1996, 209) on käyttänyt näistä kyseisessä teoksessa määritellyistä termeistä suomennoksia, jotka on lisätty tekstissä sulkuihin. Mintzberg ym. (1998) mukaan strategia voi olla "plan" (suunnitelma), "pattern" (malli), "position" (asema), "perspective" (perspektiivi) ja/tai "ploy" (metku).

Ruokolaisen (2017, 150) mukaan Mintzberg ym. (1998) laatimaa jaottelua voidaan yksinkertaisten tulkinta niin, että puhuttaessa strategiasta mallina (pattern) viitataan määritelmään, joka korostaa strategiseen ajatteluun liittyviä ennalta-arvaamattomia tekijöitä, jotka tulevat ulkopuolelta ja joihin ei voida välttämättä vaikuttaa organisaation omilla toimenpiteillä. Neljä muuta strategian määritelmää (plan, position, perspective ja ploy) taas liittyvät enemmänkin näkökulmaan, jossa korostuvat organisaation itsenäinen toimintatapa sen määrittelemien päämäärien ja kehitysmahdollisuuksien pohjalta.

Keräsen (2012, 61) mukaan strategioilla on tietyt tunnusomaiset rakenteet, jotka voidaan pelkistää kolmeen keskeiseen peruselementtiin. Strategiat sisältävät 1) toimintaympäristön, jolla viitataan esimerkiksi alueeseen tai sisältöön, 2) tulevaisuus- aspektin, jonka avulla määritellään toiminnan aikajänne sekä 3) muutoksen, joka määrittelee sen, mitä toiminnassa on tarvetta muuttaa tai mihin asiaan organisaation tulisi reagoida. Strategioiden avulla edistetään esimerkiksi alueita sopeutumaan toimintaympäristöönsä. Strategioiden avulla voidaan myös hyödyntää toimintaympäristön todellista tilannetta ja siinä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Myös esimerkiksi hankestrategiat selkeyttävät hanketoimijoita hahmottamaan tulevaisuuden suuntaa ja sitä koskevaa päätöksentekoa. Strategian

tarkoituksena on toimia pitkän aikavälin johtamisvälineenä, jonka avulla luodaan kauaskantoinen suunnitelma toiminnassa (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007, 73).

Esimerkiksi kuntastrategian rooli johtamisessa on toimia lyhyen tähtäimen valintoja ohjaavana viitekehystenä, jonka avulla kerrotaan vision mukainen kehittämistoiminta. (Anttiroiko ym. 2007, 73). Kuntaliitto (2017a) huomauttaa, että tämän vuoksi tulisi olla vain yksi yhteisesti hyväksytty strategia, jonka pohjalta kehittämistoiminnassa toteutettaisiin päätöksenteko ja tehtäisiin suunnitelmia sekä niihin vaadittavia toimenpiteitä. Kuntastrategian lisäksi voidaan kuitenkin tarvita poikkihallinnollisia strategiaan liittyviä toteuttamisohjelmia, jotka tukevat ja toteuttavat kehittämissstrategian tavoitteita. Toteuttamisohjelmien ohella eri toimialat usein konkretisoivat strategiassa laadittuja linjauksia oman toimialansa näkökulmasta kehittääkseen toimialaansa käytännössä.

Ohjelmalliseen alueelliseen kehittämiseen liittyvissä strategisissa kehittämistoiminnoissa ja toteutettavissa ohjelmissa on käytettävissä kattava EU-ohjelmien välineistö sekä kansalliset ja alueelliset keinovalikoimat. Huomioitava on kuitenkin se, että tämän seurauksena haasteena on yhteensovittaa sekä ajallisesti että sisällöllisesti useita eri strategioita. (Ritsilä & Storhammar 2008, 20.)

### 2.2.1 Strateginen suunnittelu, ajattelu ja strategiaprosessi

*Strateginen suunnittelu* (strategic planning) käsitetään klassisesti toiminnaksi, jonka avulla tietyllä aikajänteellä määritellyjä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään operatiivisen suunnittelun tasolla. (Keränen 2012, 62). Strategiseen suunnitteluun kuuluvat lisäksi esimerkiksi erilaiset ajatusmallit sekä niihin liittyvät käsitteet ja toimintatavat. Strateginen suunnittelu voidaan nähdä tavoitteellisena pyrkimyksenä, jonka avulla tuotetaan kehittämistoimintaa tukevia päätöksiä ja toimenpiteitä. Tehtävien päätösten avulla ohjataan sitä, mitä tehdään ja minkä vuoksi. (Ruokolainen, 2017,148.) Sotarauta (1996b, 12) lisää, että toiminnan avulla on pyritty esimerkiksi kunnissa pitkäjänteiseen muutosta hallitsevaan ja johdonmukaiseen ohjaamiseen niin, ettei yksityiskohtiin tarvitsisi puuttua ja resurssit voitaisiin suunnata optimaalisesti.

Minzbergin (1994, 12) mukaan strateginen suunnittelu on muodollinen prosessi, jonka tuloksena tuotetaan toimintaa ohjaavat päätökset. Sotarauta (1996b, 192) jatkaa, että strategisen suunnittelun prosessi voidaan jakaa kolmeen toisiinsa limittyvään vaiheeseen, jotka ovat aloitusvaihe, analyysi- ja strategiavaihe sekä strategisen suunnittelun toteutusvaihe. Keränen (2012, 57) lisää, että strategisen suunnittelun voidaan katsoa sisältävän tavoitteellisen suunnittelun, mikä koskee kaikkea operatiivisen

toiminnan tason yläpuolella olevaa suunnittelutyötä. Tällöin strategisen suunnittelun voidaan katsoa kattavan esimerkiksi poliittiset linjavalinnat, pitkän aikavälin suunnitelmat ja strategiat sekä erilaiset ohjelmat. Strateginen suunnittelu voidaan myös nähdä toimintatapana, jonka avulla organisaatio tai alue jäsentää asemaansa suhteessa toimintaympäristöönsä. Strategisella suunnittelulla voidaan luoda esimerkiksi alueesta mielikuvia, jotka yhdistävät toimijoita ja tukevat tällä tavalla monimuotoisen alueen kehittämistä (Jauhiainen ym. 2007, 22).

Ruokolaisen (2017, 148-149) mukaan *strategisella hallinnalla* (strategic management) tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jonka avulla toteutetaan laadittua strategiaa. Strateginen hallinta ilmenee käytännön toimenpiteissä esimerkiksi kulttuuritoimintojen kehittämiseen liittyviä tavoitteita toteutettaessa. Strategioita laativien toimijoiden *strateginen ajattelu tai strategisuus* ei näyttäydy heidän toiminnassaan välttämättä niin suoraviivaisesti. Strategisella ajattelulla voidaan harjoitettavaan toimintaan luoda kehys, jonka avulla toimintaa organisoidaan ja tiedon prosessoinnin tuloksena päätökset tai kehityspolut voivat jossain vaiheessa konkretisoitua. Sotaraudan (1996b, 184-187) mukaan strateginen ajattelu ei ole pelkästään menetelmä, vaan se voi heijastua asenteisiin johtamisessa sekä oman toiminnan ohjaamisessa. Strategisella ajattelulla tai strategisuudella voidaan luoda kokonaisvaltainen lähestymistapa tai viitekehys, jonka avulla ohjataan organisaation toimintaa ja johtamista. Strategisessa ajattelussa keskitytään olennaiseen huomioiden asetetut päämäärät sekä muuttuva ja käytettävissä oleva informaatio. Esimerkiksi organisaatiosta kerättävää palautetta sekä tietoa sovelletaan muutostilanteissa ja uusien tavoitteiden asettelussa.

Ruokolainen (2017, 149, 166) nostaa esiin, että strategisuuden voidaan nähdä olevan osa muodollista prosessia tavoiteasetannan sekä toimenpiteiden myötä, mutta se voi näkyä toiminnassa myös sellaisenaan. Strateginen ajattelu voi heijastua joko yksittäisten toimijoiden tai erilaisten yhteisöjen toimintaan, jossa yhteistyössä suunnitellaan asetettavia tavoitteita ja toimintatapoja. Strategisuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, sosiaaliset järjestelmät sekä strategian laatimisen prosessi. Kamenskyn (2008, 28-29) mukaan olennaista strategisessa ajattelussa on tarkastella strategiaa useista eri näkökulmista nousemalla niin sanotusti asioiden yläpuolelle. Lisäksi on pystyttävä kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja ja perusolettamuksia sekä luomaan uudenlaisia vaihtoehtoja.

Keränen (2012, 57) nostaa esiin, että alueiden kehittämiseen liittyvissä tieteellisissä julkaisuissa on alettu korostaa strategisen suunnittelun prosessuaalisuutta sekä kommunikatiivista näkökulmaa suunnitteluun, missä painotetaan toimijoiden välisen vuorovaikutuksen merkitystä. Sotaraudan (1996a, 3-4) mukaan lähtökohtana kommunikatiivisessa suunnittelussa on se, että muun muassa päätöksenteon yhteydessä hyväksytään moniarvoisuus ja asioiden hoitaminen yhteisesti ja yhteisymmärryksessä.

Jatkuvassa prosessissa ja lähestymistavassa korostuu yleisen ilmapiirin ja eri toimijoiden intressien ja tarpeiden huomioiminen niiden taustalla vaikuttavien ilmiöiden esimerkiksi arvojen ja asenteiden lisäksi.

Strategiatyöskentelyyn ja strategiaprosessiin osallistuminen sitouttaa prosessiin osallistujia asetettuihin tavoitteisiin, koska työskentelyä tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja siihen käytetään erilaisia resursseja kuten aikaa. Vuorovaikutuksellisessa strategiaprosessissa esimerkiksi erilaiset ideat tai teemat voivat jalostua kokonaan uudennaisiksi yhteisiksi näkemyksiksi, joiden pohjalta voidaan määritellä erilaisia linjauksia strategialle. (Kuntaliitto 2017b.)

*Strategiaprosessi* koostuu erilaisista vaiheista, jolloin työskentely voi olla formaalista tai intensiivistä, mutta toisinaan taas hyvinkin epävirallista ja irrallista. Strategiaprosessiin ja tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat esimerkiksi kehittämistoiminnan kompleksinen ja moniulotteinen toimintaympäristö sekä prosessiin osallistuvien tahojen keskinäiset valta- ja sosiaaliset suhteet. Prosessiin ja strategian laatimiseen voivat vaikuttaa myös rajalliset resurssit muun muassa käytettävissä oleva informaatio ja aika sekä strategisuuden kontekstisidonnaisuus. Prosessin aikana olennaista on pyrkiä huomioimaan erilaiset näkökulmat strategiaa valmisteltaessa ja pyrkiä yhtenäiseen näkemykseen, vaikka prosessi voikin olla monimutkainen ja haasteellinen. (Ruokolainen 2017, 166-168.) Strategiatyöskentelyn tulee olla pitkäjänteistä, koska organisaatiolta kestää vuosia saavuttaa strategisen osaamisen ja johtamisen kulttuuri. Strategisen käyttäytymisen juurruttaminen voi eri arvioiden mukaan kestää 5-15 vuotta. (Kamensky 2010, 347-348.)

### 2.2.2 Johtajuus ja strateginen johtaminen

Johtamiseen sekä strategioihin liittyvää kirjallisuutta on runsaasti eri näkökulmista. Käsitteistö voi vaihdella kirjallisuudessa, koska tutkimussuuntauksia on eri aloilta. Lisäksi uusia johtamiseen liittyviä malleja, johtamisteorioita, käytäntöjä sekä kehittämiseen liittyviä trendejä ja muotisansoja nousee esiin koko ajan. Anttiroiko ym. (2007, 74) mukaan käsitys hyvästä johtamisesta on sidoksissa vallitseviin tieteellisiin ja ideologisiin näkemyksiin. Sotarauta, Kosonen & Viljamaa (2007, 35) toteavat, että alueellisen kehittämisen johtajuutta on mahdollista lähestyä etsimällä suuntaviivoja yrityksille suunnatusta johtamiskirjallisuudesta ja suhteuttamalla perusajatukset aluekehittämisen ominaispiirteisiin.

Johtamisen käsite on laaja ja se sisältää sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtamista. Johtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen sen perusteella, millä tasolla esimerkiksi päätöksenteko toteutetaan ja kuinka merkittäviä asioita toiminnan kannalta kulloinkin käsitellään. (Anttiroiko ym. 2007, 71.) Johtamiseen on kehitetty useita erilaisia malleja. Riippumatta siitä, mitä johtamisen mallia tai tapojen yhdistelmiä johtamisessa käytetään, voidaan johtajuuteen liittyvät perustehtävät määritellä. Johtamiseen liittyvät tehtävät koskevat toimintojen suuntaviivojen määrittämistä, toimintojen sopeuttamista, tehostamista ja muuttamista toimintaympäristön muuttuessa. Lisäksi johtamiseen kuuluu toimintojen tarkasteleminen pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä pyrkimys saada toiminnassa mukana olevat ihmiset työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sotarauta ym. 2007, 35.)

Johtamiseen liittyy erilaisia tavoitteita, päämääriä ja toivottavia tuloksia. Tavoiteasetannat voidaan ilmaista erilaisissa strategisissa kehittämis- ja ohjelma-asiakirjoissa. Strategiassa asetettuihin tavoitteisiin pyritään pääsemään erilaisilla kehittämistoimenpiteillä tietyllä aikajänteellä. Operatiivisessa johtamisessa keskitytään varsinaisen toiminnan ja työn johtamiseen strategisten linjausten mukaisesti. Organisaatioiden tai alueiden toimintaa kehitettäessä on olennaista määritellä toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia johtamiseen liittyviä käsitteitä sekä hyödyntää niitä oman organisaation tai alueen sekä ympäröivän toimintaympäristön näkökulmasta.

Harisalon (2010) mukaan strategisella ajattelulla vaikutetaan organisaation päämääriin sekä visioon ja missioon. *Visiolla* (strategic vision) kiteytetään ja kuvataan organisaation perimmäinen tarkoitus ja olemassaolon syy sekä toiminnan perustana oleva ajattelumalli. *Missio* eli toimintatapa taas kuvaa sitä, kuinka organisaatiossa pyritään toteuttamaan määriteltyä visiota. Organisaation arvot tukevat ja vahvistavat valittuja linjauksia. (Harisalo 2010, 240-241.) Organisaation arvoilla tarkoitetaan esimerkiksi niitä periaatteita ja ohjeita, joiden tulee näkyä organisaation johtamisessa sekä sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi vastuullisuus ja kestävä kehitys.

Visio on selkeä tavoite, jonka avulla määritellään se, minkä vuoksi toimintaa ja (kehittämis)työtä tehdään ja sen avulla luodaan suunta strategialle ja sen toteuttamiselle tietyllä aikajänteellä. Visiolla vedotaan ajatteluun ja tunteisiin. Vision avulla luodaan kuva halutunlaisesta tulevaisuudesta. Visio on myös osa strategiaprosessia linjaten sitä, miten kehitystoimintaa priorisoidaan. Visio luo suunnan strategialle ja sen avulla tulisikin pyrkiä kohti asetettuja päämääriä. Lindroos & Lohivesi (2010, 24) muistuttavat, että tehokkaalla visiolla luodaan tietylle ajanjaksolle näkemys tulevaisuudesta, jonka tulisi innostaa koko organisaatiota sekä sitouttaa toimijat ja henkilöstö asetettuihin tavoitteisiin.

Johtaminen voidaan nähdä myös poliittisena tai ammatillisena johtamisena. Kyseistä jaottelua käytetään yleensä julkisella sektorilla ja se ilmenee toiminnassa ohjauksen luonteen perusteella. (Antti-roiko ym. 2007, 71.) Johtaminen on osa hallinnollisia prosesseja. Valtiotasolla ministeriöissä ja niiden hallinonaloilla toteutetaan operatiivisen virkamiesvetoisen johtamisen lisäksi poliittista strategista johtamista. Esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa kulttuurimatkailun kehittämistyötä tietojohdamisella.

Tiedolla johtamiseen ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, joka olisi yleisesti hyväksytty. Sen voidaan kuitenkin katsoa olevan tietoisesti valittu johtamis- ja toimintamalli. Toimintamallissa analysoitua tietoa ja dataa hyödynnetään päätöksentekoprosessissa. (Tietokiri 2020.) Tietojohdamisessa on kyse jatkuvasta prosessista. Tietojohdamisessa huolehditaan kokonaisvaltaisesti toiminnan kannalta merkittävän informaation saatavuudesta sekä sen analysoinnista ja jakamisesta. Tämän käytettävissä olevan tiedon avulla toimintaa johdetaan ja huolehditaan siitä, että se pysyy organisaation käytettävissä. Tietojohdamisen keinoin voidaan edistää asetettuihin tavoitteisiin pääsyä ja kilpailukykyä. Tämä voidaan saavuttaa hyödyntämällä aineetonta pääomaa, kuten organisaatiossa olevaa osaamista, yhteistyötä ja verkostoja sekä teknologiaa, innovaatioprosesseja ja palvelukonsepteja. (Tietojohdaminen ry 2020.) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan oikeaan, analysoituun dataan ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa niin, että johdettava toiminta ja sen kehittäminen perustuvat koottuun ja jalostettuun dataan. Tämän käytettävissä olevan informaation pohjalta saavutetaan ymmärrys, jonka pohjalta päätöksenteko perustuu.

Riippumatta siitä, millä tasolla johtamistyötä tehdään, johtajuudessa vaaditaan asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi muun muassa ennakoitua ja reagoitua toimintaympäristön muutoksiin hyödyntämällä käytettävissä olevaa informaatiota. Johtamiseen kuuluu olennaisena osana myös viestintä. Markkinointi ja viestintä sekä niiden oikea-aikainen ja yhdenmukainen hyödyntäminen toiminnassa on olennaisen tärkeää. Pohjimmiltaan hyvät missiot, strategiat ja visiot ovat yksinkertaisia ja niiden viestiä voidaan vahvistaa hyvällä johtamisella sekä markkinointiviestinnällä. Huomioitava on kuitenkin se, että aluekehittämisessä johtajuus on hyvin erilaista verrattuna esimerkiksi yhden organisaation johtamiseen.

### *Strateginen johtaminen*

Strateginen johtaminen (strategic management) liittyy aina tulevaisuuteen ja siinä kiinnitetään huomiota suuriin linjoihin. Tällöin kehitettävälle toiminnalle asetetaan suunta vision avulla, tärkeimmät tavoitteet ja päämäärä sekä määritellään keinovalikoima tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaa laadittaessa voidaan hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysiä nykytilanteen kartoittamisessa, jolloin

huomioidaan muun muassa toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Samalla voidaan asettaa ja määrittellä tavoitteiden toteutumiseen liittyviä mittareita sekä odotettavissa olevia tuotoksia ja tuloksia.

Toikan (2002) mukaan strategisella johtamisella viitataan ideologiaan, jossa käsitellään sitä, miten asioiden tulisi olla ja kartoitetaan muun muassa se, millainen tilanne on tällä hetkellä ja minkä vuoksi. Strategiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä ovat muun muassa strategiset tavoitteet (goals), joiden avulla määritellään yleisellä tasolla halutut tulokset. Päämäärien (objectives, targets) avulla sen sijaan määritellään johtamiseen liittyviä konkreettisempia ja yksityiskohtaisempia tavoitteita, joiden tulee olla mitattavia. Strategia- ja johtamistyö muodostuu siitä, että määritellään organisaation nykytilanne ja sellaiset asiat, jotka tulisi ja on olennaista tehdä toiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi tarvitaan kykyä kehittyä jatkuvasti ja prosessien hallintaa. (Toikka 2002, 109, 111-112). Johtajuudessa vaaditaan myös kykyä johtaa kehittämisprosesseja. Enää ei riitä se, että esimerkiksi päättäjät ja virkamiehet hallinnoivat resursseja ja ohjelmia vaan kyseisten toimijoiden ja tahojen tulee osata - ja edellytetään kykyä erilaisten prosessien johtamiseen (Sotarauta 2003, 80).

Strategiseen johtamiseen liittyviä keskeisiä taitoja ovat muun muassa taito nähdä tarpeet ja mahdollisuudet sekä määrittellä strategiset tavoitteet ja suunnitelmat niiden toteuttamiseksi ja mittaamiseksi. Olennaista on saada koko organisaatio osallistumaan ja sitoutumaan sekä oppimaan näistä prosessin aikana saatavista kokemuksista. (Tuominen 1998, 51.) Harisalonen (2010, 244-245) mukaan strategisessa johtamisessa (management of strategy) on kysymys siitä, että laadittua strategiaa johdetaan niin, että koko organisaatio tekee työtä valittujen strategisten linjausten eteen ja strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Johtamistoiminnan tulisi olla muun muassa ennakkoluulotonta, tarkkailevalla ja arvioivalla otteella toteutettavaa toimintaa, jonka avulla organisaatioon voidaan tuoda erilaisia muutoksia samalla varmistuen toiminnan riittävät resurssit ja yhteistyö.

Strategiseen johtamiseen on olemassa monia erilaisia tietojen keräämisen ja analysoinnin työkaluja, joiden avulla johtamisesta voidaan tehdä mahdollisimman tehokasta. Näitä strategiseen johtamiseen ja toimintaympäristön kartoittamiseen liittyviä työkaluja ovat esimerkiksi SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats), ympäristöanalyysi, skenaarioanalyysi sekä Porterin kilpailutilanteeseen liittyvä kilpailuanalyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-34.) Lisäksi strategisen johtamisen työkaluna toimii myös varsinainen strategia, joka on laadittu organisaation tai alueen toimesta.



Esimerkiksi SWOT-menetelmää ja sen nelikenttään perustuvaa analyysiä, joka perustuu vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä mahdollisten uhkien kartoittamiseen, voidaan käyttää työvälineenä ja apuna strategiaa laadittaessa. Lisäksi analyysiä voidaan hyödyntää kartoitettaessa ja arvioitaessa esimerkiksi organisaation tai alueen nykyistä tilannetta tai toimintaympäristöä. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan ongelmia ja sitä hyödynnetään kehittämistoiminnassa. Lindroos & Lohivesi (2010, 219-220) lisäävät, että menetelmää voi käyttää eri tarkoituksiin. Analyysiä hyödyntämällä voidaan esimerkiksi pyrkiä päätöksenteon avulla muuttamaan havaitut heikkoudet toiminnassa vahvuuksiksi ja välttämään havaittuja uhkia sekä korostamaan vahvuuksia entisestään.

Strategiatyöskentelyyn liittyvistä ympäristöanalyyseistä voidaan nostaa esiin erilaiset toimialaan liittyvät analyysit. Tällaisia ovat muun muassa skenaariot, joissa laaditaan erilaisia vaihtoehtoisia näkemyksiä siitä, millaisena tulevaisuus voisi näyttäytyä ja määritellään erilaiset keinovalikoimat kuhunkin skenaarioon nähden. Erilaisia kysyntään liittyviä analyysejä voidaan toteuttaa anonyymisti esimerkiksi kartoitettaessa kysynnän tulevaa kehittymistä ja heikkoja signaaleja. Makrotason analyysillä tavoitellaan kokonaisvaltaista näkemystä siitä, miten esimerkiksi toimiala liittyy laajemmin yhteiskunnallisiin muutoksiin ja globaaliin talouteen. Esimerkiksi PESTE-analyysin, jonka osia ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät, avulla voidaan selvittää, mitkä ovat alan ja toiminnan kannalta tärkeimmät tekijät. Lisäksi analyysiä hyödyntämällä voidaan kartoittaa, miten nämä tekijät tulevat kehittymään ja mikä on niiden merkitys toiminnan kehittämiseksi. (Kamensky 2015, 52-53.)

Strategiatyöskentelyyn liittyviä mittareita on useita erilaisia. Strategian toteutumista voidaan seurata määrittelemällä erilaisia mittareita. Olennaista on se, että valitut mittarit tukevat strategian toteuttamista ja kuvaavat valittujen päämäärien kannalta tärkeitä tekijöitä. Esimerkiksi strategisten tavoitteiden seuranta varten tulisikin määritellä mittareita, joiden avulla voidaan tarkastella strategian kehitystä ja sen toteutumista sekä tarvittaessa pohtia sitä, miten organisaation toimintatapoja voitaisiin muuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 193–194, 197.) Kuntaliitto (2017b) muistuttaa, että strategia-prosessi on luonteeltaan jatkuva. Tämän vuoksi strategian määrittelyä, sen toteuttamista, seuranta ja arviointia ei tule nähdä erillisinä, toisistaan irrallisina osioina vaan niistä muodostuvana kokonaisuutena.

Kamensky (2008, 31-55) on kartoittanut menestykselliseen strategiseen johtamiseen liittyviä edellytyksiä ja koonnut keskeiset kriittiset menestystekijät ja onnistumisen edellytykset pelkistetysti kymmeneen tekijään. Kriittisiä tekijöitä ovat muun muassa toimialaosaaminen, kokonaisnäkemys johtamisesta, halu ja rohkeus uusiutua sekä kyky keskittyä olennaiseen. Myös yhteistyön sisäistäminen on

tärkeää ja näkemys siitä, miten toimiala on kytköksissä toimintaympäristöön. Lisäksi verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat kriittisiä menestystekijöitä. Kamensky (2015, 26) korostaa, että strategisessa johtamisessa painopisteen tulisi olla siinä, että toiminnassa tehdään oikeita asioita tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Johtamistapa edellyttää kuitenkin muun muassa kyseenalaistamista, luovuutta ja näkemystä sekä uusiin asioihin, malleihin ja keinoihin tutustumista.

### *Johtajuus aluekehittämisessä*

Sotaraudan ym. (2007, 33, 35, 40) mukaan aluekehittämisen kenttä näyttäytyy moninaisena ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Aluekehitykseen vaikuttavia prosesseja voi ja tulee kuitenkin johtaa kompleksisuuden haasteellisuudesta huolimatta. Strateginen johtaminen aluekehittämisessä ei toimi niin suoraviivaisesti, kuin esimerkiksi tarkasteltaessa yksittäistä organisaatiota. Aluekehittämisessä johtajuus on väistämättä luonteeltaan vuorovaikutteisista. Johtajuus jaetaan monen eri toimijan kesken, samalla myös valta määrittyy jaettuna. Aluekehittämisessä johtajuus nähdäänkin vuorovaikutteisena prosessina.

Alueellisen kehittämisen kontekstissa johtajuutta ei voida lähestyä yksioikoisesti hahmottamalla pelkästään ylhäältä alaspäin määrittyviä hallintomekanismeja tai hyödyntämällä ”ohjaa ja kontrolloi” mallia (Sotarauda & Linnamaa 1999, 110). Jaettua johtajuutta muokkaavat esimerkiksi aluekehittämistä hallitsevan ydinryhmän kokoonpano ja heidän taustansa sekä kehittäjäverkostossa toimivien jäsenten käytettävissä olevat resurssit ja osaaminen sekä keskinäiset vuorovaikutussuhteet. (Sotarauda ym. 2007, 33.)

Vision ja strategian merkitys ja niiden rooli kehittämistoiminnassa eivät ole myöskään niin suoraviivaisia kuin yksittäisen organisaation johtamisessa. Koska kehittämistoimintaan osallistuu useita tahoja omista intresseistä ja lähtökohdistaan käsin, pelkästään ymmärrys siitä mitä kehitys tarkoittaa, voi olla haasteellista määrittellä. Tämän lisäksi toiminnan tavoitteet, yhteistyömuodot ja resurssien kohdistaminen vaativat työtä. (Sotarauda ym. 2007, 36.)

Aluekehittämisessä alueella tapahtuvaa muutosta vauhdittavat johtavassa roolissa olevat tahot, jotka toiminnallaan edistävät myös muita toimijoita sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Johtajilla tulee olla näkemystä sekä kyky määrittää toiminnalle suunta niin, että tavoitteet ja visio voidaan konkretisoida erilaisiksi toimenpiteiksi. Ydinryhmällä on tärkeä rooli tuoda esiin ja näkyväksi mahdollinen muutoksen tarve alueen kehittämisessä. Lisäksi ydinryhmä voi innostaa muita toimijoita toteuttamaan ja kehittämään uusia asioita edellyttäen, että heillä on muiden toimijoiden luottamus. (Sotarauda ym. 2007, 36-37.)

Keskeisiä alueiden kehittämiseen liittyviä asioita voidaan edistää sekä alueiden sisäisenä että ulkoisena työnä, joka voi ilmetä toiminnassa erilaisiin verkostoihin osallistumisena. Olennaista eri alueilla on tunnistaa keskeiset toimijatahot sekä verkostot, joihin kuulumisella voidaan edistää ja saavuttaa alueen oman toiminnan kehittymisen kannalta edistysaskelia. On kuitenkin syytä huomioida se, että verkostoissa toimimiseen liittyy aina ristiriitaisia intressejä, joita voidaan yhtensovittaa soveltamalla toimintaan esimerkiksi verkostojohtamisen oppeja. (Laasonen ym. 2020, 18, 23.)

### *Verkostot ja vuorovaikutuksellinen johtajuus*

Verkostomainen toiminta perustuu yhteistyöhön toimijoiden kesken niin, että verkostoissa harjoitettava yhteistyö on luonteeltaan erilaista kuin esimerkiksi hierarkioissa. Verkostoissa toimiminen on vastavuoroista ja vuorovaikutteista, joka perustuu yhteiseen intressiin. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 58.) Verkosto on yksi tapa, jolla voidaan organisoida taloudellista toimintaa ja eri toimijoiden välisiä suhteita. Verkostomaisessa toiminnassa tarvitaan useiden eri toimijoiden resursseja, osaamista sekä yhteistyötä. (Laasonen ym. 2020, 18, 23.) Kolehmainen (2020) mukaan aluekehittäminen on verkostotyötä, missä toimitaan erilaisten yhteyksien kautta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostot kuitenkin muuttuvat ja kehittyvät ja niissä toimiminen sekä verkostojen hyödyntäminen vaatii taitoa ja toimintakykyä.

Verkostot voivat toimia ylläalueellisesti ja muodostua esimerkiksi tietyn aluekehitykseen liittyvän teeman ympärille. Ylläalueelliset aluekehittämisverkostot ja niiden organisoituminen perustuvat yhteisiin teemoihin tai vaikkapa alueiden samankaltaisuuteen. Tällöin verkostoon kuuluvia alueita esimerkiksi kuntia yhdistävät erilaiset toiminnalliset tekijät, jotka voivat liittyä esimerkiksi alueiden elinkeinojen kehittämiseen. Verkostoihin kuulumisen avulla ja niiden kautta voidaan monella tavalla saada lisäarvoa kehittämistyöhön. Verkostomaisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa muun muassa toiminnassa kustannussäästöjä, hyödyntää vertaisoppimista sekä levittää verkostossa hyväksi havaittuja käytäntöjä. (Laasonen ym. 2020, 17-18.) Verkostojen johtaminen voi olla haasteellista, koska verkostojen toiminta-alue voi olla myös globaalilla tasolla.

Muuttuvassa ja monimuotoisemmassa toimintaympäristössä ja verkostoissa toimiminen edellyttää strategista vuorovaikutusjohtamista, koska myös valta- ja vastuusuhteet ovat erilaiset verrattuna esimerkiksi hierarkkiseen malliin. Yhteistyö ja arvostettu johtajuus perustuvat yhä enemmän vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutusjohtamiseen perustuvassa johtamistavassa huomioidaan organisaation lisäksi myös yksilö ja ympäristö ja pyritään hallitsemaan näiden elementtien välisiä monimuotoisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Tämä edellyttää sekä toimintaympäristön sisäisten että ulkoisten tekijöiden vuorovaikutussuhteiden ymmärtämistä strategian johtamisessa. (Kamensky 2008, 29,

53-54.) Ihmisten kanssakäyminen, yhteistyö sekä vuorovaikutus on myös muuttunut lisääntyneen teknologian hyödyntämisen sekä ympäristötietoisuuden ja kestävän kehityksen myötä (Kamensky 2015, 19-20).

Kilpimaa (2014,10) on tutkinut johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta ja toteaa, että tarkoituksenmukaista on keskittyä strategiaprosesseihin sen sijaan, että tarkasteltaisiin strategian suunnitelmallisuutta. Strategiaprosessi voidaan nähdä sosiaalisena käytäntönä, missä muun muassa toimintatavat ja muut sosiaaliset käytännöt vaikuttavat esimerkiksi strategian sisältöön ja toteuttamiseen. Olennaista on myös keskittyä siihen, miten johtajuus ilmenee käytännöissä. Tästä näkökulmasta aihealuetta lähestymällä painottuvat sekä strategian että johtajuuden prosessuaalinen luonne, jossa huomioidaan myös esimerkiksi organisaation henkilöstön osallistuminen toimintaan.

Kolehmainen (2020) mukaan verkostojohtajuus voidaan nähdä sekä ihmisten että asioiden johtamisena ja se on jaettava. Jaetussa johtajuudessa tarvitaan sisältökyvykkyyttä, rakennekyvykkyyttä ja prosessikyvykkyyttä. Strateginen aluekehittämisen verkostotyö ja verkostot tarvitsevat johtajuutta, mutta eivät välttämättä aina yksittäistä johtajaa, koska verkostoihin liittyvä johtajuus ei ole sidottu asemaan. Hyvän verkostojohtajuuden toteuttaminen edellyttääkin erilaisia ihmisiä. Johtamistekoihin verkostoissa voi näin ollen osallistua useita tahoja ja verkostojohtajuuden voidaan nähdä konkretisoituvan käytäntöinä ja tekoina.

### **2.3 Matkailu aluekehittämisen näkökulmasta**

Matkailuelinkeinolla on merkitystä Suomen ja eri alueiden aluetalouteen. Matkailun avulla voidaan luoda alueille esimerkiksi uusia palveluja ja työpaikkoja. Matkailun toimiala ja heijastusvaikutukset muille toimialoille näkyvät alueille ja esimerkiksi kuntien taloudessa, koska alalla on yhä enenevässä määrin työpaikkoja. Huomioitava on kuitenkin se, että matkailu on kausiluonteinen, työvoimaintensiivinen ala. Alan työllistävyyyteen vaikuttavat merkittävästi erilaiset sesongit, kuten talvisesonki Pohjois-Suomessa. Matkailualan kehitys lisää erilaisten palvelujen ja esimerkiksi tapahtumien tarjontaa myös paikalliselle väestölle. Lisäksi matkailun kasvu heijastuu alueille myönteisten imagojen tuomana vetovoimaisuutena matkailijoiden ja paikallisten silmissä. Kääntöpuolena matkailun kasvamisessa ja kehittymisessä voidaan nähdä massaturismin aiheuttamat vahingot esimerkiksi historialliselle kohteelle, jonka kantokyky ei riitä vastaanottamaan massoja.

