

Julia Koivusipilä

# **KESTÄVÄN MATKAILUN STRATEGIAN TOIMEENPANO HELSINGISSÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2025

# TIIVISTELMÄ

Julia Koivusipilä: Kestävän matkailun strategian toimeenpano Helsingissä  
Pro Gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtaminen  
Kesäkuu 2025

---

Tutkimuksen aiheena on kestävän matkailun strategian toimeenpano Helsingin kaupungissa. Kestävä matkailu on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä ilmiö, koska matkailun kasvu erityisesti kaupungeissa aiheuttaa haasteita kestävyden näkökulmasta. Helsingin kohdalla aihe on erityisen merkityksellinen kaupungin nopeasti kasvavan matkailun ja kunnianhimoisten kestävyystavoitteiden vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Helsingin kaupunki toimeenpanee kestävän matkailun strategiaansa ja millaisia vahvuuksia ja haasteita prosessiin liittyy. Tutkimuskysymykset tarkentuvat kolmeen näkökulmaan: strategisten linjausten ohjaavaan vaikutukseen, organisatoristen rakenteiden ja resurssien rooliin sekä sidosryhmäyhteistyön merkitykseen toimeenpanossa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistona käytetään Helsingin kaupungin strategiaa asiakirjoja, toimintasuunnitelmia ja seuranta- ja arviointiraportteja. Aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin, jossa analyysi jäsentyy kolmen pääteeman kautta: strategiset, organisatoriset ja yhteistyöhön perustuvat tekijät.

Tulokset osoittavat, että kaupungin strategia on rakenteellisesti johdonmukainen ja kytkeytyy kansainvälisiin kestävyden viitekehyksiin. Strategiset tavoitteet on operationalisoitu ohjelmatasolle, ja niiden toteutumista seurataan mittarien ja raportoinnin avulla. Toimeenpano perustuu monitoimijaiseen hallintamalliin, jossa kaupungin sisäiset yksiköt, poikkihallinnolliset työryhmät ja ulkoiset sidosryhmät toimivat tiiviissä yhteistyössä. Vastuunjako on pääosin selkeä, mutta esimerkiksi inklusiivisuuteen liittyvissä kysymyksissä vastuun siirtyminen ulkopuolisille toimijoille ilman riittävää koordinaatiota heikentää strategian vaikuttavuutta. Resurssien hajanaisuus, osaamisen epätasainen jakautuminen ja koulutusten rajallinen saavutettavuus muodostavat keskeisiä toimeenpanon haasteita. Sidosryhmien osallistamista ja asukkaiden vuorovaikutusta on vahvistettu, mutta niiden vaikutusten systemaattinen arviointi kaipa edelleen kehittämistä. Tiedolla johtamista tukevat uudet työkalut, kuten DataLokki-alusta, mutta seurantatiedon hajanaisuus ja operatiivisten päätöskriteerien puute vaikeuttavat strategian käytännön ohjausta.

Kestävän matkailun strategian toimeenpano ei ole vain hallinnollinen prosessi, vaan monikerroksinen ja dynaaminen ilmiö, joka edellyttää jatkuvaa yhteensovittamista, oppimista ja sopeutumista. Onnistunut toimeenpano vaatii paitsi selkeitä rakenteita ja tavoitteita, myös kykyä johtaa monitoimijaympäristöä, priorisoida toimenpiteitä ja varmistaa tiedon läpinäkyvä ja tehokas käyttö päätöksenteon tukena. Helsingin tapaus tarjoaa arvokasta tietoa muille kaupungeille strategisen kestävyyspolitiikan käytännön toteuttamisesta kunnallishallinnossa.

Avainsanat: kestävä matkailu, strateginen johtaminen, strategian toimeenpano, julkinen hallinta, kaupunki

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: ChatGPT 4o

Käyttötarkoitus:

Tekoälyä on käytetty tutkimusprosessin alkuvaiheessa aiheen ideointiin ja tutkielman rakenteen luonnosteluun. Se tarjosi ehdotuksia tutkimuskysymysten muotoiluun ja sisällön jäsentelyyn. Tekoälyä on käytetty tekstin sujuvoittamiseen, akateemisen sävyn vahvistamiseen sekä kieliopillisten virheiden tarkistamiseen. Tekoälyn ehdotukset arvioitiin kriittisesti ennen niiden hyödyntämistä. Tekoälyä on käytetty apuna englanninkielisten lähteiden sisällön ymmärtämisessä ja kääntämisessä suomeksi. Tekoäly toimi tukivälineenä käännösten tarkistuksessa, mutta käännökset on arvioitu ja muokattu itse ennen käyttöä. Julkisesti saatavilla olevan aineiston analysoinnissa tekoälyltä pyydettiin ehdotuksia luokitteluun, ilmiöiden nimeämiseen ja analyysikategorioiden täsmentämiseen. Kaikki luokittelut, tulkinnat ja päätelmät on tehty lopulta itsenäisen arvioinnin perusteella.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tiivistelmä, kappaleet 1,2,3,4 ja 5

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	5
2 Teoreettinen viitekehys .....	9
2.1 Kestävä kehitys ja matkailu .....	9
2.2 Strategia julkisessa hallinnossa: suunnittelusta käytäntöön.....	14
2.3 Kestävän matkailun strateginen ohjaus ja seuranta.....	25
3 Metodologia .....	35
3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa .....	35
3.2 Aineistot ja aineistonkeruu.....	37
3.3 Aineiston analysointi.....	39
3.4 CASE Helsinki .....	42
4 Analyysitulokset ja tulkinta.....	47
4.1 Strategiset tekijät .....	48
4.2 Organisatoriset tekijät .....	56
4.3 Yhteistyöhön perustuvat tekijät.....	72
5 Pohdinta.....	84
5.1 Johtopäätökset analyysista .....	84
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	90
5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet .....	91
Lähteet:.....	93

# 1 Johdanto

Matkailuala on kasvanut voimakkaasti viime vuosikymmeninä, mikä on lisännyt sen yhteiskunnallista merkitystä mutta tuonut mukanaan myös uusia haasteita kestävä kehityksen näkökulmasta. Kasvu näkyy erityisesti kaupungeissa, joissa matkailun vaikutukset kohdistuvat sekä fyysiseen ympäristöön että paikallisyhteisöihin. Tämän kehityksen myötä kestävä matkailu on noussut keskeiseksi teemaksi kaupunkien strategisessa kehittämisessä. Monet suurkaupungit pyrkivät ottamaan käyttöön kestäviä käytäntöjä, jotka tasapainottavat matkailun taloudelliset hyödyt ja sen mahdolliset haittavaikutukset, samalla turvaten paikallisen ympäristön, kulttuuriperinnön ja asukkaiden hyvinvoinnin.

Helsingin kaltaisille kaupungeille tämä kehityssuunta on erityisen ajankohtainen. Helsinki on viime vuosina noussut nopeasti kasvavaksi kansainväliseksi matkakohteeksi, mikä on lisännyt painetta kehittää matkailua hallitusti ja vastuullisesti. Kaupunki pyrkii hyödyntämään matkailun tarjoamat mahdollisuudet talouden, työllisyyden ja kansainvälisen tunnettuuden kasvattamiseksi, mutta samanaikaisesti sen on huolehdittava siitä, että matkailun kehittäminen ei vaaranna ympäristöä, sosiaalista kestävyyttä tai paikallisten asukkaiden elämänlaatua.

Kestävä matkailu on monitahoinen käsite, joka kattaa ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia ulottuvuuksia. Se edellyttää strategista suunnittelua ja kokonaisvaltaista hallintaa, jossa huomioidaan niin infrastruktuurin kuormitus, kulttuuriympäristön säilyttäminen kuin paikallisyhteisöjen osallistuminen päätöksentekoon. (World Tourism Organization [UN Tourism], 2005.) Tämän vuoksi kestävä matkailu edistäminen on noussut näkyväksi osaksi kaupunkien matkailupoliittisia strategioita. Helsingissä nämä periaatteet on koottu Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmaan 2022–2026, jonka tavoitteena on kehittää matkailua kaupungin kestävä kehityksen linjausten mukaisesti. Ohjelmassa korostuvat erityisesti ekologinen kestävyys, luonnon ja kulttuuriympäristöjen suojeleminen, sidosryhmäyhteistyö sekä matkailun sosiaalinen hyväksyttävyys (Helsingin kaupunki, 2022).

Helsingin ainutlaatuinen yhdistelmä tiivistä kaupunkirakennetta ja luonnonläheistä elinympäristöä tarjoaa otollisen lähtökohdan kestävä matkailun kehittämiselle. Kaupungin päättäjät ovat tunnistaneeet matkailun potentiaalin, mutta samalla tiedostaneet tarpeen hillitä siihen liittyviä haittavaikutuksia ja sovittaa matkailun kasvu yhteen kaupungin muiden strategisten tavoitteiden kanssa. Kestävä matkailu ei ole pelkästään yksittäisten toimenpiteiden toteuttamista, vaan osa

laajempaa julkisen hallinnan kokonaisuutta, jossa strateginen ohjaus, organisatoriset ratkaisut ja sidosryhmien välinen yhteistyö ovat keskeisessä roolissa.

Tutkimusaiheen ajankohtaisuus ja tieteellinen relevanssi perustuvat siihen, että strategisen toimeenpanon dynamiikkaa kestävä matkailun kontekstissa ei ole vielä kattavasti käsitelty erityisesti kunnallisessa hallinnossa. Vaikka strateginen johtaminen on vakiintunut osa organisaatioiden kehittämistä, strategian toimeenpanon vaihetta pidetään edelleen prosessin haavoittuvimpana osana ja usein myös vähiten ymmärrettynä (Kaplan & Norton, 2000; Hrebiniak, 2005; Hill & Hupe, 2002). Onnistunut toimeenpano edellyttää rakenteellista ja toiminnallista koordinaatiota sekä sidosryhmävuorovaikutuksen hallintaa, selkeää vastuunjakoa ja resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista (Bryson, 2018).

Samanaikaisesti matkailututkimuksessa on tunnistettu, että kestävä kehityksen periaatteiden käytännön toteuttaminen edellyttää monitasoista hallintaa, paikallisten toimijoiden sitouttamista ja hallinnollisten rakenteiden uudistamista (Hall, 2011; Saarinen, 2021; Tervo-Kankare, 2017). Kaupunkien kontekstissa matkailun vaikutukset konkretisoituvat ekologisiksi, taloudellisiksi sosiaalisiksi ja kulttuurisiksi kysymyksiksi, joihin vastaaminen vaatii johdonmukaista ja strategisesti ohjattua toimintaa. Tässä tutkimuksessa yhdistyvät strategisen johtamisen ja kestävä matkailun hallinnan näkökulmat. Tutkimus tuottaa empiirisesti perusteltua tietoa siitä, millaiset hallinnalliset edellytykset tukevat kestävien tavoitteiden toimeenpanoa kaupungeissa.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten Helsingin kaupunki toimeenpanee kestävä matkailun strategiaansa ja millaisia vahvuuksia ja haasteita tähän prosessiin liittyy. Erityinen painopiste on strategisen ohjauksen, organisatoristen rakenteiden ja resurssien sekä sidosryhmäyhteistyön roolissa käytännön toimeenpanossa. Tutkimus tuottaa tietoa paitsi Helsingin strategisesta matkailuhallinnasta myös laajemmin siitä, millaisia hallinnallisia valmiuksia ja toimintamalleja kestävä matkailun onnistunut toteuttaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että strategian toimeenpano ei ole mekaaninen jatkumo suunnitelmasta toteutukseen, vaan moniulotteinen hallinnollinen ilmiö, johon vaikuttavat niin strategiset linjaukset, organisatoriset rakenteet ja resurssit kuin myös sidosryhmien osallistuminen ja verkostomainen yhteistyö. Tutkimus ankkuroituu hallintotieteelliseen näkökulmaan, jossa korostuvat julkisen hallinnan rakenteet, ohjausmekanismit ja toimeenpanon institutionaaliset edellytykset.

Tutkimus ei käsittele matkailijoiden tai asukkaiden kokemuksia, matkailun taloudellista vaikuttavuutta eikä vertaile Helsingin tilannetta muiden kaupunkien kanssa. Toimeenpanoa ei arvioida yksittäisten toimenpiteiden onnistumisen perusteella, vaan keskiössä on

toimeenpanoprosessin rakenne, hallinnollinen dynamiikka ja sidosryhmävuorovaikutus. Tällainen rajaus mahdollistaa strategisen toimeenpanon tarkastelun analyttisesti, keskittyen strategian käytännön toteutumisedellytyksiin ja ohjauksen rakenteellisiin tekijöihin. Tutkimus tuottaa tietoa strategisen ohjauksen toimivuudesta ja toimeenpanon käytännöistä tilanteessa, jossa matkailun kasvu ja kestävyden tavoitteet limittyvät monimutkaisella tavalla kunnallisessa päätöksenteossa.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys: Millaisia vahvuuksia ja haasteita Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanossa voidaan tunnistaa?

Alakysymykset:

1. Miten strategiset tavoitteet ja linjaukset ohjaavat strategian toimeenpanoa?
2. Millä tavoin organisatoriset rakenteet ja resurssien saatavuus liittyvät strategian toimeenpanon käytännön toteutukseen?
3. Millainen rooli sidosryhmien osallistumisella ja yhteistyöllä on strategian toimeenpanoprosessissa?

Nämä tutkimuskysymykset suuntaavat analyysin kestävän matkailun strategian toimeenpanon eri osa-alueisiin. Ne jäsentävät kokonaisuutta, jossa hallinnan eri ulottuvuudet, kuten poliittinen ohjaus, hallinnollinen organisointi ja sidosryhmävuorovaikutus, muodostavat toimeenpanon perustan. Tutkielmassa aihetta tarkastellaan strategia-asiakirjojen, toimenpideohjelmien ja kaupungin laatimien raporttien avulla, joiden kautta voidaan analysoida, miten strategiset tavoitteet konkretisoituvat hallinnollisessa käytännössä. Näin tutkimus asemoi itsensä osaksi hallintotieteellistä keskustelua strategisen johtamisen, julkisen toimeenpanon ja kestävän kehityksen hallinnan rajapinnoilla.

Tutkimuksen yhteiskunnallinen ja tieteellinen merkitys kytkeytyy kestävän kehityksen tavoitteisiin ja julkisen hallinnan muospaineisiin. Kaupunkien rooli kestävyysaasteiden ratkaisijoina on kasvanut, ja paikallistasolla tehtävillä strategisilla ratkaisuilla on merkittävä vaikutus siihen, miten ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä käytäntöjä kyetään rakentamaan. Erityisesti matkailun kaltaiset monialaiset ja poikkialliset ilmiöt haastavat perinteisiä hallintomalleja ja edellyttävät uudenlaista strategista koordinaatiota, resurssienhallintaa ja yhteistyörakenteita. Tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa kunnallisen hallinnan näkökulmasta siitä, miten kestävyystavoitteet

konkretisoituvat strategisen toimeenpanon kautta. Tutkimus voi tukea Helsingin kaupungin kehittämistyötä tarjoamalla systemaattisen analyysin nykytilanteesta, mutta samalla se voi toimia viitekehystenä muille kaupungeille ja hallinnon toimijoille, jotka etsivät keinoja yhdistää strateginen suunnittelu ja käytännön toteutus kestävän matkailun edistämiseksi.

Teoreettinen viitekehys esitetään luvussa 2 ja se rakentuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäiseksi tarkastellaan kestävän kehityksen periaatteita ja niiden soveltamista matkailun kontekstissa, painottaen ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Toisessa kokonaisuudessa jäsennetään strategisen johtamisen teoriaa, jossa tarkastellaan strategiaprosessin rakentumista, strategisten valintojen tekemistä ja toimeenpanon keskeisiä edellytyksiä erityisesti julkisen organisaation kontekstissa. Kolmannessa kokonaisuudessa perehdytään kestävän matkailun suunnitteluun ja hallintaan kaupunkikontekstissa. Näiden kokonaisuuksien yhdistelmä luo perustan analyttiselle viitekehykselle, jonka kautta voidaan tarkastella kestävän matkailun strategista ohjausta ja toimeenpanoa julkishallinnollisessa ympäristössä.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen metodologinen toteutus. Siinä kuvataan tutkimusasetelma, empiirisen aineiston keruu ja analyysimenetelmät sekä perustellaan valitut lähestymistavat suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkimusstrategiaan. Luvussa 4 raportoidaan ja analysoidaan empiiriset havainnot, jotka on jäsennetty tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvussa tarkastellaan strategisten tavoitteiden ohjaavaa vaikutusta, organisatoristen rakenteiden ja resurssien merkitystä sekä sidosryhmäyhteistyön roolia Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanossa. Tarkastelu pohjautuu empiiriseen aineistoon ja sitä tulkitaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja pohditaan niitä suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin, viitekehykseen ja empiirisiin havaintoihin. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitetään suosituksia strategian toimeenpanon kehittämiseksi ja ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Kestävä kehitys ja matkailu

#### Kestävä kehitys

Yksi tunnetuimmista ensimmäisistä kestävän kehityksen määritelmistä perustuu vuoden 1987 Brundtlandin ympäristön ja kehityksen maailmankomission raporttiin. Kestävän kehityksen tavoitteena on täyttää nykyhetken tarpeet ilman, että vaarannetaan tulevien sukupolvien kykyä huolehtia omista tarpeistaan. Tämä edellyttää kaikkien perustarpeiden tyydyttämistä sekä mahdollisuuksien tarjoamista pyrkimyksiin kohti parempaa elämää. Kestävä kehitys ei ole pysyvä ja muuttumaton tila, vaan pikemminkin jatkuva prosessi, jossa resurssien käyttö, investoinnit, teknologian kehitys ja institutionaaliset muutokset linjataan yhteensopiviksi niin nykyisten kuin tulevien tarpeiden kanssa. (World Commission on Environment and Development, 1987).