Työ- ja elinkeinoministeriö toimii Suomessa matkailusta sekä aluekehittämisestä vastaavana ministeriönä. Kauppa- ja teollisuusministeriö toimi aiemmin elinkeinoista vastaavana ministeriönä. Ministeriön tehtävänä oli edistää ja parantaa elinkeinoelämän kilpailukykyä, työllisyyttä sekä yritysten toimintaedellytyksiä. (Mykkänen 2007,10.) Matkailualan kehittämistyöhön ja elinkeinon tukemiseen osallistuu eri tavoin suuri joukko julkisen sektorin organisaatioita. Matkailuun julkista tukea myöntävät muun muassa eri ministeriöt alueellisine virastoineen, maakuntaliitot ja kunnat. (Talonen, Laiho, Willner & Tammivuori 2005,11.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön toimesta vuonna 2006 laadittu Suomen matkailustrategia ja valtioneuvoston periaatepäätös Suomen matkailupolitiikasta asettivat merkittävät kasvutavoitteet matkailulle. Matkailustrategian läpivienti liittyi toteutettavaan aluepolitiikkaan strategian toimiessa alan kehittämistoiminnan viitekehyksenä. (Mykkänen 2007,10.) Tällä hetkellä Suomessa toteutetaan matkailualan kehittämistyössä työ- ja elinkeinoministeriön toimesta vuonna 2019 laadittua matkailustrategiaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020i.) Strategiassa (2019) todetaan, että globaalisti matkailu kasvaa 5 prosentin vuosivauhtia ja palvelualoista matkailun kasvupotentiaali on suuri. Matkailu aikaansaa myös moninaisia kerrannaisvaikutuksia muille elinkeinoille. Suomessa matkailulla onkin merkittävä vaikutus sekä kansantalouteen että työllisyyteen. Yhteistyön ja kehitystyön tuloksena matkailun ja muiden toimialojen rajapinnoille odotetaan myös syntyvän kasvua. (Suomen matkailustrategia 2019, 11.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2020j & 2020k) mukaan matkailuelinkeino on viime vuosina kasvanut muita toimialoja nopeammin ja toimialan merkitys kansallisesti näkyy eri alueilla muun muassa alaan liittyvien työpaikkojen kasvuna. Matkailutoimialalla on vuonna 2018 työskennellyt arvioiden mukaan noin 5,4 prosenttia kaikista Suomen työllisistä. Samaan aikaan elinkeino on myös kansainvälistynyt. Matkailun aikaansaama kokonaiskysyntä on arvioiden mukaan ollut euromääräisesti noin 15,7 miljardia vuonna 2018. Ulkomainen matkailukysyntä eli kansainvälisten matkailijoiden Suomeen jättämät tulot vuonna 2018 olivat lähes kolmasosan matkailun kokonaiskysynnästä, kun vastaavasti kotimaisen matkailukysynnän osuus on ollut noin kaksi kolmasosaa. Matkailun kasvun on myös oletettu jatkuvan. Matkailuelinkeinon kehittäminen vaikuttaa alueellisesti laajasti, kasvua matkailuun haetaan erityisesti ulkomailta (Mykkänen 2007,10). Tutkimusta kirjoitettaessa lähes vuoden jatkunut koronan aiheuttama globaali pandemia on kuitenkin pysäyttänyt alan kasvun ja vaikuttanut merkittävästi matkailuelinkeinon kokonaisuudessaan. Vallitseva tilanne tulee heijastumaan toimialan kehitykseen vuosiksi eteenpäin.

Aluekehitys ja matkailu ovat sidoksissa. Maakunnissa seutukunnat ja kunnat ovat kuitenkin erilaisia sekä aluetalouden että matkailun kehitystasoiltaan. Valtakunnallisella ja aluetasolla matkailun kehittämisen tavoitteena voi olla alueellisten kehityserojen tasapainottaminen. Paikallistasolla matkailun avulla voidaan monipuolistaa alueen elinkeinoja ja taloutta. Alueelle voidaan esimerkiksi pyrkiä muodostamaan aktiivisesti uusia elinkeinoja ja työpaikkoja muun muassa rakennemuutoksen seurauksena. Jos alueella sijaitsevat ja käytettävissä olevat resurssit tarjoavat mahdollisuuden matkailun edistämiseen, matkailu voidaan valita alueellisen kehittämisen välineeksi. (Kauppila 2000, 4, 9,11.)

Matkailulla voi olla monipuolisia vaikutuksia yksittäisen alueen kehitykseen. Alueellisen kehittämistoiminnan keskeisiä tavoitteita ovat sekä uudet luotavat ja kehittämistoiminnan avulla säilytettävät työpaikat. Matkailun avulla on pyritty korvaamaan muun muassa muilla sektoreilla menetettyjä työpaikkoja. Markkinoille tulee koko ajan myös uusia kohdealueita, minkä vuoksi myös alueiden välinen kilpailu kiristyy. Matkailun painoarvo kehittämisen välineenä heijastaa elinkeinon suhteellista asemaa aluetaloudessa. Matkailun kehittämiseen suunnataan resursseja, jos matkailulla on alueelle suuri taloudellinen merkitys. Tämä ilmenee eri aluetasojen kehittämissuunnitelmissa ja strategioissa. (Kauppila 2000, 4-6.) Esimerkiksi Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa on pitkään suunnattu erinäisiä resursseja matkailun kehittämiseen. Koillismaalla ja Lapissa matkailuelinkeino on tärkeä.

Kauppilan (2000, 4, 9, 37-38) mukaan matkailun edistämällä voi olla alueelle sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla taloudellisia, ympäristöllisiä tai sosiaalis-kulttuurisia. Aluetalouteen kohdistuu talousvaikutuksia, kun matkailijat ostavat tavaroita ja palveluita. Alueellisen kehittämisen näkökulmasta matkailun positiiviset talousvaikutukset korostuvat. Tällöin nostetaan esiin esimerkiksi matkailusta saatavia tuloja, verotuloja sekä työpaikkoja kerrannaisvaikutuksineen. Matkailulla on välittömiä, välillisiä ja johdettuja vaikutuksia myös muille toimialoille. Lisäksi elinkeinolla on myös muita myönteisiä heijastusvaikutuksia kohdealueelle. Matkailu voi edistää uusien palvelujen luomista tai sen avulla säilytetään olemassa olevia palveluja. Matkailun koulutus-, tutkimus-, kehittämis-, neuvonta-, markkinointi- ja myyntipalvelujen kehittäminen koetaan tärkeäksi. Aluetaloudelliset heijastusvaikutukset kasvavat, jos kehittämistoiminnan yhteyteen voidaan liittää tuotannollista toimintaa. Matkailustruktuuri tukee myös paikallisten asukkaiden asumisviihtyvyyttä ja hyvinvointia.

Matkailuelinkeinon hyödyntäminen alueellisessa kehittämisessä ei ole kuitenkaan ongelmaton, koska elinkeino on haavoittuva ja toimialan kehittymiseen sekä kysyntään vaikuttavat suurelta osin alueen ulkopuoliset tekijät. Tekijät voidaan jakaa yleisiin ja yksilötason kysyntätekijöihin. Yleiset kysyntätekijät koostuvat esimerkiksi yleisestä yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta tilanteesta tai

poliittisista tekijöistä, kuten lakoista tai matkustamisen rajoittamisesta, terrorismista tai sodasta. Yleisiä kysyntätekijöitä ovat myös esimerkiksi infrastruktuuri ja kohteen saavutettavuus ja ympäristölliset tekijät, kuten sääolot ja erilaiset luonnonkatastrofit. Yksilötason tekijöistä tärkeimpiä ovat muun muassa ihmisten käytettävissä oleva vapaa-aika ja varallisuus sekä heidän intressinsä matkustaa. (Kauppila 2000,5.)

Kauppila (2000, 37-38) nostaa esiin, että matkailun aluetaloudellisten vaikutusten lisäämiseksi eri toimialojen tulisi verkostoitua kattavammin keskenään. Vuorovaikutuksen lisääntymisen ja tehostumisen myötä myös matkailun kerrannaisvaikutukset voisivat kasvaa sekä syntyä myös (matkailu)palveluiden kausiluonteisten työtilaisuuksien lisäksi pidempiaikaisiakin työpaikkoja, joka laajentaisi alueen elinkeinopohjaa.

#### *Alueimagon merkitys alueen vetovoimaisuudessa*

Suomen puhdas luonto on vetovoimatekijä kansalaistemme lisäksi matkailijoiden silmissä. Elin- ja luonnonympäristön laatu on olennainen osa ihmisten kokemaa hyvinvointia. Ympäristön avulla voidaan lisätä alueiden vetovoimaa sekä elinkeinotoiminnan ja matkailijoiden että asukkaiden tarpeiden näkökulmasta. Myös alueiden kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä voidaan tukea korkealaatuisiksi koetulla rakennetulla ja luontoympäristöllä. (Viljanen, Kavonius & Kempainen 2007, 24.) Matkailu edellyttää luonto- ja kulttuuriympäristöstä huolehtimista. Paikallisten ja matkailijoiden viihtyvyyden lisäksi kestävän kehityksen mukainen matkailun kehittämistyö vaikuttaa alueen ja matkailukohteen yleisilmeeseen. (Kauppila 2004, 87.)

Julkinen sektori kehittää julkisilla varoilla ja valtiontuilla infrastruktuuria ja saavutettavuutta, kuten lentoasemia, maanteitä ja matkailureitistöjä. Yksityisellä sektorilla taas kehitetään ja lisätään palveluja ja palvelutarjontaa. (Kauppila 2004, 85.) Kauppila (2000, 9) lisää, että alueella tehdyistä toimenpiteistä esimerkiksi matkailullisten attraktioiden kehittämistyöstä sekä ympäristön ja infrastruktuurin parantamisesta pääsevät nauttimaan matkailijoiden lisäksi myös paikalliset asukkaat. Tämän seurauksena paikallisväestön viihtyvyys ja vapaa-ajan viettomahdollisuudet paranevat. Vetovoimaisista matkailukohteista voi muodostua aluekehityksen kärkiä, jotka profiloivat aluetta ja luovat siitä positiivista mielikuvaa myönteisen alueimagon kautta.

Matkailijoiden positiiviset kokemukset sekä markkinointi vaikuttavat alueimagoon. Positiivisella imagolla on vaikutusta myös paikallisväestön itsetuntoon- ja omanarvontuntoon. Positiivinen kehitys(kierre) voi myös kumuloitua ja vahvistaa uskoa alueen mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen. Alueimagolla voi olla merkitystä yritystoiminnan ja yritysten sijoittumiseen sekä ammattitaitoisen

työvoiman houkuttelemiseen, työntekijöiden rekrytointiin ja pysymiseen alueella. Myönteinen alueimago voi merkitä sekä työpaikkojen että alueen väkiluvun kasvua. Lisääntyneen taloudellisen hyvinvoinnin seurauksena sekä julkinen että yksityinen sektori pystyvät investoimaan ympäristöön, infrastruktuuriin, palvelutarjontaan sekä vetovoimaisiin matkailukohteisiin. (Kauppila 2000, 9-11; Kauppila 2004, 86-87.)

## **2.4 Kulttuuri ja luova talous aluekehittämisessä**

Kulttuurilla on lukemattomia ja moniulotteisia määritelmiä riippuen käsillä olevasta ajasta ja näkökulmasta. Kulttuurin käsite onkin laaja ja sillä voidaan nähdä olevan erilaisia tasoja, jonka lisäksi käsitettä voidaan käyttää monissa erilaisissa yhteyksissä. Opetus- ja kulttuuriministeriön taustaselvitystyössä (2009, 9) ”Kulttuuri - tulevaisuuden voima” kulttuuri nähdään yhteiskunnallisesti laaja-alaisesti. Kulttuuri määritellään muun muassa jatkuvasti muuttuvaksi, dynaamiseksi sekä elämään ja olemassaoloon kuuluvaksi välttämättömäksi perusasiaksi, joka vaikuttaa sekä yhteiskuntaan että yksilöihin ja kaikilla elämän alueilla. Tämän lisäksi taiteen ja kulttuurin ilmiöt vaikuttavat myös suoraan ja välillisesti yhteiskunnalliseen hyvinvointiin ja taloudelliseen toimintaan.

Pietikäisen (2003, 78) näkemyksen mukaan kulttuuri ja sen tarjonta ovat pitkävaikutteinen investointi alueiden, yhteisöjen ja kansalaisten tulevaisuuden hyvinvointiin. Taide voidaan rinnastaa tieteeseen osaamisen ja ymmärtämisen keinona, koska taiteen ja kulttuurin avulla ja niiden keinoin voidaan muun muassa kommunikoida ja luoda erilaisia merkityksiä. Kulttuurin voidaan nähdä olevan myös osa poliittisia valintoja siitä, mikä koetaan yhteiskunnassa ja ihmisten jokapäiväisessä yksityisessä tai sosiaalisessa elämässä tärkeäksi (Kangas & Pirnes 2003, 67).

Kulttuurin avulla alueet voivat vahvistaa identiteettiään ja alueen vetovoimaisuutta sekä kehittää esimerkiksi matkailumahdollisuuksia ja erilaisia palvelu- ja tuotekokonaisuuksia. Kulttuurialalla luodaan myös työpaikkoja, koska kulttuuriala on työvoimaintensiivinen. Kulttuurin työllistävät vaikutukset ja varsinaiset työpaikat voivat syntyä myös esimerkiksi matkailun kehittämisen yhteydessä. Kulttuurin ja luovien alojen kehittämistyöllä voidaan edistää alueiden kulttuurimatkailua. Luovan talouden edistäminen ja paikallisen kulttuuritoiminnan kehittäminen voivat kuitenkin olla haasteellisia muun muassa kuntien erilaistumisen vuoksi.

Erilaisilla poliittisilla valinnoilla ja kehittämisstrategioilla voidaan vaikuttaa alueiden ja kulttuuritoimintojen kehittämiseen sekä alueiden kilpailukykyyn. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa Suomessa



kulttuurista ja ohjaa hallinnonalansa toimintaa ministeriössä laaditun kehittämisstrategian avulla tietojohtamisen keinoin. Esimerkiksi luovuuden edistäminen kulttuurin toimialalla kuuluu ministeriössä harjoitettavaan kulttuuripolitiikan perustyöhön. Kangas ja Kivistö (2011, 33) toteavat, että alueellisen ja paikallisen kulttuuritoiminnan sekä alaa koskevan lainsäädännön kehittämiseksi haasteena nähdään kuntien erilaistuminen, joka on kulttuurin alalla erityisen voimakasta. Kulttuuripalvelujen tarjonta voi olla vähäistä pääkaupunkiseudun ja maakuntakeskusten ulkopuolella. Tämä asettaa aluehallinnolle haasteita niiden pyrkiessä parempaan alueelliseen tasa-arvoon palvelutarjonnassa.

Luova talous on noussut esiin 2000-luvulla sekä tiedepiireissä että yhteiskunnallisissa kontekstissa ja erilaisissa strategisissa kehittämissasiakirjoissa. Luovalla taloudella voidaan korostaa kulttuurin ja luovuuden merkitystä ja lisäarvoa kansantaloudessa ja näiden alojen osaamisen sekä tuotteiden ja palvelujen merkitystä alueiden kilpailutekijänä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b.) Luovan talouden ja luovien alojen määritelmät eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Luovien alojen määritelmä muuttuu ja kehittyy koko ajan muun muassa digitalisaation vuoksi.

Creative Finlandin (2019) eri lähteistä kokoaman luovien alojen yhteenvedon mukaan luovan talouden toimijoihin ja talouteen voidaan Suomessa katsoa kuuluvan esimerkiksi digitaalinen media ja viestintäala, joka kattaa monipuolisen sisällöntuotannon esimerkiksi äänituotannon. Luovia aloja ovat myös mainonta ja markkinointiviestintä, kuten grafiikka, animaatiot, videot ja niin edelleen. Myös musiikki-, elokuva- ja peliteollisuus, arkkitehtuuri ja arkkitehtipalvelut, tapahtumat, käsityöt, kuvataide ja taidegalleriat sekä tanssi ja teatteri luetaan luoviin aloihin kuuluviksi. Lisäksi aloihin kuuluvat taide- ja antiikkikauppa, teollinen muotoilu ja muotoilupalvelut sekä liikunta- ja elämyspalvelut sekä ohjelmapalvelut.

Luovien alojen yritystoiminta nähdään alueellisen kehittämisen voimavarana, joka on olennainen osa Suomen kilpailukyvyn vahvistamista. Luovien alojen yritystoiminnan strategisen tason kehittämisessä ovat avainasemassa muun muassa hallituksen politiikkaohjelmat, hallitusohjelma ja eri ministeriöt. Alueetasolla luovien alojen kehittämistoiminta kuitenkin vaihtelee. (Opetusministeriö 2006, 4, 50.)

Luovuutta ja kulttuuria yhteisöihin vaikuttavana voimavarana tarkasteltaessa tarkoitetaan sillä niiden sisällyttämistä erilaisiin yhteisöjen kehittämisstrategioihin. Strategioissa voidaankin tarkastella kulttuurin myönteisiä vaikutuksia ja liittämään nämä vaikutukset esimerkiksi elinkeinopolitiikkaan ja sitä kautta myös työllisyyteen ja matkailuun. Kulttuurin kentällä tällaiseen kulttuurin hyödyntämiseen on

kuitenkin suhtauduttu perinteisesti varauksella ja muilla toimialoilla vähäisellä kiinnostuksella. (Kivistö 2003, 72.)

Kainulaisen (2009, 26-27) mukaan aluekehitystyötä ja alueen kilpailukykyä voidaan lähestyä esimerkiksi tarkastelemalla kulttuurin ja luovien alojen merkitystä alueiden kehittämistyössä. Kulttuurin ja luovien alojen asema on vahvistunut strategisessa aluekehitystyössä, koska erilaisia kulttuuritoimintoja kehittämällä voidaan edistää ja vaikuttaa alueiden kilpailukykyyn. Toteutettaessa strategista aluekehitystyötä ja sen mahdollistavaa kehittämispolitiikkaa kulttuuritoiminnoissa voidaan luoda esimerkiksi uusia palvelumalleja ja -tuotteita. Kulttuuritoiminnot voidaan yhdistää suunnitelmalliseen aluekehitystyöhön, joka voi onnistuessaan houkutella alueelle esimerkiksi uutta ja erilaista yritystoimintaa ja osaajia sekä luoda edellytykset alueen kilpailukykyyn parantumiselle.

Kulttuurin merkitys onkin tunnistettu ja tunnustettu alueiden kehittämisessä. Näkemys kulttuurin hyödyntämisestä aluekehittämisessä on siltä osin muuttunut. Kulttuuria voidaan hyödyntää osana alueiden kehittämistä esimerkiksi matkailuelinkeinon osana. Kainulainen (2005, 133-160) viittaa tässä yhteydessä kulttuuriseen käännteeseen, joka on muuttanut kulttuurin, talouden ja aluekehityksen keskinäisten suhteiden tarkastelua. Taloudellisia ja kulttuurisia näkökulmia ei enää nähdä erillisinä ja vastakkaisina vaan talouselämän ja kulttuurisektorin rajat ovat tulleet häilyvämmäksi ja niiden prosessien voidaan katsoa luontevasti sulautuvan yhteen. Alue, talous ja kulttuuri voivat kietoutua moniulotteisesti toisiinsa erilaisissa aluetaloudellisissa kehitysprosesseissa. Kainulainen (2009, 34) lisää, että kulttuuritoimintojen ja luovien alojen kehittäminen liittyy alueiden kokonaisvaltaiseen kehittämispolitiikkaan ja kulttuuria tulisikin tarkastella laaja-alaisesti alueiden uudistumisen ja kehityksen voimavarana.

Heiskasen (2003, 47) mukaan kulttuurin taloudellista ja sosiaalista merkitystä on alettu korostaa alueita kehitettäessä osittain myös kulttuurin perinteisempien merkitysten kustannuksella. Kulttuurin perinteisiä merkityksiä ovat muun muassa kulttuurin ja taiteen merkitys kansallisen identiteetin tunnusmerkkeinä sekä aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön merkitys ja asema esimerkiksi erilaisten perinteiden säilyttämisessä ja niiden vaalimisessa eräänlaisena kansakunnan muistina eli kollektiivisena historian tuntemuksena. Lisäksi perinteinen merkitys on sinänsä kulttuurin esteettinen itseisarvo, johon liittyy näkemys siitä, ettei kulttuurin arvoa tulisi eikä myöskään voi pääasiallisesti arvioida esimerkiksi taloudellisilla tai muillakaan hyötymittareilla.

Alueet voivat kulttuurin avulla identiteettinsä ja vetovoimaisuuden vahvistamisen lisäksi kehittää esimerkiksi matkailumahdollisuuksiaan ja luoda työpaikkoja (Koivunen 2004,69). Kulttuurin avulla

voidaan luoda työpaikkoja eri alojen rajapinnoilla esimerkiksi kulttuurin tuottajien ja matkailualan toimijoiden yhteistyönä. Tällöin voidaan puhua kulttuurin työllistävästä vaikutuksesta matkailun kehittämisen yhteydessä ja esimerkiksi artesaaneille voi tarjoutua mahdollisuus käsityöyrittäjyyteen matkailijoille myytävien tuotteiden kautta. Niskavirran (2006,7) mukaan esimerkiksi maaseudulla kulttuurilla on yhteisöllisyyden ja vetovoimaisuuden lisäksi myönteisiä vaikutuksia alueiden ja paikallisen elinkeinoelämän rakenteen monipuolistamisessa ja uusien yritysten syntymisessä sekä naisten ja nuorten työllistymisessä.

Luova talous ja luovat alat perustuvat luovaan toimintaan tuottamalla esimerkiksi taiteisiin ja muotoiluun perustuvia kulttuurin tuotteita ja sisältöjä sekä osaamista ja erilaisia palveluja. Globaalissa, digitaalisessa toimintaympäristössä muun muassa uusista liiketoimintamalleista sekä luovasta osaamisesta syntyy lisäarvoa myös muille toimialoille sekä asiakkaalle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a, 17.) Ruokolainen, (2017, 128) muistuttaa, että luovien alojen kehittäminen ja kehitysprosessi muotoutuvat aina tietyssä aluekontekstissa, joka on sidoksissa muun muassa alueen aikaisempiin kehityspolkuihin. Alueen kehityspolun ansiosta erilaisista instituutioista ja alueen toimijoista on muodostunut erityinen, omanlaisensa kokonaisuus.

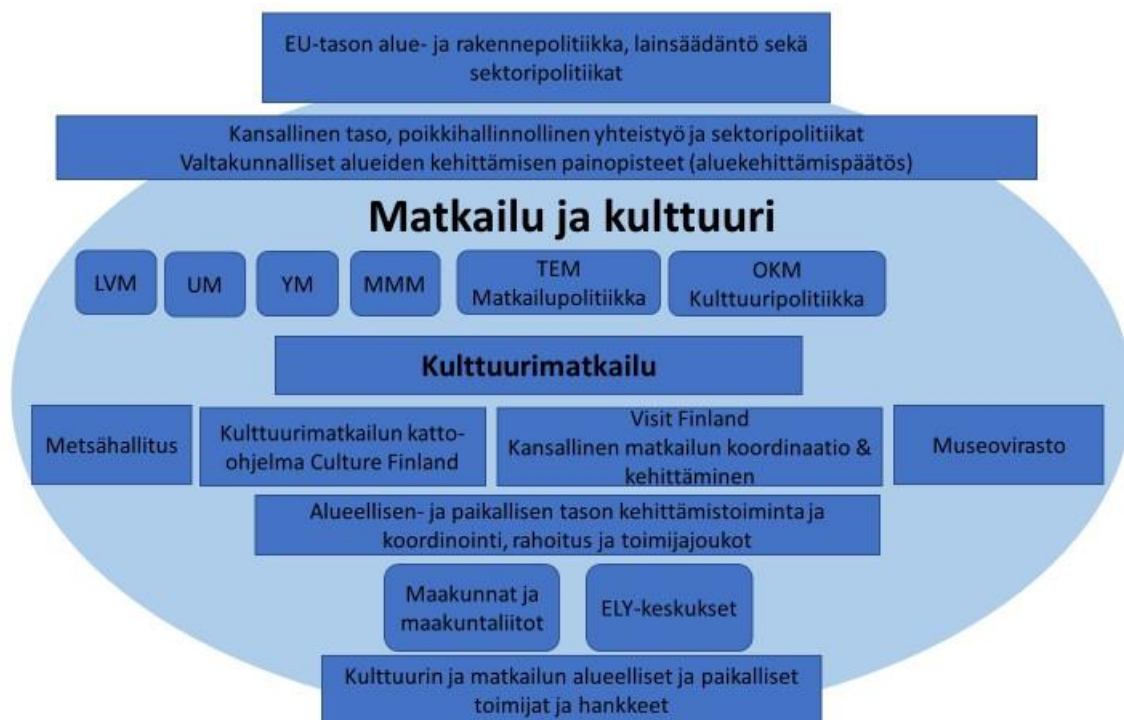
Kulttuuri monimuotoistuu ja toimintaympäristö muuttuu, mikä heijastuu luovien alojen toimintaan muun muassa asiakaskohderyhmien pirstaleisuutena. Tämän vuoksi alojen tuotteita ja palveluja suunnataan yhä enemmän ja kohdennetummin pienemmille alasegmenteille. Myös viihde- ja elämyshakuisuuden odotetaan lisääntyvän, mikä mahdollistaa luovien alojen yritysten kasvun. Luovat alat voivatkin toimia erilaisten innovatiivisten prosessien ja projektien suunnannäyttäjinä luoden Suomen vahvasta kulttuuripohjasta kilpailuetua (Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007, 26.).

Kainulainen (2009, 31) nostaa esiin, että kulttuuritoimintoja kehitettäessä tulee olla tilannetajua ja paikallista herkkyyttä. Toimintoja ja erilaisia kulttuurikohteita kehitettäessä ei riitä pelkästään se, että toiminnan kehittämiseen myönnetään ja ohjataan varoja eri rahoitusinstrumenteista, jonka kylkiäisenä ja varjolla kehittämistoimintaa voidaan myös samalla hallinnoida ylhäältä-alas-periaatteella. Alueen ja kehitettävän kohteen erityispiirteet ja paikalliset toimijat tuleekin huomioida kehittämisprosessin aikana. Tällaisen toimintatavan avulla voidaan välttää se, että kulttuurikohteita kehitetään ja tuotteistetaan ensisijaisesti esimerkiksi matkailijoita varten. Lyhytjänteinen kehitystyö voi häivyttää pikkuhiljaa alueen alkuperäisen historian ja monimuotoisen aineellisen sekä aineettoman kulttuuriperinnön.

### 3 KULTTUURIMATKAILUN PUITTEET 2000-LUVULLA

#### 3.1 Kulttuurimatkailun alueellisen kehittämisen kehys

Kulttuurimatkailun kehittämistyötä Suomessa harjoitetaan kansallisesti ja alueellisesti ohjelmallisen aluekehittämisen ja sen mukaisen hallinnollisen rakennejärjestelmän viitekehyksessä sekä voimassa olevan lainsäädännön puitteissa (ks. kuvio 1). Hallinnollinen EU:n aluepolitiikasta alaspäin heijastuva rakenne asettaa reunaehdoja kulttuurimatkailun piiriin kuuluville kansallisille kehittämistoimille ja edelleen alueilla sekä eri aluetasoilla harjoitettavalle hanketoiminnalle.



Kuvio 1. Kulttuurimatkailun ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehys

Euroopan unioni viitoittaa alue- ja rakennepolitiikan linjauksillaan kehysten Suomessa harjoitettavaan ohjelmalliseen aluepolitiikkaan. EU-tasolla päätetään jäsenmaiden toimesta ja yhteistyössä, millaisia alueiden kehittämiseen liittyviä linjauksia tehdään koskien koko Euroopan unionin aluetta. Linjausten avulla määritellään ja valitaan kehittämisen painopisteet tietyille aikajänteelle. Samalla asetetaan sekä täsmennetään jäsenmaita koskevat EU:n rahoitusohjelmat niitä koskevine kriteereineen sekä ohjelmia koskevat monivuotiset rahoituskehukset.

Valtioneuvosto päättää lain mukaan Suomessa valtakunnallisista alueiden kehittämisen painopisteistä aluekehittämistä koskevalla päätöksellä. Aluekehittämisestä kansallisella tasolla vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvoston hyväksymä aluekehittämispäätös toimii yhteisenä aluekehittämisen strategiana. Päätöksellä hyväksytään valtakunnalliset alueiden kehittämisen painopisteet. Voimassa oleva aluekehittämispäätös koskee vuosia 2020-2023. Aluekehittämispäätös sisältää hallituskaudella noudatettavat valtioneuvoston toimivallassa olevat painopisteet. Lisäksi päätös sisältää keskushallintotason tavoitteet. Aluekehittämispäätöksellä ohjataan eri hallinnonalojen sekä aluetason alueellista kehittämistä ja yhteen sovitetaan valtakunnalliset ja aluetason toimenpiteet. Aluekehittämispäätöksen lisäksi kehittämistoimintaa ohjataan lainsäädännöllä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020c.)

Aluekehityspäätöksessä määritellyt valtakunnalliset kehittämisen painopisteet heijastuvat alaspäin ministeriöiden ja eri hallinnonalojen tekemien linjausten myötä alueille ja paikalliselle tasolle asti. Kulttuurimatkailun kehittäminen Suomessa kansallisella tasolla sijoittuu eri hallinnonalojen ja sektoripolitiikkojen rajapinnoille. Matkailupolitiikan painotuksista vastaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Kulttuurimatkailun toimintaa ohjaa ministeriötasolla opetus- ja kulttuuriministeriö. (OKM). Lisäksi kulttuurimatkailuun liittyvissä toiminnoissa ovat mukana maa- ja metsätalousministeriö (MMM), ympäristöministeriö (YM) ja ulkoministeriö (UM) sekä liikenne- ja viestintäministeriö (LVM) omien hallinnonalojensa osalta. Kulttuurimatkailun kehittämiseen vaikuttavat muun muassa kulttuuripolitiikka ja poikkihallinnollisesti harjoitettava matkailupolitiikka, joita käydään läpi työn seuraavissa luvuissa.

Lisäksi kulttuurimatkailun kansalliseen kehittämiseen liittyvissä toiminnoissa on mukana asiantuntijaelimiä. Visit Finland toimii kansallisella tasolla kulttuurimatkailun kehittämistä ohjaavana ja koordinoivana elimenä. Vuonna 2011 käynnistyi Culture Finland (CF)- kulttuurimatkailun valtakunnallinen katto-ohjelma. Kulttuurimatkailun kansallista kehittämistä koordinoidaan katto-ohjelman kautta. Katto-ohjelmaa hallinnoi Finland Festivals ry ja se toimii Visit Finlandin ohjauksessa. Ohjelman toiminnan rahoittavat opetus- ja kulttuuriministeriö ja Visit Finland. Kulttuurimatkailun kansallisena asiantuntijaelimenä toimii lisäksi Museovirasto. Metsähallituksella on myös rooli kulttuurimatkailuun liittyvissä kehittämistoiminnassa liikelaitoksen toimiessa sekä maa- ja metsätalousministeriön että ympäristöministeriön hallinnonaloilla.

Aluetasolla kulttuurimatkailun kehittämistyötä ohjataan ja rahoitetaan julkisen aluehallinnon toimesta. Käytännössä alan ohjaus- ja kehittämistoimintaa toteutetaan aluekehittämisviranomaisena toimivien maakuntaliittojen sekä valtion aluehallintoon kuuluvien elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimesta. Maakuntaliitot ja ELY-keskukset myöntävät alueillaan esimerkiksi

rakennerahastoista myönnettäviä hanketukia. Maakuntaliitot myöntävät Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja ELY-keskukset vastaavasti Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) myönnettäviä julkisia tukia toimialueillaan.

Kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla alan kehittämistoimintaan osallistuu laaja joukko kulttuuri- ja matkailualan toimijoita. Tutkimuksen seuraavissa luvuissa tarkastellaan sektoripolitiikkojen lisäksi kulttuurimatkailun kansallisia ja alueellisia toimijoita. Työn seuraavissa luvuissa sivutaan myös maailmanlaajuisia trendejä ja heikkoja signaaleja sekä matkailun toimialan kohderyhmiä ja erilaisten rahoitusinstrumenttien avulla toteutettavia hankkeita alan ohjelmallisen kehittämistyön välineinä.

### **3.2 Kulttuurimatkailu sektoripolitiikkojen rajapinnoilla**

Kulttuurimatkailun kansallinen kehitystyö kulkee eri hallinnonalojen ja sektoripolitiikkojen rajapinnoilla. Kulttuurimatkailuun liittyvien kehittämistoimenpiteiden voidaan katsoa kuuluvan usean ministeriön ja niiden hallinnonalojen alaisuuteen. Ministeriötasolla tärkeimmät kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan vaikuttavat ministeriöt ovat opetus- ja kulttuuriministeriö, joka kulttuuripolitiikan keinoin ja tietojohdamisen avulla toteuttaa alan kehittämistoimintaa sekä työ- ja elinkeinoministeriö harjoittamallaan elinkeino- ja aluepolitiikalla sekä poikkihallinnollisen matkailupolitiikan vastuutahona. Kulttuurimatkailua koskevan poikkihallinnollisesti toteutettavan matkailupolitiikan toteuttamisessa ovat mukana myös maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö ja ulkoministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeriö omien hallinnonalojensa osalta.

#### **3.2.1 Kulttuuripolitiikka**

Suomessa kulttuuripolitiikka kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan. Kulttuuripolitiikka kehittyi kansainvälisessä vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttavat kansainväliset muutokset politiikan kentällä ja yhteiskunnissa. Kansainvälisiä kulttuurialaan liittyviä sopimuksia on esimerkiksi kulttuuriperinnön ja kulttuuristen oikeuksien aloilla. Kulttuuripolitiikan alaan liittyvissä asioissa EU:n toimivalta täydentää jäsenvaltioiden toimivaltaa. Suomessa unionin lainsäädäntö vaikuttaa esimerkiksi tekijänoikeuksiin sekä audiovisuaaliseen kulttuuriin. Euroopan unionin tasolla laaditut erilaiset ohjelmat ja strategiat sekä unionin rakennerahastopolitiikka vaikuttavat useisiin kansallisen kulttuuripolitiikan osa-alueisiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b, 16.)

Suomessa julkisen vallan rooli kulttuuripolitiikassa on merkittävä. Kulttuuripolitiikkaa julkisella sektorilla toteuttavat valtio, maakunnat ja kunnat. Myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat vaikuttavat osaltaan kulttuurin kehitykseen ja kulttuuripolitiikkaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b, 16.) Kulttuuripolitiikan pitkän ajan kehittämissuunnitelmat on määritelty opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta vuonna 2017 laaditussa kulttuuripolitiikan strategiassa, joka ulottuu vuoteen 2025. Strategiassa määriteltyjä tavoitteita ovat luovuuden, moninaisuuden ja osallisuuden edistäminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020c.)

Kivistön (2003,72) mukaan kulttuuripolitiikan kehittäminen on vakiintunut. Harjoitettavalla politiikalla pyritään vaikuttamaan yhteiskunnassa muun muassa niin, että edistetään luovuutta, monimuotoisuutta ja tasavertaista mahdollisuutta osallistua kulttuuripalveluihin. Lisäksi politiikalla pyritään vahvistamaan kulttuuri-identiteettiä. Toimintaympäristön ja kansainvälisten muutosten myötä kulttuuripolitiikan kenttään heijastuu kuitenkin uudenlaisia haasteita, jotka vaikuttavat myös kulttuuripolitiikan asemaan yhteiskuntapolitiikassa. Haasteet liittyvät muun muassa kulttuuriin voimavarana, kulttuurin popularisoitumiseen ja kulttuuripalvelujen saatavuuteen.

Aluetasolla maakuntaliitot ovat keskeisessä asemassa alueellisen kulttuuripolitiikan edistämässä. Maakuntaliitot hoitavat kuitenkin eri tavoin kulttuurin edistämiseen liittyvää tehtävää riippuen siitä, mikä rooli niiden strategioissa on annettu kulttuurille. (Kangas ja Kivistö 2011, 25.) Kulttuuripolitiikan strategiassa (2017, 29) nostetaan esiin, että kulttuurin rooli ja merkitys voi vahvistua aluetasolla maakuntia ja kuntia koskevan uudistuksen myötä. Uudistuksessa valtiolta tulee siirtymään maakuntiin esimerkiksi kulttuuriympäristöihin ja aineettoman tuotannon edistämiseen liittyviä tehtäviä. Uusien tehtävien myötä kunnissa voidaan kiinnittää enemmän huomiota paikallisen elinvoiman lisäämiseen ja vahvistamiseen kulttuurin sekä alan palvelutarjonnan keinoin. Keskushallinnossa tiedostetaan myös, että jos kuntien taloudelliset resurssit niukkenevat entisestään, kulttuurin asema kunnissa voi myös heiketä.