Kestävän kehityksen käsite on laajentunut alkuperäisestä vuoden 1987 määritelmästä, erityisesti Rio de Janeirossa vuonna 1992 pidetyn YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssin toimintaohjelman Agenda 21:n sekä Johannesburgin vuoden 2002 kestävän kehityksen huippukokouksen toimeenpanosuunnitelman myötä. Nykyään kestävän kehityksen katsotaan rakentuvan kolmen keskeisen ulottuvuuden eli ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden varaan, joita korostetaan laajasti kansainvälisessä politiikassa ja tutkimuksessa. Ekologinen kestävyys viittaa luonnonvarojen vastuulliseen säilyttämiseen ja hallintaan, erityisesti silloin, kun kyse on uusiutumattomista resursseista tai elämän ylläpidon kannalta keskeisistä tekijöistä. Se edellyttää konkreettisia toimia ilman, veden ja maaperän saastumisen ehkäisemiseksi sekä biologisen monimuotoisuuden ja luonnonperinnön turvaamiseksi. Sosiaalinen kestävyys viittaa ihmisoikeuksien toteutumiseen ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaamiseen kaikille yhteiskunnan jäsenille. Se edellyttää hyötyjen oikeudenmukaista jakautumista ja painottaa erityisesti köyhyyden vähentämistä. Sosiaalinen kestävyys korostaa paikallisyhteisöjen asemaa, niiden elinolosuhteiden tukemista ja vahvistamista, eri kulttuurien tunnistamista ja kunnioittamista sekä kaikenlaisen hyväksikäytön ehkäisemistä. Taloudellinen kestävyys viittaa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin tuottamiseen eri tasoilla sekä taloudellisten toimintojen kustannustehokkuuden tarkasteluun. Olennaista on toimintojen ja yritysten pitkäjänteinen elinkelpoisuus ja niiden kyky säilyttää toimintakykynsä pitkällä aikavälillä. (UN Tourism, 2005, 9.)

## Kestävä matkailu

Kestävän matkailun käsite nojaa kestävän kehityksen periaatteeseen. Kestävää matkailua on asiayhteydestä riippuen määritelty eri tavoin. ”Kestävä matkailu on matkailua, joka huomioi täysimittaisesti nykyiset ja tulevat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutuksensa ja ottaa huomioon matkailijoiden, matkailuteollisuuden, ympäristön ja vastaanottavien yhteisöjen tarpeet” (UN Tourism, 2005, 12). Kestävän matkailun käsitteen kehittymistä ovat ohjanneet huomiot matkailun vaikutuksista ympäristöön, kuten maaperän kulumisesta, jätevesistä ja rakentamisesta, joka muuttaa maisemaa, sekä paikallisyhteisöille koituvista haasteista (Borg, Kivi & Partti 2002, 90).

Kestävän matkailun käsitteet, periaatteet ja käytännöt ovat olleet keskustelunaiheena matkailupiireissä useiden vuosikymmenten ajan. Kansainvälisessä ja kotimaisessa matkailututkimuksessa kestävyys on yksi keskeisimmistä tutkimusalueista, jota on tarkasteltu monista eri näkökulmista (Veijola & Kyyrö 2020, 43). Nykyään kestävän kehityksen periaatteet ovat tulleet hallitsevaksi paradigmaksi matkailun kehittämisessä (Saarinen 2021, 5). Erityistä huomiota ovat saaneet ekologinen, taloudellinen ja sosiokulttuurinen kestävyys. (Veijola & Kyyrö 2020, 43.) Matkailu on erityisessä asemassa, koska sillä on sekä mahdollisuus edistää kestävä kehitystä että siihen liittyviä haasteita. Tämä johtuu ensinnäkin matkailualan jatkuvasta kasvusta ja dynaamisuudesta sekä sen merkittävästä taloudellisesta vaikutuksesta niin kansallisella kuin paikallisellakin tasolla. Toiseksi matkailu on luonteeltaan monivaikutteinen ilmiö, jossa kohtaavat matkailijat, elinkeino, ympäristö ja paikallisyhteisöt keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (UN Tourism 2005, 9.)

Kestävän kehityksen toteuttaminen matkailualalla edellyttää kokonaisvaltaista sitoutumista kestävyteen. Kestävän kehityksen matkailualalla voi jakaa neljään osaan: ekologiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyteen. Matkailun menestyksen varmistamiseksi sen kestävyttä on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon kaikki nämä eri näkökulmat. Vaikka tarve vähentää ja välttää matkailun ympäristövaikutuksia on selvä, kestävyttä ei tulisi käsitellä pelkästään ekologisen kestävyden näkökulmasta. Rajoittamalla ajattelua vain ympäristölliseen kestävyteen, jätetään huomioimatta matkailun vaikutukset paikallisyhteisöihin sekä taloudelliset vaikutukset resursseihin. (Mowforth & Munt 2003, 98.)

Matkailualan ekologinen kestävyys tarkoittaa sitä, että matkailun harjoittaminen ei aiheuta haittaa kohdealueen luonnonjärjestelmille tai alkuperäisten lajien säilymiselle. Matkailun ekologisessa kestävydessä otetaan huomioon matkailun vaikutukset uhanalaisiin lajeihin, retkeilyalueiden kulumiseen ja ilmansaasteisiin. Ekologisesti kestävän matkailun tavoitteena on käyttää

ympäristöresursseja mahdollisimman tehokkaasti. (Jokimäki & Kaisanlahti-Jokimäki 2007, 19.) Matkailun ekologisen kestävyuden kannalta on tärkeää, että matkakohde kestää matkailijoiden aiheuttaman kuormituksen. Tätä kutsutaan kohteen kantokyvyksi. Se tarkoittaa, että alue pystyy säilyttämään sekä luonnonympäristönsä että toimivat palvelurakenteensa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka matkailu vaikuttaa luontoon ja kuinka hyvin alueen palvelut, kuten oppaat ja kartat, toimivat ja ovat saatavilla. (Mowforth & Munt 2003, 98.)

Mowforthin ja Muntin (2003, 99, 103) mukaan matkailualan taloudellinen kestävyys viittaa taloudelliseen hyötyyn, joka saavutetaan toimista, jotka joko kattavat matkailijoiden palvelemisesta aiheutuvat kulut ja vähentävät ympäristövaikutuksia tai tuottavat yhteisölle asianmukaisen tulon vaivannäöstä. Taloudellisesti kestävässä matkailussa tavoitteena on kehittää matkailun muotoja, jotka maksimoivat matkailun taloudelliset hyödyt samalla vähentäen taloudellisia kustannuksia. Lisäksi pyritään varmistamaan, että matkailun tuomat hyödyt jaetaan laajasti isäntäyhteisössä, erityisesti niiden keskuudessa, jotka ovat taloudellisesti heikoimmassa asemassa paikallisväestöstä. Taloudellisesti kestävässä matkailussa varmistetaan, että matkailija maksaa reilun hinnan lomakokemuksestaan samalla kun jaetaan kustannukset oikeudenmukaisesti matkailualan ja kohdealueen hallintoviranomaisten kesken. Suojataan paikallisia yrityksiä epäreilulta kilpailulta suurempien, ulkopuolisten omistamilta yrityksiltä, jotka eivät ole vahvasti sitoutuneita kohdealueeseen. Tämän lisäksi pyritään vähentämään rahavirtojen ulospääsyä paikallisesta taloudesta. (Swarbrooke 1999, 66.) Yleisestikin kestävä matkailun periaatteiden noudattaminen todennäköisemmin takaa pitkäaikaisia taloudellisia hyötyjä. (Borg & Condit 1997, 41).

Sosiaalinen kestävyys viittaa yhteisön kykyyn sulauttaa ulkopuolisia tekijöitä, kuten erilaisia ihmisiä, ilman että se häiritsee tasapainoa tai että yhteisö joutuisi sopeuttamaan toimintaansa häiriön vähentämiseksi. Vaikka matkailijoiden tuomat muutokset voivat olla läsnä, yhteisöt voivat jatkaa toimintaansa tasapainoisesti. Kuitenkin vierailijoiden tavat, tyylit ja käytännöt saattavat vaikuttaa paikallisiin kulttuureihin. (Mowforth & Munt 2003, 99.) Sosiaalisesti kestävä matkailu tarkoittaa sitä, että matkailu edistää kohdealueen paikallistaloutta ja sen tuomat hyödyt jaetaan mahdollisimman laajasti paikallisyhteisössä. Sosiaalisesti kestävässä matkailussa paikallisilla asukkailla on vaikutusmahdollisuuksia matkailun kehittämiseen ja ympäristön hallintaan. Lisäksi matkailutoiminta pyrkii olemaan sopusoinnussa paikallisen kulttuurin käsitteiden ja arvojen kanssa, mahdollistaen paikallisväestön jatkuvan toiminnan omalla kulttuurialueellaan. (Mettiäinen 2007, 20.)

Mettiäisen (2007, 21) mukaan sosiaaliset vaikutukset analysoidaan yleisesti paikallisyhteisön näkökulmasta. Matkailun sosiaaliset vaikutukset viittaavat niihin muutoksiin, jotka tapahtuvat matkailukohteiden paikallisten asukkaiden elämänlaadussa matkailun seurauksena.

Matkailuelinkeinoa on kuitenkin kritisoitu sen kestävämmistä käytännöistä, jotka hyväksikäyttävät kohdemaan ympäristöä ja paikallisia (Borg ym. 2002, 11). Paikallisväestön hyöty matkailusta on usein välttämätön edellytys matkailun jatkumiselle. Tämä sisältää yleensä paikallisten työllistymisen matkailualalle, paikallisen yritystoiminnan kasvun sekä rakennetun ympäristön, infrastruktuurin ja palveluiden parantumisen. Positiivisesti matkailuun suhtautuva paikallisväestö voi olla yksi merkittävimmistä vahvuuksista matkakohteelle, kun taas negatiivisesti suhtautuva paikallisväestö voi jopa johtaa matkailun hiipumiseen. (Mettiäinen 2007, 21.)

Ihmiset ovat luoneet kulttuuriympäristöt omalla toiminnallaan. Kulttuurisesti kestävässä matkailussa kulttuuriympäristöt integroidaan osaksi matkailuympäristöä. Kulttuurimatkailuksi Matkailun edistämiskeskus on määritellyt kaiken matkustamisen, joka perustuu haluun tutkia kohdekohtaisia kulttuurisia voimavaroja, oppia niistä tai osallistua niihin. Matkailuun voidaan paikallisesti luoda voimavaroja kulttuuriympäristöjen piirteiden ja vahvuuksien perusteella. (Kananen 2007, 21.) Kulttuurisesti kestävä matkailu korostaa paikallisuutta (Kananen 2007, 22).

Mowforthin ja Muntin (2003, 99) mukaan kulttuurinen kestävyys tarkoittaa ihmisten kykyä säilyttää ja sopeuttaa omia kulttuurillisia erityispiirteitään säilyttäen samalla oman ainutlaatuisen identiteettinsä. Kestävä matkailu, joka juontaa juurensa kulttuurista, muokkaa matkailukohteista ainutlaatuisia. Kulttuurin hyödyntäminen edistää matkailukohteiden monipuolista kehitystä, identiteetin luomista ja erottumista muista kohteista. Kestävä matkailu tavoittelee paikallisen kulttuurin säilyttämistä ja siihen sopeutumista, eikä sen muuttamista. Parhaimmassa tapauksessa kulttuurin piirteitä onnistutaan jopa korostamaan. (Kananen 2007, 22.) Kulttuurit ovat luonnostaan alttiita muutoksille, ja näillä kulttuurisen mukautumisen prosesseilla on usein sekä negatiivisia, että positiivisia seurauksia. Kulttuurin vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä, mikä tekee niiden mittaamisesta haastavaa. (Mowforth & Munt 2003, 99.) Tutkimus- ja tiedemaailmassa kestävyys on ensisijaisesti teoreettinen käsite, jonka sisältöä käsitellään tieteellisessä keskustelussa. Se edustaa myös eettistä päämäärää riippumattomalle tutkimukselle, joka pyrkii yhteiseen hyvään. Vaikka tutkijat sitoutuisivat kestävyys edistämiseen, he näkevät käsitteen arvottavana samalla tavalla kuin esimerkiksi hyvinvoinnin, köyhyyden tai talouskasvun käsitteet. (Veijola ja Kyyrö 2020, 43.) Matkailun tutkijat kehittävät ja hyödyntävät erilaisia malleja arvioidakseen kestävyys käsitteen arvoulottuvuuksia. Yksi tällainen malli on Tervo-Kankareen (2017) esittämä kuvaus kestävä matkailun peruselementeistä. (Veijola ja Kyyrö 2020, 44.) Nämä elementit siis yhdistetään yleensä kestävä matkailuun. Kestävä matkailun olennaisena elementtinä on ajallisuus eli menneisyyden ja nykyhetken tapahtumien seuraukset näkyvät ja muotoutuvat osittain vasta tulevaisuudessa. Kestävä matkailun spatiaalisuudella viitataan siihen, että matkailun vaikutukset eivät jakaudu

tasaisesti tilan ja paikan suhteen. Ottaen huomioon ajalliset ja tilalliset näkökulmat, matkailun vaikutukset eivät usein kohtele kaikkia osapuolia oikeudenmukaisesti. Kestävässä matkailussa tulee ottaa huomioon, että matkailun positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ilmenevät konkreettisina seurauksina ekologisessa ja sosiokulttuurisessa ympäristössä sekä taloudessa. Väliintulolla ja säätelyllä viitataan siihen, että hallinnon tulee puuttua matkailun vaikutuksiin ja ongelmakohtiin. Viimeisenä elementtinä on osallisuus eli kestävän matkailun toteuttaminen vaatii kaikkien tahojen aktiivista osallistumista. (Tervo-Kankare 2017, 236.)

Matkailualan toimijat ovat viime aikoina korostaneet vastuullisuutta ja vastuullista matkailua kestävyuden rinnalla. Vaikka julkisessa keskustelussa kestävän matkailun ja vastuullisen matkailun käsitteet nähdään usein samana asiana, tarkemmin ottaen ne eivät ole täysin synonyymejä. (Veijola & Kyyrö 2020, 23.) Vastuullinen matkailu pyrkii parantamaan kohteiden elinolosuhteita ja vierailukokemuksia. Toimijoiden on otettava vastuu matkailun aiheuttamista vaikutuksista, ja vastuullinen matkailu edellyttää toimintaa paikallisten yhteisöjen ja ympäristön ehdoilla. Kaikki matkailu voi olla vastuullista, sillä sen vastuullisuus riippuu aina paikallisista olosuhteista. (Veijola, Ilola & Edelheim 2013, 21.) Tavoite kestävästä matkailusta voi olla mahdollisesti saavuttamaton, mutta vastuullisen matkailutoiminnan avulla voidaan pyrkiä kohti sitä. Kestävä matkailu edustaa haluttua lopputulosta, kun taas vastuullinen matkailu on prosessi, joka tarjoaa mahdollisuuden edetä kohti tätä tavoitetta. (Veijola & Kyyrö 2020, 23.) UN Tourism (2024, 7) mukaan myös kestävä matkailu olisi kuitenkin parempi pitää jatkuvana prosessina pikemminkin kuin tavoitetilana, ja siten sen harjoittaminen edellyttää jatkuvaa vaikutusten seurantaakin sekä tarvittavien ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden käyttöönottoa aina tarvittaessa. Matkailun luonteeseen toimialana ja elinkeinona liittyy ominaisuuksia, jotka tekevät kestävyuden tavoittelusta haastavaa. Matkailu on osa kapitalistista järjestelmää ja sen arvomaailmaa, minkä vuoksi yksittäiset matkailutoimijat eivät välttämättä näe kestävän matkailun toteuttamista järkevänä omalta kannaltaan. (Tervo-Kankare 2017, 238.)

## 2.2 Strategia julkisessa hallinnossa: suunnittelusta käytäntöön

### Strategia käsitteenä

Strategia on olennainen käsite organisaatioiden toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Strategia on vanha käsite, jonka juuret ulottuvat antiikin Kreikkaan sanaan "strategos", joka viittaa sodankäynnin johtamisen taitoon. Se on yksi maailman varhaisimmista organisaatioiden johtamiseen liittyvistä käsitteistä. (Kamensky, 2014.) Se voidaan ymmärtää organisaation pitkän aikavälin suunnitelmana, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet dynaamisessa ja kilpailukeskeisessä toimintaympäristössä. Strategian tarkka määritelmä vaihtelee eri teoreettisten lähestymistapojen mukaan, mutta keskeistä on sen rooli organisaation resurssien kohdentamisessa, kilpailuedun luomisessa ja sopeutumisessa ympäristön muutoksiin (Porter, 1980; Mintzberg, 1994).