### 3.2.2 Poikkihallinnollinen matkailupolitiikka

Matkailupolitiikan painotuksista Suomessa vastaa valtioneuvostossa työ- ja elinkeinoministeriö. Ministeriö kehittää matkailualaa yhteistyössä muiden ministeriöiden sekä alan toimijoiden kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020j.) Matkailupolitiikka liittyy usean eri ministeriön ja hallinnonalan toimintaan ja siihen vaikuttavat toimintaympäristön ja kansainvälisen matkailusektorin muutokset. Matkailupolitiikkaa on kehitetty omaehtoisesti benchmarkkaamalla ja vertailemalla maan tilannetta ja

toimintatapoja esimerkiksi muihin Pohjoismaihin. Hyviä toimintatapoja ja käytäntöjä on pyritty etsimään erityisesti muista Pohjoismaista, koska niiden toimintaympäristö on samankaltainen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 21.)

Poikkihallinnollisessa matkailupolitiikan koordinaatiossa ja työskentelyssä ovat mukana työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö (kulttuurimatkailu), maa- ja metsätalousministeriö (matkailu ja luonnon virkistyskäyttö), ympäristöministeriö (luontomatkailu), ulkoministeriö (alueellinen liikkuvuus) sekä liikenne- ja viestintäministeriö (saavutettavuus ja liikenneyhteydet). Ministeriöt hoitavat matkailuun liittyviä asioita siltä osin kuin ne liittyvät kunkin ministeriön toimialaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 15).

Työ- ja elinkeinoministeriössä matkailua koskeva kehitystyö on sidoksissa aluepolitiikkaan varsinkin Itä- ja Pohjois-Suomessa. Ministeriö osallistuu muun muassa alaa koskevan lainsäädännön valmisteluun sekä vastaa matkailuun liittyvien tukitoimien koordinoinnista. Ministeriö osallistuu kansainvälisten matkailuasioden käsittelyyn Euroopan unionissa esimerkiksi Itämeren matkailuyhteistyöhön liittyen sekä muihin kansainvälisiin yhteistyöelimiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020l.) Opetus- ja kulttuuriministeriö edistää kulttuurimatkailua ja -reittitoimintaa sekä kehitystyöhön liittyvää reittiyhteistyötä yhteistyössä muiden ministeriöiden ja alan toimijoiden kanssa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a.)

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala kattaa muun muassa maaseudun kehittämisen. Ministeriön tehtäviin kuuluu esimerkiksi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman kansallinen hallinnointi ja sitä edeltäneiden vastaavien EU-ohjelmakausien hallintoviranomaistehtävät. (Maa- ja metsätalousministeriö 2020). Ministeriössä matkailuun liittyvät tehtävät ovat sijoitettu ruoka- ja luonnonvaraosastoille. Esimerkiksi maaseudun ja saariston kehittämisessä matkailulla on tärkeä rooli. Ministeriössä sekä sen alaisuuteen kuuluvissa Metsähallituksessa ja Ruokavirastossa matkailupolitiikkaa tarkastellaan elinkeinojen kehittämisen ja luonnon virkistyskäytön näkökulmista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 20.)

Ympäristöministeriössä matkailupolitiikka kytkeytyy luontomatkailuun ja luonnon virkistyskäyttöön, joita kehitetään kestävä kehityksen periaatteita noudattaen. Ministeriössä luontomatkailun edistäminen on luontoympäristö- osaston vastuualueella. Luontomatkailupolitiikan käytännön toteuttamisesta vastaa puolestaan Metsähallitus, jonka toimintaa ohjaavat sekä ympäristöministeriö että maa- ja metsätalousministeriö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 20.)



Ulkoministeriön rooli on muun muassa edistää Suomeen suuntautuvaa matkailua kansallisesti ja yhteistyössä Euroopan unionin kanssa muun muassa Schengenin sopimuksen säätelemän alueellisen vapaan liikkuvuuden puitteissa. Lisäksi ministeriön alaiset Suomen edustustot eri puolilla maailmaa tukevat Suomen matkailun edistämistä ja markkinointia sekä myönteisen mielikuvan ja imagon rakentamista kohdentaen sen toimialueellensa sopivaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 21.) Suomeen suuntautuvan matkailun edistämisestä vastaa kansallisella tasolla Visit Finland (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020j).

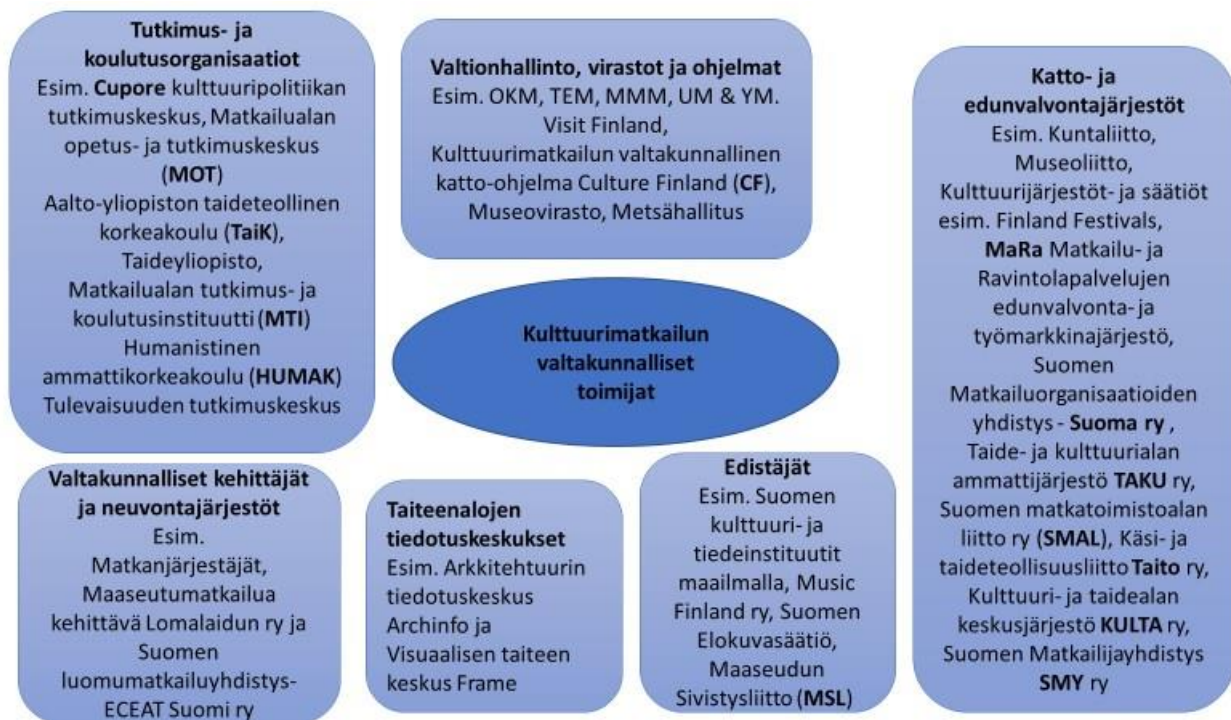
Liikenne- ja viestintäministeriössä matkailuala ja toimialan kehittäminen on keskeistä, koska ministeriön vastuualueelle kuuluvat esimerkiksi toimivat liikenneyhteydet ja hyväkuntoinen infrastruktuuri sekä erilaisten matkailukohteiden hyvä saavutettavuus. Toimivat liikenneyhteydet palvelevat ja hyödyttävät kansainvälisiä matkailijoita ja mahdollistavat maan sisäisen matkustamisen. Ministeriössä matkailuasiat on sijoitettu pääosin palveluosaston markkinayksikköön, mutta myös esimerkiksi ilmasto- ja ympäristöyksikössä käsitellään matkailualaa tukevia ja sitä kehittäviä toimenpiteitä. Ministeriön operatiivisesta toiminnasta vastaavat Väylävirasto ja Traficom. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 20.)

### **3.3 Kulttuurimatkailun kansalliset ja alueelliset toimijat**

Suomessa kulttuurimatkailuun liittyvän toiminnan ja kehitystyön parissa on toimijoita monella tasolla ja eri sektoreilla. Toimijajoukko koostuu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista valtakunnallisella, alueellisella sekä paikallisella tasolla. Kentän toimijajoukko on laaja ja heterogeeninen, koska toimijoihin voidaan lukea kuuluvaksi sekä matkailun että kulttuurin alan edustajia.

Sektoripolitiikkojen lisäksi kahtiajako koskee myös kulttuurimatkailun sisäistä toimijakenttää vahvasti. Alalla on sekä matkailun että taiteen ja kulttuurin toimijoita, joilla voi olla jo lähtökohtaisesti hyvin erilainen näkemys, toimintakulttuuri, osaaminen sekä intressit alan toiminnan kehittämiseen. Lisäksi hankkeiden toteuttajaorganisaatioissa työskentelee paljon erilaisissa rooleissa henkilöitä kansainvälisellä, kansallisella, ylimaakunnallisella sekä alue- ja paikallistasolla. Sotaraudan & Lakson (2001, 22) mukaan tehokas alueellinen kehittämistoiminta edellyttää eri toimijoiden osaamisen ja resurssien yhdistymistä. Lisäksi alueellisessa kehittämistoiminnassa edellytetään yhteistyötä eri alue-tasoilla.

Vesterinen (2010) on tutkimuksessaan: ”Yhteenvedo kulttuurimatkailun nykytilasta & kehittämistarpeet toimenpide-esityksineen” kartoittanut kulttuurimatkailun valtakunnallisia ja alueellisia toimijoita. Suomessa kulttuurimatkailun valtakunnallisen tason toimijoita ovat muun muassa eri ministeriöt, Museovirasto ja Metsähallitus. Matkailualan asiantuntijana valtakunnallisella tasolla alan kehittämistä koordinoi Visit Finland. Kuviossa 2 on mukailtu Vesterisen (2010, 8) laatimaa kuviota kulttuurimatkailun kentän valtakunnallisista toimijoista.



Kuvio 2. Kulttuurimatkailun valtakunnalliset toimijat (mukailtu Vesterinen 2010, 8)

Matkailun edistämiskeskus (MEK) oli valtakunnallinen matkailualan asiantuntija ja matkailua edistävä työ- ja elinkeinoministeriön alainen virasto vuoteen 2015 saakka. MEK:n toimesta laadittiin muun muassa: ”Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018” ja muita alaan liittyviä julkaisuja. Viraston tehtävät kuitenkin siirrettiin Business Finlandin Visit Finland -yksikköön. Visit Finland vastaa Suomeen suuntautuvan kansainvälisen matkailun edistämisestä. Yksikkö auttaa muun muassa Suomen matkailualueita ja alueilla toimivia organisaatioita verkostoitumaan sekä kehittämään, myymään ja markkinoimaan matkailutuotteita. (Visit Finland 2020.) Yksikön toimesta edistetään Suomen matkailua markkinointiviestinnän keinoin. Visit Finland markkinoi Suomen matkailullista maakuvaa erityisesti ulkomailta. Lisäksi Visit Finland edistää matkailualan tuotteiden kehittämistä sekä hankkii toimialan käyttöön tarvittavaa informaatiota esimerkiksi markkinoiden kysynnästä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020l.)

Museovirasto toimii muun muassa kulttuuriperinnön asiantuntijana ja palvelujen tuottajana opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa. Virasto vastaa muun muassa kulttuurihistoriallisesti arvokkaan ympäristön, kulttuuri- ja rakennusperinnön sekä kulttuuriomaisuuden vaalimisesta yhteistyössä esimerkiksi Metsähallituksen kanssa. Muinaismuistolaki (295/1963) on yksi viraston toimintaa ohjaavista tekijöistä. Viraston toimintaan kuuluu myös museoalan kehittäminen valtakunnallisesti. (Museovirasto 2020a, 2020b, 2020c & 2020d.)

Metsähallitus on valtion liikelaitos, joka kuuluu maa- ja metsätalousministeriön alaisuuteen. Lisäksi viraston julkisia hallintotehtäviä ohjaa ympäristöministeriö oman hallinnonalansa asioissa. Metsähallituksen julkisiin hallintotehtäviin kuuluu muun muassa Metsähallitus-lain (234/2016) mukaan kulttuuriperinnön vaaliminen. Liikelaitoksen hoitamiin kulttuuriperintökohteisiin luonnon keskellä kuuluvat erilaiset muinaisjäännösalueet kuten Valkeakosken Rapola sekä kulttuuriympäristöt, kuten perinnemaisemat. Metsähallitus suojelee luonnon monimuotoisuutta ja kulttuuriperintöä kestävä kehityksen mukaisesti. Metsähallituksen toimintaa ohjaavia tavoitteita ovat muun muassa matkailun edistäminen, paikallistalouden tukeminen sekä luontomatkailun kestävyuden varmistaminen. Kestävä matkailun periaatteet huomioidaan Metsähallituksen toiminnassa sekä liikelaitoksen harjoittamassa yhteistoiminnassa matkailuyrittäjien kanssa. Metsähallitus toteuttaa toiminnassaan kestävä matkailun periaatteita kansallispuistoissa, luonto- ja historiakohteissa sekä maailmanperintökohteissa. (Metsähallitus 2020a, 2020b, 2020c & 2020d.)

Kuvion 2 avulla voidaan nostaa esiin alaan liittyviä toimijoita valtionhallinnon, virastojen ja ohjelmien ohella. Kulttuurimatkailun kansallisen tason toimijoita ovat edellä mainittujen lisäksi erilaiset tutkimus- ja koulutusorganisaatiot kuten Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore ja Humanistinen ammattikorkeakoulu HUMAK. Alan toimijoita ovat myös erilaiset kehittäjät ja neuvontajärjestöt kuten maaseutumatkailua kehittävä Lomalaidun ry sekä taiteenalojen tiedotuskeskukset kuten visuaalisen taiteen keskus Frame. Kulttuurimatkailun kehittämistyön parissa toimivia tahoja ovat myös erilaiset katto- ja edunvalvontajärjestöt, kuten Kuntaliitto, Museoliitto sekä MaRa- Matkailu- ja Ravintolapalvelujen työmarkkinajärjestö sekä Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö TAKU ry. Lisäksi alan toimijoita ovat kulttuurimatkailun edistämistä tukevat organisaatiot kuten Music Finland ry, Elokuvasäätiö ja eri puolilla maailmaa olevat Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Suomessa alueellisen tason toimijoita kulttuurimatkailun kentällä ovat muun muassa julkisen sektorin toimijat ja rahoitusta myöntävät alueelliset tahot. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ja jäsenkuntiansa muodostamat maakuntaliitot. Lisäksi alueilla

toimii muun muassa alueellisia taidetoimikuntia, Suomen kulttuurirahaston maakuntarahastoja ja kunnallisia matkailun- ja kulttuurin organisaatioita.

Kuviossa 3 on mukailtu Vesterisen (2010, 9) laatimaa kuviota kulttuurimatkailun alueellisista toimijoista. Kuvion avulla pyritään selkeyttämään aluetasolla toimivia tahoja. Alueilla toimivia organisaatioita ovat julkisen sektorin toimijoiden lisäksi esimerkiksi matkailun alueorganisaatiot, kuten matkailutoimistot- ja yhdistykset. Kuvioon 3 on lisätty myös alueelliset kulttuuriorganisaatiot, joita ovat muun muassa alueidenkin vetovoimaisuuteen vaikuttavat museot sekä teatterit ja konserttitalot. Alueellisia toimijoita ovat myös erilaiset tutkimukseen, kehitykseen, koulutukseen ja neuvontaan liittyvät instituutiot. Näitä toimijoita ovat muun muassa yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä muut matkailun, taiteen ja kulttuurin oppilaitokset sekä kehitysyhtiöt.

Vesterinen (2010) mainitsee tutkimuksessaan aluetason toimijoiksi yhdistykset ja säätiöt. Tutkimuksessa toimijakenttää on täydennetty ottamalla mukaan myös osuuskunnat. Toimijajoukkoon kuuluvia ovat muun muassa kyläyhdistykset, taide- ja kulttuuriyhdistykset, kotiseutu- ja perinneyhdistykset sekä kulttuuri- ja taidealojen osuuskunnat. Kulttuurimatkailun toimijoita ovat myös palvelujen tuotannon ja markkinoinnin parissa työskentelevät organisaatiot ja osaajat. Näihin kuuluviksi voidaan katsoa erilaiset yritykset, kulttuurituottajat sekä itsenäiset taiteen- ja kulttuurin parissa työskentelevät ammattilaiset.



Kuvio 3. Kulttuurimatkailun alueelliset toimijat (mukailtu Vesterinen 2010, 9)

Keräsen (2012, 62) mukaan aluekehittämiseen liittyviin toimintoihin osallistuvat erilaiset organisaatiot määrittyvät pääosin alueellisista lähtökohdista. Tämän vuoksi alueilla kehittämiseen osallistuvien toimijoiden piiri voi olla heterogeeninen. Ruokolainen (2017,168) lisää, että esimerkiksi alueelliseen kehittämiseen liittyvissä strategiaprosesseissa voi olla osallisina rajattu määrä erilaisia tahoja ja toimijoita. Strategiaprosessiin osallistuva niin sanottu sisäpiiri myös sitoutuu kehittämistoimintaan.

#### *Kulttuurimatkailun kehittämistoiminnan sisäpiirit*

Kulttuurimatkailun kansallisen kehittämistoiminnan sisäpiiriin voidaan laskea lukeutuvaksi opetusministeriön (OPM) asettama ”Kulttuurin matkailullista tuotteistamista edistävä työryhmä”, maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (YTR) ”Kulttuuriteemaryhmä” sekä työ- ja elinkeinoministeriön alainen matkailun poikkialueellinen ”MiniMatka-työryhmä”. Lisäksi Visit Finland, joka jatkaa Matkailun edistämiskeskuksen työtä, kuuluu kiistatta kulttuurimatkailun valtakunnallisen kehittämistoiminnan sisäpiiriin.

Opetusministeriö, joka on toiminut vuodesta 2010 lähtien opetus- ja kulttuuriministeriönä, asetti 12.9.2007 ”Kulttuurin matkailullista tuotteistamista edistävän työryhmän”. Työryhmän toimikausi alkoi 1.10.2007 ja päättyi vuoden 2013 lopussa. Työryhmän toimeksiannosta tehtiin erinäisiä taustaselvityksiä tukemaan työryhmän työskentelyä ja esitystä toimintaohjelmaksi. Työryhmän toimesta valmisteltiin ja julkaistiin muun muassa vuonna 2008 ohjelma: ”Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen: Esitys toimintaohjelmaksi 2009–2013”, jonka kulttuuriviennin ohjausryhmä hyväksyi. (Opetusministeriö 2008).

Kulttuurin matkailullista tuotteistamista edistävässä työryhmässä oli edustettuna opetusministeriön lisäksi muun muassa työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö (nykyinen ulkoministeriö, UM), Museovirasto, Matkailun edistämiskeskus, Finland Festivals sekä tuolloin toiminut työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama osaamiskeskusohjelma (OSKE) matkailun ja elämystuotannon osaamisklusteri. (Opetusministeriö 2008).

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän ”kulttuuriteemaryhmän” tavoitteena oli tuoda esiin maaseudun kulttuurin mahdollisuuksia ja valmistella toimenpiteitä maaseudun kulttuurin kehittämiseksi ja kulttuuripalvelujen tuottamiseksi alueilla. Kulttuuriteemaryhmän toimeksiannosta kulttuurimatkailun nykytilaa ja toimintaympäristöä kartoitettiin useilla eri selvityksillä. Kulttuuriteemaryhmän toimesta laadittiin muun muassa: ”Maaseudun kulttuuriohjelma 2010-2014”. Ohjelmassa esitetään esimerkiksi visio maaseudun kulttuurista vuodelle 2020, joka korostaa maaseutua ”luovien vastakohtaisuuksien

tilana”. Ohjelman valmistelussa ovat olleet mukana maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän sihteeri ja muut teemaryhmät. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2010.)

Kulttuuriteemaryhmän kokoonpano muuttui kausien 2008-2009 ja 2010-2012 aikana. Kulttuuriteemaryhmän jäsenistössä olivat edustettuina muun muassa alueelliset taidetoimikunnat, Kuntaliitto, Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Maaseudun sivistysliitto, Suomen kylätoiminnan edustaja, Hämeen ympäristökeskus sekä maaseutumatkailun yrittäjä. Teemaryhmässä on ollut myös korkeakoulujen edustajia esimerkiksi Taideteollisesta korkeakoulusta ja Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Lisäksi teemaryhmässä on ollut vapaan sivistystyön edustaja kansalais- ja työväenopistojen edunvalvontajärjestö Kansalaisopistojen liitosta (KoL) sekä Svensk Byaservicestä (SB) (Svenskfinlands Byar), joka on maaseudun kehittämisen yhteistyöfoorumi ruotsinkielisillä alueilla Suomessa sekä silloisesta Uudenmaan kehitysyhtiöstä. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2010, 92.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta on myös perustettu alan kehittämistyötä edistäviä työryhmiä. Ministeriön toimesta perustettiin vuonna 2016 matkailun kehittämistyötä tukeva ”Matkailun yhteistyöryhmä”. Ryhmä koostui matkailuyrittäjistä ja muista alan keskeisistä toimijoista ja sidosryhmistä. Yhteistyöryhmän toiminta päättyi kuitenkin jo kahden vuoden päästä vuonna 2018. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020l.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2020, 22-23) raportin mukaan matkailun poikkialuehallinnollisella ”Mini-Matka-työryhmällä” on ja on ollut viimeisen 20 vuoden merkittävä rooli matkailupoliittisessa strategiatyössä. Työryhmän jäsenmäärä on ollut vuoden 2019 lopussa 21 jäsentä. Työryhmä edistää epävirallisesti matkailupolitiikkaa ministeriöiden ja muiden valtionhallinnon toimijoiden välisenä yhteistyönä. Muun muassa eri hallinnonalojen matkailua koskevat strategiat ja niiden päivitykset on tuotu työryhmän jäsenten kommentoitavaksi ja työryhmä on laatinut ehdotuksia tuleviin hallitusohjelmiin.

Koska MiniMatka-ryhmän toiminta pohjautuu vapaaehtoisuuteen, on ryhmän sisällä käyty keskusteluita siitä, mitä työryhmän virallinen asettaminen voisi aiheuttaa. Nykyinen toimintamalli on kuitenkin todettu toimivaksi. Virallinen työryhmätyöskentely voisi toimijoiden mielestä muuttaa työskentelyn ilmapiiriä, vaikka virallisella statuksella toimiminen lisäisi ryhmän vaikuttamismahdollisuuksia esimerkiksi valtionhallinnossa. Lisäksi työryhmässä on keskusteltu siitä, onko ryhmän nykyisen kokoonpanon laajuus riittävä. Ryhmän työskentelyn tueksi kaivattaisiin laajempaa asiantuntijaverkostoa toimintaympäristön muuttumisen sekä muuttuvien trendien myötä. Toisaalta laajemmalle kokoonpanolle ei nähdä tarvetta, koska se vaikuttaisi käytävien keskustelujen sujuvuuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 22-23.)

### 3.4 Matkailun trendit, heikot signaalit ja kulttuurimatkailun kohderyhmä

Maailma muuttuu yhä nopeammin. Erilaisten globaalien ilmiöiden, tapahtumien ja megatrendien sekä trendien vaikutukset näkyvät myös Suomessa. Matkailun kehittymiseen ja sen kehittämiseen vaikuttavat olennaisesti esimerkiksi taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ympäristölliset tekijät. Matkailun tulevaisuuden näkymiin vaikuttavat myös muuttuvat kohderyhmät. (Suomen matkailustrategia 2019, 18.)

Matkailumarkkinat ovat globaalit. Potentiaaliset Suomeen tulevat matkailijat voivat valita sopivan maan, alueen tai matkakohteen sekä soveltuvimman tuotteen tai palvelun mistä päin maailmaa tahansa. Tämän vuoksi esimerkiksi myönteisen imagon luominen, vetovoimaisuuden lisääminen ja tuotteistaminen on tärkeää, koska markkinat ovat kilpaillut ja matkailualalle tulee jatkuvasti lisää uusia palveluntarjoajia. Mielikuva Suomesta matkailun kohdemaana on edelleen luontopainotteinen. Matkailutoimialan kysyntä kuitenkin monimuotoistuu ja kysynnän arvioidaan muuttuvan aktiviteetti- ja teemapainotteiseksi. (Puhakka 2011, 18).

#### *Trendit ja heikot signaalit*

Megatrendit ovat tulevaisuutta muokkaavia ilmiöitä. Ilmiöiden oletetaan kehittyvän samankaltaisesti myös tulevaisuudessa. Megatrendien kehittymiseen ei voida juurikaan vaikuttaa yhteiskunnassa tai organisaatioissa. Tunnistettuja megatrendejä voidaan kuitenkin hyödyntää strategiatyössä tulkittaessa toimintaympäristön muutoksia tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2016.)

Matkailijan käyttäytymistä muokkaavia trendejä ovat esimerkiksi uusien elämyksien tavoittelu (elämyshakuisuus), digitalisaatio, jakamis- ja alustatalouden nopea yleistyminen, kulttuurit ja autenttisuus sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Ilmastonmuutos ja ilmastonäkökohdat voivat vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden matkustusvalintoihin. Tämän vuoksi matkailun kestävään kehittämiseen tulee panostaa. Digitaalisilla alustoilla näkyminen on myös noussut entistä tärkeämpään rooliin matkailijoita houkutellessa. (Suomen matkailustrategia 2019,18.)

Puhakan (2011, 18-20) mukaan matkailun motiiviksi voivat nousta yksilöiden halu itsensä kehittämiseen ja luovaan ilmaisuun. Lisäksi matkailussa ovat nousussa henkiset ja hengelliset arvot. Keskeinen trendi matkailussa on omasta hyvinolon tunteesta nauttiminen. Ihmisten huoli omasta terveydestä ja turvallisuudesta on lisääntynyt. Lisäksi työn ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet. Hyvinvointi- ja terveysturmatkailun odotetaan kasvavan edelleen, koska yksilöt haluavat panostaa hyvinvointiinsa. Samalla palveluja suunnataan entistä laajemmille asiakasryhmille.

Luontomatkailun odotetaan kasvavan Suomessakin esimerkiksi luontomatkailun ja metsien virkistyskäytön myötä. Luontomatkailu, aito luontokokemus ja esimerkiksi vaellusmatkakohteet kiinnostavat sekä kasvattavat suosiotaan. Myös luontoaktiviteettien kysynnän odotetaan kasvavan. Luontomatkailuun liittyviä trendejä ovat muun muassa seikkailuaktiviteetit ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet. Lisäksi asiakassegmentit monipuolistuvat. (Puhakka 2011, 20.)

Teknologian hyödynnettävyyden, digitalisaation sekä internetin ja mobiiliteknologian merkityksen lisääntymisen myötä matkailun tuote- ja palvelutarjontaan syntyy uudenlaisia mahdollisuuksia. Lisättyä todellisuutta (Augmented reality, AR) ja virtuaalitodellisuutta (Virtual reality, VR) voidaan hyödyntää matkailussa. Matkakohteissa voidaan vieraila myös virtuaalisesti. Lisäksi teknologian merkitys matkailupalvelujen ostoprosessissa tulee edelleen kasvamaan. (Puhakka 2011, 20.)

Vastapainona digitaaliselle kehitykselle on noussut niin sanottu detox-lomailu, jonka aikana keskitytään hyvinvointiin ja akkujen lataamiseen. Lomalla pyritään olemaan teknologian saavuttamattomissa laittamalla puhelin kiinni ja keskittymällä sen sijaan nauttimaan esimerkiksi luonnon rauhasta. Valkeakosken Rapolan linnavuorella keväällä 2017 järjestetyllä pienimuotoisella lisätyn todellisuuden osallistavalla kokeilulla selvisi, että sen sijaan, että osallistujat luonnon keskellä lataisivat kännykään uusia sovelluksia, he kokivat ympäröivän luontoympäristön, historian ja virkistäytymisen tärkeämpänä. (Lämsä 2017).

Ennakointia tukevassa strategiatyössä yhdeksi keskeiseksi tekijäksi on noussut heikkojen signaalien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen toiminnassa. Heikot signaalit viestivät mahdollisesta tulevasta muutoksesta toimintaympäristössä ja ne myös tyypillisesti vahvistuvat, kun ne yhdistetään muihin signaaleihin. (Mäntyneva 2016.) Heikot signaalit ovat muotoutumassa olevien suurien ilmiöiden varhaisempia merkkejä, joilla voi olla toteutuessaan laajat seurannaisvaikutukset. Signaalit voivat syntyä oman toimialan ulkopuolella, jonka vuoksi pelkästään oman alan tuntemus ja osaaminen ei riitä niiden tunnistamiseen. (Kamensky 2008, 178-179.) Heikot signaalit tulevat usein luovilta aloilta, mistä myös muut toimialat voivat hyötyä. Luovilla toimialoilla tunnistetaan muita aloja herkemmin heikkoja signaaleja ja erilaisia muutostekijöitä, koska alan toimijat ovat trenditietoisia ja etsivät aktiivisesti uusia virtauksia ja ilmiöitä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 24.)

#### *Matkailun kohderyhmä- Modernit humanistit*

Matkailun edistämiskeskus on määritellyt markkinointitoimenpiteidensä ydinkohderyhmäksi Modernit humanistit-ryhmän. Modernin humanistin kuvataan olevan matkailijana avoin ja utelias, massaturismia karttava seikkailija sekä löytöretkeilijä, joka on jo käynyt metropoleissa. Kohderyhmä on



nyt kiinnostunut omalaatuisesta ja heidän silmissään eksoottiselta näyttävästä Suomesta. Moderneja humanisteja määritteleviä arvoja ja asenteita ovat muun muassa avoimuus sekä uusia kokemuksia että ennestään vieraita kulttuureja kohtaan sekä yhteiskunnan kestävä kehitys ja sen mukainen matkailu tulevaisuutta silmällä pitäen. (Matkailun edistämiskeskus 2014b, 3-4, 38.) Modernit humanistit ovat vahvasti kulttuurista kiinnostuneita. Kohderyhmä odottaa Suomen kulttuuritarjonnalta muun muassa suomalaisuutta ja siihen pohjautuvaa elämäntapaa, kulttuuriperintöä ja ruokakulttuuria koskevaa näkemistä ja tekemistä.

Puhakan (2011, 18-19) mukaan kulttuuritietoiset matkailijat ovat koulutettuja, hintatietoisia sekä pyrkivät toteuttamaan itseään esimerkiksi eettisen kuluttamisen kautta. Matkailijaryhmä arvostaa enemmän kokemuksia ja mahdollisia elämyksiä kuin materiaa. Kulttuurimatkailun kohderyhmät arvostavat paikallisuutta. Kulttuurimatkailijat arvostavat myös perinteisiin liittyviä arvoja ja paluuta juurille. Tämän vuoksi kulttuuri ja sen tunteminen nousee tärkeäksi matkailussa. Taiteen, kulttuurin ja historian merkityksen kasvaessa, lisääntyy myös kysyntä esimerkiksi laadukkaiden räätälöityjen tuotteiden ja palvelukokonaisuuksien saralla. Suomessa olisikin tärkeää tuotteistaa erityisosaaminen omasta kulttuurista ja paketoita näitä kokemuksia esimerkiksi kulttuuritietoisilla matkailijoille, jotka etsivät ainutlaatuista elämystä koettavaksi.

Business Finland (2020a) nostaa esiin, että megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien tiedostaminen, seuraaminen ja mahdollisen tulevaisuuden tulkitseminen on tärkeää matkailualalla. Toimialan kehittämiseksi matkailusektorilla tulee ymmärtää, miksi ja millaisia kulttuurimatkailutuotteita matkailijat tulevat käyttämään ja miten he niitä käyttävät. Kulttuurimatkailutuotteita kuluttavat ryhmät kuten modernit humanistit ovat valveutuneita esimerkiksi kestävä kehityksen arvojen suhteen. Eri-laisia trendejä tulkitsemalla voidaan arvioida sitä, millaisia palveluja erilaiset ihmiset ja asiakasryhmät tavoittelevat tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. Kulttuurimatkailun kehitystyön kannalta onkin järkevää pyrkiä tulkitsemaan näitä muutoksia ja kehittää alan tuotteita ja palveluja suhteessa trendeihin ja erilaisiin signaaleihin. Näin voidaan paremmin mahdollistaa menestyminen kansainvälisillä markkinoilla.

### 3.5 Julkinen rahoitus ja hanketoiminta matkailun ja kulttuurin kehittämisessä

Erilaisilla kansallisilla sekä EU-osarahoitteisilla ohjelmilla on merkitystä alueita ja toimialoja kehitettäessä. Erilaisilla rahoitusinstrumenteilla on voinut harjoittaa matkailuun, kulttuuriin sekä luoviin aloihin liittyviä kehittämistoimenpiteitä eri puolilla Suomea. Kulttuurimatkailuun liittyviä toimenpiteitä toteutetaan julkisen tuen turvin erilaisina kehittämishankkeina ja projekteina eri aluetasoilla. Hanketoiminnan alueellinen taso riippuu myönnettävästä rahoituksesta. Hanketoimintaa toteutetaan kansainvälisesti sekä kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. 2000-luvun aikana matkailun ja kulttuurin kehittämiseen liittyvää rahoitusta ja julkista tukea on voinut hakea eri ministeriöiden hallinnonaloilta useista rahoituslähteistä.

Kulttuurimatkailun kehittämiseen on mahdollista hakea julkista rahoitusta erilaisista rahoituskanavista. Esimerkiksi rakennerahastotoiminta käynnistyi Suomessa Euroopan unioniin liittymisen myötä. Rahoituskanavat ja instrumentit ovat kuitenkin muuttuneet EU-ohjelmakausien aikana. Ennen uuden EU-ohjelmakauden käynnistymistä Euroopan unionissa päätetään jäsenvaltioiden toimesta kehittämisen painopisteistä ja rahoituksesta sekä määrittellään monivuotinen rahoituskehys ja rahoitusinstrumentit.

Kulttuurimatkailuun liittyvää kehittämistyötä ja hanketoimintaa Suomessa rahoittavat muun muassa eri ministeriöt ja niiden hallinnoimat organisaatiot esimerkiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Alueilla julkista tukea myöntävät myös maakuntaliitot ja kunnat. Matkailuala on monivuotinen, jonka vuoksi matkailuun liittyvien hankkeiden ja niihin kohdistuvan rahoituksen kokonaismäärän määrittely on ongelmallista. Hankkeiden rahoitus ja hallinnointi on pirstaloitunut. Myös kulttuurin ja luovien alojen kehittämiseen liittyvää rahoitusta ja hankkeiden kokonaismäärää on haasteellista selvittää, koska alojen rahoitus on pirstaloitunutta.

EU-osarahoitteisten hankkeiden osuus ja niiden merkitys julkisella tuella toteutetuista hankkeista ja matkailun kehittämistyöstä on ollut suuri EU-jäsenyydestä lähtien (Talonen ym. 2005, 11). Matkailun kehittämistoimiin voidaan hyödyntää rakennerahastojen eli Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) lisäksi ministeriöiden myöntämiä suoria avustuksia, Euroopan maaseuturahastoa sekä Business Finlandin ohjelmia. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset myöntävät erilaisia tukia esimerkiksi yrityksille investointeihin ja niiden toiminnan ja toimintaympäristön kehittämiseen sekä koulutukseen ja tutkimukseen. Maakuntaliitot myöntävät organisaatioille ja hankkeille tukea muun muassa erilaisiin matkailun kehittämishankkeisiin ja yleismarkkinointiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020m.)