Porterin (1980) mukaan strategian keskeinen tavoite on saavuttaa ja säilyttää kilpailuetu markkinoilla. Porter esittää, että organisaatioiden tulisi valita kilpailustrategiansa kolmesta päävaihtoehdosta: kustannusjohtajuudesta, erilaistumisesta tai keskittymisestä tiettyyn markkinasegmenttiin. Mintzbergin (1994) näkemyksessä strategia on enemmän emergentti eli kehittyvä prosessi, joka muotoutuu organisaation toimintojen ja kokemusten myötä. Mintzberg korostaa, että strategia ei ole pelkästään ennakoitua suunnittelua, vaan se syntyy organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksessa, mukautuen ja reagoiden muuttuviin olosuhteisiin. Tämän lähestymistavan mukaan strategia on dynaaminen ja kehittyvä prosessi, joka voi poiketa alkuperäisistä suunnitelmista organisaation sopeutuessa ympäristönsä muutoksiin.

Barney (1991) painottaa organisaation sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien roolia kilpailuedun saavuttamisessa ja strategian tehokkaassa toimeenpanossa. Strategian toteuttaminen ei ole pelkästään ylimmän johdon vastuulla, vaan se edellyttää koko organisaation sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Organisaation kulttuuri, rakenne ja kyvykkyydet ovat keskeisiä tekijöitä siinä, kuinka tehokkaasti strategia voidaan implementoida ja kuinka organisaatio reagoi muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation sisäiset resurssit ja kyvykkyydet voivat toimia strategian toteuttamisen mahdollistajina, jolloin strategia ei jää pelkästään abstraktiksi suunnitelmaksi, vaan se konkretisoituu organisaation kyvykkyyksinä hyödyntää omia vahvuuksiaan ja sopeutua ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin (Barney, 1991).

Kamenskyn (2014) mukaan strategiaa ei voida tiivistää yhdeksi lyhyeksi määritelmäksi. Kamenskylla (2014) on kolme määritelmää strategialle, jotka ovat osittain päällekkäisiä mutta samalla toisiaan täydentäviä. ”1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta

muuttuvassa maailmassa. 2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. 3. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” (Kamensky 2014.)

## Kuntastrategia

Kuntien tehtävä on laaja-alainen, ja siihen kuuluu keskeisiä vastuualueita, jotka liittyvät paikallisten palveluiden järjestämiseen ja asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen. Kuntien rooli vaihtelee kuitenkin paikallisista olosuhteista ja tarpeista riippuen. Toimintaympäristön muutokset, kuten väestön ikääntyminen, talouden haasteet ja globalisaation vaikutukset, asettavat kunnille uusia tehtäviä ja vaatimuksia. Kunnat ovat avainasemassa siinä, miten hyvinvointivaltio toimii käytännössä ja miten paikallisista tarpeista huolehditaan. Kuntaliiton (2021a) mukaan kuntastrategia on kunnanvaltuuston hyväksymä linjaus, joka ohjaa kunnan keskeistä päätöksentekoa, suunnittelua ja kehittämistä.

Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto linjaa kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa on huomioitava useita keskeisiä tekijöitä, kuten kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen sekä kuntalainsäädännössä asetetut palvelutavoitteet. Lisäksi siinä määritellään omistaja- ja henkilöstöpolitiikan linjaukset, kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Kuntastrategian tulee sisältää myös sen toteutumisen arvioinnin ja seurannan mekanismit, jotta sen vaikuttavuutta voidaan jatkuvasti kehittää ja mukauttaa muuttuvaan toimintaympäristöön. (Kuntalaki 37§)

Kuntien tavat lähestyä strategista johtamista ja kuntastrategiaa vaihtelevat muun muassa sijainnin, taloudellisen tilanteen ja toimintakulttuurin mukaan. Kuntastrategia heijastaa vuorovaikutuksessa tehtyjä linjauksia siitä, mihin asioihin halutaan panostaa, ja yhtä tärkeää on se, mitä asioita ei strategiaan sisällytetä. Strateginen johtaminen vaatii pitkän aikavälin yhteiskuntapoliittisten linjausten priorisointia ja tasapainottamista. Kuntastrategiassa määritellään keskeiset toiminnan painopisteet, ja näitä linjauksia tarkennetaan ohjelma-asiakirjoissa. Kunnan strategian tavoitteiden tehokas toteuttaminen edellyttää usein poikkihallinnollisia toteuttamisohjelmia sekä toimialakohtaisia kehittämisohjelmia, jotka konkretisoivat strategian käytännön toimenpiteet. (Kuntaliitto, 2021a.) Kestävä kehitys toimii osana kunnallisia asiakirjoja yleisenä näkökulmana,

vaikka se ei aina ole suoraan sisällytetty strategian ydintavoitteisiin. Kestävän kehityksen periaatteet voidaan kuitenkin ottaa huomioon poikkihallinnollisissa toteuttamisohjelmissa ja toimialakohtaisissa kehittämisohjelmissa. YK:n Agenda2030:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG:t) voivat integroitua kuntastrategiaan, ohjelmiin ja budjettiin, ohjaten siten kunnan toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa. Tämä viitekehys voi ilmetä kunnallisissa asiakirjoissa, ja sen avulla voidaan muotoilla strategisia linjauksia, jotka pohjautuvat sosiaalisiin, ekologisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. (Kuntaliitto, 2021b.)

## Strategiaprosessi

Strategiaan liittyvät käsitteet ovat monimuotoisia ja niiden rajat voivat olla häilyviä riippuen kontekstista ja näkökulmasta. Strategiaprosessin määrittely on haastavaa, sillä se on monitulkintainen ja kontekstisidonnainen ilmiö. Strategiat eivät ole staattisia, vaan ne kehittyvät ja muuttuvat organisaatioiden ja toimintaympäristöjen mukaan. Eri teoreettiset koulukunnat tarkastelevat strategiaprosessia eri näkökulmista, mikä tekee yhtenäisen määritelmän luomisesta vaikeaa. Strategioteoriat ja käytännön toteutus eivät aina kohtaa, sillä eri organisaatiotyypit soveltavat strategiaa omilla tavoillaan.

Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan strategiaprosessin toteuttaminen tarkoittaa yksinkertaisesti organisaation strategian laatimista. Julkishallinnon strategiatyön tärkein tavoite on saavuttaa lainsäätäjän ja kansalaisten määrittelemät keskeiset päämäärät. Haasteena on toteuttaa nämä tavoitteet tavalla, joka luo lisäarvoa ja käyttää resurssit mahdollisimman tehokkaasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 142.) Lisäksi erityisesti kunnallishallinnossa strategiatyötä haastaa sen poliittinen ympäristö. Tämä tarkoittaa, että sekä virkamiesten että poliittisen johdon näkökulmat ja tavoitteet on huomioitava strategiaprosessissa.

Strategiaprosessi alkaa usein toimintaympäristön analysoinnilla, jossa tarkastellaan sekä organisaation ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Tämän vaiheen keskeinen tavoite on määrittellä aikajänne, jonka pohjalta strategiatyö etenee. Julkishallinnon strategiat laaditaan yleensä noin viideksi vuodeksi, jotta toiminta voi kehittyä pitkäjänteisesti ja muutostarpeet jakautuvat hallitusti. Koska toimintaympäristön ja sidosryhmien odotukset muuttuvat usein hitaasti, strategiat keskittyvät tasaisen kehityksen edistämiseen sen sijaan, että ne reagoisivat äkillisiin muutoksiin. Kuntasektorilla on yleinen käytäntö, että strategiat laaditaan kunnallisvaalikauden mukaan, jolloin kunnallisvaalien jälkeinen vuosi on usein ajankohta strategian laatimiselle tai tarkentamiselle. Toimintaympäristöanalyysissa keskitytään tunnistamaan ja arvioimaan keskeiset muutostekijät, jotka

vaikuttavat organisaation toimintaan. Analyysin tarkoitus on tuoda esiin, miten nämä tekijät vaikuttavat organisaatioon ja mitä muutoksia se tarvitsee, jotta se voi menestyksellisesti hoitaa tehtäviään tulevaisuudessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 144; Virtanen & Stenvall 2019.)

Seuraava vaihe on strategisen suunnan valinta, jossa on tärkeää tehdä realistinen arvio organisaation strategisista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Julkishallinnon organisaatioiden perustehtävät on määritelty laeissa, joten niitä ei tarvitse erikseen määritellä strategiaprosessissa. Esimerkiksi kunnalla on lainsäädännön määrittämät velvoitteet, jotka ohjaavat sen tehtäviä ja palveluja. Perustehtävien ajantasaisuutta on kuitenkin tärkeää tarkastella säännöllisesti. Julkishallinnon toiminnassa painottuu asiakashyöty, kun taas yksityisellä sektorilla huomio kiinnitetään usein myös voitontavoitteluun ja kilpailuun. Vaikka visioiden merkitys on ollut perinteisesti pienempi julkishallinnossa, niiden roolia tulisi vahvistaa, sillä visio ohjaa organisaation kehitystä ja viestii sen tavoitteista niin yhteiskunnalle kuin henkilöstölle. Selkeä visio edistää motivaatiota ja sitoutumista, ja sen pohjalta voidaan määritellä konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 145-146; Virtanen & Stenvall 2019.)

Suunnan valintaa seuraa strategian määrittely. Suomen julkishallinnossa on 1990-luvun lopulta lähtien käytetty erilaisia tulokorttimenetelmiä strategisten valintojen selkeyttämiseksi. Näiden avulla on määritelty organisaatioiden keskeisiä tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä ja niiden mittaamiseen käytettäviä tunnuslukuja sekä tietolähteitä. Strategisten päätösten tekemiseen kuuluu myös tavoitteista viestiminen sekä organisaation sisällä että ulospäin. (Virtanen & Stenvall 2019.) Julkishallinnon strategian onnistuminen riippuu useista keskeisistä tekijöistä, kuten siitä, kenelle ja millaisia palveluja tarjotaan, miten rahoitus järjestetään ja miten resursseja hyödynnetään. Strategisessa päätöksenteossa on tärkeää varmistaa, että resurssit käytetään viisaasti. Lisäksi henkilöstön ja yhteistyöverkostojen rooli korostuu, ja niiden tehokas hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä suunnittelua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 149-153.)

Strategian määrittelyn jälkeen strategia toimeenpannaan. Strategian toteuttaminen ja johtaminen edellyttää selkeästi määriteltyjä päämääriä ja keskittymistä tärkeimpiin toimenpiteisiin, jotta linjaukset pysyvät yhtenäisinä. Tavoitteiden on oltava tasapainossa, yhdistäen määrällisiä ja laadullisia mittareita, jotta toiminta ei kallistu vain yhden näkökulman suuntaan. Julkishallinnossa taloudellisten tavoitteiden sijaan painotetaan erityisesti vaikuttavuuden ja tehokkuuden mittaamista, jotka määritellään ylempien viranomaisten toimesta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 154-155.) Lisäksi organisaation rakenteen muuttaminen on keskeinen tekijä strategian toteuttamisessa. Organisaation rakenne tulisi suunnitella niin, että se tukee strategian saavuttamista. (Virtanen & Stenvall 2019.)

Viimeisenä on strategian toteutus- ja seurantavaihe. Strategian toteuttaminen tapahtuu kehitysprojektien avulla, jotka joko luovat uutta tai muokkaavat nykyisiä toimintatapoja. Toteutusta ohjaa kaksitasoinen suunnitelma. Pitkäaikainen runkosuunnitelma määrittelee keskeiset hankkeet ja lyhyemmän aikavälin toimintasuunnitelma tarkentaa projektit yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi. Toimintasuunnitelman pohjalta laaditaan budjetti, ja suunnitelmat tulee hyväksyttävä seuraavan vuoden budjetissa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 156-157.) Kuntaorganisaation eri toimialat raportoivat toiminnastaan kunnalliseen keskushallintoon, joka puolestaan informoi strategiassa saavutetuista edistysaskeleista kunnanhallitukselle tai valtuustolle. Strategian toteutumista ei voida arvioida ilman asianmukaista seuranta- ja raportointia. (Virtanen & Stenvall 2019.)

Kuntastrategiaprosessin vaiheet eivät ole erillisiä, vaan niitä tulisi tarkastella yhtenäisenä ja jatkuvana prosessina, johon eri toimijat osallistuvat omissa rooleissaan eri vaiheissa. Strategian arvo mitataan sen perusteella, kuinka hyvin se näkyy kuntaorganisaation toiminnassa ja muiden osapuolten työssä, sekä lopulta kuntalaisten hyvinvointina ja kunnan menestyksenä. (Kuntaliitto 2021a.) Nykyisessä strategiaprosessissa varsinkin suunnittelu- ja toteuttamisvaiheet ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa, mikä tekee niiden erottamisesta haastavaa. Toiminnan suuntaa ei enää määritellä pelkästään kirjallisesta strategiasta, vaan siihen vaikuttavat myös prosessin aikana esiin nousevat uudet ajatukset. Tämän myötä strategiaa on alettu nähdä enemmän dynaamisena ja kehittyvänä näköalana. Ainoastaan täysin muuttumattomassa toimintaympäristössä toteutunut strategia voi olla identtinen alkuperäisen strategian kanssa. (Kirvelä 2007, 57-60.)

## Strategian toimeenpano

Strategiat ovat yhdistelmä suunniteltua ja käytännössä syntyvää (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008). Hyvin toteutettu implementointi siirtää strategisen suunnittelun käytännön johtamiseen integroimalla hyväksytyt strategiat järjestelmään (Bryson 2018, 263). Strategian toimeenpanoa on määritelty monin eri tavoin, mutta määritelmiä yhdistää ajatus siitä, että onnistunut toimeenpano vaatii selkeää johtajuutta, päätöksentekoa, suunnittelua ja resurssien tehokasta käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Eräranta & Koskinen 2022, 9.) Strategian toteuttaminen on usein koko prosessin kriittisin haaste, koska se vaatii käytännön muutoksia toimintaan. Tutkimusten mukaan strategian toimeenpano usein epäonnistuu. Samalla toteutuksen onnistuminen on keskeinen mittari strategian onnistumiselle. Muutosjohtaminen, organisaation kehittäminen, toimintatapojen uudistaminen ja viestintä muodostavat keskeisen kokonaisuuden, jolla strategia saadaan käytäntöön. Nykypäivän verkostoitunut ja monimutkainen toimintaympäristö tuo omat haasteensa toteutukseen. Strategian

toteutumiseen vaikuttavat sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät. (Asikainen 2009, 153-154.) Sisäisesti erityisen merkittävässä roolissa ovat organisaation kulttuuri ja rakenne, jotka voivat joko edistää tai vaikeuttaa strategian käytännön toteutusta (Eräranta & Koskinen 2022, 9). Ulkoisiin toimijoihin vaikuttaminen on usein haastavampaa, mutta niiden merkitystä strategian onnistumiselle ei voida sivuuttaa (Asikainen 2009, 154).

Myös Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan strategian toimeenpano on yksi organisaatioiden suurimmista haasteista. Usein strategiat epäonnistuvat käytännön toteutuksessa, vaikka ne olisivat sinänsä hyvin suunniteltuja. He korostavat, että strategiaa ei tule käsitellä irrallisena asiakirjana, vaan sen on ohjattava organisaation päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Tämän toteuttamiseksi strategia on muutettava konkreettisiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi, jotka kytkeytyvät johtamisprosesseihin, resurssien käyttöön ja henkilöstön toimintaan. Mittarit ovat strategisen johtamisen keskeinen osa, koska ne mahdollistavat strategian systemaattisen seurannan, arvioinnin ja ohjauksen. Ilman mitattavia tavoitteita strategia jää helposti abstraktiksi eikä sen toteutumista voida arvioida tai kehittää. Lisäksi mittarit toimivat viestinnän välineenä, koska ne konkretisoivat henkilöstölle, mihin pyritään ja miten oma työ kytkeytyy strategiaan. Balanced Scorecard -malli toimii tässä keskeisenä työkaluna. Sen ytimessä on ajatus siitä, että strategia konkretisoidaan mitattaviksi tavoitteiksi ja tuloksiksi neljän näkökulman kautta, jotka ovat taloudellinen suorituskyky, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Pelkät visiot ja strategialinjaukset eivät riitä, vaan tarvitaan selkeät mittarit, joiden avulla seurataan, miten strategia etenee käytännössä. Balanced Scorecard auttaa kohdentamaan resursseja, seuraamaan edistymistä ja ohjaamaan kehittämistoimia strategian mukaisesti. (Kaplan & Norton, 2000.)

Syitä strategian epäonnistumiseen ovat:

- johdon sitoutumisen puute
- vähäinen osanotto
- pelkkä johdon väline
- liian pitkä tai kertaluonteinen kehitysprosessi
- strategia pelkkänä tietojärjestelmäprojektina tai kannustinjärjestelmänä
- kokemattomat konsultit

(Kaplan & Norton 2000, 361)

Hrebiniakin (2005) mukaan toimeenpanon hallinnan keskeisiä ongelmia ovat epäselvät vastuusuhteet, puutteellinen koordinaatio ja seurannan heikkous. Strategian toimeenpano vaatii

järjestelmällistä johtamista ja selkeää rakennetta, jossa toimenpiteet on priorisoitu, vastuutettu ja kytketty osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Kun vastuunjako on epäselvää tai siirretään ulkopuolisille toimijoille ilman asianmukaista tukea, syntyy niin sanottu vastuuttomuuden tila (accountability gap). Tällöin kukaan ei kannata täyttää vastuuta tavoitteiden toteutumisesta. Tämä vaarantaa sekä strategian vaikuttavan toimeenpanon että tulosten seurannan, sillä vastuun hämärtyessä katoaa myös mahdollisuus arvioida edistymistä luotettavasti. (Hrebiniak, 2005.) Tämä näkemys täydentää Kaplanin ja Nortonin (2000) ajatusta siitä, että strategia ei saa jäädä abstraktiksi linjaukseksi, vaan sen on ohjattava operatiivista tekemistä mitattavien tavoitteiden ja johtamiskäytäntöjen kautta.