Samat rahoitusinstrumentit ovat käytettävissä niin luovien kuin muidenkin toimialueiden kehittämisessä. Rahoituskanavien tarjoamia mahdollisuuksia ei kuitenkaan aina välttämättä tunnisteta kulttuurialan toimijoiden keskuudessa. (Opetusministeriö 2006, 8.) Heiskasen (2003, 48) mukaan valtion kulttuurirahoitus sekä kulttuurin valtionosuuksien jakautuminen on keskittynyt. Rakennerrahastoja voidaan kuitenkin hyödyntää alueellisessa kulttuurin kehittämisessä ja rahastoista myönnettävät tuet ovat paikanneet kansallisesti niukkenevaa kulttuurirahoitusta. Maakuntien erityispiirteet voidaan myös huomioida paremmin rakennerrahastoista myönnettävällä rahoituksella.

Matkailu- ja kulttuurihankkeita rahoitettiin esimerkiksi maakuntien myöntämällä EAKR-osarahoituksella EU-ohjelmakauden 2007–2013 aikana julkisella tuella yhteensä yli 351 miljoonalla eurolla. Ohjelmakaudella tunnistettiin yli 1200 matkailuun tai kulttuuriin liittyvää hanketta. Rakennerrahastojen tieto- ja seurantapalvelusta löytyi myös sellaisia matkailu- tai kulttuurihankkeita, jotka eivät olleet kirjautuneet järjestelmään määriteltyjen luokkien perusteella. Alojen hankkeita voisi löytyä enemmän, jos hankemassaa, määritelmiä ja kriteerejä analysoidaisiin tarkemmin. (Rakennerrahastot 2016.)

Suomeen saatava rakennerrahoitusosuus tulee vähenemään entisestään vuoden 2020 jälkeen. EU:n kulttuuriohjelmat tulevat kuitenkin säilymään jatkossakin ja niitä voidaan hyödyntää erilaisissa alan kehittämistoimissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b, 29.) Heiskasen (2003, 49) mukaan EU:n rakennerrahasto- ohjelmissa tehtävien muutosten myötä taiteiden ja kulttuurin julkisen rahoituksen oikeutusta voidaan aiempaa enemmän joutua perustelemaan niiden tuottamalla ulkoisilla hyödyillä. Samalla esille nousee se, miten vähenevien julkisten resurssien ja ulkopuolelta tulevien esimerkiksi taloudellisten hyötyodotusten paineessa, taide ja kulttuuri säilyttävät ja ylläpitävät itseisarvonsa.

Kulttuurimatkailun hankemuotoisella työskentelyllä luodaan edellytyksiä aluekehitykselle sekä vahvistetaan alueen tunnettuutta ja vetovoimaisuutta. Hankkeiden avulla toteutetaan myös eri aluetasoilla yhteistyötä ja luodaan verkostoja. Kulttuuriperintökohteelle voidaan myöntää rahoitusta kunnostamis- tai suojelutarpeen perusteella. Julkisen tuen avulla toteutettu kunnostustyö hyödyttää myös alueen matkailun kehittymistä. Infrastruktuuriin ja tilojen kunnostukseen liittyvät hankkeet ja investoinnit tarjoavat myös paikallisväestölle harrastus- ja virkistysmahdollisuuksia. Panostukset infrastruktuuriin lisäävät myös asuin- ja elinympäristön viihtyvyyttä ja laatua sekä alueen palvelutarjontaa. Tutkimukseen ja osaamiseen liittyvien hankkeiden avulla palveluntarjoajat ovat tietoisia asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Lisäksi hankkeilla voidaan kehittää kulttuurimatkailun palvelutarjontaa ja tuotteiden kehittämistä paikallisista lähtökohdista käsin. Tuotteistuksen avulla hankkeissa pyritään räätälöimään erilaisia kokonaisuuksia ja paketteja jo olemassa olevista tuotteista ja palvelutarjonnasta hyödyntämällä alueen vahvuuksia esimerkiksi kulttuuria, perinteitä ja historiaa. (Lämsä 2012.)

## 4 KULTTUURIMATKAILUN KANSALLINEN KEHITYSTYÖ

Ohjelmallinen aluekehittäminen, joka perustuu strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, luo suuntaviivat kulttuurimatkailun kehittämistyölle. Euroopan unioni viitoittaa kehyksen Suomen ohjelmalliseen aluepolitiikkaan ja kehittämistyöhön. EU:n strategiset painopisteet, kuten kestävän kehityksen edistäminen, on määritelty vuosille 2019-2024. Kansallisen alueellisen kehittämisen linjat määritellään aluekehityspäätöksessä. Päätöksestä teemat ja painopisteet heijastuvat alaspäin eri ministeriöiden hallinonalojen ja sektoripolitiikkojen tekemien linjausten myötä alueille.

Valtakunnallista kulttuurimatkailun kehittämistä linjaa kunkin hallituskauden hallitusohjelma. Taustalla vaikuttavat myös lainsäädäntö ja kansalliset aluekehittämisen painopisteet. Alueiden kehittämistä koskevaa lainsäädäntöä uudistetaan, lakien on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2021. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa Suomessa toteutettavasta aluepolitiikasta ja alueellisesta kehittämisestä sekä matkailupolitiikasta, kun taas vastuu kulttuuripolitiikasta on opetus- ja kulttuuriministeriöllä. Ministeriöiden tekemät strategiset linjaukset vaikuttavat eniten Suomessa toteutettavaan kulttuurimatkailun kehittämistyöhön, vaikka alaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan myös muiden ministeriöiden alaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta valmistellut strategiat linjaavat kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa.

Valtakunnalliset alueiden kehittämisen painopisteet hyväksytään valtioneuvoston toimesta aluekehittämispäätöksessä. Voimassa oleva aluekehittämispäätös koskee vuosia 2020-2023. Aluekehittämispäätöksen lisäksi kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa ohjaavat myös muut strategiset kehittämissasiakirjat. Viimeisen viidentoista vuoden aikana kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa ovat ohjanneet useat työ- ja elinkeinoministeriön matkailustrategiat ja opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta laaditut strategiat. Strategioilla suunnataan alan kehittämistoimia.

Voimassa olevan valtakunnallisen matkailustrategian: ”Yhdessä enemmän – kestävää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun” tavoitteet koskevat vuosia 2019–2028. Kulttuurimatkailun kehittämistä linjaavat hallitusohjelman ja matkailustrategian lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön oman hallinnonalan strategiat. Kulttuurimatkailun kehittämistyötä koskevat ”Kulttuuripolitiikan strategia 2025” ja alan kehittämissstrategia: ”Kulttuurimatkailun kehittämissstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018” sekä kulttuurin matkailullisen tuotteistamisen toimintaohjelman 2009-2013 loppuraportti. Kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa Suomessa ohjanneita strategioita tarkastellaan luvussa 4.3.

## 4.1 Kulttuurimatkailu ja kehittämistyön tarve

Kulttuurimatkailun strateginen kehittäminen Suomessa on alkanut 2000-luvun alkupuolella, kun kulttuurin merkitys osana matkailun kehittämistä tunnustettiin ja tunnustettiin. Valtakunnalliseen kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan vaikuttavat hallitusohjelma ja hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat kuten nykyinen hallituksen ohjelma (2019): ”Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta” sekä voimassa oleva aluekehittämispäätös. Avainasemassa kulttuurimatkailun kansallisessa kehittämistoiminnassa ovat eri ministeriöt hallinnonaloineen vastuualueillaan. Kulttuurimatkailusta vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Alan kehittämistoiminta toteuttaa taide- ja kulttuuripolitiikan tavoitteita. Alueellisella tasolla kehittämistoiminnan ja kulttuurimatkailuun suunnattavien resurssien taso vaihtelee riippuen kunkin alueen elinkeinoista ja alueellisen kehittämisen painopisteistä.

Ruokolaisen (2017, 154-155) mukaan strategista aluekehittämistä ja kulttuuritoimintojen kehittämistyötä voidaan tarkastella näkökulmasta, jossa huomioidaan se, mikä taho toimijoista näkee kokonaisuuden, siihen liittyvät osat ja niiden väliset yhteydet. Strategisen aluekehittämistyön näkökulmana voidaan pitää myös sitä, että tarkastellaan alueen kehityksestä vastuussa olevan tahon toimintaa. Kulttuuritoimintoja kehitettäessä julkisen sektorin toimijat ovat strategisen kehittämistyön ytimessä ja nämä julkiset tahot toimivatkin strategian muodostajina. Kehittämistyöhön osallistuvat julkisen sektorin toimijoiden lisäksi myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat omista lähtökohdista ja intresseistään käsin.

Kulttuuritoimintojen kehittämistyö voi vaikuttaa haasteelliselta, koska ala on monipuolinen ja toimijoiden kenttä on heterogeeninen. Strategisen suunnittelun ja kehittämistyön avulla voidaan kuitenkin alan kehittämistoimintoja suunnata sekä määritellä se, mihin suuntaan alan kehitystä halutaan ohjata. (Ruokolainen 2017,148.) Valtakunnallista kulttuurimatkailun kehittämistä linjaavat kunkin hallituskauden hallitusohjelma sekä kansallinen matkailustrategia. Alan kehittämistyö toteuttaa myös opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategiaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö edistää kulttuurimatkailua myöntämällä alan kehittämistoimintaan valtionavustuksia. Ministeriö ohjaa kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa tiedolla johtamisen periaatteen mukaisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a)

Opetus- ja kulttuuriministeriö edistää kulttuurimatkailua yhdessä muiden ministeriöiden ja alan toimijoiden kanssa. Lisäksi ministeriö osallistuu alaa koskevaan kansainväliseen sekä EU-tason yhteistyöhön. Kulttuurimatkailun kehittämistoiminnalla voidaan esimerkiksi tukea ”Agenda2030”-

toimintaohjelmassa asetettuja päämääriä. YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelma hyväksyttiin vuonna 2015 ja ohjelman aikajänne koskee vuosia 2016–2030. Ohjelman tavoitteena on muun muassa edistää paikallista kulttuuria ja paikallisten työpaikkojen ja tuotteiden syntymistä sekä kestävä matkailua. Lisäksi ohjelmalla pyritään tehostamaan hanketoimintaa, jossa vaalitaan ja suojellaan kulttuuri- ja luonnonperintöä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a.)

Strategisissa kehittämissasiakirjoissa ja raporteissa on noussut 2000-luvun aikana esille tarve edistää ja vahvistaa kulttuurimatkailun palvelutarjontaa ja kehittää Suomeen suuntautuvaa kulttuurimatkailua. Ensimmäinen kansallinen matkailustrategia laadittiin kauppa- ja teollisuusministeriön toimesta vuonna 2006. Strategian laatimisen yhteydessä kulttuurimatkailu ja alan kehittämistarve nousi esiin. Kansallisen kehittämistyön aluksi selkeytettiin sitä, mitä kulttuurimatkailulla tarkoitetaan. Kulttuurimatkailu ja alan voimavarat määriteltiin valtakunnallisessa matkailustrategiassa (2006,91). Strategiatyön yhteydessä laadittu määritelmä on yhä käytössä ja toimii pohjana alaa kehitettäessä. Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta vuonna 2010 julkaistu ”Suomen matkailustrategia 2020” linjasi kulttuurin yhdistämisen matkailuun keskeiseksi osaksi matkailuelinkeinoa huomioimalla alan merkityksen matkailualan kehittämistoimissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 9.) Lisäksi alan kehittämistyötä varten on laadittu Matkailun edistämiskeskuksen toimesta kaksi kulttuurimatkailun kehittämisstrategiaa vuosina 2009 ja 2014.

Kulttuuritoimintojen strategista kehittämistä tarkasteltaessa voidaan hyödyntää aluekehittämiseen liittyvää tutkimusta. Esimerkiksi alueen toimijarakenne sekä alueen kehityspolkujen luonti ja muutos sekä institutionaalisten rakenteiden merkitys voivat toimia näkökulmina tarkasteltaessa kehittämistyötä- ja toimintaa. Aluekehittämiseen liittyvän tutkimuksen avulla voidaan myös hahmottaa esimerkiksi eri aluetasojen, kuten globaalien ja paikallisen kulttuurin sekä siihen liittyvän talouden välisiä virtoja. (Ruokolainen 2017, 119.)

Kulttuurimatkailun kehittämistyötä käynnisteltäessä 2000-luvun alkupuolella laadittiin useita selvityksiä, raportteja ja tutkimuksia koskien kulttuurimatkailun tilaa Suomessa.

Kulttuurimatkailun tilan kartoittamisella on pyritty siihen, että alan kehittämistoimintaa varten olisi käytettävissä tietoa muun muassa alan toimijoista, toimintaympäristöstä sekä alaan liittyvästä rahoituksesta ja hanketoiminnasta. Tutkimusten avulla saatu informaatio on helpottanut tulevaisuutta koskevaa päätöksentekoa. Analysoidun tiedon pohjalta kehittämistoimia on voitu lähteä edistämään ja toteuttamaan. Erilaisten taustaselvitysten ja käytettävissä olleiden tietojen pohjalta on määritelty alan kehittämiseen liittyviä strategisia tavoitteita ja laadittu alaa koskevia kehittämisstrategioita.

Kehittämistyön alussa laadittujen selvitysten ja kulttuurimatkailun tilan kartoittamisen perusteella selkeytyivät myös alan kehittämistyön tarpeet ja tarvittavat toimenpiteet kulttuurimatkailun edistämiseksi. Alan kehittämisen ensimmäinen painopiste koskee kulttuurimatkailun tuotteiden ja palvelutarjonnan lisäämistä. Tavoitteena on, että kehittämistoimenpiteiden avulla saadaan luotua tuotteistamalla kulttuurimatkailun tuotteita ja palvelukokonaisuuksia Suomen eri alueille. Kulttuurimatkailun kohteiden ja palvelutarjonnan avulla voidaan lisätä myös alueiden houkuttelevuutta ja vetovoimaa.

Toinen painopiste kulttuurimatkailun kehittämistyössä on se, että pyritään tuomaan kulttuurin ja matkailun toimijat yhteen ja lisäämään toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Kolmas kantava teema alan kehittämistoiminnassa on inhimillisen osaamisen lisääminen, osaava työvoima ja ammattitaidon ylläpito kulttuurimatkailun tulevaisuuden tarpeita varten. Neljäs painopiste alan kehittämistoiminnan käynnistyttyä on ollut alaan liittyvän tutkimustiedon lisääminen sekä tilasto- ja tietopohjan laajentaminen. Näihin tunnistettuihin kehitystarpeisiin on pyritty vastaamaan alaa koskevilla strategioilla ja erilaisilla kehittämistoimenpiteillä.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan kulttuurimatkailun toimintaympäristöä ja alan kehittämistoimintaan liittyviä kansallisen tason strategisia kehittämissasiakirjoja. Lisäksi tarkastellaan hieman viiden-toista vuoden aikana toteutettuja kehittämistoimenpiteitä sekä yhteistyökuvioita.

## **4.2 Kulttuurimatkailun toimintaympäristö**

Organisaation toimintaympäristöön, joka muodostuu monella eri tasolla, voidaan lukea kaikki ne ulkopuoliset esimerkiksi yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutostekijät, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Pelkistetysti toimintaympäristöllä tarkoitetaan organisaation tai alueen ja sen toimijoiden ympäristöä, jossa varsinaista toimintaa ja kehittämistyötä sekä esimerkiksi yhteistyötä toteutetaan. Toimintaympäristöt ovat dynaamisia ja muuttuvat nopealla tahdilla, koska siihen vaikuttavat useat muutostekijät. Globaalin toimintaympäristön muutostekijät ovat poliittisia, taloudellisia, teknologisia, yhteiskunnallisia eli kulttuurisia ja sosiaalisia sekä luonnonympäristöön liittyviä.

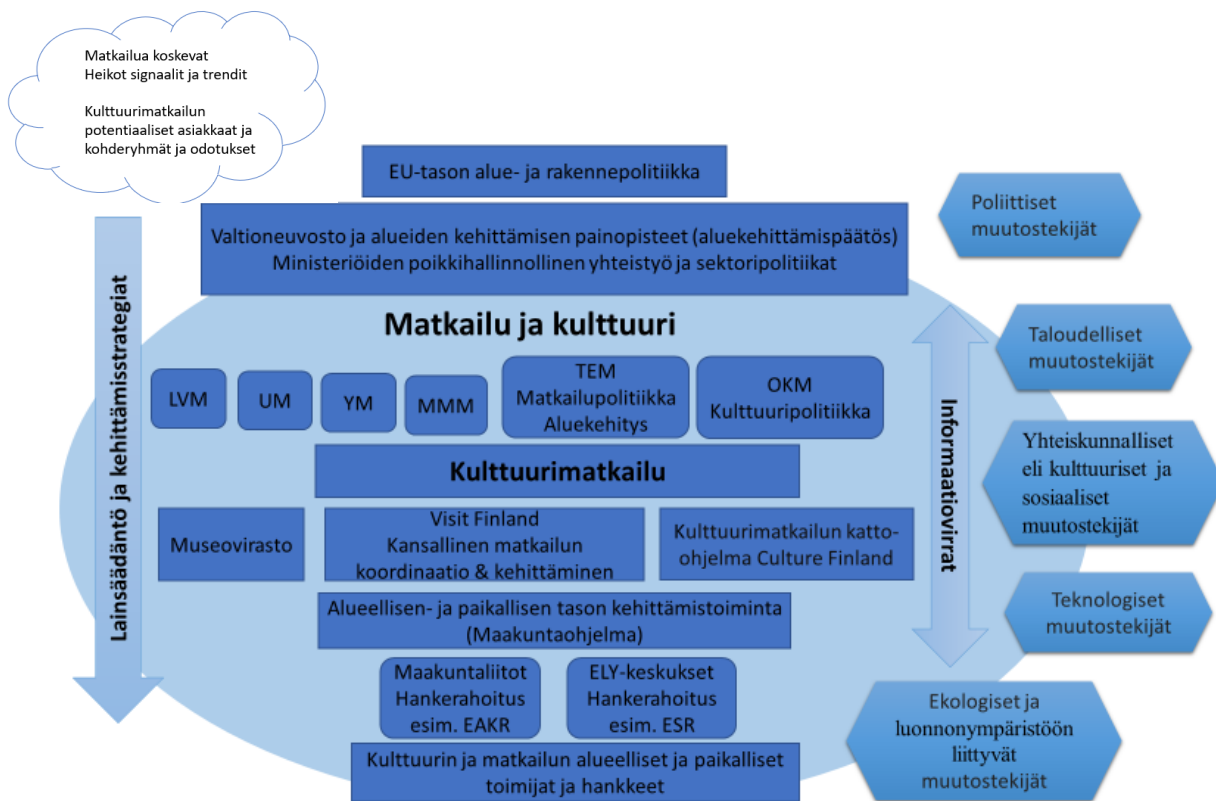
Valtioneuvoston (2019) toimesta on laadittu kehitykseen ja Suomen tulevaisuuteen vaikuttavista muutostekijöistä muutostekijäkortit, jotka läpäisevät koko yhteiskunnan ja vaikuttavat sen toimintaedellytyksiin. Tulevaisuuden toimintaympäristöön vaikuttavat keskeiset muutostekijät jaetaan poliittisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin, teknologisiin ja ekologisiin muutostekijöihin. Tulevaisuuden tulkintaa koskevat muutostekijäkortit ovat laadittu yhteistyössä eri ministeriöiden kanssa. Työn taustalla on ministeriöissä toteutettava strateginen ennakointityö ja laadittuja kortteja päivitetään säännöllisesti. (Valtioneuvoston kanslia 2019.) Valtioneuvoston globaaliin toimintaympäristöön liittyvien muutostekijöiden kartoitus toimii muun muassa pohjana päätöksenteolle sekä valtioneuvoston tulevaisuustyölle. Tietojen pohjalta voidaan pyrkiä valmistautumaan, vaikuttamaan ja sopeutumaan erilaisiin yhteiskuntaan vaikuttaviin muutoksiin. (Valtioneuvoston kanslia 2020a.)

Tulevaisuuden toimintaympäristöön vaikuttavia poliittisia muutostekijöitä ovat esimerkiksi kansainvälisen politiikan epävakaus ja järjestyksen murros esimerkiksi suurvaltojen voimatasapaino ja kansainvälinen yhteistyö sekä arvopohjien muutokset liittyen demokratiaan ja ihmisoikeuksiin. Taloudellisia muutostekijöitä ovat globalisaation uudet muodot, kuten arvo- ja ansaintaketjujen ja kauppavirtojen muutos, Suomen julkisen talouden kestävyys ja talouskasvun riippuvuus maailmantalouden kehittymisestä, työn ja toimeentulon murros automaation, tekoälyn sekä jakamis- ja alustatalouden myötä. (Valtioneuvoston muutostekijäkortit 2019, 2020a, 2020b & 2020c.)

Yhteiskunnallisia muutostekijäitä ovat muun muassa väestönmuutos, moniarvoisuus ja -äänisyys sekä eriarvoistuminen esimerkiksi sosioekonomisten ryhmien sekä maantieteellisten alueiden välillä. Teknologisia muutostekijöitä ovat muun muassa teknologiamurros yhteiskunnassa, digitaalisen teknologian soveltamisen puitteet ja periaatteet tiedon hyödyntämisessä sekä kyberturvallisuus ja hybridi-vaikuttaminen. Ekologisia muutostekijöitä ovat ympäristön ja luonnon tila, ilmastonmuutos sekä luonnonvarojen käytön kestävyys. (Valtioneuvoston muutostekijäkortit 2020d, 2020e & 2020f.)

Kulttuurimatkailun kehittämistyötä tehdään ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehyksessä kehittämisstrategioiden linjausten mukaisesti yhteistyössä useiden tahojen ja toimijoiden toimesta eri alue-tasoilla. Suomessa harjoitettavaan alan kehittämistoimintaan ja yhteistyöhön vaikuttaa olennaisesti myös toimintaympäristö, johon vaikuttavat jatkuvasti myös ulkoiset globaalit muutostekijät. Toimintaympäristön lisäksi kulttuurimatkailun kehittämisen taustalla vaikuttavat myös lainsäädäntö, eri suuntiin kulkevat informaatiovirrat, potentiaalisten asiakkaiden odotukset sekä erilaiset trendit, ilmiöt ja heikot signaalit. Kuviossa 4. kuvataan kulttuurimatkailun ohjelmallisen aluekehittämisen toimintaympäristö.





Kuvio 4. Kulttuurimatkailun ohjelmallinen aluekehitys ja toimintaympäristö

### 4.3 Kulttuurimatkailun strategiset asiakirjat

Kulttuurimatkailun valtakunnallisen kehittämistyön taustalla 2000-luvun aikana on ollut useita strategisia kehittämissiikirjoja. Suuntaa näyttäviä ja alan kehittämisen linjauksia sisältäviä strategioita laaditaan eri aluetasoilla erilaisista alueellisista lähtökohdista. Alan kehittämiseen liittyvät asiakirjat liittyvät alueiden kehittämiseen, matkailuun sekä kulttuurimatkailuun. Kulttuurimatkailua koskevia kansallisen tason asiakirjoja laaditaan työ- ja elinkeinoministeriössä opetus- ja kulttuuriministeriössä. Kansallista kulttuurimatkailun kehittämistä linjaa myös voimassa oleva lainsäädäntö ja hallitusohjelma sekä aluekehittämispäätös.

Valtioneuvoston hyväksymä aluekehittämispäätös toimii hallituskauden pituisena yhteisenä aluekehittämisen strategiana. Päätöksellä hyväksytään valtakunnalliset alueiden kehittämisen painopisteet. Aluekehittämispäätös sisältää hallituskaudella noudatettavat valtioneuvoston toimivallassa olevat painopisteet ja keskushallintotason tavoitteet. Aluekehittämispäätöksessä tukeudutaan tasapainoiseen aluekehittämiseen sekä alueiden omiin vahvuuksiin ja näiden pohjalta pyritään rakentamaan elinvoimaista ja sosiaalisesti vahvaa Suomea. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020f & 2020n.)

Vuosina 2020-2023 voimassa olevassa aluekehittämispäätöksessä teemat ja strategiset toimenpiteet on jäsennetty kokonaisuuksiksi. Suomen alueellisen kehittämisen painopisteitä ovat:

- a) Ilmastonmuutoksen hillintä ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen
- b) kestävä yhdyskuntakehitys ja toimivat yhteydet
- c) uudistuva elinkeinoelämä ja TKI-toiminnan vauhdittaminen
- d) osaaminen ja sivistys aluekehityksen voimavarana sekä
- e) osallisuuden ja hyvinvoinnin lisääminen sekä eriarvoistumisen ehkäisy  
(Työ- ja elinkeinoministeriö 2020f.)

Kansallisista aluekehittämisen painopisteistä esimerkiksi kestävän kehittämisen, logistiikan sekä elinkeinoelämän monipuolistamisen sekä osaamisen, sivistyksen ja hyvinvoinnin lisäämisen voidaan suoraan katsoa kytkeytyvän myös kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan.

Kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön matkailustrategia sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategiat ja vuosina 2009-2013 käynnissä olleen kulttuurin matkailullisen tuotteistamisen -toimintaohjelman loppuraportti ohjaavat Suomessa toteutettavaa kulttuurimatkailun valtakunnallista kehittämistoimintaa. Lisäksi alan kehittämistyötä ohjaa kulttuurimatkailun kehittämisstrategia. Nykyisten voimassa olevien strategioiden taustalla on muita kulttuurimatkailun kehittämiseen vaikuttavia strategisia asiakirjoja. Kulttuurimatkailun kehittämistä koskevia strategioita laaditaan myös aluetasolla esimerkiksi maakunnalliset kulttuuri- ja matkailustrategiat. Kehittämistyöhön vaikuttavia strategisia asiakirjoja voidaan laatia myös seudullisella tai kuntatasolla. Kulttuuri voidaan myös sisällyttää kunnallisiin strategioihin.

#### 4.3.1 Suomen kansalliset matkailustrategiat

Suomessa on laadittu neljä kansallista matkailustrategiaa. Ensimmäinen kansallinen strategia laadittiin vuonna 2006 kauppa- ja teollisuusministeriön toimesta: ”Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013”. Ensimmäistä strategiaa seurasi työ- ja elinkeinoministeriön toimesta vuonna 2010 julkaistu: ”Suomen matkailustrategia 2020 - 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä”-niminen strategia. Viisi vuotta myöhemmin vuonna 2015 laadittiin työ- ja elinkeinoministeriön johdolla nykyistä strategiaa edeltänyt matkailun kehittämisstrategia: ”Yhdessä enemmän- kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun- Matkailun tiekartta 2015-2025”. Uusin matkailun kehittämisen suuntaviivoja esittelevä strategia: ”Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun- Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023” laadittiin vuonna 2019 työ- ja elinkeinoministeriön toimesta. Matkailustrategiat käydään läpi ilmentymisjärjestyksessä.

## **Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013**

Ensimmäinen kansallinen matkailustrategia (2006): ”Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013” laadittiin kauppaja- ja teollisuusministeriön koordinoimana. Julkaisu on kaksiosainen. Ensimmäisessä osiossa matkailustrategiassa luodaan matkailun kehittämisen pitkän tähtäimen suuntaviivat vuoteen 2020. Toinen osa koostuu konkreettisemmasta matkailun toimenpideohjelmasta, jolla strategiset päämäärät pyritään saavuttamaan vuosina 2007–2013. Strategian valmistelua varten perustettiin valtakunnallinen matkailustrategiatyöryhmä. Strategiaproessia varten asetettiin toimielin 12.5.2005, työ käynnistyi 24.5.2005 ja matkailustrategia julkaistiin kesäkuussa 2006. Matkailustrategia, joka laadittiin matkailutoimijoiden yhteistyönä, on linjannut suunnan matkailuelinkeinon kansallisessa kehittämisessä. (Suomen matkailustrategia 2006.)

Matkailustrategiatyöryhmän lisäksi strategian sisällön tuottamiseen osallistui laaja joukko matkailutoimijoita ympäri Suomea. Valtakunnallisesta matkailustrategiaproessista on myös liitteenä prosessikaavio. Strategiassa on määritelty muun muassa visio, arvot, strategiset päämäärät, kasvutavoitteet sekä kasvun strategiset painopistealueet. Strategia sisältää Suomen matkailun SWOT-analyysin. Ruotsi ja Norja nähdään strategiassa Suomen pahimpina kilpailijoina matkailussa. Lisäksi strategiassa painotetaan valtakunnallisten, alueellisten ja paikallisten toimijoiden yhteistyön tarvetta. Strategiassa on käyty läpi myös alan kehittämistyöhön liittyvät toimenpiteet, joilla asetetut strategiset tavoitteet ja päämäärät saavutetaan sekä ensisijaisesti kehitettävät tuoteteemat. Julkinen rahoitus ja hankkeille myönnettävä tuki kohdistetaan ensisijaisesti strategiassa määriteltyjen painopisteiden ja kärkiteemojen toteutukseen. (Suomen matkailustrategia 2006.)

Strategian toinen konkreettisempi osa eli toimenpideohjelma on laadittu samalle ajanjaksolle kuin EU-ohjelmakausi. Toimenpideohjelmassa määritellään kehittämistoimenpiteet vastuutahoineen. Strategian toimeenpanon ohjauksesta, koordinoinnista ja seurannasta on vastannut kauppaja- ja teollisuusministeriö. Ministeriön vastuulla oli myös matkailuun liittyvä toiminta EU:ssa ja kansainvälisellä tasolla. Strategiassa mainitaan, että matkailulla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Kun matkailutoimintoja kehitetään keskittämällä toimenpiteet matkailukeskittymiin, voi käydä niin, että alueelliset kehittämisresurssit suunnataan matkailualueille. Tällöin vaarana on se, että ydinpaikkakunta jää kehityksestä osattomaksi. (Suomen matkailustrategia 2006, 33, 40-41.)

*Suomen matkailun visio vuoteen 2020* (Suomen matkailustrategia 2006, 19)

Suomi on Euroopan huipulla; houkutteleva ja helposti saavutettava työ- ja vapaa-ajan matkailumaa, jossa yritykset menestyvät tarjoamalla elämyksiä eri vuodenaikoina hyödyntäen puhdasta luontoa, suomalaista kulttuuria ja kestävän matkailun periaattein rakennettuja matkailukohteita.

*Matkailun kasvun strategiset painopistealueet* (Suomen matkailustrategia 2006, 23)

Matkailukeskusten kehittäminen

Teemapohjaisten tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

Strategiassa on määritelty myös strategisia päämääriä. Päämääränä on ollut muun muassa edellytysten luominen ympärivuotiselle matkailulle. Päämääränä on myös hakea kasvua toimialalle erityisesti ulkomailta panostamalla samanaikaisesti myös kotimaanmatkailun kehittämiseen. Tarkoituksena on myös luoda hallinto- ja aluerajat ylittävä verkostomainen alan kehittämisen toimintatapa. Lisäksi päämääräksi on asetettu laadukkaiden ja vetovoimaisten matkailutuotteiden- ja palvelujen kehittäminen. (Suomen matkailustrategia 2006, 19.)

Strategian laadinnan yhteydessä on myös selkeytetty alaan liittyviä määritelmiä ja esimerkiksi kulttuurimatkailu on määritelty strategiassa. Strategiaprosessin aikana laadittu kulttuurimatkailun määritelmä (2006, 91) on esitelty tutkimuksessa jo aiemmin (ks. luku 1.3). Kulttuurimatkailussa painottuvat muun muassa alueelliset omaleimaiset kulttuuripiirteet, paikalliset kulttuuriympäristöt, tapahtumat sekä yksittäiset kulttuurikohteet (Suomen matkailustrategia 2006, 14).

Matkailun kehitystyössä tärkeään asemaan nousee kulttuurin integroiminen matkailupalvelukokonaisuuksiin, koska kulttuurista voidaan ammentaa sisältöjä palvelutarjontaan. Matkailustrategiassa korostetaan muun muassa tiedon, osaamisen ja ammattitaidon merkitystä. Keskeisenä nähdään myös eri kulttuurien tuntemus. Hyvä kielitaito sekä oman ja muiden kulttuurien tuntemus ovat osa matkailualalla työskentelevien henkilöiden ammattitaitoa. Näitä taitoja tarvitaan, jotta pystytään palvelemaan kansainvälisiä asiakkaita laadukkaasti sekä työskentelemään monikulttuurisessa työympäristössä. Alalla työskentelevillä henkilöillä tulisivat olla riittävät tiedot esimerkiksi Suomen kulttuurista, perinteistä, historiasta ja luonnosta. (Suomen matkailustrategia 2006, 40, 53.)

Matkailussa tuotekokonaisuuksia ja paketteja on tarjolla vähänlaisesti. Eri toimialojen osaamista ei myöskään ole hyödynnetty tuotteiden kehittämisessä riittävästi. Olemassa olevan tarjonnan tuotteisuus on yksi matkailun kehittämisen kulmakivistä. Sen lisäksi asiakaslähtöistä tuotekehitystä tarvitaan muun muassa kilpailukykyisten tuotteiden luomiseksi sekä uusien tuote- ja yritysideoiden sekä markkinoiden saavuttamiseksi. Tuotekehityksessä tulee huomioida muun muassa suomalaisuus, tuotteiden korkea laatu sekä kestävän matkailun periaatteet. (Suomen matkailustrategia 2006, 42.)

## **Suomen matkailustrategia 2020** **- 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä**

Toinen kansallinen työ- ja elinkeinoministeriön toimesta laadittu ja vuonna 2010 julkaistu matkailustrategia korvasi vuonna 2006 laaditun kehittämisasiakirjan. Päivitetyt strategian valmisteli työ- ja elinkeinoministeriön asettama työryhmä. Päivitetty strategia on huomattavasti tiiviimpi kuin sitä edeltävä asiakirja. Strategiassa esitetään nimensä mukaisesti esimerkiksi neljä syytä siihen, miksi matkailutoimialojen kehitystä tulisi edistää. Strategiassa käsitellään muun muassa Suomen vahvuudet ja heikkoudet matkailumaana sekä matkailumarkkinoiden kehitystä ohjaavat trendit esimerkiksi ympäristötietoisuuden korostuminen ja asiakasryhmien pirstaloituminen. Lisäksi asiakirjassa käydään läpi strategian tavoitteet ja toimenpiteet vuoteen 2020 sekä matkailustrategian päivitykseen liittyvää vaikutusten arviointia (taloudelliset ja yritysvaikutukset, sosio-kulttuuriset, ympäristölliset sekä alueelliset vaikutukset). (Suomen matkailustrategia 2010.)

Strategian nähdään olevan enemmänkin poliittinen kannanotto siihen, mitä toimialan kehittämiseksi tulisi tehdä. Strategian painopiste on aiempaan matkailustrategiaan verrattuna vahvemmin elinkeinotoiminnan kehittämisessä. Strategiassa keskitytään niihin toimenpiteisiin, joihin valtion toimesta voidaan vaikuttaa. Tavoitteet ja toimenpiteet on strategiassa jaettu kolmeen toisiaan täydentävään osaan: Matkailusektorin sisäiseen kehittämiseen, matkailumaakuvan vahvistamiseen sekä toimialalla tarvittavien yleisten elinkeinopoliittisten lähtökohtien vahvistamiseen. (Suomen matkailustrategia 2010, 4-5, 19.)