Strategian toimeenpano ei ole vain tekninen suoritusvaihe, vaan monivaiheinen, vuorovaikutteinen prosessi, jossa eri tasojen toimijat tulkitsevat strategisia linjauksia omista näkökulmistaan. Implementaatio on hallintaa käytännössä. Toimeenpanon onnistuminen edellyttää selkeitä tavoitteita, johdonmukaista ohjeistusta ja koordinaatiota. Strategian toimeenpano epäonnistuu usein siksi, että tavoitteet ovat epäselviä, ohjeet monitulkintaisia tai resurssit riittämättömiä. Lisäksi monimutkainen hallinnollinen rakenne ja monitasoinen päätöksenteko voivat hämärtää alkuperäisten tavoitteiden toteutusta. Tällaisessa tilanteessa katutasojen toimijat, kuten lähiesihenkilöt ja etulinjan työntekijät, joutuvat tekemään itsenäisiä tulkintoja, mikä voi johtaa strategian hajautumiseen ja alkuperäisen suunnan heikkenemiseen. Toimeenpano on jatkuvasti neuvoteltava ja kontekstisidonnainen ilmiö, joka edellyttää yhteistä ymmärrystä ja toimivaa johtamista. (Hill & Hupe, 2002.)

Pelkkä suunnitelma ei siis riitä vaan tarvitaan konkreettisia toimia, kuten aloitteita, ohjelmia ja budjetteja, jotka luovat arvoa ja varmistavat mission toteutumisen. Onnistunut toteutus vaatii eri toimijoiden yhteistyötä sekä joustavaa oppimista, jotta strategiaa voidaan kehittää uuden tiedon ja muuttuvien olosuhteiden mukaan. Tämä parantaa toteutuksen tehokkuutta ja tukee strategian jatkuvaa kehittämistä. (Bryson 2018, 263.) Ohjelma- ja projektinhallinta voivat toimia välineinä muutoshankkeen rakenteen selkeyttämisessä, tarjoten foorumin tarvittaville arvioinneille ja hyväksynnöille sekä luoden objektiivisen perustan edistymisen mittaamiselle. Ne voivat myös keskittyä strategisten aloitteiden edistämiseen, oppimisen tukemiseen, muutoksen vauhdin lisäämiseen, vastuullisuuden parantamiseen ja epäonnistuneiden hankkeiden lopettamisen helpottamiseen. (Bryson 2018, 275.) Brysonin (2018, 276) mukaan ohjelma- ja projektisuunnitelmat ovat toimintasuunnitelman muotoja, ja niiden tulisi sisältää seuraavat osat:

- Tarkoituksen määrittely
- Ohjelman tai projektin organisaation ja konfliktinratkaisumekanismien selkeyttäminen

- Looginen malli tai strategian kuvaus, joka ohjaa hanketta, eli prosessin selkeyttäminen, jolla syötteet muutetaan tuotoksiksi, tuloksiksi ja vaikutuksiksi
- Tarvittavien syötteiden, kuten taloudellisten, henkilöstöresurssien, tietotekniikan ja muiden resurssien laskeminen
- Tuotettavien lopputulosten määrittely
- Kohderyhmän tunnistaminen
- Aikajana toiminnoista ja päätöksentekopisteistä
- Objektiiivisesti mitattavien indikaattorien määrittäminen loogisen mallin keskeisille osa-alueille
- Oletusten indikaattorit, jotka ovat ohjelman onnistumisen kannalta keskeisiä, mukaan lukien oletetut onnistumisen edellytykset

Budjettimääräykset ovat erittäin tärkeitä strategioiden ja suunnitelmien toteuttamisessa. Budjetit ovat usein hallitusten tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden merkittävimpiä poliittisia päätöksiä. Vaikka kaikki strategiat ja suunnitelmat eivät liity suoraan budjetteihin, monet niistä ovat sen verran merkittäviä, että julkisen sektorin johtajien ja esimiesten on syytä osallistua budjetoitiprosessiin. Tämä voi olla erityisen tehokas tapa vaikuttaa strategioiden suunnitteluun, hyväksymiseen ja toteutukseen. Budjettien käyttö suunnittelussa on vaikeaa, koska budjetointi tapahtuu poliittisessa ympäristössä, jossa kiireet, vaikeudet ja epävarmuus vaikuttavat prosessiin. Tämän seurauksena budjetointi tehdään usein lyhyelle aikavälille ja se on asteittaista ja reaktiivista, keskittyen menojen ja tulojen seurantaan. Tämä eroaa pitkän aikavälin, kokonaisvaltaisesta, ennakoivasta ja laajojen tavoitteiden saavuttamiseen suuntautuvasta lähestymistavasta. Julkisella sektorilla budjetointiin liittyy erityisesti poliittisia vaikutteita, sillä hyväksytyt budjetit heijastavat poliittista kamppailua eri sidosryhmien välillä. (Bryson 2018, 276-277.)

Bowerin ja Gilbertin (2007) resurssien allokointiteorian mukaan strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää, että organisaation resurssit kohdennetaan suunniteltujen tavoitteiden mukaisesti. Strateginen suunnittelu ei yksin riitä, vaan ratkaisevaa on, miten resurssit, erityisesti taloudelliset, jaetaan käytännön tasolla. Jos strategiset tavoitteet ja resurssien allokointi eivät ole linjassa keskenään, organisaation kyky hallita ja ohjata strategian toimeenpanoa heikkenee. Tällöin syntyy tilanne, jota Bower ja Gilbert kuvaavat strategiseksi haavoittuvuudeksi. Tämä näkökulma täydentää Brysonin (2018) esittämää näkemystä budjetoinnista julkisella sektorilla. Bryson (2018) korostaa, että budjetit ovat usein poliittisesti latautuneita päätöksiä, jotka heijastavat eri sidosryhmien välisiä intressejä. Vaikka budjetointi voi toimia tehokkaana välineenä strategioiden suunnittelussa ja toimeenpanossa, sen käytännön toteutus on usein reaktiivista, lyhytnäköistä ja epävarmuuden

sävyttämää. Näissä olosuhteissa strategian ja budjetin yhteys voi jäädä heikoksi, mikä vaarantaa strategisten tavoitteiden toteutumisen erityisesti silloin, kun omat resurssit ovat rajalliset ja riippuvuus ulkoisesta rahoituksesta suuri. (Bower & Gilbert, 2007; Bryson, 2018.)

Strategioiden ja suunnitelmien onnistunut toteutus riippuu toteutusrakenteista, jotka koordinoivat toimia. Tärkeää on myös sitoutuneiden toteuttajien ja tukiryhmien koalitio. Tämä vaatii uusien asenteiden sopeuttamista yhteisiin periaatteisiin, sääntöihin ja prosesseihin. Tähän kuuluu myös positiivisten ja negatiivisten kannustimien käyttö. (Bryson 2018, 280.) Ilman tehokasta toteutusta tärkeitä asioita ei ratkaista eikä kestävä julkinen arvo synny. Implementaatiota tulee pitää osana strategisen muutoksen sykliä, jonka tavoitteena on ratkaista alkuperäiset ongelmat ja luoda aitoa julkista arvoa. Se on suunniteltava, johdettava ja budjetoiva tietoisesti ja strategisesti. Toteutus voi tapahtua joko suoraan tai vaiheittain. Suora toteutus on tehokasta, kun tarvittavat resurssit ja tuki ovat saatavilla. Vaiheittainen toteutus taas on parempi vaihtoehto, jos kohdataan teknisiä tai poliittisia vaikeuksia. Vaiheittaisessa toteutuksessa edetään pienin askelin, jolloin opitaan matkan varrella ja voidaan kehittää strategioita paremman tiedon pohjalta. (Bryson 2018, 294.)

## Projektit ja ohjelmat strategian toimeenpanon tukena

Ohjelman, projektin ja projektisalkun käsitteitä määritellään eri tavoin, eikä niiden tulkinta ole aina yhtenäinen. Kirvelän (2007, 60) mukaan ”Ohjelmien ja strategian välisen suhteen tärkein ominaisuus on niiden välinen takaisinsyöttö.” Ohjelmat ovat lähtöisin kunnan ja seudun strategiasta ja niitä käytetään näiden strategioiden toteuttamiseen sekä kehittämiseen. Ohjelman strateginen tarve perustuu kumppaneiden yhteiseen ymmärrykseen ja poliittiseen tahtotilaan. (Mikola & Kesänen 2007, 18.) Ohjelma itsessään toimii strategisena ohjausvälineenä. Sen avulla eri toimijat voivat yhdistää visiota, tavoitteita, resursseja ja asiantuntemusta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi valitulla alueella. Tavoitteena on löytää uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia, joiden kautta syntyy konkreettisia tuloksia muutoksen edistämiseksi. Näitä tuloksia ja niiden tuomia hyötyjä ei voitaisi saavuttaa ilman yhteistyötä. Kuntien ohjelmissa pyritään parantamaan palveluja, elinkeinoelämää ja työllisyyttä sekä vahvistamaan kunnan ja seudun vetovoimaisuutta. (Kirvelä 2007, 22-23.)

Ohjelma on monivaiheinen ja moniulotteinen kokonaisuus, jonka luonteeseen vaikuttavat useat tekijät. Keskeisiä tekijöitä ovat ohjelman tavoitteena olevan muutoksen luonne, sen sisällön ja yhteistyön laajuus, sekä käytettävissä olevat resurssit ja valta. Ohjelman toteutettavuus ja toimintatapa määräytyvät suurelta osin sen rahoituksen, resurssien sekä vallan perusteella. (Mikola

& Kesänen 2007, 13.) Jokaisen ohjelman suunnitteluvaiheessa määritellään sen rooli kunnan ja seudun strategian toteutuksessa sekä arvioidaan, miten ohjelma voi edesauttaa strategian uudistamista. Ohjelman rajaukset tehdään sen perusteella, miten se tukee organisaation keskeistä tehtävää ottaen huomioon henkilöstön, taloudelliset resurssit ja johtamisvastuut. Lisäksi ohjelmat sijoitetaan suhteessa muihin kehittämishankkeisiin niin, että päällekkäisyyksiltä vältytään ja yhteistyö maksimoidaan. Rajausten perusteella muodostetaan ohjelman visio, joka kuvaa ennakoitua hyödyt, strategian niiden saavuttamiseksi, keskeiset painopisteet sekä tärkeimmät toteutustavat. (Mikola & Kesänen 2007, 18.)

Kunnan tai seutuyhteistyön strategisista tavoitteista voidaan edistää useiden ohjelmien kautta. Nämä ohjelmat ja niiden projektit voivat myös vaikuttaa strategian kehittämiseen ja uudistamiseen. Ohjelman toteutus perustuu yleensä projekteihin, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Näiden hallinnassa voidaan hyödyntää projektisalkun hallinnan menetelmiä, joiden avulla varmistetaan, että projektit ovat linjassa strategian kanssa. Samalla hallintaprosessi ohjaa projektien etenemistä ja resurssien käyttöä osana laajempaa ohjelmakokonaisuutta. (Mikola & Kesänen 2007, 12.)

Projekteilla pyritään vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja ratkaisemaan tiettyjä ongelmia. Ohjelmiin sisältyvät useat projektit työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Vaikka projektit toteuttavat strategiaa, ne voivat myös tuoda uusia näkökulmia strategian kehittämiseen. Ohjelma tarjoaa laajemmat mahdollisuudet kuin projekti ja toimii myös väylänä tiedon jakamiseen strategiatyöhön. Onnistuneet ohjelmat heijastavat uutta strategista näkökulmaa. Vaikka ne useimmiten syntyvät strategiasta, ne voivat parhaimmillaan vaikuttaa myös itse strategian kehittämiseen. Ohjelmalla on tietty tavoite, mutta se ei ole yhtä tarkasti määritelty kuin projektin tavoite, ja tavoite voi muuttua tai kehittyä ohjelman edetessä. Ihanteellisimmillaan ohjelmat ja strategia käyvät jatkuvaa vuoropuhelua. Ohjelmat luodaan strategian pohjalta, ja niiden toteuttaminen paljastaa mahdollisia tarpeita strategian tarkistamiseen, jonka jälkeen uusia ohjelmia voidaan luoda. (Kirvelä 2007, 58.)

Strategian toimeenpanon onnistumista tukevat erityisesti selkeästi määritellyt ja konkreettiset toimenpiteet, kyky varmistaa toimeenpanon vaikuttavuus sekä vahvat johtamistaidot. Nämä elementit muodostavat perustan sille, että strategiset tavoitteet voidaan muuntaa käytännön toiminnaksi ja saavuttaa toivottuja tuloksia (Tawse & Tabesh 2021). Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää rajallisten resurssien suuntaamista niihin toimenpiteisiin, jotka parhaiten vievät kohti asetettuja päämääriä. Ulkoisten kustannusten, kuten hankintojen, lisäksi on tärkeää huomioida myös sisäiset kustannukset, kuten henkilötyöpäivät. Toimenpiteiden työmäärä- ja kustannusarviot auttavat tunnistamaan ja aikatauluttamaan tarvittavat resurssit, jotta ne ovat käytettävissä oikea-aikaisesti

ohjelman toteutuksessa. Taloudellisten resurssien, henkilöstön, osaamisen ja teknologian rooli on erityisen keskeinen strategian toimeenpanossa. (Eräranta & Koskinen 2022, 10-11.)

Toimenpideohjelmat pohjautuvat strategisiin valintoihin ja toimivat välineinä, joiden avulla ohjataan muutosprosessia. Niihin valitut toimenpiteet on suunniteltu tukemaan asetettuja tavoitteita, eikä ohjelma ole pelkkä kokoelma erillisiä toimenpiteitä ilman selvää yhteyttä tavoitteeseen. Sen sijaan ohjelma perustuu selkeään päämäärään, joka on linjassa strategian kanssa. Toimenpideohjelmassa määritellään mitkä toimenpiteet ovat olennaisia tavoitteen saavuttamiseksi, ja kuinka niiden vaikutuksia mitataan. On tärkeää, että ohjelma keskittyy pysyvien muutosten aikaansaamiseen kokeilujen sijaan. (Eräranta & Koskinen 2022, 11.)

Strategian onnistunut toteutus edellyttää jatkuvaa seurantaa, jonka avulla voidaan varmistaa, että toimenpiteet etenevät suunnitellusti ja että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Seurannan avulla arvioidaan, onko käytettävissä olevat resurssit kohdennettu oikein ja tukeeko tehty työ strategisia painopisteitä. Lisäksi seuranta mahdollistaa sen, että poikkeamat suunnitelmasta tunnistetaan ajoissa, jolloin voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Vaikka mittarien laatiminen ei ole toimenpideohjelman itsetarkoitus, niiden huolellinen määrittely on keskeistä ohjelman vaikuttavuuden kannalta. Tarkoin valitut mittarit suuntaavat toimintaa strategisesti merkityksellisiin osa-alueisiin ja mahdollistavat edistymisen seurannan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Olennaista on, että mittarit heijastavat niitä tekijöitä, jotka ovat ratkaisevia tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. (Eräranta & Koskinen 2022, 17-18.)

Strategiatyöskentelyn keskeisin osaaminen liittyy kykyyn hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. On tärkeää ymmärtää, miten kokonaisuus rakentuu eri osista ja tunnistaa, millä tavoin nämä osat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Taeihagh 2017.) Toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa on keskeistä huomioida niiden väliset vuorovaikutussuhteet, sillä monilla toimilla on keskinäinen riippuvuus. Toimenpiteiden keskinäiset suhteet voivat merkittävästi vaikuttaa toistensa toteutettavuuteen ja vaikuttavuuteen. Tästä syystä toimenpiteitä suunniteltaessa on tärkeää tarkastella niitä kokonaisuutena, jotta mahdolliset ei-toivotut tai yllättävät yhteisvaikutukset voidaan tunnistaa ja välttää. (Eräranta & Koskinen 2022, 31.)

Toimenpideohjelmatyön keskeiset haasteet liittyvät vaikuttavuuden, selkeyden ja suunnan puutteeseen. Usein ohjelmissa keskitytään toimenpiteiden määrään sen sijaan, että arvioitaisiin, mitkä toimenpiteet todella edistävät tavoitteiden saavuttamista. Toimenpiteitä ei priorisoida selkeästi, vaan yritetään toteuttaa ja mitata kaikkea yhtä aikaa. Tämä johtaa resurssien hajautumiseen, ohjelmajohtamisen vaikeuksiin ja viivästyksiin, mikä vaarantaa tavoitteiden saavuttamisen. Resurssit

kohdentuvat helposti niihin toimiin, jotka ovat helpoiten toteutettavissa, eivätkä niihin, jotka ovat kaikkein vaikuttavimpia. Samalla ohjelmien kokonaiskuva hämärtyy, ja huomio kiinnittyy yksityiskohtiin sekä yksittäisten toimien mittarointiin. Tällöin menetetään ymmärrys siitä, missä määrin ohjelma todella vie kohti asetettua päätavoitetta. (Eräranta & Koskinen 2022, 5.)