Strategiassa keskeisenä ajatuksena on, että olemassa olevia Suomen matkailun vahvuuksia vahvistetaan entisestään. Matkailun vahvuuksina nähdään muun muassa vetovoimaiset alueet, kuten Lappi (Kuusamo mukaan lukien) ja Turun saaristo sekä asema Venäjän naapurina. Alan kehittämiseen liittyvinä heikkouksina koetaan olevan muun muassa Suomen heikko tunnettuus matkailumaana, saavutettavuus ja korkea hintataso. Kansainvälisillä matkailumarkkinoilla Suomen ensisijaisia kilpailijoita ovat Ruotsi ja Norja. (Suomen matkailustrategia 2010.)

Strategiassa matkailu nähdään tärkeänä vientitoimialana ja lähtökohtana on se, että matkailuelinkeino kasvaisi ja menestyisi kilpailtaessa kansainvälisistä matkailijoista. Matkailutoimialan avulla voidaan edistää tasapainoista alueellista kehitystä ja lisätä työpaikkoja. Asiakirjassa nostetaan esiin, että matkailupalvelujen hinnat ovat kuitenkin verrattain korkeat, johon vaikuttaa muun muassa verotus ja työvoimakustannukset. Lisäksi maassamme kesälomat ajoittuvat eri aikaan kuin muualla Euroopassa. (Suomen matkailustrategia 2010, 4-5.)

Suomen tunnettuuden lisäämiseksi ja matkailumaakuvan kohentamiseksi tarvitaan aktiivista parantamistyötä. Matkailumaakuvaan panostamalla voidaan vahvistaa ja nostaa Suomen brändiä siten, että Suomesta tulisi suosittu matkakohde. Veto- ja koordinaatiovastuu matkailumaakuvan vahvistamisesta on Matkailun edistämiskeskuksella. Strategiassa suuret kansainväliset tapahtumat nähdään keskeisenä keinona lisätä Suomen yleistä tunnettua ja vetovoimaisuutta, tapahtumien avulla saadaan näkyvyyttä myös kansainvälisessä mediassa. (Suomen matkailustrategia 2010, 4, 14-15, 18, 26-27.)

Suomi on maa-alueeltaan suuri, mutta syrjäinen valtio, jonka vuoksi saavutettavuutta tulee parantaa. Hyvät liikenneyhteydet ovatkin välttämättömiä Suomen matkailun kehittämiseksi. Avainasemassa Suomeen suuntautuvan matkailun edistämisen kannalta ovat juna- ja lentoliikenteen toimintaedellytysten parantaminen. Myös maanteitä tulisi pitää kunnossa ja kohentaa sekä kehittää tieverkostoa myös matkailualan tarpeet huomioon ottaen. (Suomen matkailustrategia 2010, 29.)

### **Yhdessä enemmän- kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun - Matkailun tiekartta 2015-2025**

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta laadittu strategia ”Matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta” valmistui vuonna 2015. Strategia koski vuosia 2015–2025. Tiekartan visiona oli se, että ”Suomi olisi vuonna 2025 Pohjois-Euroopan ykkösmatkailukohde”. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020o.) Strategiassa on kuvattu Suomen matkailuklusterin ydintoiminnot ja matkailuklusteri rajapintoineen. Strategian laadinnassa on hyödynnetty muun muassa SWOT-analyysiä kartoittamalla matkailualan heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttään on tuolloin koottu tärkeimmät asiat matkailun kehittämistä ajatellen. Strategiassa on myös määritelty toimijoiden roolit.

Asiakirjassa todetaan, että alaa koskevat eri hallinnonalojen säädökset ja toimenpiteet. Tämän vuoksi matkailuyrittämistä koskeva lainsäädäntö on pirstaleinen. Lainsäädäntöä tulisi Suomessa uudistaa esimerkiksi erinäisiä veroja ja maksuja kohtuullistamalla sekä lupakäytäntöjä yksinkertaistamalla kilpailukyvyä lisäämiseksi. Strategiassa on myös esimerkiksi käyty läpi ja esitelty megatrendien vaikutusta matkailuun. Strategiassa todetaan myös tarve sille, että varmistetaan elinkeinoa tukevan monitieteisen tutkimuksen toteuttaminen sekä matkailutilastointi. (Suomen matkailustrategia 2015.)

*Matkailun tiekartassa määritelty visio (2015,18):*

Vuonna 2025 omaperäinen ja uteliaisuutta herättävä Suomi on Pohjois-Euroopan ykkösmatkailukohde, asiakkaiden ensimmäinen valinta

*Matkailun tiekartassa määritelty missio (2015,18):*

Kiinnostavan ja laadukkaan tarjonnan myötä matkailukysyntä on 20 miljardia euroa, ala tuo vaurautta, hyvinvointia ja työllistää koko Suomessa

Strategiassa matkailun kehittämisen strategisia painopisteitä ovat muun muassa sujuva saavutettavuus ja kilpailukykyinen matkailun toimintaympäristö ja vaikuttavuuden lisääminen markkinointitoimenpiteissä. Lisäksi pyritään vahvistamaan teemapohjaista yhteistyötä ja etsimään uusia keinoja tuotekehityksessä, myynissä ja markkinoinnissa sekä kehittämään monipuolista ja kilpailukykyistä palvelu- ja tuotetarjontaa matkailun ja muiden alojen rajapinnoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020o.)

Strategiassa (2015, 46-48) esitellään neljä matkailun tuoteteemaa ja niiden uudistetut pääsisällöt sekä temaattiset painopistealueet jokaisen tuoteteeman kohdalta:

- *Kesän luontoaktiviteetit* (puhdas luonto, kansallisuistot, helppotasoiset aktiviteetit sekä teemojen yhdistäminen, hyvinvointi ja ruoka)
- *Talvi* (monipuoliset talven elämykset, elämäntapa ja luonto kulttuurilla maustettuna)
- *Hyvinvointimatkailu* (puhdas luonto, ruoka, suomalainen sauna ja suomalaiset hoidot)
- *Kulttuurimatkailu*  
Kulttuuriset elementit individuaali-matkailijalle Culture in Nature  
(suomalainen elämäntapa, ruoka, design ja luovan talouden nousevat alat)

Kulttuurimatkailun tuoteteema on jaettu pääsisältöihin ja niiden temaattisiin painopisteisiin (ks. kuvio 5). Kulttuurimatkailu-teeman osalta pääsanoma alan kehittämistyössä on tarjota aitoja suomalaisia kulttuurisia elementtejä ja elämyksiä määritellylle pääkohderyhmälle eli individuaali-matkailijalle (moderni humanisti). (Suomen matkailustrategia 2015, 46.)



Kuvio 5. Kulttuurimatkailu-tuoteteeman pääsisällöt (mukailtu Suomen matkailustrategia 2015, 46)

## **Yhdessä enemmän – kestäväää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023**

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta ennen koronapandemiaa marraskuussa 2019 julkaistussa matkailustrategiassa: ”Yhdessä enemmän – kestäväää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun” linjataan Suomea koskevat kansalliset matkailun painopisteet seuraavan kymmenen vuoden ajanjaksolle eli vuosille 2019–2028. Strategiassa määritellään myös lyhyemmän aikavälin toimenpiteet, jotka ulottuvat vuodesta 2019 vuoteen 2023 asti. Strategiassa läpileikkaavana teemana on yhteistyö. Strategiassa on pyritty korostamaan ja nostamaan esiin matkailun alan kehittämiseksi tarvittavaa vahvaa ja tiivistä yhteistyötä, joka näkyy myös suoraan strategisen kehittämissasiakirjan nimessä. Strategian tehtävänä on toimia ohjenuorana alan kehittämistyössä matkailualan toimijoille, koska alan toimenpiteitä toteutetaan laajan toimijajoukon yhteistyönä. (Suomen matkailustrategia 2019.)

Nykyisen matkailustrategian taustalla on vuonna 2015 valmistunut ”Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta 2015–2025”. Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimana toteutettu strategian päivitys tehtiin vuoden 2019 aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020i.) Strategian päivittämisen taustalla oli muun muassa alan toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja osa strategiassa määritellyistä toimenpiteistä, jotka vaativat päivitystä. Päivitysprosessin myötä kehittämissasiakirjan sisältö sekä strategiassa määritellyt toimenpiteet alan kehittämiseksi vastaavat paremmin nykyistä tilannetta. Eri sidosryhmiltä muun muassa matkailualan edunvalvontaorganisaatioilta, Visit Finlandin asiantuntijoilta, alueellisten asiantuntijoiden verkostolta sekä matkailun suuralueiden edustajilta koottiin laajasti näkemyksiä strategian päivittämistä varten. Strategian päivittämisessä keskeinen rooli on ollut poikkihallinnollisella matkailun asiantuntijaryhmällä ”MiniMatkalla”. Lisäksi strategiaprosessissa on huomioitu matkailualaan liittyviä tuoreita tutkimuksia ja selvitystöitä. (Suomen matkailustrategia 2019, 59.)

Matkailustrategiassa käydään läpi alan kehittämistoimintaan liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet sekä niihin liittyvä toteuman seuranta ja viestintä. Strategiassa kestävyyttä ja kasvua ei aseteta vastakkain, vaan korostetaan sitä, että ne kulkevat käsi kädessä. Strategiassa on myös kuvattu matkailuklusteri ja määritellään muun muassa toimijoiden roolit ja toimenpiteiden rahoitus. Matkailustrategian laatimisen yhteydessä on myös tehty ympäristövaikutusten arviointiselostus (SOVA) sekä työllisyys- ja sukupuolivaikutusten arviointiselostus. (Suomen matkailustrategia 2019.)



Strategiassa on hyödynnetty tarkasteltaessa matkailun toimintaympäristöä matkailun toimialaraportissa (2019) käytettyä PESTEL-lähestymistapaa. Organisaation toimintaan vaikuttavia esimerkiksi taloudellisia ja poliittisia makrotason ilmiöitä ja niiden muutoksia voidaan tarkastella kyseisen analyysin avulla. Vaikka kyseiset ilmiöt voivat asettaa reunaehdoja toteutettavalle toiminnalle, ennakoimalla ja ilmiöiden tunnistamisen kautta näiden ilmiöiden myötä voidaan saavuttaa myös kilpailuetua. Strategiassa nähdään, että Suomen vetovoimatekijät perustuvat luontoon, mutta vetovoimaa matkailuun voidaan lisätä yhä enemmän myös suomalaisen elämäntavan ja kulttuurin kokemisen kautta. (Suomen matkailustrategia 2019, 21-22, 27).

Suomeen suuntautuvan matkailun kohdemarkkinat ovat määritelty matkailustrategiassa Visit Finlandin toimesta yhteistyössä suuralueiden kanssa. Matkailun kehittämiseen liittyvät edistämistoimenpiteet on kohdistettu 1) potentiaalia omaaville uusille markkinoille (Arabiemiraatit ja Intia), 2) kasvaville markkinoille (Kiina, Japani) ja 3) vakiintuneille markkinoille (esimerkiksi Saksa, Iso-Britannia, Venäjä, Alankomaat, Yhdysvallat ja Etelä-Korea). Kotimaanmatkailun osalta strategiassa ei ole määritetty kohderyhmiä, mutta asian (alue)taloudellinen merkitys on huomioitu alan kehittämisen kokonaistilanteen kannalta ja nostettu strategiassa esiin selvitettävänä toimenpiteenä. (Suomen matkailustrategia 2019, 28-29.)

Matkailustrategiassa (2019, 23) on määritelty Suomen matkailua koskeva missio ja visio seuraavasti:

*Missio*

Matkailu on vastuullinen ja kasvava palveluliiketoiminnan ala, joka luo hyvinvointia ja työllisyyttä ympärivuotisesti koko Suomessa.

*Visio*

Omaperäinen ja uteliaisuutta herättävä Suomi on Pohjoismaiden kestävimmin kasvava matkailukohde.

Määritellyssä matkailun missiossa on kiteytetty elinkeinon kuulumisen palvelualoihin ja sen merkitys muun muassa työllisyyteen ja ihmisten hyvinvointiin. Missiossa on kirjoitettu esiin myös se, että alan kehittämistoiminnassa pyritään ympärivuotisuuteen, koska matkailu on perinteisesti sesonkipainotteista. Visiossa taas nähdään Suomen olevan kestävää kehittämistä suosiva matkailumaa ja matkailukohde. Ulkomailta saapuvia matkailijavirtoja tavoiteltaessa, muut pohjoismaat nähdään kovimpina kilpailijoina. Suomi pyrkii olemaan matkailijoiden silmissä omaperäinen ja uteliaisuutta herättävä, jonka pohjalle alan kehittämistyötä voidaan rakentaa.

Matkailustrategiassa (2019) matkailualan kestävä kasvun ja uudistumisen mahdollistamiseksi ja määritetyn vision toteuttamiseksi nostetaan esiin neljä kehittämiseen liittyvää painopistettä, joiden pohjalta matkailun strategista kehittämistä toteutetaan. Painopisteet ovat:

- 1) Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan tukeminen
- 2) Digitaaliseen muutokseen vastaaminen
- 3) Saavutettavuuden kehittäminen matkailualan tarpeet huomioiden
- 4) Kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistaminen

Matkailun strategista kehittämistä vision toteuttamiseksi toteutetaan valittuja painopisteitä kehittämällä ja niihin panostamalla. Strategiassa määritetyt painopisteet Suomeen suuntautuvan matkailun edistämiseksi ja painopisteiden mukainen kehittäminen vaikuttavat myös kulttuurimatkailuun.

Strategiassa on määritelty useita alan kehittämistoimiin liittyviä toimenpiteitä määriteltyjen painopisteiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja kestävä kasvun aikaansaamiseksi. Matkailustrategiassa (2019, 37-56) toimenpiteet on koottu neljän toimenpidekokonaisuuden alle. Kokonaisuuksien alle on määritelty toimenpiteitä tarkemmin alakohtineen sekä toimenpiteiden yhteydessä niille myös vastuutahot.

- 1) Kestävyydestä Suomen matkailun kilpailuvaltti
- 2) Matkailualan digitalisointi
- 3) Matkailupalveluiden kasvua tukeva saavutettavuus
- 4) Kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistaminen

Matkailustrategiassa (2019, 40-44) määritellyistä toimenpidekokonaisuuksista voidaan nostaa esiin esimerkiksi ensimmäisen painopisteen ”Kestävyydestä Suomen matkailun kilpailuvaltti” alle koottu toimenpidekokonaisuus, joka koskee matkailupalvelujen teemapohjaista kehittämistä sesonkien ta-  
saamiseksi. Matkailupalveluiden kehittämisen teemoja on yhteensä kymmenen:

- Luontomatkailu
- Kulttuurimatkailu
- Luksusmatkailu
- Terveys- ja hyvinvointimatkailu
- Koulutusmatkailu
- Urheilu- ja liikuntamatkailu
- Ruokamatkailu
- Tapahtumat ja kongressit
- Kiertomatkat
- Perhematkailu

Matkailua edistetäänkin muun muassa teemapohjaisella tuotekehityksellä ja markkinoinnilla. Kehittämistoimintaan valitut teemat täydentävät toisiaan ja niitä voidaan tarvittaessa yhdistellä. Teemojen avulla voidaan pyrkiä pidentämään ja tasaamaan matkailualan sesonkeja. Teemojen nähdään myös tukevan ja lisäävän yhteistyötä eri aluetasoilla, kuten alueellisesti ja suuralueiden kesken esimerkiksi erilaisten matkailureittien avulla. Teemat tukevat samalla kotimaanmatkailijalle suunnattua tuotteiden ja markkinoinnin kehittämistä. (Suomen matkailustrategia 2019, 40.)

Suomen kulttuurista tunnettuutta tulisi kasvattaa. Kulttuurimatkailumaakuvaa voidaan vahvistaa panostamalla alueiden kulttuuriin vahvuuksiin kestävän kehityksen mukaisesti ja rakentamalla teemoihin perustuvia kulttuurireittejä. Strategiassa on avattu kulttuurimatkailun teeman sisältöä ja käyty läpi alan kehittämistoiminnan kannalta olennaisia tekijöitä. Lisäksi teeman yhteydessä on määritelty kulttuurimatkailu-teeman kehittämiseen liittyvät vastuutahot muun muassa julkisten toimijoiden osalta sekä kansallisella että alueellisella tasolla. Kulttuurimatkailun vastuutahoja ovat: Visit Finland, opetus- ja kulttuuriministeriö, ympäristöministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Museovirasto, Metsähallitus, kulttuuri-, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, yritykset sekä alueorganisaatiot. (Suomen matkailustrategia 2019, 41.)

Strategiassa nostetaan esiin, että valittujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi on oltava käytävissä sekä julkista eli kansallista ja EU:lta saatavaa tukea että yksityistä rahoitusta. Hanketoiminnan osalta koetaan, että toteutettavien kehittämishankkeiden tulee tukea aiempaa hanketoimintaa vahvemmin matkailustrategioihin kirjattuja linjauksia. Hankkeita toteutettaessa tulisi toimijoiden ja alueiden aiempaa enemmän pyrkiä harjoittamaan toimintaa tehokkaammin ja synergioita hyödyntäen, jotta kehittämistoiminnalle saataisiin enemmän vaikuttavuutta. (Suomen matkailustrategia 2019, 31.)

Matkailustrategian toteuman seuranta, joka perustuu vastuutahojen raportointiin toimenpiteiden etenemisestä, tehdään kokonaisuudessaan ja toimenpiteittäin kahden vuoden välein. Toimintaa koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö ja toimenpiteiden toteutumista seuraa MiniMatka-työryhmä. Strategiassa asetettuja määrällisiä tavoitteita seurataan kuitenkin vuosittain. Strategiaa tullaan päivittämään tarvittaessa, kuten myös toteuman seurantaa. (Suomen matkailustrategia 2019, 36.)

### 4.3.2 Kulttuurimatkailun kehittämisasiakirjat

Kansallisten matkailustrategioiden lisäksi kulttuurimatkailun kehittämiseen liittyviä strategisia asiakirjoja on laadittu opetus- ja kulttuuriministeriössä. Hallinnonalan strategia ja varsinainen kulttuurimatkailun kehittämisstrategia viitoittavat kehittämistoimille, ohjelmille ja rahoitusinstrumenteille reunaehdot. Kehittämistä linjaavat hallitusohjelman ja Suomen matkailustrategian lisäksi kulttuurin matkailullisen tuotteistamisen toimintaohjelman loppuraportti ja alan kehittämisstrategia.

Kulttuurimatkailun kehittämistä Suomessa ohjaa ”Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia vuosille 2014-2018”. Strategia on määritellyt alan kehittämistyön suuntaviivat valtakunnallisesti ja alueellisesti. Alan kehittäminen toteuttaa myös opetus- ja kulttuuriministeriön ”kulttuuripolitiikan strategia 2025:n ja kulttuuripolitiikan eri sektoreiden strategioiden ja ohjelmien tavoitteita”. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a.) Kehittämisasiakirjoista ensimmäisenä käydään läpi hallinnonalan kulttuuripolitiikan strategia. Tämän jälkeen aineistosta esitellään aikajärjestyksessä varsinaiset kulttuurimatkailun kehittämisstrategiat ja strategioiden välissä ilmestynyt toimintaohjelman loppuraportti.

#### **Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025**

Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta vuonna 2017 laadittu: ”Kulttuuripolitiikan strategia vuoteen 2025” on päivitetty versio 2009 valmistuneesta hallinnonalan strategiasta. Kulttuuripolitiikan strategia luo kehykset ministeriön kehittämis- ja ohjaustyölle. Strategian avulla ministeriö pyrkii jäsentämään hallinnonolansa tavoitteita ja toimenpiteitä esimerkiksi suunnattaessa valtion rahoitusta. Strategian avulla myös alan toimijat saavat tietoa ministeriötä ohjaavasta pitkäjänteisen kehittämistyön ajatusmallista. Alan toimijat voivat kehittää omaa toimintaansa huomioiden ja noudattaen ministeriön isoja linjoja. Strategiassa viitataan hallituksen ohjelmaan (2015), jonka visiossa ”Suomi on avoin ja kansainvälinen, kieliltään ja kulttuuriltaan rikas maa, jossa kannustetaan uusiutumiseen, luovuuteen ja uteliaisuuteen”. Strategian katsotaan vastaavan näitä linjauksia, mutta kehyksen olevan sen verran väljä, että laaditun strategian avulla voidaan vastata myös seuraavan hallituksen ohjelmaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017b).

Kulttuuripolitiikan strategisia tavoitteita ovat:

- *Luova työ ja tuotanto*
  - ⇒ Taiteellisen ja muun luovan työn tekemisen edellytykset ovat parantuneet ja tuotannon ja jakelun muodot monipuolistuneet
- *Osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin*
  - ⇒ Osallisuus kulttuuriin on lisääntynyt ja eri väestöryhmien erot osallistumisessa ovat kaventuneet
- *Kulttuurin perusta ja jatkuvuus*
  - ⇒ Kulttuurin perusta on vahva ja elinvoimainen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b, 34.)

Strategiassa nostetaan esiin, että kuntien välisten erojen kasvettua, on kulttuuripalvelujen tasa-arvoisen saatavuus heikentynyt. Samaan aikaan digitalisaatiokehitys jatkuu voimakkaana ja sen merkitys kasvaa. Digitalisaatio muuttaa esimerkiksi tuotanto-, elinkeino- ja työrakenteita. Digitalisaatio vaikuttaa myös kysyntään, kuluttamiseen, palvelujen järjestämiseen sekä elämäntapoihin. Digitaalisten palvelujen ja palvelutuotannon avulla voidaan osittain turvata alueellisia kulttuuripalveluja sekä ihmisten osallisuutta ja osallistumista yhteiskunnassa. Strategiassa painotetaan, että keskinäistä vuorovaikutusta ei kuitenkaan voida korvata digitaalisilla palveluilla. Kulttuurisesti kestävä kehitys vaatii myös voimistunutta yhteiskunnassa. Kun kestävä kehitys edellyttää otetaan lähtökohdaksi, toiminta- ja organisoitumistapojen katsotaan voivan muuttua ja uudistua merkittävästi nykyisestä myös kulttuurin toimialalla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b, 20-21, 25, 27.)

Strategiassa kiinnitetään huomiota valtion rahoitusjärjestelmiin sekä toimialan muuhun rahoitukseen. Esimerkiksi säätiöiden myöntämä rahoitus kulttuuriin on lisääntynyt. Muu yksityinen rahoitus kulttuurialalla ei ole kuitenkaan suurentunut. Muiden rahoittajien, kuten säätiöiden rahoituksen sekä joukkorahoituksen merkityksen odotetaan kasvavan. Samalla valtion rahoitusjärjestelmät toimialalla uudistuvat. Toimijakentän muutosten myötä rahoitusta on pyritty suuntaamaan uudelleen. Kulttuuri-toimijat ovat eri aluetasolla hyödyntäneet aktiivisesti esimerkiksi EU:n kulttuuriohjelmia sekä aluetasolla rakennerahastoja. Suomen osuus esimerkiksi rakennerahastoista on kuitenkin vähentynyt ja tulee vähenemään myös tulevaisuudessa. Rahoitusjärjestelmien uudistamiselle onkin kova paine. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b, 22, 29.)

## **Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2009–2013**

Vuonna 2009 laadittu strategia: ”Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2009–2013” on sisällöltään tiivis. Strategiassa esitellään kulttuurimatkailun määritelmä sekä kulttuurimatkailun visio ja missio sekä käydään läpi kulttuurimatkailun tila Suomessa. Strategiassa käsitellään myös alan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia sekä kehittämistoimintaan liittyvät tavoitteet vuoteen 2013. Kehittämisasiakirjassa esitellään keskeiset kehittämiskohteet sekä keskeiset alan toimijat ja näiden tahojen roolit toiminnassa. Lisäksi strategiassa esitellään muun muassa päämarkkina-alueet. (Matkailun edistämiskeskus 2009.)

Suomalaisen kulttuurimatkailun visio ja missio:

### *Kulttuurimatkailun visio*

Suomalainen kulttuuri eri muodoissaan on tärkeä maan matkailubrändin vahvistaja ja näkyvä osa maan matkailutarjontaa. Kulttuuritarjonta on laadukasta, kiinnostavaa ja omaleimaista. Se on ympärivuotista toimintaa, jonka avulla Suomen matkailuseasonkia voidaan pidentää.

### *Kulttuurimatkailun missio*

Kulttuurin nostamiseksi näkyväksi osaksi Suomen matkailutarjontaa kulttuurin ja matkailun yhteistyötä on vahvistettava, asiakas- ja jakelutieosaamista lisättävä ja Suomen kulttuuritarjontaa kehitettävä laaja-alaisemmin matkailun toimintamalleihin paremmin soveltuvaksi.

(Matkailun edistämiskeskus 2009, 6.)

Strategian tavoitteena on, että kulttuurisisältöjä ja kulttuuritoimijoiden osaamista voitaisiin hyödyntää tehokkaasti matkailuyrittäjien toimesta ja vastaavasti kulttuuritoimijat voisivat hyödyntää matkailun kenttää omassa liiketoiminnassaan. Matkailun tuote- ja palvelutarjonta kehittyvät aiempaa monimuotoisemmiksi. Tämän vuoksi nähdään tarpeellisena kehittää myös Suomen kulttuuritarjontaa matkailun toimintamalleihin paremmin soveltuvaksi. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 6.)

Kulttuurimatkailun kehittämisstrategian (2009) mukaan Suomen matkailukuva on kansainvälisesti profiloitunut luontopainotteiseksi. Kulttuurimatkailun kehittämistyössä nähdään haasteena se, että kulttuurin eri muodot ovat saaneet vähäistä huomiota. Strategiassa korostetaan sitä, että Suomi on verrattain huonosti tunnettu kansainvälisesti kulttuurimatkailukohteena. Tämän vuoksi Suomen tunnettuuteen ja markkinointiin tulee panostaa. Suomessa sijaitsevilla kulttuurikohteilla ei koeta olevan riittävästi kansainvälistä vetovoimaa. Kansainvälisessä kulttuurimaailmassa Suomi on tunnettu pääasiassa korkeakulttuuristaan sekä arkkitehtuurista ja muotoilusta (Finnish Design). Vetovoiman ja houkuttelevuuden lisäämiseen pyritäänkin maakuva kirkastamalla ja brändäämällä.

Matkailumaabrändin luominen on ensisijaisesti Matkailun edistämiskeskuksen vastuulla. Markkinointitoiminnan painopiste on Suomen matkailumaakuvan luomisessa ja sen kirkastamisessa. Matkailumaabrändin työstäminen on osa laajempaa Suomi -brändityötä, missä Suomen nähdään olevan:

Luotettava (Credible)  
Luova (Creative)  
Positiivisesti vastakohtainen (Contrasting)  
Kiva ja viileä (Cool)  
(Matkailun edistämiskeskus 2009, 3, 6-7, 12-13.)

Kulttuurimatkailun kehittämisen haasteina koetaan olevan kulttuurimatkailukohteiden huonon tunnettuuden ja alueiden profiloimattomuuden lisäksi muun muassa kulttuuri- ja matkailutoimijoiden yhteistyön ja verkostoitumisen kehittymättömyys sekä kulttuurin laajemman ymmärryksen vähäisyys. Yhteistyö kulttuurin ja matkailun välillä on rajoittunutta. Matkailualan toimijat eivät kaikilta osin tiedä tai tunnista alueidensa kulttuurivahvuuksia ja tarjontaa. Myös tietämys matkailuelinkeinon toimintatavoista on vähäistä kulttuurialan toimijoiden keskuudessa. Kulttuuri- ja matkailutoimijoiden yhteistyön etuja ei välttämättä nähdä erilaisten lähtökohtien takia. Kulttuuri- ja matkailutoimijoiden yhteistyötä ja verkostoitumista tulisikin edistää, jotta kulttuurin näkymistä kansainvälisillä markkinoilla voidaan vahvistaa. Kulttuurin eri osapuolien, matkailuorganisaatioiden ja palvelutarjonnan tuottajien vähäinen yhteistyö ja vuoropuhelu vaikeuttaa kulttuurielementtien näkymistä Suomen matkailutuotteissa. Haasteena alan kehittämistoiminnassa nähdään myös se, että Suomella ei ole riittävästi tuotekokonaisuuksia, jotka vahvistaisivat maan matkailuimagoa. Lisäksi matkailua koskeva tarjonta sekä matkakohteiden laatu vaihtelevat. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 3, 6 ja 12.)

Kulttuurimatkailun tilastollinen tietopohja Suomessa on puutteellista. Erityisesti kansainvälisten matkailijoiden osalta ei ole riittävästi käytettävissä tarvittavia tietoja. Sopivan menetelmän puuttumisen takia esimerkiksi tapahtumat ja käyntikohteet eivät tilastoi erikseen ulkomaalaisia asiakkaita. Strategiassa nostetaan esiin tarve kulttuurimatkailun tilastollisen tietopohjan kehittämiseksi. Lähtötilanteen perustietojen puuttuessa esimerkiksi markkinoinnin kehittäminen ja tuotteistus on haasteellista. Tavoitteeksi nostetaan tarvittavien seurantamenetelmien luominen. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 3, 11.)

Kulttuurimatkailua voidaan kehittää teemakokonaisuutena. Suomen kulttuurisina vahvuuksina strategiassa listataan muun muassa suomalaiseen elämäntapaan kuuluvat asiat, luovuus ja teknologia. Vahvuutena nähdään myös ”nykyajan ja historian sujuva vastakohtaisuus sekä idän ja lännen kohtaaminen”. Matkailun edistämiskeskus laatii teemoittain kansalliset tuotekehitysohjelmat, joiden avulla

voidaan varmistaa alan koordinoitu kehittämistyö. Asiakaslähtöisessä kulttuurimatkailun tarjonnan kehittämisessä tärkeää on muun muassa asiakastuntemuksen kerryttäminen sekä kulttuurikohteiden laadun edistäminen. Kulttuuria pyritään tuomaan esiin kestävän kehittämisen pohjalta paikallisella ja alueellisella tasolla huomioiden kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 3-4, 9.)

Matkailuteemojen tuotannossa tulisi huomioida erilaiset kulttuuri-elementit ja tarjonta tulisi sovittaa vastaamaan eri matkailumuotojen kysyntää. Suomen matkailumaakuvaa voidaan vahvistaa, kun erilaisissa matkailun jakelukanavissa on myynnissä vetovoimaisia, laadukkaita ja oikein hinnoiteltuja kulttuuritarjontakokonaisuuksia, joista asiakkaat pystyvät helposti kokoamaan haluamansa kokonaisuuden. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 7.)

Toiminnallisia tavoitteita kehittämisessä ovat muun muassa kohdennettu markkinointi sekä eri toimijoiden työnjaon selkeyttäminen ja verkostoitumisen edistäminen. Lisäksi pyritään aikaansaamaan matkailuelinkeinon ja kulttuurin tuottajien yhteistyömalli. Samalla tavoitteena on tunnistaa ja monistaa kulttuurisesti kestäviä toimintamalleja. Tavoitteena on myös ydintuotteiden tunnistaminen, laatu-tunnisteen luominen ja yhteisymmärrys valittavien teemojen sisällöistä. Matkailutarjonnassa pyritään myös nostamaan esiin eri aluetasojen kulttuuripiirteet ja perinteet. Kehittämistyössä kiinnitetään huomiota myös kulttuurituotteiden jakeluteiden selvittämiseen ja ympärivuotisuuden tuotetarjonnassa ja myynnissä. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 7.)

Strategiassa korostuvat kulttuurin, kulttuuriperinnön ja tapahtumien merkitys. Strategiassa tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi ja markkinoitavaksi pääteemaksi on määritelty tapahtumat ja niiden matkailullinen kehittäminen. Kulttuuriin pohjautuvilla laadukkailla matkailutuotteilla pyritään kasvattamaan kansainvälisten matkailijoiden käyntimääriä kulttuurikohteissa. Suomalaisen kulttuurin ja elämäntavan katsotaan kiinnostavan ulkomaisia matkailijoita. Matkailun kasvua haetaan erityisesti matkailun suurimpien kohderyhmien parista, joita ovat kierto- ja lyhytlomailijat. Tämä matkailijoiden kohderyhmä hyödyntää matkansa aikana paljon erilaisia kulttuurimatkailun palvelutarjonnan muotoja esimerkiksi osallistumalla erilaisiin tapahtumiin ja käymällä eri kohteissa. Kohderyhmän käyttämät palvelut voivat myös liittyä esimerkiksi ruokaan tai perinteisiin. Päämarkkina-alueet kiertomatkailussa ovat määritelty olevan Alankomaat, Saksa ja Italia sekä vastaavasti lyhytlomailua koskien Venäjä, Ruotsi, Viro, Saksa, Japani sekä Iso-Britannia. (Matkailun edistämiskeskus 2009, 3, 5, 8.)



**Matkailu ja kulttuurin syke:  
Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen -toimintaohjelman 2009–2013 loppuraportti**

Kulttuurin matkailullisen tuotteistamisen toimintaohjelman valmistelu käynnistyi syyskuussa 2007, kun opetusministeriö asetti työryhmän valmistelemaan esityksen ohjelmasta. Joulukuussa 2008 ohjelma hyväksyttiin toimeenpantavaksi vuosina 2009–2013 kulttuuriviennin ohjausryhmän hyväksymänä. Toimintaohjelman lähtötilanne oli haastava, koska vastaavanlaista kehittämistyötä ei ollut tehty aikaisemmin. Kulttuurin matkailullisen tuotteistamisen näkökulma oli uusi kulttuuri- ja matkailupolitiikan piirissä. Toimintaohjelman tavoite oli vahvistaa Suomen kulttuurimatkailun kansainvälistymistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Matkailun kehittämisessä kulttuurille on annettu uudenlainen painoarvo, koska kulttuuri tunnustetaan matkailutoimialan voimavarana. EU:n kulttuuripolitiikan yhteistyön tavoitteisiin on sisällytetty myös kulttuurimatkailun kehittäminen. Talouden ohella on korostettu kulttuurin vaikutusta matkailijoiden henkiseen hyvinvointiin sekä nostettu esiin kulttuurin arvo monikulttuurisessa maailmassa ja yhteiskunnissa esimerkiksi suvaitsevaisuuden luomisessa. Kulttuurin ja kulttuuriperinnön aktiivinen hyödyntäminen sisältyy matkailun edistämisen tavoitteisiin. Vuonna 2010 julkaistussa Suomen kansallisessa matkailustrategiassa kulttuurin integroiminen matkailuun linjattiin keskeiseksi osaksi matkailun kehittämistä. Toimintaohjelma on tukenut muun muassa matkailustrategian toteuttamista sekä täydentänyt kansallista kulttuuriviennin kehittämisohjelmaa. Toimintaohjelma on edistänyt myös muun muassa luovaa taloutta sekä Suomen matkailullista maakuvaa. Ohjelman avulla on myös osaltaan vahvistettu kulttuuriyrittäjyyttä ja -vientä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 4, 9-12.)

Suomeen tulevia kansainvälisiä matkailijoita kiinnostaa kulttuuri. Suomessa on potentiaalia kulttuurimatkailun vahvistamiseen. Matkailun edistämistarkoituksessa voidaan panostaa kulttuuriin ja taiteeseen sekä luoviin aloihin. Tällä tavoin vahvistetaan myös matkailuelinkeinon ja kulttuurin toimialojen yhteiskunnallista merkitystä. Kulttuurimatkailun toimintaedellytysten parantamisella voidaan edistää työllisyyttä, kansainvälistymistä sekä vahvistaa toimialojen kansantaloudellista merkitystä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 4, 8.)