Lisäksi ohjelmat voivat sisältää toimenpiteitä, jotka perustuvat vuosia vanhoihin päätöksiin eikä niiden vaikuttavuutta ole arvioitu uudelleen uusimman tiedon valossa. Tämä heikentää ohjelman kykyä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön tai korjata epäonnistuneita ratkaisuja. Jos ei ole riittävästi tietoa nykytilanteesta suhteessa tavoitteeseen, on vaikea johtaa ohjelmaa tehokkaasti tai tehdä perusteltuja päätöksiä resurssien käytöstä. Vastuunjaon epäselvyys on myös keskeinen haaste. Monissa ohjelmissa toimenpiteet ovat yleisluontoisia linjauksia, joista puuttuu konkreettinen toteutussuunnitelma ja vastuuhenkilöt. Tällöin toimet jäävät helposti ilman käytännön etenemistä, kun kukaan ei tunne omistajuutta niiden edistämisestä. Toimenpiteet saattavat pysyä ohjelmassa vuosikausia, mutta niiden toteutus ei etene. (Eräranta & Koskinen 2022, 6.) Kaiken kaikkiaan toimenpideohjelmatyö kaipaa parempaa vaikuttavuuden arviointia, selkeämpiä tavoitteita, ajantasaista tietoa, konkreettisia vastuita ja strategista ohjausta. Ilman näitä elementtejä vaarana on, että ohjelmat kuluttavat aikaa ja resursseja ilman, että ne johtavat merkittäviin tuloksiin.

## 2.3 Kestävän matkailun strateginen ohjaus ja seuranta

### Kestävän matkailun suunnittelu

Matkailun vastuullinen suunnittelu voidaan nähdä sekä keinona että päämääränä. Se asettaa vastuullisuuden keskeiseksi arvoksi, jota suunnittelussa pyritään edistämään. Lisäksi suunnitteluprosessi suuntautuu sekä ajattelun että toiminnan tasolla kohti tulevaisuutta. Kun suunnitellaan tulevaisuuden visiota tai suunnitellaan tulevaisuutta yleisesti, suunnitteluprosessi vaikuttaa siihen, millainen tulevaisuus toteutuu. Riippumatta siitä, toteutetaanko suunnitelma vastuullisesti vai vastuuttomasti, se vaikuttaa siihen millainen tulevaisuudesta muodostuu. (Veijola 2023, 31.) Kestävän matkailun suunnittelussa tarvitaan näkemyksellisyyttä, ennakoivaa ajattelua sekä innovatiivista ja pitkäjänteistä suunnittelua. Suunnittelijoiden välinen tehokas vuorovaikutus on olennaista, koska kestävän matkailun suunnittelu edellyttää toimintaa monilla eri kehitysalueilla ja arvojen risteyksissä, missä tarvitaan sovittelua eri näkökulmien välillä. (Borg 1997, 52.)

Matkailualojen kestävän kehityksen edistämisessä painotetaan sääntelyä ja institutionaalisia rakenteita. Tämä osoittaa, että kestävä kehitys ei voi pelkästään perustua markkinoiden itsesäätelyyn.

Siihen eivät riitä myöskään asukkaita osallistamattomat kumppanuuskaavoitukset kuntien ja kiinteistösijoittajien välillä tai matkailijoiden henkilökohtaiset vastuut. (Veijola 2023, 41.) Matkailu on merkittävästi monimutkaisempi ilmiö kuin yleensä kuvitellaan, sekä kestävyys- että matkailupolitiikan näkökulmasta. Käyttämällä sidosryhmiä osallistavaa lähestymistapaa matkailusuunnittelussa voidaan kuitenkin saada aikaan syvällisempää analyysiä suunnittelun tueksi. Tämä edellyttää kuitenkin, että suunnitteluprosessissa on mekanismeja vaikeiden ja ei-toivottujen viestien käsittelyyn eri sidosryhmiltä. (Veijola 2023, 33.) Luottamuksen, luotettavuuden ja osallistumisen varmistaminen muodostavat olennaiset perustekijät menestykselle ja vastuulliselle suunnittelulle. Lisäksi tarvitaan riittävää ja asianmukaista tietoa suunnittelun perustaksi sekä suunnitelman toteutuksen laadun takaamiseksi. (Veijola 2023, 37.)

Veijolan (2023, 38) mukaan monialainen tutkimus tukee matkailusuunnittelun käytännön ja poliittisten tavoitteiden edistämistä ja voi parhaimmillaan vahvistaa kestävyys- näkökulmaa. Vastuullinen matkailusuunnittelu pyrkii ottamaan huomioon matkailun vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä vastaamaan näihin vaikutuksiin. Tämä tapahtuu monialaisen tiedon avulla ja vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on varmistaa, että matkailu kehittyy kestäväällä tavalla eikä aiheuta haitallisia vaikutuksia ympäristölle. Lisäksi pyritään säilyttämään ympäristön kunnioittava asenne matkailun kasvaessa. (Veijola 2023, 41-42.) Suunnittelun onnistumisen tueksi tarvitaan monialaisen tutkimustiedon lisäksi selkeitä kriteerejä ja mittareita.

Vain pitkän aikavälin strategiat, jotka ylittävät yksittäiset vaalikaudet, mahdollistavat matkailuun liittyvien monimutkaisten ja globaalien kestävyysaasteiden huomioon ottamisen. Pitkäjänteinen suunnittelu ei kuitenkaan takaa pitkäjänteistä toteutusta, sillä hallitusten vaihtuessa strategiat usein korvataan uusilla, vaikka edelliset olisivat yhä voimassa. (Santos Lacueva, Velasco González & González Domingo 2022, 1232.) Kestävyys sisällyttäminen visioon tai strategiaan päälinjoihin vaikuttaa olevan merkki siitä, että kestävyysperiaatteet ovat osa matkailun hallinnan keskeisiä arvoja ja ohjenuoria. (Santos Lacueva, Velasco González & González Domingo 2022, 1234.)

## Kestävän matkailun hallinta ja toimeenpano kaupungeissa

Kaupungit ovat matkailun keskeisiä kohteita ja samalla alueita, joissa matkailun kestävyysaasteet konkretisoituvat voimakkaasti. Kaupunkiympäristön tiivis rakenne, paikallisyhteisöjen elinolosuhteet, kulttuuriperintö ja rajalliset luonnonresurssit asettavat matkailun hallinnalle erityisiä vaatimuksia. Kestävän matkailun hallinta edellyttää tasapainottelua taloudellisten hyötyjen, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja ympäristön suojelun välillä (Hall, 2011; Bramwell & Lane,

2011). Kaupunkien kestävä matkailun hallinta edellyttää monitasoista ja moniulotteista lähestymistapaa, jossa sekä laajat sidosryhmäverkostot että paikallisyhteisöjen osallistaminen nähdään keskeisinä edellytyksinä kestävän kehityksen saavuttamiseksi (Hall, 2011; UN Tourism, 2018). Maximin (2016, 972–973) mukaan Timur ja Getz (2008) tarkastelevat tutkimuksessaan kolmea kaupunkikohdetta Kanadassa ja Yhdysvalloissa, keskittyen erityisesti verkostoihin ja sidosryhmien hallintaan kestävän matkailun kehittämisessä kaupungeissa. Tutkimustulokset osoittavat, että paikallishallinnon ja matkailun kehittämisorganisaatioiden nähdään omaavan suurimman vallan matkakohteiden kehittämisessä ja hallinnassa.

Hall (2011) esittelee matkailun hallinnan tarkasteluun soveltuvan typologian, joka auttaa jäsentämään erilaisia hallinnan muotoja. Hänen mukaansa hallinta voidaan jakaa neljään päämalliin: hierarkiat, markkinat, verkostot ja yhteisöt. Hierarkiat korostavat julkisen vallan kontrollia, kun taas markkinat luottavat taloudellisten mekanismien ja kilpailun itsesäätelevään voimaan. Kestävän matkailun hallinnan näkökulmasta kumpikaan ei yksin riitä, vaan tarvitaan täydentäviä malleja, kuten verkostoja ja yhteisöjä. Verkostolähtöinen hallinta korostaa laaja-alaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Kaupunkien matkailun hallinnassa tämä tarkoittaa julkisen hallinnon, yksityisen sektorin, kansalaisjärjestöjen, tutkimuslaitosten ja paikallisyhteisöjen yhteistyötä kestävän matkailun kehittämiseksi. (Hall, 2011.) Verkostot mahdollistavat resurssien ja asiantuntemuksen jakamisen, yhteisten tavoitteiden asettamisen ja pitkäjänteisen kestävän kehityksen edistämisen (Bramwell & Lane, 2011). Yhteisölähtöinen hallinta korostaa paikallisten asukkaiden ja yhteisöjen aktiivista osallistumista ja vaikutusvaltaa matkailun suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tällöin painopiste on asukkaiden hyvinvoinnin, kulttuurisen identiteetin ja paikallisen elinympäristön suojelussa. Yhteisöpohjainen hallinta nousee erityisen tärkeäksi tilanteissa, joissa matkailun kasvu uhkaa asukkaiden elämänlaatua ja kulttuuriperintöä. Verkostot ja yhteisöt eivät ole toisiaan poissulkevia hallintamalleja, vaan parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan kestävän matkailun hallinnassa. Verkostot mahdollistavat strategisen ja rakenteellisen tason yhteistyön, kun taas yhteisöt tuovat esiin ruohonjuuritason tarpeet ja kokemukset, jotka usein jäävät laajemmassa päätöksenteossa sivuun. (Hall, 2011.)

Paikallisten asukkaiden osallistuminen on keskeistä yhteisölähtöisen ja kestävän matkailun kehittämisessä. Tehokas julkinen osallistumisprosessi parantaa päätöksentekoa, tuottaa uusia ideoita, tunnistaa asenteita ja tarjoaa foorumin ehdotusten arviointiin. Osallistuminen edistää myös yhteisön konsensusta, auttaa ratkaisemaan ristiriitoja ja vahvistaa muutosten hyväksyttävyyttä. Sidosryhmien monimuotoisuuden tunnistaminen on tärkeää, sillä matkailun kehittämiseen voivat osallistua paikalliset asukkaat, maanomistajat, yritykset, järjestöt, viranomaiset ja jopa ulkopuoliset sijoittajat

tai turistit. Julkisen osallistamisen menetelmiä ovat neuvoo-antavat komiteat, asenne- ja mielipidekyselyt sekä kokoukset ja työpajat. Osallistamisen muoto valitaan prosessin tavoitteiden, käytettävissä olevien resurssien ja kansalaisten valmiuksien mukaan. Prosessin onnistuminen edellyttää, että päättäjät ovat valmiita muuttamaan omia suunnitelmiaan saadun palautteen perusteella. Kestävän matkailun hallinta vaatii riittävää yhteisön tukea ja sitä, ettei poliittisia päätöksiä pakoteta läpi laajan vastustuksen vallitessa. Lopulta osallistumisen laatu heijastaa vallan jakautumista yhteiskunnassa. Tiiviit suhteet hallinnon ja liiketoiminnan välillä voivat kaventaa kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia, ja erityisesti heikommassa asemassa olevat ryhmät, kuten köyhät, jäävät usein syrjään päätöksenteosta. (Hall 2009, 276-277.)

Oikeuksiin perustuvassa lähestymistavassa paikallisilla yhteisöillä tulee olla oikeus osallistua päätöksentekoon, joka koskee heidän asuinalueillaan tapahtuvaa matkailun kehittämistä. Matkailualan toimijoiden ja hallitusten on oltava vastuussa niille ihmisille, joiden maata ja kulttuureja hyödynnetään matkailijoiden ja matkailuelinkeinon hyväksi. Kehittämisstrategioissa on asetettava etusijalle paikallisten ihmisten vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen, jotta he voivat paremmin osallistua yhteisöjensä ja maansa kehitykseen sekä vaikuttaa matkailun kehitykseen siten, että sen hyödyt jakautuvat oikeudenmukaisesti. Erityistä huomiota on kiinnitettävä marginalisoituihin ja haavoittuviin ryhmiin, kuten naisiin, lapsiin, vähemmistöihin, laittomiin siirtotyöläisiin sekä alkuperäiskansoihin, jotka työskentelevät matkailualalla tai joihin matkailu vaikuttaa. (Hall, 2009, 261.)

Paikallishallinnot voivat vaikuttaa kestävän matkailun kehittämiseen monin eri tavoin, vaikka on syytä huomata, että alueellisten ja paikallishallintojen toimivaltuudet näiden toimien toteuttamiseen vaihtelevat huomattavasti. (Hall, 2009, 259.) Hallin (2009) mukaan paikallishallinnot voivat vaikuttaa esimerkiksi:

- Yhteensovittaa hallinnollisten ja ei-hallinnollisten sidosryhmien intressejä ja toimintaa.
- Suunnitella matkailun kehittämistä ja hallintaa.
- Säätelee maankäyttöpolitiikkaa ja -säännöksiä, jotka mahdollistavat tai rajoittavat rakentamista ja kehityshankkeita.
- Luoda yrittäjäkoulutus- ja rahoitustukiohjelmia, joita voidaan kohdentaa tiettyjen tarpeiden mukaan.
- Tarjota verohelpotuksia, infrastruktuuritukea ja muita kannustimia, joilla rohkaistaan tietynlaiseen kehitykseen tai suojelutoimiin.
- Luoda rahoituslähteitä verotusoikeutensa avulla, esimerkiksi määräämällä erityisiä hotelli- ja ravintolaveroja, joita maksavat enemmän turistit kuin paikalliset asukkaat.
- Rahoittaa matkailun markkinointi- ja edistämiskampanjoita paikallisverotuloilla.

- Järjestää sosiaalisen matkailun ohjelmia, jotka tarjoavat vapaa-ajan elämyksiä erityisesti heikommassa asemassa oleville väestöryhmille.
- Suojella herkkiä luonnon- ja kulttuuriympäristöjä, mukaan lukien maisemia, sopimattomalta kehittämiseltä tai käytöltä.
- Hyväksyä budjetit ja hallinnollisia käytäntöjä, jotka tukevat joitakin kehittämisen tai suojelun muotoja tai sijainteja toisten sijaan.

Santos Lacueva, Velasco González ja González Domingo (2022) tarkastelevat, kuinka kestävä matkailun periaatteet on integroitu Euroopan kaupunkien matkailupolitiikkaan ja millaisia politiikkavälineitä näissä kaupungeissa käytetään matkailun kestävyysasteiden hallintaan. Tutkimuksessa havaittiin, että monet kaupungit nojaavat edelleen kasvuun perustuvaan talousajatteluun, jolloin kestävyys edistäminen jää toissijaiseksi. Kestävien ratkaisujen toteuttaminen edellyttää pitkäjänteisiä strategioita, jotka ylittävät vaalikaudet, mutta poliittiset muutokset usein estävät niiden pitkäaikaisen toteutuksen. (Santos Lacueva et al., 2022.)

Politiikkavälineet luokitellaan perinteisesti neljään kategoriaan: sääntely (authority), taloudelliset keinot (treasury), tiedon hallinta ja viestintä (nodality) sekä organisatoriset välineet (organization). Näitä välineitä käytetään vaihtelevasti eri kaupungeissa esimerkiksi ylikuormituksen hallintaan, kestävä liikenteen edistämiseen, majoitus- ja asuntopolitiikan ohjaamiseen sekä ympäristövaikutusten vähentämiseen. Vaikka kestävyysperiaatteet näkyvät monien kaupunkien strategisissa linjauksissa, käytännön toimenpiteissä ilmenee edelleen puutteita ja epäjohtomukaisuutta. (Santos Lacueva et al., 2022.) Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että kestävä matkailun hallinta vaatii kaupungeilta vahvempaa poliittista sitoutumista, johdonmukaisempaa politiikkavälineiden käyttöä ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä, jotta matkailun negatiiviset vaikutukset voidaan tehokkaasti hallita ja kaupunkien elinvoimaisuus turvata pitkällä aikavälillä.

Matkailupolitiikalla on hajanaisena ja monitieteisenä politiikanalana samankaltaisia piirteitä kuin kestävyyspolitiikalla. Tämä tekee matkailun ja kestävyys yhdistämisestä luontevaa, mutta ei helpota tällaisen monimutkaisen ja monitieteisen politiikan toimeenpanoa. (Paunovic & Jovanovic, 2017.) Vaikka kestävä matkailun periaatteet ovat saaneet laajaa huomiota, niiden käytännön toteutus on edelleen puutteellista. Ymmärrys kestävä matkailun kehittämisestä on rajallinen, erityisesti sen toimeenpanon osalta. Toteutusta hankaloittavat eri sidosryhmien ristiriitaiset intressit sekä hallinnon roolien ja vastuiden epäselvyydet. Toimeenpanon haasteista huolimatta juuri niiden ratkaiseminen on olennaista, jotta kestävä matkailun tavoitteet voisivat toteutua käytännössä. (Maxim 2016, 971-972.)

Katsaus aiempiin kestäväan matkailun toimeenpanoa käsitteleviin tutkimuksiin osoittaa, että vaikka teoreettiset ja menetelmälliset lähestymistavat ovat kehittyneet ajan myötä, käytännön toimeenpanon tarkasteluun soveltuvia viitekehyksiä tai malleja on edelleen vain vähän saatavilla (Maxim 2016, 973).

Paikallishallinnoilla on keskeinen rooli kestäväan matkailun suunnittelussa ja toteuttamisessa. Niillä on erityisosaamista ja päätösvaltaa useilla matkailun kehitykseen vaikuttavilla alueilla, kuten infrastruktuurissa, maankäytön suunnittelussa ja liikennejärjestelyissä. Lisäksi niillä on valmiudet luoda tarvittavat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset puitteet, jotka mahdollistavat kestäväan kehityksen. Paikallishallinnot ovat erityisen hyvin asemoituneita tasapainottamaan yksityisen sektorin tavoitteet ja paikallisyhteisöjen tarpeet, mikä on olennaista matkailun pitkäjänteiselle kehittämiselle. Vaikka niitä on kritisoitu passiivisuudesta ja kestäväan kehityksen periaatteiden puutteellisesta toimeenpanosta, ne ovat edelleen parhaassa asemassa viemään kestäväan matkailun tavoitteita käytäntöön. Tämä edellyttää sitä, että hallinnot eivät ainoastaan tunnista kestäväan matkailun merkitystä, vaan myös sisällyttävät sen periaatteet aktiivisesti politiikkadokumentteihin ja käytännön toimenpiteisiin. (Maxim 2016, 974.) Prosessi alkaa indikaattorien määrittämisestä ja tiedon keräämisestä, etenee aiheen esiin tuomiseen julkisessa keskustelussa ja poliittisella tasolla, ja lopulta tähtää institutionaalisiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin sekä palautteen hankkimiseen. (Paunovic & Jovanovic, 2017.)

Maximin (2016) mukaan kestäväan matkailun onnistunut toimeenpano kaupunkialueilla edellyttää useita keskeisiä tekijöitä. Tarvitaan vahvaa poliittista tukea ja sitoutumista, jotta kestävyuden periaatteet saadaan osaksi strategista päätöksentekoa ja resursointia. Lisäksi selkeä strateginen suunnitelma ja konkreettiset tavoitteet ovat välttämättömiä, jotta toimenpiteet ovat johdonmukaisia ja vaikuttavia. Sidosryhmien tiivis yhteistyö ja paikallisyhteisöjen osallistaminen varmistavat eri näkökulmien huomioimisen ja ratkaisujen hyväksyttävyyden. Toimeenpanon tueksi tarvitaan riittäviä taloudellisia ja henkilöstöresursseja sekä jatkuvaa seurantaa ja arviointia, joiden avulla kehitystä voidaan ohjata tavoitteiden mukaisesti. Kestäväan matkailun edistäminen edellyttää myös laajaa koulutusta ja tietoisuuden lisäämistä, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät kestäväan kehityksen merkityksen ja toimintatavat. (Maxim 2016.)

Julkinen hallinto on parhaassa asemassa toteuttamaan ohjelmia, politiikkoja ja strategioita kestäväan matkailun edistämiseksi ja kehittämiseksi kaupunkiympäristössä. Yksi keskeisimmistä haasteista kestäväan matkailun saavuttamisessa on olemassa olevan kuilun kaventaminen suunnittelun ja toimeenpanon välillä. Suunnitteluvaihe sisältää menetelmien, matkailupolitiikkojen ja teknologisen osaamisen kehittämisen. Toimeenpanovaihe puolestaan viittaa matkailuhankkeiden ja -suunnitelmien

käytännön toteuttamiseen julkisten viranomaisten ja matkailuyritysten toimesta. (Zamfir, & Corbos, 2015.)

## Matkailun kestävyysindeksit ja -mallit

Matkailulla voi olla monenlaisia vaikutuksia talouteen, luontoon, rakennettuun ympäristöön, paikallisväestöön vierailtavilla paikoilla sekä itse vierailijoihin. Ottaen huomioon suorien ja epäsuorien vaikutusten kirjon ja laajan sidosryhmäjoukon, tarvitaan integroitu lähestymistapa matkailun kehittämiseen, hallintaan ja seurantaan. (UN Tourism 2024, 1.) Kun kestävyydelle valitaan keskeiset mittauspisteet, tehdään samalla päätös siitä, mitkä osa-alueet katsotaan tärkeiksi kestävyuden kannalta. Tämä voi johtaa siihen, että kestävyuden käsitettä rajataan ja ehkä jopa uudelleenarvioidaan. (Veijola & Kyyrö 2020, 73.) Kestävyuden mittaamiseksi on yleisesti sovittuja käsitteitä, jotka heijastavat keskeistä ajatusta nykyisten sukupolvien tarpeiden täyttämisestä samalla kun ei vaaranneta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omat tarpeensa. Vaikka tämä käsite saattaa olla yleisesti hyväksytty, sen muuttaminen mitattavaksi määritelmäksi tilastollisia tarkoituksia varten on osoittautunut erittäin haastavaksi. (UN Tourism 2024, 10.) Kansainvälisesti matkailun mittaaminen ei noudata yhtenäisiä standardeja; sen sijaan eri alueet ja kohteet käyttävät erilaisia mittareita, jotka heijastavat todellisuutta vaihtelevasti (Veijola & Kyyrö 2020, 56).

Kestävyys on laaja-alainen päämäärä, jonka tavoitteena on edistää hyvinvointia matkailussa. Kestävän matkailun pyrkimyksenä on optimoida positiiviset vaikutukset kohdealueisiin samalla minimoiden haitalliset seuraukset. Haasteena on kuitenkin kestävyuden eri näkökulmien, kuten ympäristön, yhteisön hyvinvoinnin ja talouden, tasapainoinen ja kattava arviointi. Tämä edellyttää monien eri toimijoiden ja sidosryhmien osallistumista ja näkökulmien huomioimista, myös muiden kuin ihmistoimijoiden, kuten luonnon ja eläimistön. Tämän saavuttamiseksi on välttämätöntä kehittää matkailua monialaisesti ja monitieteisesti, yhdistäen eri alojen asiantuntemusta ja näkemyksiä. Lisäksi kestävä kehityksen edistämiseksi tarvitaan vahvoja ja osallistavia rakenteita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tukemiseksi ja päätöksenteon tueksi. (Veijola & Kyyrö 2020, 73.)

Kestävän kehityksen ja kestävä matkailun mittaamiseen on laadittu paljon erilaisia indikaattoreita. Varsinkin Euroopassa on panostettu erilaisten mittareiden laatimiseen. Kestävän matkailun mittaamiseen on käytetty paljon erilaisia lähestymistapoja. Eurostat julkaisi kattavan katsauksen vuonna 2006, jossa ehdotettiin 20 pääasiassa taloudellista ja ympäristöä koskevaa indikaattoria

DPSIR-viitekehyksessä, sovellettavissa alueellisella tasolla. Vuonna 2022 Eurostat ja jäsenvaltiot aloittivat työn matkailun kestävyysindikaattoreiden parissa käyttäen olemassa olevia tilastotietoja ja laajentamalla niitä uusilla tietolähteillä. OECD tunnisti kolme päähaastetta kestäväälle matkailulle: ilmastonmuutos, luonnonvarojen säilyttäminen ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. OECD:n vuonna 2013 tekemä työ loi vahvoja indikaattoreita matkailun kilpailukyvyn mittaamiseksi. OECD:n vuoden 2016 katsaus käsitteli alueellisia matkailutilastoja, keskittyen BKT:hen, väestöön, työvoimaan, ympäristöön, maankäyttöön ja innovaatioindikaattoreihin. Euroopan komissio käynnisti ETIS:n vuonna 2013, määritellen 43 ydinsuorituskykyindikaattoria kestäväan kohdehallintaan, linjassa globaalien kestävyysaloitteiden kanssa. (UN Tourism 2024, 9.) Vuonna 2022 EU kehitti EU:n matkailun kojelaudan seuraamaan vihreitä ja digitaalisia siirtymiä sekä sosioekonomista resilienssiä. Vuodesta 2021 lähtien EPA-verkosto on keskittynyt matkailuun ja ympäristöön uuden ryhmän kautta. Yksityinen sektori osallistuu yhä enemmän yhdenmukaiseen mittaamiseen ja raportointiin, mukaan lukien ESG-standardit, alue, johon hallitukset ja kansainväliset lainsäädäntöelimet kiinnittävät yhä enemmän huomiota. (UN Tourism 2024, 10.)

GDS-indeksi on myös yksi tapa mitata matkailun kestävyyttä. Se on kehitetty yhteistyössä International Congress and Convention Association (ICCA), City Destinations Alliance (CityDNA), IMEX Group, ja MCI:n kanssa vuonna 2016. The Global Destination Sustainability Index (GDS-Index) on kohdetason suorituskykymittari, joka mittaa, vertailee ja parantaa osallistuvien kohteiden maailmanlaajuisten matkailu- ja tapahtumakohteiden kestäväan kehityksen strategiaa ja toteutusta. Sen tarkoituksena on innostaa, osallistaa ja mahdollistaa kohteiden muuttuminen entistä uusiutuvammiksi, kukoistavammiksi ja kestävämmiksi paikoiksi vierailuille, tapaamisille ja asumiselle. Toisin kuin muut kohdestandardit ja -rankingit, GDS-indeksi luotiin alun perin tapahtuma- ja kokousalan tarpeisiin. Kuitenkin vuodesta 2020 lähtien sen kriteereihin on sisällytetty vapaa-ajan matkailu, mikä tekee siitä ainutlaatuisen ja kokonaisvaltaisen ohjelman arvioida ja edistää suorituskykyä kaupunkikohteiden vierailutaloudessa. (Global Destination Sustainability Movement 2024, 1.)

Matkailun vaikutusten ja riippuvuuksien tilastollinen viitekehys (MST) on kansainvälisesti sovittu viitekehys, joka kuvaa tärkeimpiä käsitteitä, määritelmiä ja tietojen järjestelyrakenteita tukeakseen matkailun vaikutusten ja riippuvuuksien tietojen tuotantoa ja järjestämistä talouden, yhteiskunnan ja ympäristön osalta (UN Tourism 2024). Matkailun kestävyuden mittaamisen tilastollinen viitekehys (SF-MST) on monikäyttöinen käsitteellinen viitekehys, jonka tarkoituksena on tukea matkailun kestävyteen liittyvien tietojen tallentamista ja esittämistä. Sen tavoitteena on järjestää tietoja matkailun taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista yhteyksistä ja vaikutuksista holistisella

tavalla, ottaen huomioon erot maantieteellisillä asteikoilla paikallisesta kansalliseen ja kansainväliseen tasoon. (UN Tourism 2024, 1.) SF-MST:n mittauskattavuus tukee tietojen integrointia kestävyden kolmeen ensisijaiseen ulottuvuuteen, jotka ovat taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen. Mittauksissa huomioidaan myös eri spatiaaliset asteikot paikallisesta globaaliin tasoon. (UN Tourism 2024, 19.)

Taloudellinen ulottuvuus kattaa matkailutoimintaan liittyvän tuotannon ja kulutuksen, joihin kuuluu tavarat ja palvelut. Tämä näkyy yleensä mittareissa kuten matkailumenot, matkailukulutus ja matkailuteollisuuden tuotanto. Taloudellinen ulottuvuus sisältää myös kuvauksen matkailuteollisuuden ominaispiirteistä ja tuotantoprosesseista, mukaan lukien investoinnit tuotettuun pääomaan (hotellit, kuljetusinfrastruktuuri jne.), työllisyys matkailualoilla ja inhimillinen pääoma (mukaan lukien koulutustaso); sekä tiedot matkailuyrityksistä, mukaan lukien niiden lukumäärä, koko, toimialaluokka ja omistus. (UN Tourism 2024, 19.)

Ympäristöllinen ulottuvuus koskee ympäristövarojen varantoja ja varannon muutoksia. Näitä kutsutaan usein luonnon pääomaksi, jotka joko tukevat matkailutoimintaa ekosysteemipalveluiden ja biodiversiteetin tarjoamisen kautta tai ovat vaikuttaneet matkailutoimintaan. Lisäksi ympäristöulottuvuus sisältää: 1) luonnonvarojen virtausten mittauksen matkailun tuotantoprosesseihin, kuten veden ja energian virtaukset, 2) jätteiden virtausten mittauksen, jotka syntyvät matkailun tuotannossa ja kulutuksessa, mukaan lukien kasvihuonekaasupäästöt, kiinteät jätteet, jätevedet ja muut saasteet; ja 3) matkailuyritysten toimet ympäristötulosten parantamiseksi (mukaan lukien vihreät työpaikat). (UN Tourism 2024, 19-20.)

Sosiaalinen ulottuvuus kattaa joukon sosiaalisia näkökohtia, jotka liittyvät matkailutoimintaan. Sosiaalisen ulottuvuuden tiedot on järjestetty neljään näkökulmaan: 1 vierasnäkökulma, joka kattaa vierailijavirrat, vierailijoiden osallistumisen ja arvostuksen isäntäyhteisöjä kohtaan, vierailijoiden tyytyväisyyden sekä vierailijoiden pääsyn ja osallistumisen matkailuun; 2 isäntäyhteisön näkökulma, joka kattaa matkailun aiheuttamat paineet ja vaikutukset isäntäyhteisöön; 3 matkailutoimittajien näkökulma, joka kattaa työntekijöiden ominaisuudet, yrittäjyyden ja kunnollisen työn; ja 4 hallintanäkökulma, joka kattaa matkailustrategian, suunnitelmat, säädökset, saavutettavuuden, terveyden, ihmisoikeudet ja kansalaisosallistumisen sekä sidosryhmien osallistumisen. (UN Tourism 2024, 20.)

Kulttuuriseen, sosiaaliseen, ekologiseen ja taloudelliseen kestävyteen liittyy erilaisia laadullisia näkökohtia. Näiden mittaamiseksi tarvitaan monipuolisia indikaattoreita, jotka hyödyntävät laajempaa tietopohjaa. Matkailun vaikutukset saattavat koskea myös sellaisia laadullisia ja

kokemuksellisia tekijöitä, joiden arvioinnissa tarvitaan määrällisten indikaattoreiden lisäksi laadullisia menetelmiä ja arviointimalleja. (Veijola & Kyyrö 2020, 72.)

## 3 Metodologia

### 3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tämä tutkimus toteutettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa käyttäen, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavan aiheen yksityiskohtia syvällisesti ja kuvata tutkimusaiheeseen vaikuttavia tekijöitä. Laadullinen tutkimustapa tarjoaa parhaat lähtökohdat ilmiöiden monisyiseen tarkasteluun ja niiden merkitysten syvempään ymmärtämiseen. Tämä on hyvä lähestymistapa Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanon tutkimiseen, koska ilmiö on monitasoinen, kontekstisidonnainen ja vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuureihin, julkishallinnon rakenteisiin sekä laajaan sidosryhmäverkostoon. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Laadullinen tutkimus ei muodosta yhtä yhtenäistä lähestymistapaa, vaan sitä voidaan pitää eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä, jonka alle sijoittuu keskenään hyvinkin erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 9). Laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on, että aineistonkeruu ja analyysi tapahtuvat usein limittäisinä prosesseina. Tutkimuskysymykset voivat täsmentyä tutkimusprosessin aikana, ja aineistoa voidaan täydentää analyysin edetessä, mikä mahdollistaa joustavan reagoinnin aineistosta nouseviin ilmiöihin (Silvasti, 2014, 35). Myös tässä tutkimuksessa aineistonkeruu ja analyysi ovat kulkeneet rinnakkain, mikä on mahdollistanut aineiston syvällisen tarkastelun ja sen kontekstuaalisen ymmärtämisen. Koska laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat usein määrällisesti pieniä, tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisesti yleistettävien johtopäätösten tekeminen, vaan pikemminkin syvällinen ilmiöiden ja tapahtumien ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85).

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan tulkinnallista ja tutkija toimii keskeisessä roolissa aineiston valinnassa, analyysissä ja tulkinnassa. Tutkija tekee ratkaisevat valinnat siitä, mitkä aineistosta esiin nousevat ilmiöt nostetaan tutkimuksessa keskiöön ja millaiseksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kokonaiskuva muodostuu. Tämän vuoksi tutkimusprosessin huolellinen ja läpinäkyvä kuvaaminen on keskeistä, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan tekemien tulkintojen perusteltavuutta (Kiviniemi, 2007; Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tutkimuksen strategiana käytettiin tapaustutkimusta, joka soveltuu erinomaisesti ilmiöiden tutkimiseen niiden omassa kontekstissaan (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007). Tapaustutkimukselle

on tyypillistä keskittyä tarkasti rajattuun ilmiöön tai tapahtumakulkuun, jota tarkastellaan kokonaisvaltaisesti monista näkökulmista (Eriksson & Koistinen, 2005, 4–5). Tämä lähestymistapa mahdollistaa paitsi ilmiön ymmärtämisen sen hallinnollisessa ja organisatorisessa ympäristössään, myös syvällisen tarkastelun siitä, miten strategiset linjaukset konkretisoituvat käytännön toimenpiteiksi. Tapaustutkimus vastaa erityisen hyvin kysymyksiin, *miten* ja *miksi* (Laine ym., 2015, 9–10), minkä vuoksi se on luonteva lähestymistapa myös kestävän matkailun strategian toimeenpanon tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti *miten*-kysymyksiin, tarkastellen, miten Helsingin kaupungin kestävän matkailun strategiaa on toimeenpantu ja minkälaisia hallinnollisia ja organisatorisia käytäntöjä sekä sidosryhmäyhteistyötä tähän liittyy.

Tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka yhdistää aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin vahvuudet. Teoriaohjaava lähestymistapa mahdollistaa olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen aineiston jäsentämisessä, mutta antaa samalla tilaa aineistosta nouseville uusille ilmiöille ja tulkinnoille (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Silvasti, 2014). Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan systemaattisesti, koodataan ja luokitellaan, ja sen pohjalta muodostetaan teemoja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin (Silvasti, 2014, 36–37). Tässä tutkimuksessa analyysia ohjaavat erityisesti kestävän matkailun strategisen toimeenpanon teorit, strategisen johtamisen mallit sekä julkishallinnon strategiaprosessien ja toimeenpanotutkimuksen näkökulmat.