Matkailuelinkeino hyötyy kulttuurialasta ja kulttuuriala vastaavasti matkailusta. Toimialat ovatkin vuorovaikutteisia monella eri tavalla. Vaikka matkailijoiden keskuudessa kulttuurisisältö ei olisikaan ensisijainen motiivi matkustamiselle, voidaan matkan aikana kuluttaa kulttuuria eri tavoin vierailemalla esimerkiksi museoissa, tapahtumissa tai erilaisissa näyttelyissä. Kulttuurimatkailu on suuntautunut pääasiassa museoihin, näyttelyihin sekä kulttuuriperintö- ja arkkitehtuurikohteisiin.

Huomion arvoista on se, että kulttuurimatkailu luo erilaisia mahdollisuuksia erityisesti niille alueille, joilla ei ole luontoon liittyviä matkailun vetovoimatekijöitä. Näillä alueilla voi kuitenkin olla kulttuuriosaamista ja -tarjontaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 7, 10.)

Toimintaohjelman toimeenpanossa noudatettiin määriteltyjä kehittämistoimia:

- 1 Tietopohjan ja tilastoinnin vahvistaminen
  - 2 Tuotekehitysmallin kehittäminen
  - 3 Tuottaja- ja tuottamotoiminnan kehittäminen
  - 4 Suomen kulttuurisen maaidentiteetin vahvistaminen
  - 5 Kulttuuritapahtumien matkailullinen kehittäminen
  - 6 Yhteistyön ja verkostoitumisen vahvistaminen
  - 7 Euroopan unionin ja kansainvälisten toimien hyödyntäminen
- (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 4.)

Kulttuurimatkailun kansalliseen sekä alueelliseen kehittämiseen antavat mahdollisuuden käytettävissä olevat kansainväliset ja kansalliset rahoitusvälineet. Kulttuurimatkailu on kuitenkin harvoin erilaisissa rahoitusinstrumenteissa painopisteenä. Lisäksi tukimuotojen hyödyntämistä hankaloittaa se, että rahoitusta myöntävät tahot voivat ymmärtää kulttuurimatkailun eri tavoin. Toimintaohjelman loppuraportissa todetaankin, että olisi perusteltua suunnata julkista rahoitusta tulevaisuudessa yhä enemmän teemallisiin kokonaisuuksiin, jotka ylittävät toimiala- ja aluerajat. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 5.)

Ohjelmassa toteutettujen kehittämistoimien avulla tuettiin kulttuurimatkailun strategisten tavoitteiden toteuttamista. Esimerkiksi taiteen ja kulttuurin soveltavaa käyttöä matkailussa pyrittiin vahvistamaan ohjelman kehittämistoimilla. Kehittämistoimissa ovat painottuneet esimerkiksi erilaisten rakenteiden luominen sekä alan tuotteistusta tukevien selvitysten tuottaminen. Loppuraportin mukaan toimintaohjelman kehittämistoimet ovat olleet oikein suunnattuja ja asianmukaisia. Loppuraportissa todetaan, että toimintaohjelman aikana alkanutta kulttuurimatkailun kehitystyötä tulisi jatkaa. Tällä viitataan esimerkiksi matkailussa kulttuurin arvostuksen ja ymmärryksen syventämiseen sekä verkostomaisen yhteistyön ja kansallisen toimintakehyksen rakentamiseen kansainvälisen kulttuurimatkailun edistämiseksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 4, 10, 23.)

## **Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018**

Matkailun edistämiskeskuksen toimesta vuonna 2014 laadittu ”Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018” on toinen varsinainen kulttuurimatkailun kehittämistä koskeva asiakirja. Strategiaprosessiin on osallistunut laaja joukko kulttuurialan sekä matkailutoimialan asiantuntijoita. Strategia luo suuntaviivat kulttuurimatkailun kehittämiseksi sekä kansallisella että aluetasolla. Strategiassa taustoitetaan kulttuurimatkailun kansallista tilaa Suomessa. Asiakirjassa käsitellään esimerkiksi sitä, mikä on ollut kulttuurimatkailutuotteiden tuotetarjonnan tila Suomessa ja kohdemarkkinoilla sekä tuotetarjonnan teemat. Strategiassa kokeileminen nähdään uutena ajattelumallina kehitystyötä konkretisoitaessa. (Matkailun edistämiskeskus 2014a.)

Strategiassa on kartoitettu alan tulevaisuuden haasteet ja heikkoudet sekä vahvuudet ja mahdollisuudet. Strategiassa esitellään myös visio ja missio sekä kehittämistyön keskeiset periaatteet ja linjaukset. Lisäksi strategiaan on kirjattu toiminnalliset, imagolliset ja määrälliset tavoitteet vuoteen 2018. Strategiassa käsitellään myös kulttuurimatkailun kehittämisen kannalta keskeiset toimijat ja heidän roolinsa, päämarkkina-alueet sekä alan kehittämiseen liittyviä markkinointi- ja viestintätoimenpiteitä. Lisäksi on kiinnitetty huomiota siihen, mikä on kulttuuri- ja matkailutoimijoiden osaamisen tilanne ja käytettävissä olevan tilasto- ja tutkimustiedon saatavuus. Kulttuurimatkailun strategiassa toteutetaan kansallisia matkailutoiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita huomioiden valtakunnallisen matkailustrategian tavoitteet. Tärkeinä tavoitteina pidetään muun muassa yritysten kasvun ja kehittämisen tukemista sekä matkailuverkoston vahvistamista. (Matkailun edistämiskeskus 2014a.)

Strategiassa kulttuurimatkailun päämarkkina-alueet noudattavat Suomen matkailun kohdemarkkinoista tehtyjä linjauksia. Kulttuurimatkailutuotteille potentiaalisia markkina-alueita katsotaan olevan Aasian markkina-alueista Japani ja Kiina sekä Euroopan maista esimerkiksi Espanja, Iso-Britannia, Saksa ja Venäjä. Modernit humanistit Euroopassa ja Aasiassa määritellään strategiassa kohderyhmäksi. Lisäksi kulttuurimatkailun kohderyhmiin kuuluvat keskiluokkaiset 25-55-vuotiaat venäläiset. Tärkeän kohderyhmän muodostavat myös kotimaan matkailijat. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 14, 19.)

Strategiassa päätavoitteeksi on asetettu matkailutulon lisääminen kulttuurin elementtejä hyödyntämällä. Tavoitteena on lisätä matkailua Suomeen ja tarjota uudenlaista vetovoimaista matkailutarjontaa. Pyrkimyksenä on, että kulttuurisisältöjä ja alan osaamista voitaisiin hyödyntää matkailuelinkeinossa ja vastavuoroisesti kulttuuritoimijoiden liiketoiminnassa. Tavoitteena on myös alan

kehittämistoimintaan tarvittavan tilastoinnin kehittäminen, koska tilastointi on puutteellista. Markkinoinnin ja tuotteistuksen kehittäminen on haasteellista tarvittavien lähtötilanteen perustietojen puuttuessa. Kulttuurimatkailun seurantamenetelmiä pyritään kehittämään yhteistyössä kulttuurimatkailun toimijoiden kanssa. Osatavoitteita ovat myös kulttuurisisältöjen vahvistuminen Suomen matkailubrändissä sekä kulttuurisisältöjen esiintuominen markkinointiviestinnässä ja niiden kaupallistaminen matkailun tarpeisiin sopiviksi. Näin mahdollistetaan lisätulo matkailuyrittäjille sekä uudet ansaintamahdollisuudet taiteilijoille. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 12-13, 20.)

Suomessa kulttuurimatkailun haasteita ja heikkouksia ovat puutteellisen tilastoinnin lisäksi myös alan toimijoiden vähäinen yhteistyö ja markkinointi. Luovan talouden laaja toimikenttä luo hyvän pohjan tuoteinnovaatioille. Matkailutuotteiden kehitystyö olisi monipuolisempaa yli toimialarajojen ulottuvan yhteistyön avulla. Myös niin sanotun välittäjäportaan puuttuminen kulttuurimatkailusta koetaan haasteena alan kehittämistyössä, koska se vaikeuttaa tuotteistusta. Kiinnostus designiin ja aineettoman kulttuuriperinnön tärkeyden kasvu taas avaavat mahdollisuuksia alan kehittämistoimille. Aktiivinen design-kenttä sekä valitun kohderyhmän kiinnostus esimerkiksi suomalaisen elämäntapaan ja ruokakulttuuriin nähdään sekä mahdollisuutena että vahvuutena alan kehittämistoiminnan kannalta. Myynti- ja markkinointitoimenpiteitä tulee vahvistaa ja sen lisäksi kaupallistaa kulttuurisisältöisiä matkailutuotteita. Kehittämistyötä tulee jatkaa konkreettisella tuotekehitystasolla. Kehittämistä tulee jatkaa myös tehokkaamman organisoitumisen, välittäjäportaan, verkostojen ja yhteistyön osalta. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 6, 11.) Strategiassa määritellään alan kansallinen visio ja missio.

*Kulttuurimatkailun visio* (Matkailun edistämiskeskus 2014, 12)

Suomi on modernin humanistin sydämen valinta – kiitos kulttuurimme!

*Kulttuurimatkailun missio* (Matkailun edistämiskeskus 2014, 12)

Luomalla matkailijoille uudenlaisia elämyksiä sekä kulttuuri- ja matkailutoimijoille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, edistämme elinkeinon hyvinvointia ja taloudellista kestävyyttä.

Strategiassa keskeisiksi kulttuurimatkailun kehittämisalueiksi on määritelty neljä kokonaisuutta: 1) tuotekehitys, 2) yhteistyö ja verkostot, 3) näkyvyys ja myyntikanavat sekä 4) seuranta. Kaikessa kehittämistyöhön liittyvässä toiminnassa kautta linjan huomioidaan seuraavat painopisteet: Kestävän kehityksen periaatteiden (ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen) huomioiminen, osallistaminen, aitous (ja alkuperäinen) arvomaailmaksi, elämyksellisyys ja tarinallisuus sekä laadun kehittäminen ja yhtenevän laatukäsityksen luominen. Kehittämistoiminnan tulee olla yhteneväistä myös Suomen matkailullisen maakuvan kanssa. Lisäksi kaikessa matkailun kehittämiseen liittyvässä toiminnassa tulisi huomioida esteettömyys, saavutettavuus sekä kohderyhmien tuntemus ja sen mukainen palvelumuotoilu (service design), joka perustuu palvelukokemuksen käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Lisäarvoa

matkailutuotteisiin voidaan tuoda esimerkiksi elämyksellisyyden tai tarinallisuuden kautta. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 15-19.)

Kulttuurimatkailun kehittämisen strategiset painopisteet ovat: 1) suomalainen elämäntapa ja niin sanottu paikan tuntu (sense of place), 2) ruoka, 3) design ja arkkitehtuuri (mukaan lukien muoti) sekä 4) luovan talouden alat, kuten musiikki, kädentaidot ja peliala. Vaikka kehittämistyössä painotetaan edellä mainittuja temaattisia painopisteitä, se ei kuitenkaan sulje pois muun tarjonnan kehittämistä. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 15.)

Kulttuurimatkailun kehittämisen lähtökohtana on edistää kulttuurin matkailullista tuotteistamista. Tuotteiden räätälöinti on erittäin tärkeää, että voidaan vastata kysyntään ja erilaisten asiakkaiden ja kohderyhmien (segmenttien) tarpeisiin. Kulttuuriset elementit pyritään sisällyttämään matkailutarjontaan esimerkiksi luontomatkailuun. Lisäksi pyrkimyksenä on yhdistää kulttuurimatkailua muihin teemoihin esimerkiksi talveen ja hyvinvointiin. Kulttuurimatkailun kohderyhmä, modernit humanistit edellyttävät matkakohteelta luonnon lisäksi erilaisia kulttuurillisia aktiviteetteja sekä elämyksiä. Kohderyhmä haluaa myös kokea aidon paikallisen elämäntavan. Olennaista kehittämistyön tuloksena on muodostaa asiakkaiden tarpeita vastaavia monipuolisia ja joustavia tuote- ja palvelukokonaisuuksia. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 14-15.)

Kulttuurihistorialliset käyntikohteet ja tapahtumat kuuluvat pääasiassa Suomen kulttuurilliseen matkailutarjontaan. Paikallinen kulttuuritarjonta eli nähtävyydet, käyntikohteet ja tapahtumat ryhmitellään useimmiten alueilla ja matkailukohteissa kyseisten otsikkojen alle. Tuotteistettuja kulttuurillisia matkailu- ja ohjelmalveluita sekä tuotepaketteja on tarjonnassa jonkin verran. Tästä huolimatta paikallista elämäntapaa, ruokakulttuuria tai designia esittelevä kulttuuritarjonta ei ole kattava. Kulttuuritarjonnan tuotteistamisen katsotaankin edelleen vaativan työtä. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 5.)

Kulttuuristen elementtien matkailullisen hyödyntämisen haasteena koetaan olevan muun muassa kentän hajanaisuus sekä kulttuuritoimijoiden heikko tuntemus matkailuelinkeinon toimintaedellytyksistä ja päinvastoin. Vähäinen vuoropuhelu eri osapuolien ja toimijoiden kesken vaikeuttaa kulttuurielementtien voimakkaampaa näkymistä Suomen matkailutuotteissa. Verkostoituminen ja yhteistyö vaativat myös lisätyötä eri aluetasoilla. Hankalana koetaan myös se, että alueelliset hankkeet, joilla harjoitetaan alan kehittämistoimia, ovat lyhytkestoisia, eivätkä nivoudu kokonaisuuksiksi. (Matkailun edistämiskeskus 2014a, 10-11.)

#### 4.4 Kulttuurimatkailua edistävät toimenpiteet kehittämistyössä

Kulttuurimatkailua ja alan toimintaa on kehitetty monin tavoin 2000-luvun alkupuolelta alkaneen kehitystyön myötä. Viimeisen lähes viidentoista vuoden aikana kulttuurimatkailun kehittämistyössä on otettu edistysaskelia ja strategioissa asetettujen tavoitteiden toteutumista on edistetty erinäisillä toimenpiteillä. Muun muassa matkailun kehittämistyössä huomioidaan myös kulttuurin merkitys. Matkailun kehittämisen avulla pyritään luomaan uusia työpaikkoja ja ansaintamahdollisuuksia sekä lisäämään alueiden houkuttelevuutta ja vetovoimaa vahvistamalla Suomen matkailullista imagoa ja brändiä. Matkailullisen Suomi-brändin kehittämiseksi Visit Finland on jakanut Suomen neljään suuralueeseen (Helsingin seutu, Lappi, Järvi-Suomi sekä rannikon ja saariston alue).

Toimenpiteillä on myös selkeytetty hallinnollisia rakenteita ja pyritty terävöittämään julkisen sektorin toimijoiden roolia ja keskinäistä vastuunjakoa matkailun kentällä. Kehittämistoiminnan käynnistyttyä on myös tunnistettu tarve alaan liittyvän tutkimustiedon lisäämiselle sekä puutteellinen tilasto- ja tietopohja, joita on pyritty kehittämään, että alan kehityksestä olisi käytettävissä ajantasaista informaatiota päätöksenteon tueksi. Lisäksi matkailun sesonkiluonteisuuden vuoksi kehittämistyöllä on pyritty lisäämään matkailun ympärivuotisuutta tarjoamalla palveluja ja tuotteita myös perinteisten sesonkien ulkopuolella. Alan ympärivuotisuuden kehittämisen vaikutus on myönteinen myös muille toimialoille, alueille ja paikalliselle väestölle.

Kulttuurimatkailun kehittämistyön toimenpiteillä sekä eri rahoitusinstrumenteista rahoitetulla hanke-toiminnalla on pyritty tuomaan kulttuurin ja matkailun toimijoita yhteen. Lisäksi erilaisilla toimenpiteillä on tavoiteltu alan toimijoiden keskinäisen yhteistyön ja verkostoitumisen lisäämistä. Toimenpiteillä on myös edistetty osaavan työvoiman saatavuutta, pidetty yllä alalla työskentelevien ammattitaitoa sekä lisätty ja monipuolistettu alalla tarvittavaa koulutusta ja toimijoiden osaamista. Alan kehittämistoiminnalla on pyritty eri alueilla tuotteistamisen sekä palvelujen ja tuotteiden räätälöinnillä aikaan saamaan ja luomaan erilaisia kulttuurimatkailuun liittyviä tuotteita ja palvelukokonaisuuksia.

Erilaisilla projekteilla toteutettavat kehittämistoimenpiteet ja hankemäärät ovat kasvaneet koko 2000-luvun ajan. Esimerkiksi EU-ohjelmakauden 2007–2013 aikana pelkästään maakuntien myöntämällä EAKR-osarahoituksella rahoitettiin yli 1200 matkailuun tai kulttuuriin liittyvää hanketta. Kun huomioidaan esimerkiksi ELY-keskusten myöntämä ESR-rahoitus sekä Manner-Suomen maaseudun kehittämishankkeet ohjelmakaudella, niin hankemäärä kasvaisi huomattavasti. Tutkimuksessa nostetaan esiin muutamia toimenpiteitä ja hankkeita esimerkinomaisesti. Listaus kulttuurimatkailun kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä ei ole suinkaan tyhjentävä.

### *Hallinnolliset rakenteet ja julkisen sektorin roolien selkeyttäminen*

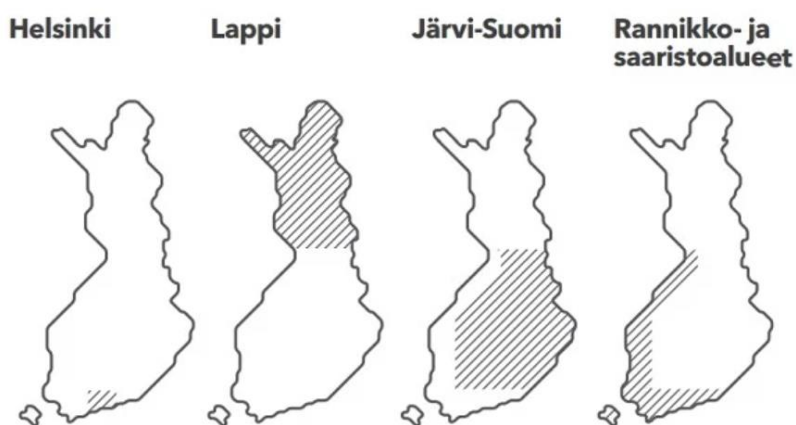
Julkisen sektorin roolina on muun muassa vahvistaa ja edistää Suomen kaupallisen maakuvan vahvistamista ja alan kasvun edistämiseksi harjoittaa eri tasoilla pitkäjänteistä kehittämistyötä sekä tukea tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Lisäksi julkisen sektorin tulee investoida muun muassa infrastruktuuriin ja parantaa matkailukohteiden- ja alueiden esimerkiksi luonto- ja kulttuurikohteiden saavutettavuutta sekä liikenne- ja tietoliikenneyhteyksiä. Julkisen sektorin tulee myös luoda ja tukea sekä kestävää kasvua että kilpailukykyistä toimintaympäristöä ja tarjota alan kehittämistoimintaan sopivia kehittämispalveluja ja rahoitusinstrumentteja alan parissa toimiville tahoille. (Suomen matkailustrategia 2019, 32.)

Julkisen hallinnon kenttää ja alaa koskevia hallinnollisia rakenteita sekä julkisen sektorin toimijoiden rooleja on pyritty selkeyttämään, tehostamaan, yhdistämään ja niitä on myös joiltain osin muutettu. Kulttuurimatkailun kehittämistyö on kuitenkin alusta asti ollut opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla. Hallinnollisten rakenteiden muutoksia on toteutettu sekä kansallisella että aluetasolla osana hallinnon uudistamista. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön alainen virasto Matkailun edistämiskeskus toimi vuoteen 2015 saakka, jonka jälkeen virasto lakkautettiin. Vastaavat toiminnot kuten valtakunnallisen matkailualan asiantuntijan rooli ja matkailun kansainvälinen edistäminen siirrettiin Business Finlandin Visit Finland yksikköön. Culture Finland- kulttuurimatkailun valtakunnallinen katto-ohjelma, joka on edelleen käynnissä, käynnistettiin vuonna 2011. Ohjelman avulla koordinoidaan alan kansallista kehittämistyötä. Kehitystyön edetessä esimerkiksi ruokamatkailu on eriytynyt omaksi matkailuelinkeinon haaraksi, josta vastuu on maa- ja metsätalousministeriössä. Ruokamatkailun kehittämistyötä varten on myös laadittu ruokamatkailustrategioita.

”Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun” matkailustrategiassa (2019) on määritelty julkisen sektorin eli valtion, Metsähallituksen, ELY-keskusten, maakuntaliittojen ja kuntien sekä muiden matkailualan toimijoiden roolit. Matkailualan kehittämisen näkökulmasta strategiassa on pyritty nostamaan esiin eri toimijoiden keskeisimmät tehtävät. Strategiassa määritellyille toimenpiteille on myös esitetty kyseisestä toimenpiteestä vastaavat tai koordinoivat tahot. Toimenpiteiden vastuutahot edistävät toimenpiteen toteutumista yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Toimenpiteisiin osallistuvat tahot voivat vaihdella teemoittain tai alueellisesti. Esimerkiksi kansainväliseen yhteistyöhön osallistuvat tahot vaihtelevat riippuen yhteistyöstä ja työryhmien mandaateista. Myös kansallisen suuralueyhteistyön alueelliset yhteistyötahot vaihtelevat. (Suomen matkailustrategia 2019, 32.)

### *Suuralue- ja partneriyhteistyö matkailun kehittämistoiminnassa*

Matkailullisen Suomi- brändin kehittämiseksi Suomi on jaettu Visit Finlandin toimesta neljään suuralueeseen, jotka ovat Järvi-Suomi, rannikon ja saariston alue, Lappi sekä Helsingin seutu (ks. kuvio 6). Koordinoidun työn tavoite on pitkäjänteinen ja alueiden toimijoita yhteen sitouttava yhteistyö, jota toteutetaan yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi alueilla. Suuralueen keskeisimmistä alueorganisaatioista muodostettujen strategia- ja markkinointiryhmien kanssa sovitaan muun muassa yhteistyöhön käytettävät resurssit ja tavoitteet. Lähtökohdat kansainvälisen matkailun lisäämiseksi ovat alueilla hyvin erilaiset. Kehitetyn yhteistyömallin pyrkimyksenä on huomioida eri alueiden mahdollisuudet ja haasteet matkailukohteiden kehittämistyössä kansainvälisille markkinoille. Suuralue-jaottelun tavoitteena on luoda perusta muun muassa alan tuotteiden ja palveluiden tarjonnalle sekä luoda mahdollisuus rakentaa vetovoimaisempia imagoon ja mielikuviin perustuvia tuotekokonaisuuksia. (Business Finland 2020b.)



Kuvio 6. Suuralue-jaottelu matkailullisen Suomi- brändin kehittämisessä (Business Finland 2020b)

### *Kulttuurimatkailun kehittämistyön rahoitus*

Kulttuurimatkailun kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä toteutetaan julkisen tuen turvin. Toimenpiteitä toteutetaan kansallisten ja EU-osarahoitteisten rahoitusinstrumenttien avulla erilaisina kehittämissankkeina ja projekteina eri aluetasoilla sekä eri puolilla Suomea. Rahoituskanavat ovat muuttuneet EU-ohjelmakausien aikana. Rahoitusinstrumenttien tavoitteisiin on voitu kirjata suoraan tai epäsuorasti esimerkiksi kulttuurin ja luovien alojen tai luovan osaamisen edistäminen. Tällöin rahoituskanavista on voitu rahoittaa myös näiden alojen hankkeita tai myöntää rahoitusta alan toimijoille. Julkiset tahot kuten EU, ministeriöt ja maakunnat sekä yksityisen sektorin toimijat kuten säätiöt tarjoavat erilaisia rahoitusmahdollisuuksia esimerkiksi kulttuuri- ja matkailualojen toimijoille. Kulttuurimatkailun kehittämistyöhön onkin saatavilla monipuolisesti rahoitusta, koska matkailun, kulttuurin ja luovien alojen hallinnointi ja rahoitus ovat pirstaloituneita.



Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta viime vuosina on avattu myös suoria rahoitushaku-mahdollisuuksia nimenomaan kulttuurimatkailun kehittämiseen. Ministeriön toimesta myönnetään kriteerit täyttävälle organisaatioille erityisavustuksia kulttuurimatkailun kehittämishankkeisiin. Kehittämishankkeisiin myönnettävä valtionavustus on tarkoitettu taiteen ja kulttuurin aloille, jota voivat hakea yhteisöt ja säätiöt. Avustuksen turvin voidaan hankkeiden toimenpiteillä kehittää muun muassa museoiden ja muiden kulttuurikohteiden sekä taide- ja kulttuurifestivaalien toimintaa. Hankkeet voivat liittyä kestävästä matkailusta tukevaan toimintaan ja koskea esimerkiksi palveluiden kehittämistä tai markkinointia ja kohteiden kävijämäärien hallintaa. Avustuksella voidaan tukea myös teemallisten kulttuurireittien rakentamista, jotka liittyvät esimerkiksi historiaan, perinteisiin tai muotoiluun. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020d.)

#### *Yhteistyö, verkostot ja hanketoiminta*

Kulttuurimatkailua koskevan kehitystyön ja hankkeiden avulla on pyritty edistämään ja tukemaan alan heterogeenisen toimijajoukon kohtaamista, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja verkostoitumista monin eri tavoin. Lisääntyvässä määrin yhteistyön toteutuksessa korostetaan toimimaan kumppanuusajattelun mukaisesti.

Keskinäistä verkostoitumista on edistetty sekä virallisissa, esimerkiksi jonkin teeman ympärille luoduissa ja muodostuneissa verkostoissa, että epävirallisemmin. Visit Finlandin toimesta koordinoidaan esimerkiksi matkailun alueellista asiantuntijaverkostoa. Sekä matkailun että kulttuurialan toimijoiden ja hankkeiden sekä hankeorganisaatioiden kohtaamiseksi on myös järjestetty erilaisia tapahtumia ja seminaareja esimerkiksi hankerahoituksella.

Ensimmäinen valtakunnallinen kulttuurimatkailun ESR-rahoitteinen kehittämishanke ”Kulttuurin ketju- Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen” toteutettiin vuosina 2009-2011. Hankkeen tavoitteina oli muun muassa yhteistyön lisääminen kulttuuri- ja matkailutoimijoiden välillä, kulttuurimatkailun tuotekehityksen edesauttaminen sekä kansallisen kulttuurimatkailun Culture DQN-laatuohjelman (Destination Quality Net) rakentaminen ja pilotoiminen. Hanke oli myös luomassa Kulmat.fi-verkkopalvelua, johon on koottu kulttuurin, matkailun ja luovien alojen toimijoita hyödyttävää tietoa. (Kulmat.fi -verkkopalvelu 2015a & 2015b.)

Toisena yhteistyötä edistävänä esimerkkinä voidaan nostaa esiin vuosina 2015-2017 käynnissä ollut ”Creative and Inclusive Finland - Luova ja osallistava Suomi -verkosto”. Se toimi sateenvarjona ESR-rahoitusohjelman kautta toteutettaville hankkeille ja sen avulla pyrittiin edistämään sekä kehittämään osallistavan ja luovan osaamisen ESR-hankkeita. Lisäksi se tuki ja kehitti hanketoimintaa sekä

esimerkiksi aktivoi ja tuki alan toimijoita hankehakujen yhteydessä. Verkoston- ja hankkeen tavoitteena oli myös muun muassa koota ja välittää luovien alojen tietoa sekä lisätä hanketoiminnan kattavuutta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta kansallisesti. Päättynyttä toimintaa on jatkettu Metropolia ammattikorkeakoulun koordinoimassa Osuma – osallistamalla osaamista koordinaatiohankkeessa. (Creative and Inclusive Finland 2017a, 2017b & Osuma - osallistamalla osaamista 2020.)

Esimerkkinä yhteistyön ja verkostojen luomisesta voidaan nostaa esiin myös vuosina 2018-2020 toteutettu ESR-osarahoitteinen kehittämishanke ”Culture Tourism for City Breakers” (CTCB). Hanke toteutettiin neljän ammattikorkeakoulun välisenä yhteistyönä. Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut tuoda luovan alan ja matkailualan toimijoita yhteen. Hankkeessa on tuotu yhteen sekä kansallisen että alueellisen tason kulttuurialan toimijoita, kuten taidelaitokset ja kulttuurialan opiskelijat sekä kulttuuria tuottavat yhdistykset ja kulttuurin välittäjäporras sekä matkailualan toimijoita oppilaitoksista, yrityksistä ja alueellisista matkailuorganisaatioista. Hankkeen konkreettisena toimenpiteenä on tuotettu yhteistyöverkostoa aktivoiva monialainen kulttuurimatkailun kehittäjäfoorumi-verkostokonsepti. Hankkeessa kehitetty verkostokonsepti on monistettavissa esimerkiksi alueellisen ja valtakunnallisen kulttuurimatkailuverkoston aktivoimiseksi. (Culture Tourism for City Breakers 2020a & 2020b.)

### *Koulutus ja osaaminen*

Kulttuurimatkailuun liittyvillä kehittämistoimenpiteillä on myös edistetty, monipuolistettu ja lisätty alaan liittyvää osaamista ja koulutustarjontaa. Kulttuurimatkailun osaamista on kehitetty muun muassa erilaisten verkkokoulutusten ja valmennusten avulla. Lisäksi esimerkiksi Laatu-tonni-koulutus on mahdollista kehittämistyön myötä saada myös kulttuurimatkailupainotteisena. Yliopistotasoisia opintoja, jotka koskevat myös osaltaan kulttuurimatkailua, voi suorittaa muun muassa Lapin yliopistossa pääaineena ”Matkailututkimus” sekä Turun yliopistossa ”Kulttuuri- ja elämysmatkailun” sivuainekokonaisuutena.

Edellä mainitun ”Culture Tourism for City Breakers” kehittämishankkeen tavoitteena oli myös rakentaa ja kehittää monialaista ammattikorkeakoulutasoista kulttuurimatkailukoulutusta. Hankkeen konkreettisena kehittämisprosessin tuotoksena on kehitetty ammattikorkeakoulujen oppimisympäristöissä tarjottava kulttuurimatkailun verkko-oppimiskokonaisuus. CTCB-hankkeessa mukana olleiden ammattikorkeakoulujen ja koulutusohjelmien sekä kulttuuri- ja matkailualojen sidosryhmien välisenä yhteistyönä hankkeessa luotiin ja pilotoitiin Moodle-pohjainen kulttuurimatkailun 15 opintopisteen laajuinen oppimiskokonaisuus suomeksi ja englanniksi. (Culture Tourism for City Breakers 2020b.)

Tutkimus-, koulutus- ja kehittämispalveluita tarjoavan Haaga-Perhon toimesta on järjestetty kulttuuritoimijoille kulttuurimatkailun osaaja -koulutusta heidän matkailuosaamisensa vahvistamiseksi. Ompisopimuskoulutuksen aikana osallistujat ovat suorittaneet kulttuurimatkailupainotteisen Laatutonnin ja matkailualan perustutkinnon. Koulutuksen tarkoituksena on ollut muun muassa vahvistaa kulttuuritoimijoiden liiketoiminnallista osaamista ja yrittäjälähtöisyyttä. Lisäksi koulutuksen avulla on pyritty luomaan lähtökohdat ja pohja kulttuuritarjonnan tuotteistamiseen matkailun käyttöön. (Uudenaan osaamiskeskus matkailu ja elämystuotannon klusteri 2012 & Rantapallo 2014.)

Kulttuurimatkailuvalmennuksen eli Culture Creators -valmennuksen avulla pyritään luomaan uusia ja vetovoimaisia kulttuurimatkailutuotteita sekä matkailualan että luovien alojen toimijoiden yhteistyönä. Välittäjäportaana luovien alojen ja matkailun välillä toimivat matkailuun perehdytetyt kulttuuri(matkailu)tuottajat, jotka ovat vetovastuussa tiimeistä. Kulttuurimatkailuvalmennuksen sisältö koostuu kahdeksasta eri moduulista, joita ovat muun muassa tuotteistaminen ja testaus, markkinointi, myynti ja jakelukanavat, lainsäädäntö ja tekijänoikeudet sekä turvallisuus. Valmennuksen sisältöön liittyviä materiaaleja ja linkkejä voi hyödyntää Visit Finlandin sivustolta. (Business Finland 2020c.)

### *Tietopohjan vahvistaminen*

Kulttuurimatkailuun liittyvät tiedot ovat hajanaisia. Kehittämistyön taustalla on tarve vahvistaa kulttuurimatkailun tieto- ja tilastoperustaa. Tämän lisäksi on nähty tarve kehittämistyön etenemisen seuraamiseksi myös erilaisille kehitystä mittaaville määrällisille ja laadullisille indikaattoreille. Kulttuurimatkailun tietopohjaa sekä kehittämistyön tueksi ja johtamiseksi tarvittavaa informaatiota sekä keruumenetelmiä on pyritty kehittämään. Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti asian kartoittamiseksi esiselvityshankkeen vuonna 2013 kulttuurimatkailun vaikuttavuusindikaattoreista.

Kulttuurimatkailun vaikuttavuusindikaattoreiden esiselvityshankkeessa on muun muassa pyritty määrittelemään tiedon tarpeet ja indikaattorit sekä kartoitettu nykytilannetta kuvaava lähtötieto kerättävästä tiedosta ja vaikuttavuuden arvioinnista. Itä-Suomen yliopiston matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos vastasi hankkeen käytännön toteutuksesta yhteistyössä Suomen museoliiton kanssa. Selvityshankkeen tuloksena nostetaan esiin, että työ on edelleen haasteellista tietoperustan ja tilastoinnin kehittämiseksi ja hajanaisten tietojen yhdistämiseksi. Tarkoituksenmukaista kehitystyössä on hyödyntää vielä olemassa olevia järjestelmiä. Erilaisista kohteista saatavia aineistoja tulisi kerätä ja myös analysoida säännöllisesti. Selvityksessä todetaan, että tiedonkeruun toimivaksi saaminen on pitkä prosessi. Kehittämistyön tulee olla pitkäjänteistä ja prosessin katsotaan edellyttävän eri toimijoiden yhteistyötä esimerkiksi alan indikaattoreiden kehittämisessä. (Mikkonen, Pesonen & Honkanen 2015, 4, 28-29.)

### *Tuotekehitys, tuotteistus ja kansainvälinen markkinointi*

Kulttuurimatkailun tuotekehitystä ja tuotteistusta sekä markkinointia on edistetty koko kehittämissyön ajan kansallisesti sekä eri alueilla. Kulttuurimatkailun teemat sekä tuotekokonaisuudet ovat kehittämistyön edistyessä täsmentyneet ja niistä on myös laadittu erilaisia kansallisia ohjeistuksia ja oppaita alan toimijoille hyödynnettäväksi. Kehittämistoimilla pyritään siihen, että voitaisiin luoda kansainvälisille markkinoille vetovoimaisia maamme kulttuuriin perustuvia tuotteita ja palveluja (Business Finland 2020d). Teemakohtainen tuotekehitys ja markkinointi on osoittautunut tehokkaaksi toimintatavaksi kansainvälisillä kohdemarkkinoilla (Business Finland 2020e).

Kansainvälinen kohderyhmä Suomeen suuntautuvassa matkailussa ei tunne suomalaisen kulttuurin tarjontaa. Haasteena onkin vahvistaa Suomen kulttuurista matkailumaakuvaa ja luoda mielikuva Suomesta mahdollisena kulttuurimatkan kohdemaana. Kulttuurimatkailu pyritäänkin yhdistämään Visit Finlandin toimesta maakohtaisiin markkinointikampanjoihin. Kulttuurimatkailun kansallisessa kehittämissyössä keskeisenä toimenpiteenä on tehdä yhteistyötä muun muassa taiteen tiedotuskeskusten, suurlähetystöjen sekä kulttuuri-instituuttien kanssa. Kulttuurimatkailun kansalliset kehittämistoimenpiteet kohdistuvat valittuihin kohdemaihin. (Business Finland 2020f.)