Dokumenttianalyysi valittiin aineistonkeruun ja -analyysin menetelmäksi, koska se mahdollistaa organisaation virallisten linjausten, strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden tarkastelun systemaattisesti kirjallisten lähteiden pohjalta (Bowen, 2009). Dokumentit tarjoavat keskeisen aineiston strategian tavoitteiden, toimeenpanon ja seurantakäytäntöjen analysoimiseksi, minkä vuoksi ne soveltuvat erityisen hyvin tutkimuksen tavoitteisiin. Dokumenttiaineistoa tarkastellaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka mahdollistaa teoreettisten käsitteiden ja aineistosta esiin nousevien ilmiöiden yhdistämisen (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysiä hyödynnetään systemaattisena menetelmänä erilaisten asiakirjojen tarkasteluun ja tulkintaan. Dokumenttiaineisto koostuu valmiiksi tuotetuista teksteistä ja visuaalisista materiaaleista, jotka on laadittu ilman tutkijan vaikutusta. Tällöin tarkastelun kohteena ovat nimenomaan dokumenteissa esitetyt sisällöt, eikä analyysi ulotu niiden ulkopuolisiin konteksteihin. Dokumenttianalyysin etuna on sen soveltuvuus erilaisten aineistomuotojen analysointiin. Usein analysoidaan esimerkiksi strategia-asiakirjoja, ohjeita, raportteja, uutisia tai virallisia tiedotteita. Tutkija voi aineistoa tarkastellessaan tukeutua myös aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, joka tarjoaa viitekehyksen dokumenttien sisällön tulkinnalle.

Analyysiprosessi etenee vaiheittain. Ensin aineistoa haetaan ja valitaan tutkimuskysymysten näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla, minkä jälkeen dokumenttien sisältöä tulkitaan ja jäsennetään luoden kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi aineistosta muodostettu tieto yhdistetään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin liittyviin johtopäätöksiin. Dokumenttiaineiston käyttö tutkimuksessa tarjoaa useita etuja. Se auttaa hahmottamaan tutkittavan ilmiön toimintaympäristöä ja tuo esiin ilmiön historiallista kehitystä sekä organisatorisia taustatekijöitä. Lisäksi dokumentit ovat usein helposti saatavilla ja valmiiksi tuotettuja, mikä tekee aineiston hankinnasta tehokasta ja ajallisesti taloudellista verrattuna esimerkiksi haastatteluihin tai kyselyihin. (Bowen, 2009.) Tämä tekee dokumenttianalyysistä erityisen käyttökelpoisen menetelmän tarkasteltaessa strategisten linjausten ja niiden toimeenpanon käytäntöjä.

## 3.2 Aineistot ja aineistonkeruu

### Analysoidut aineistot

Green Destinations raportti 2024: Raportissa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti sitä, miten hyvin Helsinki täyttää kestävän matkailun kansainväliset kriteerit.

Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025

Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026

Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen: Tilannekatsaus 4/2023

Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen: Tilannekatsaus 5/2024

Helsinki Visitor Pressure Analysis and Management Plan 2024-2026

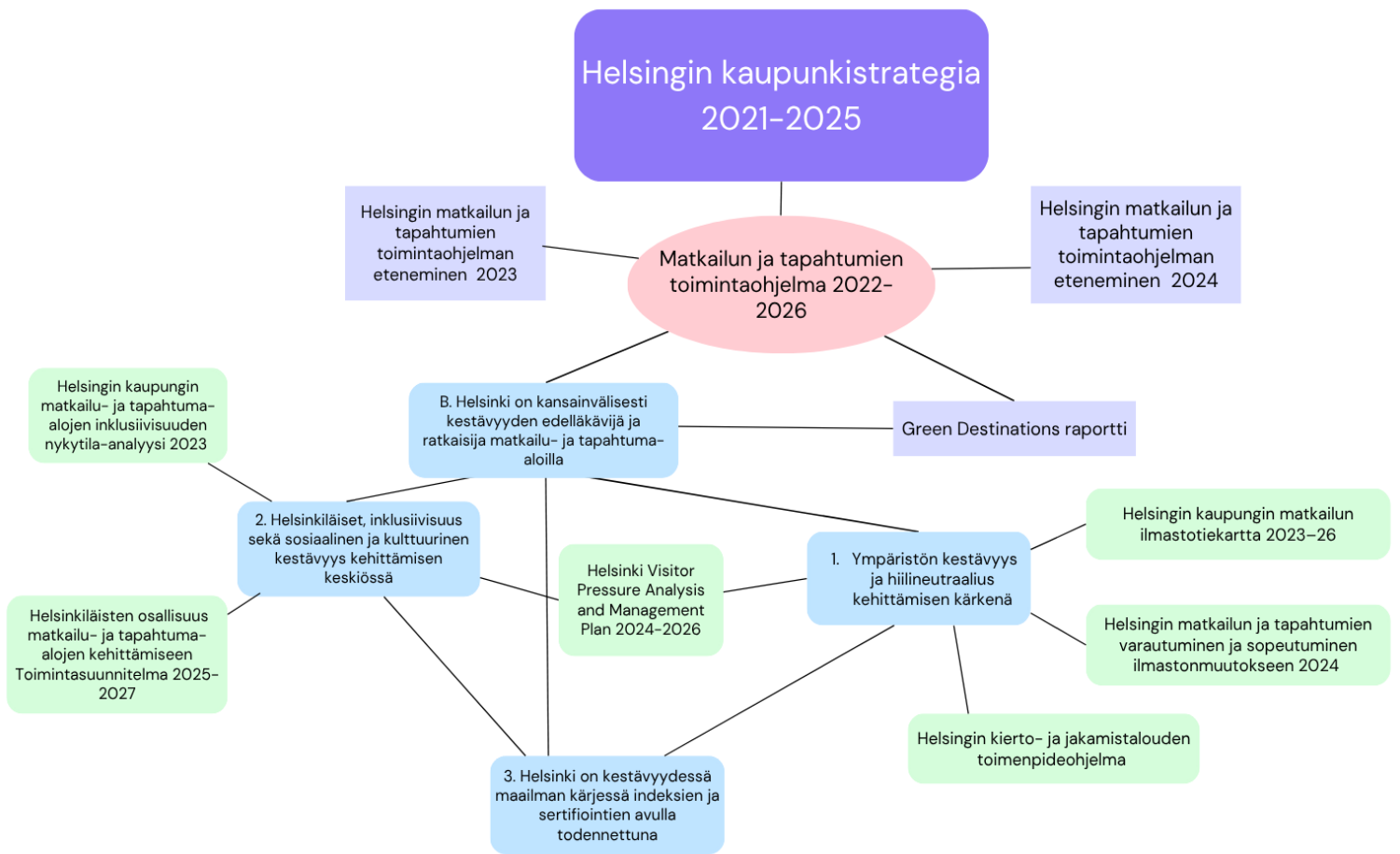
Helsinki-iläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027

Helsingin kierto- ja jakamistalouden toimenpideohjelma

Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023

Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26

Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024



Kuvio 1: Analysoitujen dokumenttien keskinäinen suhde ja kytkös Helsingin strategiaan tavoitteisiin

Tutkimuksessa hyödynnetyt dokumenttiaineistot on pääosin hankittu Helsingin kaupungin verkkosivuilta, jossa aineistot ovat julkisesti ja avoimesti saatavilla. Kaupungin verkkosivuille on koottu kestävään matkailuun liittyvät asiakirjat omaksi kokonaisuudekseen, mikä mahdollisti aineiston systemaattisen ja tehokkaan keruun. Osaa tutkimusaineistosta ei ollut saatavilla julkisesti, minkä vuoksi yhden dokumentin saamiseksi haettiin tutkimuslupa Helsingin kaupungilta. Dokumentit ovat pääasiassa strategisia suunnitelmia, toimintasuunnitelmia, kehittämisohjelmia ja seurantaraportteja, jotka liittyvät Helsingin kaupungin kestävä matkailun kehittämiseen.

Nämä dokumentit muodostavat perustan Helsingin kaupungin kestävä matkailun kehittämiselle ja sen strategiselle ohjaukselle. Strategiadokumentit ja toimintasuunnitelmat kuvaavat, millaisia tavoitteita kaupunki on asettanut kestävä matkailun edistämiseksi ja minkälaisilla keinoilla näitä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Raportit tarjoavat tietoa strategioiden toteutumisen edistymisestä sekä niihin liittyvistä haasteista ja saavutuksista. Tutkimuskohteena olevien dokumenttien avulla on siten mahdollista tarkastella kestävä matkailun strategian toimeenpanoprosessia. Tämä

dokumenttiaineisto tarjoaa kattavan ja systemaattisen kokonaisuuden, jonka avulla voidaan analysoida, miten kestävän matkailun periaatteet on integroitu kaupungin päätöksentekoon ja käytännön toimintaan.

Aineistonkeruussa sovellettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa dokumentit valittiin systemaattisesti tutkimuskysymysten, tavoitteiden ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Harkinnanvaraisessa otannassa keskeistä on, että tutkija rakentaa tutkimukselleen vahvan teoreettisen perustan, joka ohjaa aineiston valintaa ja hankintaprosessia (Eskola & Suoranta 1998). Aineiston valinnassa painotettiin erityisesti Helsingin kaupungin matkailun ja tapahtuma-alojen strategisia asiakirjoja, toimintaohjelmia sekä seurantaraportteja, jotka tarjoavat olennaista tietoa kestävän matkailun strategisista linjauksista, toimeenpanokäytännöistä ja kehitystyön tuloksista. Valintakriteereinä olivat dokumenttien ajankohtaisuus, relevanssi kestävän matkailun tarkastelussa sekä niiden keskeinen asema kaupungin strategisessa päätöksenteossa. Dokumenttiaineiston avulla on mahdollista tarkastella Helsingin kestävän matkailun strategista ohjausta, toimeenpanon käytäntöjä ja niiden vaikutuksia kaupungin matkailun kehitykseen. Aineisto tarjoaa myös laajan näkymän siihen, miten kestävän matkailun periaatteet, kuten ympäristön kestävyys, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja asukkaiden osallisuus, on integroitu kaupungin matkailupolitiikkaan ja käytännön toimenpiteisiin. Tutkimuksessa käytetty dokumenttiaineisto on rajattu aikajänteelle, joka kattaa Helsingin kaupungin nykyisen strategiakauden vuosille 2021–2025. Näin varmistetaan aineiston ajankohtaisuus ja sen suora yhteys kaupungin nykyisiin strategisiin linjauksiin ja päätöksiin. Kestävän matkailun strategian toimeenpanoa tarkasteltaessa on olennaista, että analysoitava aineisto heijastaa kuluvan strategiakauden tavoitteita, konkreettisia toimenpiteitä ja organisaatorakenteita.

### 3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen prosessi jakautuu kahteen päävaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään havaintojen pelkistämiseen, joka etenee kahdessa alavaiheessa: aineiston tarkastelussa ja yhdistämisessä. Tarkasteluvaiheessa poimitaan tutkimuskysymysten kannalta olennaiset havainnot, jotta aineiston laajuus saadaan hallittavammaksi. Tämän jälkeen aineistoa pelkistetään edelleen yhdistämällä havainnot ja etsimällä niistä yhteisiä piirteitä ja säännönmukaisuuksia. Toisessa päävaiheessa suoritetaan tulosten tulkinta, jota voidaan kuvata myös arvoitusten ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa tutkija muodostaa merkitystulkintoja aineistosta esiin nousseiden havaintojen pohjalta ja hyödyntää tulkinnan tukena aiempaa tutkimusta ja teoreettista kirjallisuutta. Näin

aineistosta johdetut havainnot kytetään laajempiin teoreettisiin kokonaisuuksiin. (Alasuutari 2011, 39-46.)

Sisällönanalyysiä voidaan tarkastella paitsi vaiheittain etenevänä menetelmänä, myös väljänä metodisena viitekehyksenä, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti ja joustavasti. Tässä lähestymistavassa sisällönanalyysi ei näyttäydy yksittäisenä metodina, vaan tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena, jossa yhdistyvät sekä aineistolähtöiset että teorialähtöiset piirteet. Analyysi on olennaisesti sidoksissa tulkintaan ja perustuu päättelyprosessiin, jossa empiirisestä aineistosta pyritään rakentamaan käsitteellisempää ja syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Käytännön toteutuksessa analyysiprosessi sisältää useita vaiheita, kuten analyysiyksikön valinnan, aineistoon perehtymisen, pelkistämisen, kategorisoinnin, teemoittelun ja tulkinnan. Prosessi ei kuitenkaan etene mekaanisesti vaiheesta toiseen, vaan se on luonteeltaan monivaiheinen ja iteratiivinen, jolloin edellä mainitut vaiheet voivat limittyä ja tulkintaa tapahtuu jatkuvasti koko analyysin ajan. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Aloitin aineiston analyysin perehtymällä huolellisesti kaikkiin keräämiini dokumentteihin kokonaisuudessaan. Tavoitteenani oli muodostaa kattava yleiskuva aineiston sisällöstä ja tunnistaa alustavasti ne keskeiset havainnot, jotka liittyvät tutkimukseni kohteena olevaan Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanoon. Analyysin seuraavassa vaiheessa määrittelin analyysiyksiköksi asiakirjoista poimitut sisällöllisesti merkitykselliset lauseet, lausekokonaisuudet ja kappaleet, jotka liittyivät suoraan tutkimuskysymyksiini ja kestävän matkailun strategian toteuttamiseen. Pelkistin aineistoa karsimalla siitä tutkimuksen kannalta epäolennaiset sisällöt ja keskityin raakahavaintoihin, joiden avulla sain aineistosta tiiviimmän ja hallittavamman kokonaisuuden. Tämän jälkeen koodasin aineistosta esiin nousseet havainnot ja ryhmittelin ne teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti. Koodausprosessissa hyödynsin sekä ennalta määriteltyjä teoreettisia käsitteitä että aineistosta esiin nousseita uusia ilmiöitä. Koodauksen pohjalta muodostin kolme keskeistä teemaa, joiden avulla jäsensin aineiston sisällön:

- Strategiset tekijät
- Organisatoriset tekijät
- Yhteistyöhön perustuvat tekijät

Tämä jaottelu pohjautuu strategisen johtamisen, julkishallinnon ja verkostomaisen yhteistyön tutkimuskirjallisuuteen (esim. Kamensky, 2014; Bryson, 2018; Virtanen & Stenvall, 2019), joissa strategian onnistuminen nähdään riippuvaisena sekä selkeistä strategisista linjauksista, organisaation

sisäisistä kyvykkyyksistä, että ulkoisesta sidosryhmäyhteistyöstä. Kolmijako mahdollistaa kokonaisvaltaisen tarkastelun siitä, miten Helsingin matkailustrategia on jäsennetty, toimeenpantavissa ja verkottunut eri toimijatasoihin. Lopuksi laadin tulkinnat näistä teemoista ja liitin ne osaksi tutkimukseni teoreettista viitekehystä, syventäen näin ymmärrystäni Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanon keskeisistä tekijöistä.



Kuvio 2. Dokumenttiaineistosta muodostetut pää- ja alaluokat esimerkkilausein

### 3.4 CASE Helsinki

Helsinki on Suomen pääkaupunkina maan johtava matkailukaupunki ja kansainvälisesti tunnistettava matkailukohde, jossa vierailee vuosittain miljoonia matkailijoita. Kaupunki tunnetaan modernista infrastruktuuristaan, merellisestä sijainnistaan, monipuolisesta kulttuuritarjonnastaan sekä vahvasta panostuksesta vastuullisiin matkailukäytäntöihin. Helsingin matkailupolitiikassa on viime vuosina korostunut kestävä kehitys, ja tämän tutkielman kohteena onkin Helsingin kestävä matkailun strategia sekä sen toimeenpano erityisesti valtuustokauden 2021–2025 aikana.

Helsinki valikoitui tapaukseksi useasta toisiinsa liittyvästä syystä. Kaupunki on paitsi Suomen suurin ja tunnetuin matkailukohde, myös merkittävä toimija kestävä matkailun edistämiseksi niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Kaupungin matkailusektori on keskeinen osa sen taloudellista elinvoimaa, kansainvälistä houkuttelevuutta ja kulttuurista identiteettiä. Kaupungin oma strateginen tahtotila yhdistettynä matkailun globaalin toimintaympäristön muutoksiin tekee Helsingistä relevantin ja ajankohtaisen tutkimuskohteen. Helsingin kunnallishallinto ilmentää strategialähtöistä kehittämisotetta, jossa pyritään aktiivisesti vastaamaan muuttuviin yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin. Tämä tekee kaupungista relevantin tutkimuskohteen hallintotieteellisestä näkökulmasta. Valtuustokauden 2021–2025 aikana tehdyissä linjauksissa kestävä matkailu on kytketty osaksi kaupungin laajempia tavoitteita, jotka liittyvät muun muassa hiilineutraaliuteen, osallisuuden vahvistamiseen ja kansainvälisen vetovoiman edistämiseen.