Kulttuurimatkailun tuotekehitystyöllä tuetaan alueiden kehittämistä, ympärivuotista tarjontaa ja pyritään rakentamaan tehokkaita palveluverkostoja eri puolille Suomea yhteistyössä yritysten ja alueiden kanssa. Visit Finlandin koordinoima tuotekehitystyö tuottaa erilaisille organisaatioille työkaluja, tietoa ja koulutusta kansainvälistymiseen sekä edistää palvelutarjonnan kehittämistä kohdemarkkinoille. Tuotekehitystyö tukee digitaalisten palveluiden kasvua ja sen avulla varmistetaan tuotteiden riittävä laatu ja vientikelpoisuus. Tuotekehittämisen avulla koordinoidaan eri alueilla tehtävää kehitystyötä, edistetään yritysten verkostoitumista sekä tuotteiden paketoitua. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa kehitystyötä, joka tukee samalla Suomen matkailukuvan viestintää. (Business Finland 2020d.)

Kulttuurimatkailuun liittyviä teemoja ja niiden pohjalta rakennettavia kulttuurimatkailutuotteita ovat: ”tapahtumat, käyntikohteet, kädentaidot, taideaktiviteetit, suomalainen elämäntapa, arkkitehtuuri ja design sekä ruoka”. Tuotekehityksen tavoitteena on tarjota kansainvälisesti laadukkaita tuotteita. Visit Finland on julkaissut näihin teemoihin ja niiden pohjalta tuotettaviin tuotteisiin ja palveluihin liittyen myös Culture Finland -peruskriteerit kansainvälisille markkinoille. (Business Finland 2020g.)

Kulttuurimatkailutuote sisältää matkailijoille suunnattuja kulttuurisia elementtejä ja se voi olla esimerkiksi matkailu- ja kulttuuripalvelun yhdistelmä. Kulttuurimatkailutuote on voinut syntyä myös tuotteistamisprosessissa, jonka ensisijainen kohderyhmä on joko yksittäinen matkailija tai ryhmä. Kulttuurimatkailun tuotteistamisen tueksi on laadittu Culture Finland -tuotesuosituksia. Tuotesuosituksissa keskiössä ovat suomalaisuus ja paikallisuus esimerkiksi alueen tai paikan historia ja perinteet. Suosituksissa eritellään eri tuotetyyppien osalta olennaisimmat elementit. (Business Finland 2020h.)

Kulttuurimatkailutuotteen Culture Finland -peruskriteerit kansainvälisille markkinoille on määritelty seuraavien kohtien mukaisesti:

- *Teeman viesti*, jossa kulttuuriteema näkyy tuotekuvauksissa ja kulttuurisisällöllä tai kulttuurisilla elementeillä on tuotteessa pääpaino
- *Markkinointi ja viestintä*, niin että tuote tai kohde on matkailijan saavutettavissa ja esimerkiksi markkinointimateriaalit ovat löydettävissä vähintään englanniksi verkkosivuilta
- *Tarinallisuuden hyödyntäminen* viestinnässä ja paikan päällä. Kohteeseen, tai tuotteeseen liittyvän tarinan avulla voidaan houkutella matkailijoita ja korostaa vahvuuksia huomioiden historiallinen konteksti sekä nykypäivä
- *Palvelu ja henkilökunta on osaavaa*, ammatti- ja kielitaitoista sekä perehtynyt asiakkaiden odotuksiin ja tuntee paikallista kulttuuria
- *Paikallisen ruoan* tulee olla laadukasta ja luonnonantimia korostavaa
- *Saavutettavuus ja esteettömyys*, jossa huomioidaan erilaisten kohderyhmien tarpeet ja luodaan mahdollisuus kokea kulttuurimatkailuelämys
- *Kestävän kehityksen periaatteet ja arvot* huomioidaan koko tuotteen ja palvelujen elinkaaren toteutuksessa ja tarjonnassa sekä markkinoinnin ja viestinnän osalta. Erityisesti painotetaan kulttuurista kestävyyttä niin, että tuotetarjonta on aitoa, autenttista ja paikallista kulttuuria kunnioittavaa, ympäristöystävällistä sekä paikallisista resursseista ammentavaa.

(Business Finland 2020h.)

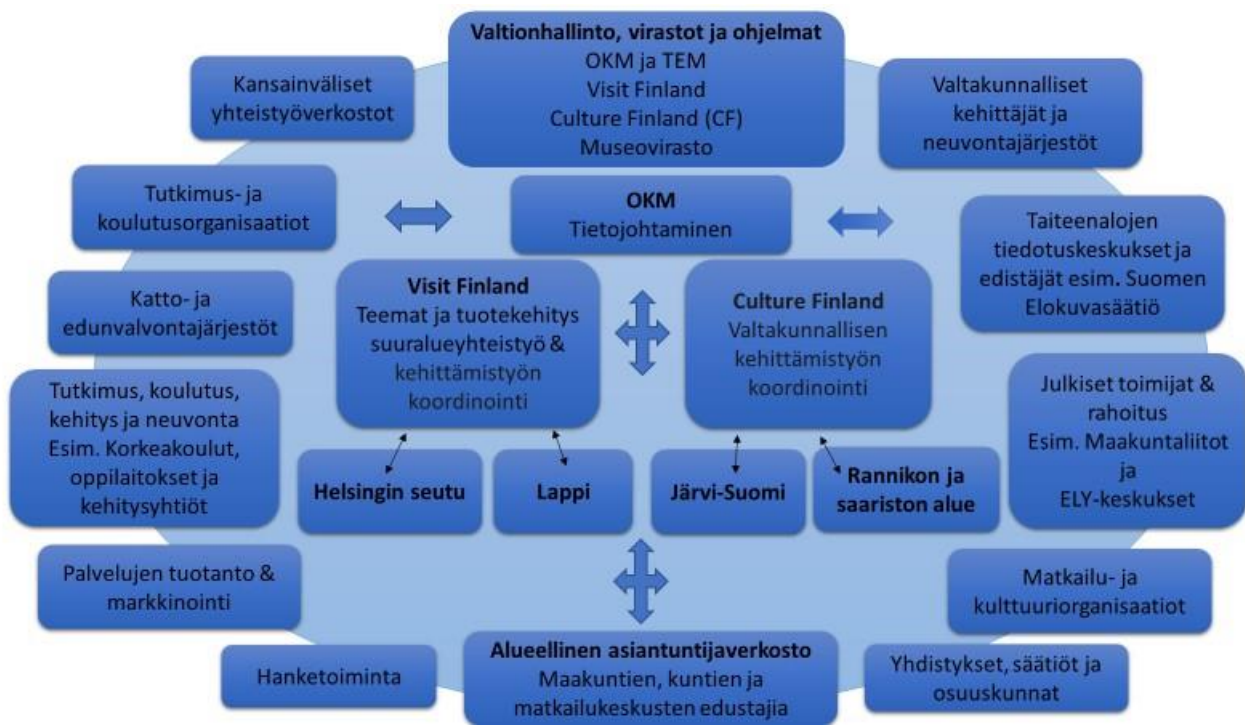
## 4.5 Kulttuurimatkailun kehitystyö ja verkostot

Yhteistyötä ja verkostoitumista korostetaan alueiden ja eri alojen strategisessa kehittämistoiminnassa. Eri aluetasoilla, sektoreilla ja toimialoilla korostetaan keskinäisen yhteistyön merkitystä eri organisaatioiden kesken sekä strategista kumppanuutta. EU:n ohjelmalliseen aluepolitiikkaan liittyy kiinteästi esimerkiksi kumppanuuden merkitys. Sotarauta (1996a, 5) tähdentää, että kumppanuudella korostetaan sitä, että esimerkiksi alueellisten strategiaprosessien taustalla on useita eri organisaatioita. Tällöin alueen kehittämiseen osallistuisi ja sitoutuisi omien resurssiensa mukaisesti laaja toimijajoukko, jolloin kumppanuus- ajattelun mukaisesti yhteistyö olisi tiiviimpää. Ruokolaisen (2017, 127) mukaan kulttuuritoimijoiden keskinäinen verkostoituminen on olennaista kulttuurin talouden kehitykselle.

Alueiden, toiminnan tai erilaisten teemojen ympärille voi muodostua erilaisia verkostoja. Myös organisaatioissa harjoitettava hanketoiminta ja hankkeet voivat verkostoitua keskenään ja hakea tätä kautta synergioita. Erilaisissa verkostoissa toimiminen voi perustua vapaaehtoisuuteen tai taustaorganisaatiolta saatuun mandaattiin, mikä voi myös osaltaan vaikuttaa toimijoiden intresseihin ja sitoutuneisuuteen verkostossa toimimiseen. Kehittämistyössä voi olla myös erilaisia sisäpiirejä, kuten matkailun poikkihallinnollisesti muodostunut Minimatka-ryhmä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on mukana erilaisissa alan kansainvälisissä verkostoissa ja muissa alaa koskevissa yhteistyöverkostoissa. Ministeriö johtaa kulttuurimatkailun kehittämistyötä ja siihen liittyvää päätöksentekoa tietojohdamisen keinoin, joka perustuu informaatiovirtoihin ja käytettävissä olevan datan ja tiedon analysointiin. Kulttuurimatkailun kehittämistoiminta kuuluu myös soveltuvin osin muiden ministeriöiden, kuten maa- ja metsätalousministeriön alaisuuteen niiden vastuualueiden osalta. Tällöin näiden ministeriöiden toimesta voidaan osallistua alaa koskeviin verkostoihin ja harjoittaa yhteistyötä myös kansainvälisellä tasolla. Kansainvälistä kulttuurimatkailun kehittämistyötä ja matkailun edistämistä toteutetaan myös eri puolilla maailmaa sijaitsevien suurlähetystöjen kautta sekä kulttuuri-instituuttien kanssa.

Kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa harjoitetaan matkailun ja kulttuurin rajapinnoilla eri tahojen ja toimijoiden yhteistyönä sekä erilaisina verkostoina eri aluetasoilla ja sektoreilla (ks. kuvio 7). Kehittämistoiminta ilmenee sekä kansallisella, kansainvälisellä että aluetasolla. Verkostomaisella toiminnalla ja kehittämistyöllä pyritään edistämään kulttuuri- ja matkailutoimijoiden yhteistyötä ja yhdistämään käytettävissä olevia resursseja ja voimavaroja. Eri tahojen yhteistyö, verkostojen merkitys ja kumppanuudet kehitystyössä ovatkin korostuneet entisestään.



Kuvio 7. Kulttuurimatkailun toimijat ja verkostot

Visit Finlandin toimesta valtakunnallista kehittämistyötä koordinoidaan esimerkiksi suuralueyhteistyön avulla (Järvi-Suomi, rannikon ja saariston alue, Lappi sekä Helsingin seutu). Suuraluetasoisien yhteistyömallin lisäksi Visit Finland pyrkii edistämään yhteistyötä ja kumppanuusverkostojen syntymistä muun muassa erilaisten teemallisten tai muiden alueellisten verkostojen kanssa. Lisäksi Visit Finlandin toimesta koordinoidaan erilaisiin teemoihin ja niille asetettuihin laatuksiteereihin perustuva alan tuotekehitystyötä. Kulttuurimatkailun Culture Finland –katto-ohjelman avulla koordinoidaan myös alan kansallista kehittämistyötä, lisäksi Museovirastolla on oma roolinsa kehittämistyössä.

Kulttuurimatkailun toimijajoukko on monimuotoinen. Julkisen sektorin lisäksi kansallisessa kehittämistyössä ovat mukana muun muassa erilaiset matkailun ja kulttuurin alojen tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, edunvalvonta- ja kattojärjestöt, korkeakoulut ja muut oppilaitokset sekä taiteenalojen tiedotuskeskukset. Alueetasolla kulttuurimatkailun kehittämistyössä ovat mukana muun muassa maakuntaliitot, ELY-keskukset, matkailun ja kulttuurin organisaatiot sekä yhdistykset ja säätiöt. Laajan toimijajoukon ansiosta kansalliselle, alueelliselle ja paikalliselle tasolle on muodostunut monimuotoisia ja erilaisista lähtökohdista koostuvia toimijoiden ja hankkeiden verkostoja.

### *Matkailun alueellinen asiantuntijaverkosto*

Visit Finland pyrkii vahvistamaan ja kehittämään yhteistyötä Suomen matkailuelinkeinon kanssa ja sitouttamaan alalla toimivat organisaatiot pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Yksikön toimesta on koottu alan kehittämistoimintaa tukeva alueellinen asiantuntijaverkosto, jonka jäsenet ovat pysyviä tahoja alueellisessa matkailukentässä ja edustavat eri alueiden elinkeinoa ja yrityksiä. Alueorganisaatioiden edustajat tuntevat hyvin alueensa matkailuelinkeinon, yritykset, rahoittajat ja kehitystoiminnan. (Business Finland 2020i.)

Asiantuntijaverkostossa ovat edustettuina maakunnat ja esimerkiksi maakuntaliitot kuten Keski-Suomen liitto ja Uudenmaan liitto. Verkostossa on edustajia myös alueiden seutukunnallisista kehitysyhtiöistä, esimerkiksi Kymenlaaksosta verkoston toimintaan osallistuvat Kotkan-Haminan seudun kehittämisyhtiö Cursor Oy sekä Kouvolan elinkeinoyhtiö Kouvola Innovation Oy (Kinno). Lisäksi Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan Koillismaan seutukunnasta verkostossa on omat edustajansa alueen matkailukeskuksista, kuten Ruka-Kuusamo Matkailu ry sekä Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry. Business Finland 2020i.)

Verkoston toiminta perustuu tiedonvaihtoon. Verkoston asiantuntijajäsenet välittävät Visit Finlandille tietoa muun muassa siitä, millaisia toimenpiteitä alueella tarvitaan ja tuovat alueidensa terveiset Visit Finlandin tietoon. Vastaavasti verkoston jäsenet levittävät tietoa alan kansallisesta kehittämistoiminnasta ja kuulumisista omilla alueillaan. Tekemällä yhteistyötä alueellisen asiantuntijaverkoston kanssa Visit Finlandin toimenpiteitä voidaan kohdistaa paremmin vastaamaan alueiden tarpeita. (Business Finland 2020i.)



## 5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kulttuurimatkailun kehittämistyötä Suomessa ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehyksessä. Tutkimuksella haettiin vastausta siihen, millaisena kulttuurimatkailun kansallinen kehittämistoiminta Suomessa näyttäytyy tässä kontekstissa 2000-luvun alkupuolella alkaneen kehittämistyön myötä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sitä, miten kulttuurimatkailun pitkäjänteistä kehittämistä edistetään kansallisella tasolla. Tutkimus on keskittynyt työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalojen alaiseen kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan.

Tutkimuksessa tarkasteltiin aluekehittämisen suuntaviivoja Suomessa ja ohjelmallisen aluekehityksen kontekstin heijastumista kulttuurimatkailun kehittämistyöhön. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, millaisena näyttäytyvät hallinnolliset raamit ohjelmallisen aluekehittämisen viitekehyksessä, jotka luovat pohjan alan toimintojen kehittämiselle valtakunnallisesti ja eri alueilla. Tutkimuksen avulla pyrittiin selkeyttämään kulttuurimatkailun kenttää, alan toimijoita sekä kehittämistoiminnan toimintaympäristöä ja nostamaan esiin ohjelmallisen aluekehittämisen suunnittelu- ja toimintaympäristön moninaisuus. Tutkimuksen tavoitteena oli myös esitellä kulttuurimatkailun tila sekä alan kehittämiseksi tehdyt kansalliset strategiset linjaukset ja valitut kehittämisen painopisteet, jotka suuntaavat kehittämistoimenpiteitä. Tutkimus sivuaa myös alan kehittämistyön koordinoitua ja johtamista.

EU-jäsenyyden myötä 1995 Suomessa alettiin toteuttaa ohjelmallista aluekehittämistä. Ohjelmallisen aluekehittämisen taustalla vaikuttavat strategisen suunnittelun ja johtamisen ajattelumallit, käsitteet, välineistö sekä erilaiset keinovalikoimat, joita voidaan hyödyntää kehittämisen suuntaviivoja määriteltäessä. Suomessa vastuu alueiden kehittämisestä on julkisella sektorilla eli valtiolla ja kunnilla. Aluekehittämisen painopisteen muuttuminen ohjelmallisuuteen on vaikuttanut valtakunnalliseen sekä aluetason kulttuurimatkailun kehittämiseen sekä alaa tukevien kehittämistoimintojen resurssointiin. Kulttuurimatkailun ohjelmallista kehittämistyötä toteutetaan poikkihallinnollisesti monitasoisen hallintajärjestelmän puitteissa ja reunaehdoilla. Kulttuurimatkailun kehittämistoiminta toteutuu käytännössä moniportaisesti eri aluetasoilla ja näyttäytyy kompleksisena kokonaisuutena.

Strategisella suunnittelulla ja kehittämisstrategioilla voidaan edistää kulttuurimatkailun toimintaedellytysten paranemista. Kulttuurimatkailun toimijajoukon toimintaa ohjaavat ja koskevat useat strategiat ja ohjelmat. Alan kehittämistoimintaan vaikuttavat niin sanotusti ylemmällä tasolla useat ministeriöt ja hallinonlat omine strategioineen, joita sävyttävät hallinonalan politiikkalinjaukset ja

intressit. Kulttuurimatkailun kehittämistyön taustalla vaikuttavat muun muassa voimassa oleva lainsäädäntö sekä alueiden kehittämisen yleiset EU-tasolta alaspäin heijastuvat kehittämisen painopisteet. Valtakunnalliset aluekehittämisen painopisteet ja teemat sekä hallinnonalojen strategiset kehittämissiisikirjat ja ohjelmat taas vuorostaan heijastuvat alaspäin sekä alueelliselle että paikalliselle tasolle.

Alueelliseen kehittämistyöhön vaikuttavat EU:n yleiset periaatteet ohjelmallisuus, keskittäminen, täydentävyys sekä kumppanuus. Ohjelmallisen kehitystyön periaatteet ovat nähtävissä myös kulttuurimatkailussa. Aluekehittämisen painopisteiden heijastuminen alaspäin on havaittavissa tutkimuksessa käytetyissä aineistoissa. Kulttuurimatkailun valtakunnallista ohjelmallista aluekehittämistä ohjaavat aluekehittämispäätös, hallitusohjelma, matkailun kehittämisen strategiset painopisteet sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategia sekä alan kehittämistoiminnalle määritellyt painopisteet ja teemat. Strategioissa kehittämisen painopisteet heijastuvat selkeästi alaspäin ja samoja kehittämisen teemoja sekä painopisteitä on löydettävissä eri aluetasoilla laadituissa kehittämissiisikirjoissa. Aluekehittämispäätöksessä määritellyt kansalliset kehittämisen painopisteet heijastuvat matkailustrategiaan ja edelleen kulttuurimatkailun strategiaan.

Aluekehittämisen kenttä ja valtionhallinnon rakenteet ovat muuttuneet tarkasteltavan ajanjakson eli viimeisen viidentoista vuoden aikana, mutta tietyt lainalaisuudet alueiden kehittämisessä ovat pitäneet pintansa. Kehittämistoiminnan strategiset päämäärät ja tavoitteet määritellään pääsääntöisesti ylempien tahojen toimesta, josta ne heijastuvat alemmille aluetasoille. Strategiseen johtamiseen käytettävissä olevat keinot ja välineistö sekä johtajuus ovat kuitenkin muuttuneet toimintaympäristön ja käytettävissä olevien ajatusmallien sekä toimintatapojen muutosten myötä. Lähtökohtana kehittämissiisitoiminnassa on kuitenkin julkisella sektorilla määritellyt kehittämisen suuntaviivat ja tahto siitä, mihin toimintaa halutaan suunnata ja ohjata.

Kehittämistoiminnan strategisissa asiakirjoissa on hyödynnetty muun muassa SWOT- ja PESTEL-analyysijä ja niiden avulla esiin saatavia kehittämistoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Strategioita on päivitetty noin viiden vuoden välein. Osassa strategioiden laatimisprosesseista on osallistettu prosessiin laajakin joukko toimijoita, kun taas osa on valmisteltu niin sanotusti virkatyönä. Strategioihin ja niiden näkökulmaan myös heijastuu se, millainen niiden laatimisprosessi on ollut. Strategisissa asiakirjoissa näkyy myös selvästi muun muassa se, että mikä on milloinkin ollut niin sanotusti muodissa strategisen kehittämisen saralla. Tällöin strategioihin heijastuvat strategisen kehittämisen ajanjaksot ja kehittämistoiminnan terminologia eli silloiset ”muotisanat” vilisevät kehittämissiisikirjoissa riippumatta siitä, millä aluetasolla asiakirja on laadittu (klusteriajattelu, innovaatiot ja verkostot, luovuus ja luovat alat, tuotteistus, palvelumuotoilu, kumppanuusajattelu, tietojohdaminen ja niin edelleen).

Kulttuurimatkailun toimintaympäristö on dynaaminen ja sen voidaan katsoa olevan jatkuvassa muutoksessa. Kulttuurimatkailu kulkee matkailun ja kulttuurin rajapinnoilla, joka on asettanut omat haasteensa alan kehittämistoimintaan. Ala on monipuolinen ja kulttuurimatkailun kentän voidaan katsoa olevan monella tapaa kahtiajakoinen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on Suomessa kulttuurimatkailusta vastaava ministeriö. Ministeriö johtaa kulttuurimatkailun kehitystyötä tietojohdamisen keinoin, joka perustuu käytettävissä olevan datan ja tiedon analysointiin ja sen myötä toteutettavaan strategiseen päätöksentekoon sekä alan kehittämistyön linjausten määrittelyyn. Työ- ja elinkeinoministeriö taas vastaa aluekehittämisestä sekä matkailun poikkihallinnollisesta kehittämis- ja yhteistyöstä. Lisäksi kulttuurimatkailun kentän toimijajoukko on heterogeeninen muodostuen sekä matkailuelinkeinon että kulttuurin ja luovien alojen toimijoista.

### *Toimintaympäristön muutosten huomiointi ja hyödyntäminen toiminnassa*

Matkailun kehittämisen yhteydessä on syytä huomioida erilaisia toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden heijastumista toimintaan tulevaisuudessa. Käytännössä tällä tarkoitetaan muun muassa erilaisten muutostekijöiden, trendien ja heikkojen signaalien havaitsemista ja niiden huomiointia toimintaa kehitettäessä. Muutosten huomioiminen toiminnassa edellyttää ennakoimista, muutoksiin valmistautumista ja reagointia sekä ennakoivaa kehittämisotetta huomioimalla vaikutusten merkitys toimialaan ja sen kehittämiseen.

Matkailukysyntä muuttuu ja monipuolistuu. Samaan aikaan matkailijoiden arvostukset ja odotukset matkailukohteilta muuttuvat ja alan kohderyhmien segmentointi tarkentuu, jonka vuoksi tarvetta on yhä enemmän räätälöidyille tuotteille ja palveluille. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää kartoittaa, millaisia heikkojen signaalien mukanaan tuomat vaikutukset toimintaympäristöön voisivat olla. Tämän informaation pohjalta voidaan myös lähteä kehittämään uusia tuotteita ja palveluja sekä liiketoimintamahdollisuuksia.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat alueilta sekä alan toimijoilta jatkuvaa tilanteiden kehittymisen seuraamista ja muutoksiin sopeutumista. Globaalin toimintaympäristön muutostekijät ja niihin liittyvät ennusmerkit esimerkiksi heikot signaalit ja trendit tulisikin havaita. Muutoksiin sekä niiden mahdollisiin vaikutuksiin tulisi reagoida ajoissa sekä huomioida ne alueiden kehittämisessä tai oman organisaation toiminnassa. Toimintaympäristön muutoksia seuraamalla ja käytettävissä olevaa informaatiota analysoimalla voidaan tuottaa olennaista tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Toimintaympäristön muutosten seuraaminen ja niiden mahdollisten vaikutusten analysointi heijastuu myös siihen, että erilaiset strategiat tulisi pitää ajan tasalla.

Kulttuurimatkailun kansallisen kehittämistyön voisi sanoa alkaneen kauppa- ja teollisuusministeriön toimesta laaditun ja vuonna 2006 julkaiseman kansallisen matkailustrategian myötä. Kyseisessä asiakirjassa määriteltiin kulttuurimatkailu, joka on edelleen käytössä alan sisältöä määriteltäessä. Kun kulttuurin merkitys tunnistettiin ja tunnustettiin matkailuelinkeinon kehittämisessä ja mahdollisena matkailualan ja aluetalouden kasvun edistäjänä, alettiin kulttuurimatkailun tilaa selvittää.

Ennen kehittämistyön aloittamista ja mahdollisten muutokseen tähtäävien toimenpiteiden käynnistämistä, täytyy kuitenkin olla selvillä lähtötilanteesta. Käytettävissä tulisi olla tietoa vähintäänkin perusasioista toiminnan kehittämisen kohteeseen liittyen. Lähtötilanteen kartoittamisen avulla voidaan määritellä esimerkiksi tavoitteet, jotka kehittämistoimien avulla pyritään saavuttamaan. Ennen varsinaisia kulttuurimatkailun kehittämisstrategioita on kartoitettu kulttuurimatkailun tilaa Suomessa erinäisten selvitystöiden avulla. Selvitystöillä on kartoitettu muun muassa sitä, missä vaiheessa alan tuote- ja palvelutarjonta ovat. Matkailustrategiassa määriteltyjen alan kehittämistoimien painopisteiden, matkailututkimusten ja kulttuurimatkailun selvitystöiden sekä käytettävissä olleiden tietojen pohjalta laadittiin vuonna 2009 Matkailun edistämiskeskuksen toimesta ensimmäinen kulttuurimatkailun oma alan kehittämisstrategia.

#### *Kehittämistyön tarve ja kehittämistoiminnan strategiset painopisteet*

Kulttuurimatkailun kehittämistyön lähtökohtana on kansainvälisille markkinoille pyrkiminen ja kansainvälisten matkailijoiden tarpeita tyydyttävien kulttuurisisältöisten palvelujen ja tuotteiden tarjoaminen valitulle kohderyhmälle. Ensimmäinen painopiste alan kehittämistoiminnassa onkin ollut se, että saadaan asiakaslähtöisesti luotua tuotekehityksen ja tuotteistamisen avulla matkailutarjontaan eri alueille tuotteistettuja kulttuurisia elementtejä sisältäviä matkailun tuotteita ja palvelukokonaisuuksia. Samalla on haluttu tukea sekä toimijoiden että yritysten kansainvälistymistä. Palvelumuotoilun avulla luotujen laadukkaiden tuotteiden ja palvelutarjonnan avulla strategioissa on oletettu myös alueiden houkuttelevuuden ja vetovoiman lisääntyvän sekä matkailullisen maakuvan ja myönteisen imagon vahvistuvan (Suomen kulttuurisen maidentiteetin vahvistaminen, competitive identity).

Kehittämistyötä on suunnattu kehittämistyön alettua myös muun muassa siihen, että pyritään tuomaan kulttuurin ja matkailun toimijat yhteen ja lisäämään näiden toimijoiden keskinäistä yhteistyötä, vuoropuhelua ja verkostoitumista. Kulttuurimatkailun kansallisella kehittämistoiminnalla on myös tavoiteltu inhimillisen osaamisen lisäämistä sekä osaavan työvoiman saatavuutta kehittämällä ja monipuolistamalla alaan liittyvää koulutusta niin, että se vastaisi myös tulevaisuuden tarpeita. Kehittämistoiminnan käynnistyttyä yhtenä painopisteenä on myös ollut alaan liittyvän tutkimustiedon lisääminen sekä tilasto- ja tietopohjan laajentaminen niin, että alan kehittymistä voidaan jatkossa seurata.

Kulttuurimatkailun strategiassa (2014, 84) haasteena alan kehittämistoiminnassa on myös nähty niin sanotun välittäjäportaan puuttuminen, johon on kiinnitetty myös kehittämistoiminnassa huomiota. Tarpeellisenä onkin nähty tuottajatoiminnan kehittäminen niin, että esimerkiksi kulttuuritoimijoiden tueksi olisi saatavilla matkailualaa hallitsevia kehittäjiä ja tuottajia, jotka voisivat toimia alojen rajapinnoilla. Kehittämistoiminnassa on koettu myös tärkeäksi Euroopan unionin ja kansainvälisten kehittämis- ja rahoitusohjelmien hyödyntäminen siltä osin kuin ne koskevat kulttuurimatkailua tai mahdollistavat alan kehittämistoiminnan tukemisen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 4-5).

Vuonna 2014 laaditussa kulttuurimatkailun kehittämisstrategiassa keskeisiksi kulttuurimatkailun kehittämisaueiksi on määritelty tuotekehitys, yhteistyö ja verkostot, näkyvyys ja myyntikanavat sekä seuranta. Strategiassa painotetaan myös sitä, että kaikessa alan kehittämistoiminnassa tulee huomioida kestävän kehityksen periaatteet ja laadun kehittäminen, osallistaminen ja aitous. Matkailun kehittämistoiminnassa tulee myös huomioida esteettömyys, saavutettavuus sekä kohderyhmien mukainen palvelumuotoilu. Strategiassa nostetaan esiin se, että lisäarvoa ja elämyksellisyyttä matkailutuotteisiin voidaan tuoda esimerkiksi tarinallistamisen keinoin. Lisäksi strategiassa painotetaan sitä, että kehittämistoiminnan tulee olla yhteneväistä myös Suomen matkailullisen maakuvan kanssa. Strategiassa (2014) määritellään myös alan strategiset temaattiset painopisteet, jotka ovat suomalainen elämäntapa ja niin sanottu paikan tuntu, ruoka, design ja arkkitehtuuri sekä luovan talouden alat.

Kulttuurimatkailun kehittämistyön aikana esimerkiksi pitkäjänteisellä kehittämistyöllä tavoiteltava visio (2014) on kiteytynyt lyhyeksi ja ytimekkääksi, kuten hyvän vision kuuluukin, muotoon: ”Suomi on modernin humanistin sydämen valinta – kiitos kulttuurimme!”. Viisi vuotta aiemmin laadittu kulttuurimatkailun visio (2009) taas korosti kulttuurimme merkitystä matkailutarjonnassa sekä kulttuuripainotteisten matkailutuotteiden ympärivuotisuutta, jonka avulla kausiluonteista matkailutoimintaa voitaisiin pidentää. Missiossa (2014) taas korostetaan alan aluetaloudellista merkitystä ja työllistävyyden näkökulmaa: ”Luomalla matkailijoille uudenlaisia elämyksiä sekä kulttuuri- ja matkailutoimijoille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, edistämme elinkeinon hyvinvointia ja taloudellista kestävyyttä. ” Kulttuurimatkailun missio (2009) taas korosti alan toimijoiden yhteistyön merkitystä ja sen vahvistamista ja muun muassa osaamisen lisäämistä asiakkaiden palvelutarpeita paremmin vastaaviksi sekä kulttuuritarjonnan kehittämistä matkailun toimintamalleihin paremmin soveltuvaksi.

### *Kansallinen kulttuurimatkailun kehittämistoiminta*

Kulttuurimatkailun kansallinen kehittämistoiminta Suomessa näyttäytyy käytettyjen aineistojen pohjalta edistäneen alan toimintaedellytyksiä. Tehtyjen toimenpiteiden avulla asetettuja strategisia tavoitteita ja kehittämistyölle määriteltyjä painopisteitä on toteutettu ja luotu edellytyksiä kulttuurimatkailuun liittyvän toiminnan kansainvälistymiselle. Kulttuurimatkailun kehitystyöllä ja sen piiriin kuuluvilla toimenpiteillä ja hanketoiminnalla voidaan vaikuttaa alueisiin (aluetaloudelliset, yhteiskunnalliset ja sosiokulttuuriset vaikutukset) ja niiden matkailun palvelutarjontaan.

Ohjelmallisen aluekehityksen kontekstissa strateginen kehittämistoiminta on ollut pitkäjänteistä ja siinä on otettu edistysaskelia. Kehittämistoiminnassa on kiinnitetty huomiota siihen tarpeeseen, että tulisi luoda edellytyksiä ylittää hallinnon sektoreiden välisiä rajoja. Valtionhallinnon institutionaalisten rakenteiden uudistamisella esimerkiksi ministeriöiden ja virastojen yhdistämisellä on pyritty tehostamaan toimintoja alueellisen kehittämisen näkökulmasta. Esimerkiksi alaa ohjaavia hallinnollisia rakenteita ja vastuutahoja sekä niiden rooleja on pyritty selkeyttämään. Vastuunjakojen selkeyttäminen ja määritellyt kulttuurimatkailun toimijoiden roolit parantavat samalla kehittämisen toimintaedellytyksiä toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Esimerkiksi Visit Finlandin rooli on koordinoida toimintaa kansallisella tasolla, kun taas opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa alan kehitystyötä tietojohdamisen keinoin.

Suomessa on toteutettu viimeisen viidentoista vuoden aikajänteellä sekä kansallisella että alueellisella tasolla erinäisiä kulttuurimatkailun kehittämistoimintaa toteuttaneita toimenpiteitä. Peilattaessa kulttuurimatkailun strategisissa kehittämissasiakirjoissa toiminnalle määriteltyjä tavoitteita ja päämääriä tehtyihin toimenpiteisiin ja saavutettuihin tuloksiin, voidaan todeta, että kansainväliselle kulttuurimatkailulle on luotu edellytyksiä sekä pyritty tukemaan alan kasvua.

Yksi Suomen vahvuuksista kulttuurimatkailun kehittämisessä on valtion tuki ja kehittämistoimet eri aluetasoilla. Alan kehittämistyötä tuetaan julkisin varoin erilaisilla rahoitusinstrumenteilla, joiden avulla pystytään toteuttamaan ylemmällä tasolla määriteltyjä strategisia tavoitteita edistäviä hankkeita. Kulttuurimatkailun kehittämiseen myönnettävä rahoitus on pirstaloitunut ja rahoituskanavat ovat muuttuneet EU-ohjelmakausilla. Hankkeiden rahoittamista EU-ohjelmakausien aikana eri rahoituskanavista on kartoitettu ja seurattu. Tarvetta on ollut kuitenkin suoraan kulttuurimatkailun kehittämistoimintaan myönnettävälle julkiselle tuelle. Viime vuosina onkin alettu rahoittaa alan kehittämistoimintaa opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä suorilla erityisavustuksilla.

Hankkeet toimivat työvälineinä strategioissa määriteltyjen toimenpiteiden käytännön toteuttamiseksi. Hankemuotoisella kehittämistoiminnalla voidaan katsoa kuitenkin lähtökohtaisesti olevan ristiriitainen asetelma strategista pitkäjänteistä kehittämistoimintaa tarkasteltaessa. Hankkeet ovat ajallisesti rajattuja kehittämistoiminnan muotoja, joihin myönnettyä rahoitusta ei saisi käyttää esimerkiksi organisaation pitkäaikaiseen toiminnan kehittämiseen. Käytännössä hankkeita voidaan kuitenkin toteuttaa useita samaan kehittämiskohteeseen liittyen (esiselvitys, hanke, jatkohanke ja niin edelleen.)

Kehittämistoiminnalla on pyritty lisäämään Suomen tunnettuutta, jonka koettiin olevan kehittämistoiminnan alussa heikko kansainvälisten matkailijoiden silmissä. Tunnettuutta voidaan lisätä ja imagoa parantaa esimerkiksi tukeutumalla alueiden historiaan sekä kulttuuriin ja perinteisiin. Matkailun avulla on pyritty lisäämään ja vahvistamaan alueiden näkyvyyttä ja imagoa. Kulttuurimatkailun visiossa (2009) nostettiin esille kulttuurin merkitys Suomen matkailubrändille: ”Suomalainen kulttuuri eri muodoissaan on tärkeä maan matkailubrändin vahvistaja ja näkyvä osa maan matkailutarjontaa...” Suomen matkailullista vetovoimaa on kohennettu luomalla suuraluekohtaiset imagot ja omanlaisensa matkailubrändit esimerkiksi Lapille ja Helsingin seudulle, joita hyödynnetään kehittämistoiminnassa.

Kulttuurimatkailun kehittämistyön tueksi ja alan kehitystyön johtamiseksi tarvitaan informaatiota erilaisista kohteista, että tietoa voitaisiin analysoida säännöllisesti ja käyttää apuna päätöksenteossa. Tiedot ovat olleet hajanaisia, jonka vuoksi tarvittavan tietopohjan lisäämistä ja alan seurannan mahdollistavia indikaattoreita on selvitelty. Alaan liittyviä tiedonkeruu järjestelmiä ja tilastointia on kuitenkin samaan aikaan ajettu alas, mikä tekee tavoitteen saavuttamisesta haasteellista. Selvitystyön (2015) tuloksena todettiin, että tiedonkeruun toimivaksi saaminen on pitkä prosessi, koska se edellyttää muun muassa eri toimijoiden yhteistyötä. Lisäksi on huomioitava se, että julkisen sektorin keinot ovat rajalliset velvoittaa yksityisen sektorin elinkeinon harjoittajaa keräämään asiakkaistaan alan kehittämistoimintaa varten tietoa. Voidaan kysyä, kuinka toimija saadaan sitoutettua tiedonkeruuseen, jos siitä koituu ylimääräistä työtä ja toimija ei välttämättä välittömästi tai välillisesti hyödy siitä?

Kehittämistyön aikana useat kehittämistoimintaan liittyvät asiat ovat täsmentyneet. Alan toimintaympäristö ja toimijajoukko on tullut näkyväksi, lisäksi kovimmat kilpailijat (Pohjoismaat) on tunnistettu. Kohdemaat muun muassa Euroopassa ja Aasiassa ovat tarkentuneet kehittämistoiminnan aikana. Kehitystyön alkumetreillä korostettiin esimerkiksi Suomen asemaa Venäjän naapurina. Naapurimaasta saapuvat matkailijat ovat edelleen kehitystyötä silmällä pitäen tärkeä kohderyhmä. Kehitystyön aikana on myös tunnistettu uusia potentiaalisia kohteita, joihin markkinointia voidaan kohdistaa. Lisäksi kotimaiset ja kansainväliset kohderyhmät (moderni humanisti) ovat selkeytyneet työn myötä.

Edistysaskeleita kehittämistyön aikana on otettu myös muun muassa inhimillisen osaamisen lisäämisessä sekä kulttuurimatkailun tuotekehityksessä ja tuotteistuksessa. Kehittämistoiminnalla on tuettu tarvittavaa ammattitaitoa parantavaa koulutusta sekä alan osaamisen monipuolista kehitystyötä. Kehittämistoimenpiteillä on esimerkiksi lisätty kulttuurimatkailun osaamista tukevia verkkokoulutuksia ja valmennusta. Kulttuurimatkailun kehittämistoimenpiteillä on edistetty määrätietoisesti eri alueiden palvelutarjontaa ja tuotteiden kehittämistä. Tuotteet, niiden teemat ja sisällöt kriteereineen ovat täsmentyneet kehittämistoiminnan aikana ja tuotekokonaisuuksien sekä palvelutarjonnan avulla pyritään vastaamaan yhä paremmin määriteltyjen ja potentiaalisten kohderyhmien tarpeisiin.

Kehittämistoiminnalla on pyritty lisäämään myös matkailun sekä kulttuurin- ja luovien alojen toimijoiden kohtaamista ja keskinäistä verkostoitumista. Toimijoiden yhteistyötä ja verkostoitumista on edistetty sekä kansallisella että alueellisella tasolla myös hankkeiden ja niiden taustaorganisaatioiden kesken. Opetus- ja kulttuuriministeriö taas on mukana erilaisissa kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa, joiden avulla alan kehittämistoimintaa voidaan edistää. Erilaisia verkostoja on muodostunut toiminnan kehittämiseen liittyen muun muassa erilaisten teemojen ympärille. Verkostoissa toimiminen voi perustua vapaaehtoisuuteen tai esimerkiksi taustaorganisaatiolta saatuun mandaattiin, joka voi osaltaan myös vaikuttaa toimijan motivaatioon ja sitoutuneisuuteen verkostossa toimimiseen.

Esimerkiksi muodostettujen alueellisten verkostojen (aluetoimijaverkosto) avulla on saatu luotua niin sanottua välittäjäporrasta ja tuotua eri aluetasojen välille alueilla sekä paikallisella tasolla vaikuttavia välittäjätoimijoita. Verkoston avulla voidaan myös pyrkiä varmistamaan vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä sekä informaation kulku molempiin suuntiin sekä ylemmältä tasolta aluetasolle että alueilta kansallisen tason toimijoille (vuorovaikutusverkosto). Yhä tärkeämmäksi yhteistyössä on alkanut nousta kumppanuusajattelu, joka tarkoittaa entistä tiiviimpää ja vuorovaikutteista yhteistyötä. Verkostoituminen ja erityisesti kumppanuuden rakentaminen edellyttää sitoutumista, pitkäjänteistä toimintaa ja yhteistyötä toimia eri tavoin kumppaneina kehittämistyön edistämiseksi esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen sekä alueellisen ja paikallisen vetovoimaisuuden ja elinvoiman parantamiseksi. Koronapandemian myötä yhteistyön ja vuorovaikutteisten verkostojen merkitys on hyvin todennäköisesti kasvanut. Myös EU:n sekä kansainvälisten verkostojen merkitys korostuu entisestään. Erilaisien verkostojen johtaminen voi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi, koska verkostojen toiminta-alue voi olla jopa globaalilla tasolla. Konteksti asettaakin uudenlaisia haasteita myös johtajuudelle.

Kulttuurimatkailun kehittäminen tapahtuu moniportaisena ja alan kehittämistyöhön osallistuu monin eri tavoin laaja joukko matkailun ja kulttuurin alojen toimijoita sekä kansallisella että alueellisella tasolla. Kehittämistoiminnassa voidaan myös todeta olevan niin sanottuja sisäpiirejä, kuten



MiniMatka-työryhmä, jotka voivat olla kehittämistoiminnassa mukana muita toimijoita tiiviimmin ja todennäköisesti myös sitoutuvat paremmin kehittämistoimintaan. Kulttuurimatkailun ohjelmallisen aluekehittämisen kontekstissa vastuut ja valta kehittämistoiminnasta ovat jaettuina, joka näkyy esimerkiksi kansallisen kehitystyön koordinoinnin järjestämisessä, kun taas opetus- ja kulttuuriministeriön roolina on johtaa kehittämistyötä tietojohtamisen keinoin.

Strategioita tulisi tarkistaa ja päivittää säännöllisin väliajoin tai tarvittaessa, jos esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu huomattavia toimintaan vaikuttavia muutoksia. Koronapandemia on vaikuttanut koko yhteiskuntaan ja talouteen, mutta pandemian vaikutukset ovat iskeneet lujaa erityisesti matkailuun sekä kulttuurin ja luovien alojen toimintaan sekä alojen toimijoihin. Vallitsevan tilanteen vuoksi korostuu se, että muuttuneeseen toimintaympäristöön on reagoitava myös strategioita päivittämällä niin, että ne vastaavat nykyistä tilannetta ja korjaamalla esimerkiksi suunniteltujen toimenpiteiden priorisointia tarvittaessa.

Matkailun ja kulttuurimatkailun kehittämistyötä toteutetaan ensisijaisesti kansainvälisiä matkustajia varten. Suomen matkailustrategiassa (2019, 39) yhtenä toimenpiteenä on kuitenkin nostettu esille se, että ”selvitetään kotimaanmatkailun kohderyhmät ja kehitetään kohderyhmille suunnattua ympäri- vuotista matkailutarjontaa.” Onko esimerkiksi kotimaanmatkailuun liittyvää selvitystä aloitettu? Vaikuttaako nykytilanne siihen, että toimenpiteeseen mahdollisesti tartutaan suunniteltua aiemmin?

Mielenkiintoista olisi selvittää, miten kulttuurimatkailun verkostot käytännössä toimivat ja mikä on näiden verkostojen todellinen anti alan kehittämiseksi. Alueellisen kehittämisverkoston tutkiminen olisikin hyvä tutkimusaihe esimerkiksi aluetoimijoiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös se, miten strateginen kulttuurimatkailun kehitystyö näkyy aluetasolla ja onko esimerkiksi hanketoiminta ollut aluetasolla pitkäjänteistä kehittämistoimintaa.

Muutaman vuoden päästä olisi mielenkiintoista tarkastella, millaiseksi alan kehittämistoiminta vuoden 2020 ja koronapandemian jälkeen on muodostunut. Tiedossa on jo nyt, että viime vuoden ja tämän vuoden 2021 osalta matkailun kasvu on pysähtynyt, eikä matkailusektorin kasvu ole jatkunut samanlaisena kuin sen oletettiin jatkuvan viime vuosien myönteisen kehityksen valossa. Olisi kiinnostavaa tutkia jälkikäteen, millaisia ja kuinka suuria alan muutokset sekä niiden heijastusvaikutukset muihin aloihin ovat olleet kaikkienensa. Selvittämisen arvoista olisi myös, miten vallitseva tilanne vaikuttaa alan strategiseen kehittämiseen ja kuinka nopealla aikataululla muuttuneeseen tilanteeseen voidaan reagoida ja erilaisia korjausliikkeitä toteuttaa.

## LÄHTEET

- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Kunnallistutkimuksia. 3. painos.
- Harisalo, R. (2010). Organisaatioteoriat. 3.painos. Tampere: Tampere University Press.
- Heiskanen, I. (2003). Itseisarvoista vai hyödynnettävää? Teoksessa: Kivelä, R., Kunnas, V., Laaksonen, L., Liedes, J. & Pirnes, E. (toim.) Kulttuurin aika: Kulttuurin ja kulttuuripolitiikan merkityksestä yhteiskunnassa (s. 47-50). Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2003:13.
- Hovi, T. (2017). Kulttuurimatkailu. Teoksessa Edelman, J. & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet (s. 64-69). Rovaniemi: Lapland University Press.
- Jauhiainen, J., Harvio S., Luukkonen, J. & Moilanen, H. (2007). Kehittämisyöhykkeet aluekehittämisessä. Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisu 22/2007. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kainulainen, K. (2005). Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääoman ja festivaalien alue-taloudellisista merkityksistä. Tampere: Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Kainulainen, K. (2009). Itseohjautuva kulttuuri ja strateginen aluekehitystyö. Teoksessa Luova ta-lous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä (s. 26-35). Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2009: 30.
- Kamensky, M. (2008). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talen-tum Media Oy.
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kangas, A. & Kivistö, K. (2011). Kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämisselitys. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:12.
- Kangas, A. & Pirnes, E. (2003). Kulttuuri kehittyi yhteiskunnan osana– ja yhteiskunta kulttuurin. Teoksessa: Kivelä, R., Kunnas, V., Laaksonen, L., Liedes, J. & Pirnes, E. (toim.) Kulttuurin aika: Kulttuurin ja kulttuuripolitiikan merkityksestä yhteiskunnassa (s. 65-70). Opetus- ja kulttuuriminis-teriö. Opetusministeriön julkaisuja 2003:13.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007). Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisselitys 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 10/2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauppila, P. (2000). Aluekehitys ja matkailu: tapaustutkimus eräistä Pohjois-Suomen seutukunnista vuosina 1988-1997. Oulu: Pohjois-Suomen maantieteellisen seuran ja Oulun yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja. Nordia Tiedonantoja Numero 1/2000.

- Kauppila, P. (2004). Matkailukeskusten kehitysprosessi ja rooli aluekehityksessä paikallistasolla: esimerkkeinä Levi, Ruka, Saariselkä ja Ylläs. Nordia Geographical Publications. Volume 33:1. Oulu: Publications of The Geographical Society of Northern Finland and Department of Geography, University of Oulu. Akateeminen väitöskirja.
- Keränen, H. (1997). Ideasta uutta luovaksi hankkeeksi – aluekehityshankkeen suunnitteluprosessi. Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus. REDEC Kajaani: Working Papers 7.
- Keränen, H. (2001). Hankesuunnittelun idea ja projektisyklin hallinta aluekehittämisessä. Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus. REDEC Kajaani: Research Reports 7.
- Keränen, H. (2012). Tavoitteena aluevaikutus: Aluekehityshankkeen suunnittelu- ja arviointiprosessit projektisyklin hallinnassa. Oulu: Nordia Geographical Publications (NGP), Volume 41:3. Akateeminen väitöskirja.
- Kivistö, K. (2003). Kulttuuripolitiikan haasteet 2000-luvun alussa. Teoksessa: Kivelä, R., Kunnas, V., Laaksonen, L., Liedes, J. & Pirnes, E. (toim.) Kulttuurin aika: Kulttuurin ja kulttuuripolitiikan merkityksestä yhteiskunnassa (s. 71-76). Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2003:13.
- Koivunen, H. (2004). Onko kulttuurilla vientiä? Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti -hanke. Selvitysmiehen raportti. Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2004:22.
- Laasonen, V., Antikainen, J., Kolehmainen, J., Heikkinen, B., Piirainen, K., Järvelin, A-M., Teräs, J., & Turunen, E. (2020). Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit– Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2010). Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy. 3.painos.
- Lämsä, M. (2012). Kulttuurimatkailu: Katsaus EU- ohjelmakauden 2000-2006 kehittämissuunnitelmiin. Tampere: Tampereen yliopisto. Kandidaatin tutkielma.
- Lämsä, M. (2017). Paikan kokeminen ja elämyksellisyys– Rapolan linnavuoren matkailua kehittämässä. Turku: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (2010). Luovien vastakohtaisuuksien maaseutu. Maaseudun kulttuuriohjelma 2010–2014. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Julkaisusarja 3/2010.
- Mikkonen, J., Pesonen, J. & Honkanen, A. (2015). Kulttuurimatkailun vaikuttavuusindikaattorit: Esiselvityshankkeen 2013–2015 loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:20.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press.
- Mykkänen, A. (2007). Eheyttävään aluepolitiikkaan -selvitysraportti. Sisäasiainministeriö: Sisäasiainministeriön julkaisusarja 23/2007.

- Niskavirta, M. (2006). Kulttuuri maaseudun toimintaryhmien kehittämisohjelmissa. Maaseutupoliitiikan yhteistyöryhmä. Sarja / n:o 8/2006.
- Opetusministeriö (2006). Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen: Verkostomainen toimintamalli -selvitys. Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47.
- Opetusministeriö (2008). Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen: Esitys toimintaohjelmaksi 2009–2013. Opetusministeriö. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:34.
- Opetusministeriö (2009). Kulttuuri - tulevaisuuden voima; Taustaselvitys kulttuurin tulevaisuus -selontekoa varten. Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2009:58.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). Matkailu ja kulttuurin syke: Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen -toimintaohjelman 2009–2013 loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:6.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017a). Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017b). Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:20.
- Pietikäinen, S. (2003). Kulttuurin aika. Teoksessa: Kivelä, R., Kunnas, V., Laaksonen, L., Liedes, J. & Pirnes, E. (toim.) Kulttuurin aika: Kulttuurin ja kulttuuripolitiikan merkityksestä yhteiskunnassa (s. 77-80). Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2003:13.
- Puhakka, R. (2011). Matkailukysynnän trendit vuoteen 2030 mennessä. Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun ala. TULEVA – Tulevaisuuden matkailijat -projekti. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Ritsilä, J. & Storhammar, E. (2008). Kehittämisen kulmakivet: Alueosaaja -hankkeen loppuraportti. Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2008:28.
- Ruokolainen, O. (2017). Suunniteltu luovuus: Kulttuuritoiminnot ja strateginen aluekehittäminen. Tampereen yliopisto, Acta Universitatis Tamperensis 2245. Tampere: Tampere University Press. Akateeminen väitöskirja.
- Sotarauta, M. (1996a). Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. Teoksessa Siirilä, S., Haveri, A. & Linnamaa, R. (toim.) Puheenvuoroja aluekehityksestä. Tampere: Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitoksen julkaisuja sarja A 18. (s.145-164).
- Sotarauta, M. (1996b). Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Finnpublishers.
- Sotarauta, M. (2001). Kehittämispelit ja alueiden kilpailukyvyyn kahdeksas elementti. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.). Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (s. 193-207). Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Sotarauta, M. (2003). Avauksia kehittämistoiminnan johtamiseen. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista (s. 79-90). Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry.
- Sotarauta, M., Kosonen, K-T. & Viljamaa, K. (2007). Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. Sente-julkaisu 23. Tampere: Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.
- Sotarauta, M. & Lakso, T. (2001). Strateginen suunnittelu Kainuun kehittämistoiminnassa. Teoksessa Sotarauta, M & Mustikkamäki N, (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä (s. 21-44). Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.). Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa (s. 101-131). Acta nro 106. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. (2003). Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit: Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Sente-julkaisu 16/2003. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö – Sente & Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry.
- Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. (2001). Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa Sotarauta, M & Mustikkamäki N, (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä (s.13-20). Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. (2003). Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Loppuraportti. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 15. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Talonen, H., Laiho, M., Willner, H. & Tammivuori, A. (2005). Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa vuosina 2000-2003. Tampereen yliopisto Liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus. Kauppa- ja teollisuusministeriö: KTM rahoitetut tutkimukset 5/2005. Edita Publishing Oy.
- Toikka, M. (2002). Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Tampere: Tampereen yliopisto, Acta Universitatis Tamperensis 873. Akateeminen väitöskirja.
- Tuominen, K. (1998). Muutoshallinnan mestari. 3.painos. Helsinki: Laatuokeskus.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Matkailupolitiikan kehittyminen Suomessa hallinnon näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:11.
- Vesterinen, N. (2010). Yhteenveto kulttuurimatkailun nykytilasta & kehittämistarpeet toimenpidesityksineen. FemEmare Oy.
- Viljanen, R., Kavonius, V. & Kempainen, M. (2007). Valtioneuvoston päättämien valtakunnallisten alueiden kehittämistavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointiraportti. Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 34/2007.

## *Sähköiset lähteet*

Aluehallintovirasto (2020). Tietoa meistä. Haettu osoitteesta <https://avi.fi/tietoa-meista>, 16.11.2020.  
Lähdeviite: Aluehallintovirasto 2020

Business Finland (2020). Kestävä kehitys ja tulevaisuuden trendit. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu/culture-creators/kestava-kehitys-ja-tulevaisuuden-trendit>, 16.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020a

Business Finland (2020). Suuralue- ja partneriyhteistyö. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/toiminta-suomessa/suuralue-ja-partneriyhteistyö>, 28.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020b

Business Finland (2020). Culture Creators kulttuurimatkailun valmennus. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu/culture-creators>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020c

Business Finland (2020). Tuotekehitys ja teemat. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/tuotekehitys-ja-teemat-lyhyesti>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020d

Business Finland (2020). Matkailun ympärivuotisuutta etsimässä. Uutinen 27.4.2020. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2020-visit-finland/matkailun-ymparivuotisuutta-etsimassa>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020e

Business Finland (2020). Kulttuurimatkailu. Suomen vahvuus kulttuurimatkailussa: Culture in Nature! Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020f

Business Finland (2020). Tuotesuosituksset: Kulttuurimatkailutuotteet. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/49182b/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/cf-tuotesuosituksset.pdf>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020g

Business Finland (2020). Culture Finland -peruskriteerit. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/49182b/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/cf-kriteerit.pdf>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020h

Business Finland (2020). Alueellinen verkosto. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/toiminta-suomessa/alueellinen-verkosto>, 28.12.2020.  
Lähdeviite: Business Finland 2020i

Creative Finland (2019). Luovat alat ja luova talous Suomessa – määritelmiä eri lähteistä. Haettu osoitteesta [https://f57118bd-d10f-4608-9eae-d7cc1cc6a53d.file-susr.com/ugd/f34ae3\\_0e93f7d983614a46b88127392a691f17.pdf?index=true](https://f57118bd-d10f-4608-9eae-d7cc1cc6a53d.file-susr.com/ugd/f34ae3_0e93f7d983614a46b88127392a691f17.pdf?index=true), 14.12.2020.  
Lähdeviite: Creative Finland 2019

Creative and Inclusive Finland – Luova ja osallistava Suomi (2017). Haettu osoitteesta <http://web.uniarts.fi/cifinland/www.cifinland.fi/>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Creative and Inclusive Finland 2017a

Creative and Inclusive Finland – Luova ja osallistava Suomi (2017). Haettu osoitteesta <http://web.uniarts.fi/cifinland/www.cifinland.fi/fi/mista-on-kyse.html>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Creative and Inclusive Finland 2017b

Culture Tourism for City Breakers 2020. Culture Tourism for City Breakers (CTCB) kehittämishanke. Haettu osoitteesta <https://ctcb.metropolia.fi/2020/08/26/ajattelua-ja-tekemista-rikastamassa/>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Culture Tourism for City Breakers 2020a

Culture Tourism for City Breakers 2020. Ajattelun ja tekemisen rikastumista. Haettu osoitteesta <https://ctcb.metropolia.fi/2020/08/26/ajattelua-ja-tekemista-rikastamassa/>, 30.12.2020.  
Lähdeviite: Culture Tourism for City Breakers 2020b

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2020). ELY-keskus. Haettu osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/>, 10.11.2020.  
Lähdeviite: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2020

Euroopan unionin virallinen verkkosivusto (2020). Aluepolitiikka. Haettu osoitteesta [https://europa.eu/european-union/topics/regional-policy\\_fi](https://europa.eu/european-union/topics/regional-policy_fi), 13.09.2020.  
Lähdeviite: Euroopan unionin virallinen verkkosivusto 2020a

Euroopan unionin virallinen verkkosivusto (2020). Euroopan unionin painopisteet vuosiksi 2019–2024. Haettu osoitteesta [https://europa.eu/european-union/about-eu/priorities\\_fi](https://europa.eu/european-union/about-eu/priorities_fi), 12.11.2020.  
Lähdeviite: Euroopan unionin virallinen verkkosivusto 2020b

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2006). Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 21/2006. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/123067068-Suomen-matkailustrategia-vuoteen-2020-toimenpideohjelma-vuosille.html>, 09.10.2020.  
Lähdeviite: Suomen matkailustrategia 2006

Kavonius, V. (2010). Euroopan unionin aluepolitiikan vaikutukset maakuntiin ja kuntiin. Kunnat ja maakunnat Euroopassa –seminaari, Helsinki 6.5.2010. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307665/8+Kavonius.pdf/b9af424a-f762-427c-8739-3158bb823573>, 13.10.2020.  
Lähdeviite: Kavonius 2010

Kilpimaa, A. (2014). Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt ”Tarina innovatiivisen yrityksen strategisesta uudistumisesta ja sen vaatimasta johtajuudesta”. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103674/978-951-44-9517-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 20.10.2020. Tampere: Tampere University Press.  
Lähdeviite: Kilpimaa 2014

Kolehmainen, J. (2020). Aluekehittämisen verkostoyhteistyö ja toimijuus. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamalli (VALUMA-hanke) loppuseminaari 13.2.2020. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/20975504/Laasonen+ja+Kolehmainen.pdf/dee4574f-5b45-e125-6782-1652a1bdf2a9/Laasonen+ja+Kolehmainen.pdf>, 13.11.2020.

Lähdeviite: Kolehmainen 2020

Kulmat.fi -verkkopalvelu (2015). Kulttuurin ketju - kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen - hanke. Haettu osoitteesta <http://www.kulmat.fi/hankkeet/matkailun-ja-elamystuotannon-osaamiskeskus/kulttuurin-ketju-hanke>, 30.12.2020.

Lähdeviite: Kulmat.fi -verkkopalvelu 2015a

Kulmat.fi -verkkopalvelu (2015). Kulttuurin ketju - kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen - hanke. Haettu osoitteesta <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/KULTTUURIN%20KETJU%20tu- lokset.pdf>, 30.12.2020.

Lähdeviite: Kulmat.fi -verkkopalvelu 2015b

Kuntaliitto (2017a). Strategisen johtamisen lähtökohdat. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/strategisen-johtamisen-lahtokohdat>, 21.10.2020.

Lähdeviite: Kuntaliitto 2017a

Kuntaliitto (2017b). Strategiaprosessi. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/strategiaprosessi>, 21.10.2020.

Lähdeviite: Kuntaliitto 2017b

Kuntaliitto (2020). EU:n alue- ja rakennepolitiikka. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/alueiden-kehittaminen/eun-alue-ja-rakennepolitiikka>, 10.11.2020.

Lähdeviite: Kuntaliitto 2020a

Kuntaliitto (2020). Kansallinen aluepolitiikka. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/alueiden-kehittaminen/kansallinen-aluepolitiikka>, 10.11.2020.

Lähdeviite: Kuntaliitto 2020b

Maa- ja metsätalousministeriö (2020). Maa- ja metsätalousministeriö. Haettu osoitteesta <https://mmm.fi/ministerio>, 19.10.2020.

Lähdeviite: Maa- ja metsätalousministeriö 2020

Matkailun edistämiskeskus (2009). Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2009–2013. Haettu osoitteesta [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Kulttuurimatkailun%20kehittmsstrategia\\_2009.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Kulttuurimatkailun%20kehittmsstrategia_2009.pdf), 21.10.2020.

Lähdeviite: Matkailun edistämiskeskus 2009

Matkailun edistämiskeskus (2014a). Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018. Haettu osoitteesta <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Kulttuurimatkailun-kehittamisstrategia-2014-20183.pdf>, 21.10.2020.

Lähdeviite: Matkailun edistämiskeskus 2014a

Matkailun edistämiskeskus (2014b). Modernit humanistit työkirja. Haettu osoitteesta [https://www.e-julkaisu.fi/mek/visit\\_finland-modernit\\_humanistit/#pid=1](https://www.e-julkaisu.fi/mek/visit_finland-modernit_humanistit/#pid=1), 16.12.2020.

Lähdeviite: Matkailun edistämiskeskus 2014b



Metsähallitus (2020). Näin toimimme. Haettu osoitteesta <https://www.metsa.fi/metsahallitus/nain-toimimme/>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Metsähallitus 2020a

Metsähallitus (2020). Suomalainen luonto on matkailuyrittäjän aarreaitta. Haettu osoitteesta <https://www.metsa.fi/vastuullinen-liiketoiminta/matkailuyhteistyö/luontomatkailuyrittäjyys/>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Metsähallitus 2020b

Metsähallitus (2020). Kestävän matkailun periaatteet kansallispuistoissa, luonto- ja historiakohteissa sekä maailmanperintökohteissa. Haettu osoitteesta <https://www.metsa.fi/vastuullinen-liiketoiminta/matkailuyhteistyö/kestavan-matkailun-periaatteet/>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Metsähallitus 2020c

Metsähallitus (2020). Kulttuuriperinnön hoito Metsähallituksessa. Haettu osoitteesta <https://www.metsa.fi/luonto-ja-kulttuuriperinto/kulttuuriperinto/kulttuuriperinnon-hoito/>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Metsähallitus 2020d

Museovirasto (2020). Museovirasto. Haettu osoitteesta <https://www.museovirasto.fi/fi/>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Museovirasto 2020a

Museovirasto (2020). Tietoa meistä. Haettu osoitteesta <https://www.museovirasto.fi/fi/tietoa-meista>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Museovirasto 2020b

Museovirasto (2020). Organisaatio. Haettu osoitteesta <https://www.museovirasto.fi/fi/tietoa-meista/organisaatio>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Museovirasto 2020c

Museovirasto (2020). Päätöksenteko. Haettu osoitteesta <https://www.museovirasto.fi/fi/tietoa-meista/paatoksenteko>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Museovirasto 2020d

Mäntyneva, M. (2016). Miten ennakoida organisaation toimintaympäristön muutosta? HAMK Unlimited Professional 8.12.2016. Haettu osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/yritysjyys-ja-liiketoiminta/miten-ennakoida-organisaation-toimintaympariston-muutosta/>, 16.12.2020.

Lähdeviite: Mäntyneva 2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). Kulttuurimatkailu ja kulttuurireitit. Haettu osoitteesta <https://minedu.fi/kulttuurimatkailu>, 09.10.2020.

Lähdeviite: Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). Luova talous. Haettu osoitteesta <https://minedu.fi/luova-talous>, 14.12.2020.

Lähdeviite: Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). Kulttuuripolitiikan linjaukset ja kehittäminen. Haettu osoitteesta <https://minedu.fi/kulttuuri/linjaukset>, 15.12.2020.

Lähdeviite: Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020c

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). Erityisavustukset kulttuurimatkailun kehittämishankkeisiin. Haettu osoitteesta <https://minedu.fi/-/kulttuurimatkailun-kehittamishankkeet-erityisavustus>, 30.12.2020.

Lähdeviite: Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020d

Osuma – osallistamalla osaamista koordinaatiohanke (2020). Haettu osoitteesta <http://osuma.metro-polia.fi/info/>, 30.12.2020.

Lähdeviite: Osuma – osallistamalla osaamista 2020

Rakennerahastot (2016). Matkailu- ja kulttuurihankkeet merkittävässä roolissa EAKR-ohjelmissa 2007–2013. Uutiset 11.5.2016. Haettu osoitteesta [https://www.rakennerahastot.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/qHpGdt1L1TwR/content/matkailu-ja-kulttuurihankkeet-merkittavassa-roolissa-eakr-ohjelmissa-2007%E2%80%932013/maximized](https://www.rakennerahastot.fi/uutiset/-/asset_publisher/qHpGdt1L1TwR/content/matkailu-ja-kulttuurihankkeet-merkittavassa-roolissa-eakr-ohjelmissa-2007%E2%80%932013/maximized), 19.12.2020.

Lähdeviite: Rakennerahastot 2016

Rakennerahastot (2020). Rakennerahastot Suomessa. Haettu osoitteesta <https://www.rakennerahastot.fi/tietoa-rakennerahastoista>, 03.09.2020.

Lähdeviite: Rakennerahastot 2020

Rantapallo (2014). Matkailualalle tuodaan uusia koulutusohjelmia Suomessa. 17.03.2014. Haettu osoitteesta <https://www.rantapallo.fi/matkailu/matkailualalle-uus-ia-koulutusohjelmia/>, 30.12.2020.

Lähdeviite: Rantapallo 2014

Suomi.fi -verkkopalvelu (2020). Valtion aluehallinto. Haettu osoitteesta <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/digituki-ja-hallintopalvelut/opas/nain-julkisen-hallinto-toimii/valtios-aluehallinto>, 16.11.2020.

Lähdeviite: Suomi.fi -verkkopalvelu 2020

Tietojohtaminen ry (2020). Tietojohtaminen. Haettu osoitteesta <https://www.tietojohtaminen.com/tietojohtaminen>, 05.11.2020.

Lähdeviite: Tietojohtaminen ry 2020

Tietokiri (2020). Mitä on tiedolla johtaminen? Haettu osoitteesta <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>, 31.10.2020.

Lähdeviite: Tietokiri 2020

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010). Suomen matkailustrategia 2020 - 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Haettu osoitteesta <http://ruokacentria.com/wp-content/uploads/2012/09/temin-strategia.pdf>, 09.10.2020.

Lähdeviite: Suomen matkailustrategia 2010

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Yhdessä enemmän- kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Matkailun tiekartta 2015-2025. TEM raportteja 2/2015. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf?t=1464004149000>, 09.10.2020.

Lähdeviite: Suomen matkailustrategia 2015

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:60. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161906>, 09.10.2020.

Lähdeviite: Suomen matkailustrategia 2019

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Koheesiopolitiikka. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/eu-n-koheesiopolitiikka>, 10.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Ministeriön historiaa. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/historiaa>, 10.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Aluekehittäminen on yhteistyötä. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/aluekehittamisen-tavoitteet-ja-suunnittelu>, 10.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020c

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Alueiden kehittämisen lainsäädäntö. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/saadokset-ja-ohjeet>, 16.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020d

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). EU:n alue- ja rakennepolitiikan kansallisen ohjelmatyön valmistelu. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/ohjelmakauden-2021-2027-kansallinen-valmistelu>, 12.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020e

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Alueiden kehittämisen painopisteet. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/aluekehittamispaatos>, 10.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020f

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Aluekehittämiskeskustelut. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/aluekehittamiskeskustelut>, 12.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020g

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Aluekehittämiskeskusteluilla muodostetaan valtion ja maakuntien välistä yhteistä tilannekuvaa. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/-/aluekehittamiskeskusteluilla-muodostetaan-valtios-ja-maakuntien-valista-yhteista-tilannekuvaa>, 12.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020h

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Suomen matkailustrategia vuosille 2019-2028. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/suomen-matkailustrategia>, 19.10.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020i

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Matkailu kasvaa ja uudistuu. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/matkailu>, 22.10.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020j

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Matkailu lukuina. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/matkailu-lukuina>, 22.10.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020k

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Matkailun toimijat. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/matkailun-toimijat>, 15.10.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020l

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Julkista tukea matkailun kehittämiseen. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/julkista-tukea-matkailun-kehittamiseen>, 19.12.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020m

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Aluekehittämispäätös 2020–2023: Kestävät ja elinvoimaiset alueet. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:21. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162313>, 15.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020n

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta 2015-2025. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/suomen-matkailun-kasvun-ja-uudistumisen-tiekartta-2015-2025>, 30.11.2020.

Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2020o

Uudenmaan osaamiskeskus matkailu ja elämystuotannon klusteri (2012). Pääkaupunkiseudun matkailumarkkinoinnin kehittämishanke 2009-2011. Hanke suosittelee: Kulttuurin ketju -hankkeen matkailullisen tuotteistamisen työkalut 16.1.2012. Haettu osoitteesta <https://sites.google.com/site/pksmatkailu/project-updates/hankesuositteeleekulttuurinketju-hankkeenmatkailullisentuotteistamisentyoekalut>, 30.12.2020.

Lähdeviite: Uudenmaan osaamiskeskus matkailu ja elämystuotannon klusteri 2012

Valtioneuvoston kanslia (2019). Valtioneuvoston muutostekijäkortit.

Haettu osoitteesta [https://vnk.fi/documents/10616/15754210/Muutostekijakortit\\_2019.pdf/503cdf7c-1bc2-2ee0-4511-919d6ca5ef45/Muutostekijakortit\\_2019.pdf](https://vnk.fi/documents/10616/15754210/Muutostekijakortit_2019.pdf/503cdf7c-1bc2-2ee0-4511-919d6ca5ef45/Muutostekijakortit_2019.pdf), 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2019

Valtioneuvoston kanslia (2020). Globaalin toimintaympäristön muutostekijät. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/tulevaisuustyö/muutostekijakortit>, 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2020a

Valtioneuvoston kanslia (2020). Poliittiset muutostekijät. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/poliittiset>, 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2020b

Valtioneuvoston kanslia (2020). Taloudelliset muutostekijät. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/taloudelliset>, 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2020c

Valtioneuvoston kanslia (2020). Yhteiskunnalliset muutostekijät. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/yhteiskunnalliset>, 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2020d

Valtioneuvoston kanslia (2020). Teknologiset muutostekijät. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/teknologiset>, 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2020e

Valtioneuvoston kanslia (2020). Ekologiset muutostekijät. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/ekologiset>, 28.12.2020.

Lähdeviite: Valtioneuvoston kanslia 2020f

Visit Finland (2020). Visit Finland. Haettu osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/visit-finland>, 02.11.2020.

Lähdeviite: Visit Finland 2020