Valtuustokauden 2021–2025 aikana matkailun toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja ennakoimattomasti. Koronapandemian jälkivaikutukset, ilmastokriisin kiihtyminen, energiakriisi sekä geopoliittiset jännitteet, kuten Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, ovat muokanneet matkailun edellytyksiä niin paikallisesti kuin globaalisti. Näiden kehityskulkujen myötä strategisen ohjauksen merkitys on korostunut entisestään. Helsingin kestävä matkailun strategian toimeenpanon tarkastelu tarjoaa mahdollisuuden analysoida, miten kunnallishallinto vastaa monisyisiin ulkoisiin haasteisiin ja kykenee yhdistämään strategisen suunnittelun, käytännön toteutuksen ja sidosryhmäyhteistyön osaksi toimivaa hallintakokonaisuutta.

Helsingin strateginen kehitys rakentuu kaupunkistrategian ja sen alastrategioiden kautta. Valtuustokaudelle 2021–2025 laadittu strategia "Kasvun paikka" toimii perustana kaupungin kaikelle kehittämiselle. Kestävä kehitys on strategian läpileikkaava teema, ja siinä korostuvat ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen ja kulttuurinen kestävyys. Strategiassa linjataan, että kasvu tulee olla sopusoinnussa ympäristön kantokyvyn kanssa, ja kehityksen tulee luoda hyvinvointia kaikilla

kestävyytulottuvuuksilla. (Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025). Kestävyys ymmärretään näin paitsi tavoitteena myös hallintaa ohjaavana periaatteena. Matkailua ja tapahtumia koskeva toimintaohjelma 2022–2026 tarkentaa ja konkretisoi kaupunkistrategian tavoitteet matkailun ja tapahtumien kentällä. Ohjelma on ensimmäinen laatuaan, jossa matkailu- ja tapahtumatoiminta on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän ohjelman kautta kaupungin strategiset painotukset operationalisoidaan matkailualan kehittämistyöhön. (Vesterinen, 2022.) Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022–2026 ei toimi erillisenä, yksittäisenä asiakirjana, vaan sitä täydennetään ja konkretisoidaan useilla erillisillä asiakirjoilla, jotka ohjaavat käytännön toteutusta, seuraavat edistymistä ja tukevat sidosryhmäyhteistyötä

Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026 sisältää kolme strategista tavoitetta, joista yksi keskittyy erityisesti kestävyteen. Tämä strateginen tavoite on ”Helsinki on kansainvälisesti kestävyden edelläkävijä ja ratkaisija matkailu- ja tapahtuma-aloilla.” Tälle strategiselle valinnalle on määritetty kolme painopistettä. Ensimmäinen painopiste on, että ympäristön kestävyys ja hiilineutraalius ovat kehittämisen kärkenä. Helsinki on asettanut kunnianhimoisen tavoitteen tulla hiilineutraaliksi vuoteen 2030 mennessä, ja tämä tavoite on keskeinen osa kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen kehitysstrategiaa. Tavoitteessa huomioidaan ilmastokriisin globaali luonne, mikä alleviivaa, että näiden alojen on omilla toimillaan edistettävä ympäristön kestävyttä. Näin ympäristön kestävyys nousee kehitystyön keskiöön, kun kaupunki pyrkii erottumaan kilpailijoistaan edelläkävijänä kestävä matkailun ja tapahtumien saralla. (Helsingin kaupunki 2022, 19.)

Konkreettisina toimenpiteinä hiilijalanjälkilaskureiden kehittäminen ja laajamittainen hiilikompensointi tarjoavat selkeitä askelia kohti asetettua hiilineutraaliustavoitetta. Näiden käytännön toimien avulla pystytään mittaamaan ja kompensoimaan toiminnan ympäristövaikutuksia, mikä tukee ympäristön kestävyden toteutumista. Lisäksi tavoite edellyttää laaja-alaista poikkileikkaavaa yhteistyötä, joka ulottuu kansainvälisiin suhteisiin. Parhaiden käytäntöjen jakaminen ja yhteistyön kehittäminen eri toimijoiden välillä ovat keskeisiä tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan kestävä kehityksen tavoitteet ja rakentamaan esimerkillistä mallia tulevaisuuden ympäristöystävälliselle toiminnalle. (Helsingin kaupunki 2022, 19.)

Toinen painopiste on, että helsinkiläiset, inklusiivisuus sekä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys ovat kehittämisen keskiössä. Helsingin matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämisessä keskiössä on asukkaidensa hyvinvointi ja viihtyvyys. Kaupunki varmistaa, että matkailu ei heikennä helsinkiläisten elämänlaatua, vaan tukee paikallisten tarpeita. Aktiivinen vuoropuhelu asukkaiden kanssa takaa, että matkailu palvelee heidän näkökulmiaan. Inklusiivisuus ja kulttuurinen kestävyys ovat myös tärkeitä

teemoja. Helsinki hyödyntää monimuotoisuutta, mutta varmistaa, ettei matkailu aiheuta kulttuurisia ristiriitoja. Liikaturismia hallitaan liikkumisdatalla, ja matkailun vaikutuksia kulttuuriympäristöön seurataan tarkasti. Yhteistyö stadiluotsien kanssa varmistaa, että matkailu vastaa asukkaiden tarpeita ja majoituspalveluja seurataan, jotta ne eivät häiritse asukkaita. Helsinki haluaa olla turvallinen ja yhdenvertainen matkailukohde, jossa erityistarpeita omaavat matkailijat voivat nauttia esteettömistä ja saavutettavista palveluista. Kilpailuetu perustuu inklusiivisuuteen ja monimuotoisuuteen. Helsinki viestii kansainvälisesti arvoistaan, mikä vahvistaa sen asemaa houkuttelevana matkailukohteena. (Helsingin kaupunki 2022, 19-20.)

Helsinki tavoittelee kestävyyden todentamista kansainvälisesti tunnustetuilla mittareilla ja sertifikaateilla. Kaupunki pyrkii saamaan Sustainable Travel Finland (STF) -merkin vuoteen 2025 mennessä, (Helsingin kaupunki 2022, 20), mikä osoittaa sen sitoutumisen kestävän matkailun kehittämiseen. STF viittaa Sustainable Travel Finland (STF) -ohjelmaan, jonka avulla matkailuyritykset ja -alueet voivat edistää kestävää matkailua ja saada STF-merkin. Se on Visit Finlandin kehittämä ohjelma, joka tarjoaa työkalut ja polun kestävän matkailun mukaisten toimenpiteiden omaksumiseen. (Visit Finland 2024.) Kestävyystyö perustuu pitkäjänteiseen ja järjestelmälliseen kehittämiseen, sillä Helsinki haluaa nousta kansainväliseen vertailuun kärkeen systemaattisesti mitattavilla ja todennettavilla tuloksilla. Tiedolla johtaminen ja mittaaminen ovat keskiössä, ja aiempien vuosien raportointiin ja mittaamiseen liittyvät haasteet pyritään korjaamaan, jotta Helsinki voi parantaa läpinäkyvyyttään ja vertailtavuuttaan kansainvälisesti. Helsinki edellyttää kumppaneiltaan ympäristöohjelmien, kuten Ekokompassin, käyttöönottoa, mikä vahvistaa kaupungin kestävän kehityksen laaja-alaisuutta. Lisäksi "Valitse vastuullisemmin" -palvelu tukee matkailijoiden ja yritysten vastuullisia valintoja, lisäten kestävyyden näkyvyyttä ja käytännön toteutusta. Helsinki haluaa olla kansainvälisesti uskottava kestävän matkailun kohde. Sertifikaatit ja kansainväliset indeksit tarjoavat globaalisti tunnistettavan kilpailuedun, joka vie Helsinkiä kohti tavoitetta olla kestävyyden edelläkävijä matkailualalla. (Helsingin kaupunki 2022, 20.) Nämä kolme tavoitetta muodostavat kokonaisuuden, jossa kestävä kehitys ei ole erillinen osa, vaan sisältyy kiinteästi kaikkiin matkailun ja tapahtumien kehittämisen ulottuvuuksiin. Ne heijastavat myös laajempaa pyrkimystä rakentaa Helsingistä paitsi vetovoimainen myös vastuullinen ja resilientti kaupunkikohde.

Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanoa on tarkasteltava osana kunnallishallinnon kokonaisuutta, jossa strateginen ohjaus ei perustu pelkästään ylhäältä tapahtuvaan päätöksentekoon. Toimeenpano rakentuu verkostomaiseksi ja vaiheittaiseksi prosessiksi, johon osallistuvat poliittinen johto, viranhaltijat, eri toimialat ja sidosryhmät. Tämä lähestymistapa kuvastaa nykyaikaisen julkisen hallinnan periaatteita, joissa korostuvat strateginen koordinaatio, moniammatillinen yhteistyö ja

yhteisvastuullinen kehittäminen. Hallinnollisesti Helsingin kestävän matkailun kehittäminen on organisoitu verkostomaisesti. Kaupunginvaltuusto ja -hallitus vastaavat strategisten linjausten määrittelystä. Varsinainen toimeenpanovastuu on Helsingin kaupunginkanslian elinkeino-osastolla, joka koordinoi matkailun ja tapahtumien kehittämistä sekä ohjaa toimenpiteiden käytännön toteutusta. Helsinki Partners vastaa kansainvälisestä viestinnästä, markkinoinnista ja matkailijoiden ohjauksesta. Yritykset, kolmas sektori ja paikallisyhteisöt osallistuvat strategian toteutukseen eri rooleissa, kuten palveluntuottajina, sidosryhmäkumppaneina tai osallistumisen kautta vaikuttajina. Hallintomalli rakentuu monitoimijaiseen, osallistavaan ja koordinoituun toimintatapaan, jossa kaupunki toimii sekä ohjaajana että mahdollistajana.

Valtuustokauden 2021–2025 aikana Helsingin kaupunki on saavuttanut useita konkreettisia ja kansainvälisesti merkittäviä tuloksia kestävän matkailun saralla. Nämä saavutukset osoittavat, että kaupungin strateginen sitoutuminen kestävyYTEEN ei ole jäänyt tavoitteiden ja suunnitelmien tasolle, vaan se on tuottanut mitattavia tuloksia myös käytännössä. Helsingin tavoitteena oli nousta Global Destination Sustainability (GDS) -indeksin kärkeen (Helsingin kaupunki, 2022). Indeksillä vertaillaan matkailukaupunkien kestävyYTEttä maailmanlaajuisesti. Vuonna 2024 Helsinki nousi ensimmäiselle sijalle GDS -indeksissä. (Helsingin kaupunki, 2024.) Helsingin sijoitus kärkipaikalle kuvastaa kaupungin onnistumista strategisten tavoitteidensa toimeenpanossa ja viestii sen vahvasta roolista kansainvälisenä suunnannäyttäjänä kestävän matkailun kehittämisessä.

Vuonna 2025 Helsinki sai merkittävän tunnustuksen myös Green Destinations -sertifioinnin muodossa. Tämä sertifiikaatti perustuu Global Sustainable Tourism Councilin (GSTC) tiukkoihin kansainvälisiin kriteereihin, jotka mittaavat matkailukohteiden kestävyYTEttä laaja-alaisesti. Sertifiikaatin saaminen edellyttää muun muassa pitkäjänteistä työtä kestävyYTEden hyväksi, systemaattista seuranta ja arviointia, sidosryhmäyhteistyötä sekä avoimuutta ja raportointia. Erityisen merkittävää on se, että Helsingistä tuli ensimmäinen yli puolen miljoonan asukkaan kaupunki maailmassa, jolle Green Destinations -sertifiikaatti on myönnetty. (Helsingin kaupunki, 2025.) Tämä asettaa Helsingin kestävän matkailun eturintamaan suurkaupunkien joukossa ja vahvistaa sen asemaa esikuvana sekä muille suomalaisille että kansainvälisille matkailukohteille, jotka pyrkivät yhdistämään matkailun vetovoiman vastuulliseen kehitykseen.

Helsingin tapaus tarjoaa monipuolisen ja ajankohtaisen esimerkin siitä, kuinka kestävän matkailun hallintaa voidaan käytännössä toteuttaa strategisesti ohjatussa suurkaupunkikontekstissa. Helsinki ei ole vain matkailukohde, vaan myös toiminnallinen hallinnollinen kokonaisuus, jonka kautta voidaan tarkastella, miten kunnalliset tavoitteet, strateginen suunnittelu ja monitasoinen toimeenpano kohtaavat. Kaupungin lähestymistavassa yhdistyvät pitkän aikavälin kestävyYTEspäämäärät ja

käytännönläheiset toimet, joiden tavoitteena on luoda kestävämpi, elinvoimaisempi ja osallistavampi matkailuympäristö.

Strategian toimeenpano Helsingissä ei tapahdu tyhjiössä, vaan sitä muovaavat jatkuvasti erilaiset globaalit ja paikalliset muutosvoimat. Ilmastonmuutos, pandemian jälkiseuraukset ja geopoliittiset jännitteet tuovat mukanaan epävarmuustekijöitä ja paineita, jotka edellyttävät mukautumiskykyistä ja resilienssiin pyrkivää hallintaa. Samanaikaisesti kunnallishallinnon rakenteet, kuten sektorivastuiden jakautuminen, budjettikehykset ja demokratian vaatimukset, muodostavat puitteet, joiden sisällä kestävyyttä pyritään edistämään. Toimeenpano on myös vahvasti sidoksissa laajaan sidosryhmäverkostoon, jossa mukana ovat niin kaupungin yksiköt, matkailuyritykset, kansalaisjärjestöt kuin paikalliset asukkaatkin. Tämä verkostomainen toimintaympäristö edellyttää paitsi vuorovaikutteista hallintaa, myös kykyä koordinoida moninaisia intressejä, rakentaa yhteistä tavoiteymmärrystä ja hyödyntää erilaisia ohjauskeinoja joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Tapaustutkimus Helsingistä tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten kestävä kehityksen periaatteet voidaan muuntaa strategisiksi toimenpiteiksi ja miten nämä toimenpiteet konkretisoituvat osaksi kunnallista käytäntöä. Se osoittaa, että onnistunut toimeenpano ei ole pelkästään asiakirjoihin kirjattujen tavoitteiden saavuttamista, vaan myös hallintokulttuurin, yhteistyörakenteiden ja johtamiskäytäntöjen sopeuttamista kestävyystavoitteiden mukaisiksi. Helsingin esimerkki valaisee, millaisia rakenteellisia ja toiminnallisia edellytyksiä tarvitaan, jotta kestävyys voidaan aidosti juurruttaa osaksi kaupunkiorganisaation arkea.

## 4 Analyysitulokset ja tulkinta

Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpano on monitahoinen prosessi, joka rakentuu paitsi selkeästi määritellyistä tavoitteista ja visioista, myös konkreettisista rakenteista, resursseista ja yhteistyösuhteista. Strategian toteutuminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan se kytkeytyy kaupungin laajempaan hallintajärjestelmään, sen organisaatorakenteisiin sekä eri sidosryhmien osallistumiseen. Tämän vuoksi analyysiosio on jaettu kolmeen temaattiseen kokonaisuuteen, jotka tarkastelevat toimeenpanoa strategisista, organisatorisista ja yhteistyöhön perustuvista näkökulmista.

Ensimmäinen osa syventyy strategiaan tekijöihin ja tarkastelee, miten kaupungin visiot, linjaukset ja ohjelmatason tavoitteet kytkeytyvät kansallisiin ja kansainvälisiin kestävän matkailun viitekehyksiin. Toisessa osassa analysoidaan organisatorisia tekijöitä, kuten rakenteita, johtamismalleja, resurssien kohdentamista ja osaamisen hallintaa, joiden kautta strategia jalkautuu käytäntöön. Kolmas osa keskittyy yhteistyöhön perustuvien mekanismien analysointiin ja tarkastelee, miten sidosryhmäverkostot, yritys yhteistyö ja asukkaiden osallistaminen tukevat tai haastavat strategian toimeenpanoa. Näiden kolmen näkökulman kautta muodostuu kokonaiskuva siitä, miten Helsingin matkailustrategiaa on toimeenpantu ja millaisia edellytyksiä ja haasteita tähän liittyy.

## 4.1 Strategiset tekijät

### Strategiset linjaukset ja visio

Helsingin matkailun ja tapahtumien strateginen kehittäminen perustuu kaupungin laajempaan kaupunkistrategiaan, jonka tavoitteena on tehdä Helsingistä maailman kestävin ja älykkäin matkailukohde. Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma toimii tämän vision konkreettisena toimeenpanosuunnitelmana, joka ohjaa strategisia valintoja ja kehittämistoimia yli yksittäisen strategiakauden. Toimintaohjelma ei ole erillinen asiakirja, vaan se kytkeytyy tiiviisti kaupungin muuhun strategiseen ohjaukseen, kuten elinkeinopolitiikkaan ja muihin sektorikohtaisiin ohjelmiin.

*”Helsinki toteuttaa vuosina 2021–2025 Kasvun paikka -nimellä kulkevaa kaupunkistrategiaa. Strategian mukaisesti kehitämme Helsingistä maailman kestävin ja älykkäintä matkailukohdetta.”* Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025, 5

*”Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025 ”Kasvun paikka” luo matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman tavoitteille ja toimenpiteille pohjan.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 12

*”Tämä toimintaohjelma on Helsingin kaupunkikonsernin toimijoiden yhteinen asiakirja matkailu- ja tapahtuma-alojen pitkäjänteisen kehittämisen tueksi. Se luo strategiset tavoitteet, valinnat ja kehittymisen perusedellytykset läheisesti toisiinsa linkittyvien teemojen ja alojen kehittämistyölle vuosille 2022–2026 yli kaupungin strategiakauden, joka päättyy vuonna 2025.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 6

*”Toimintaohjelman tärkein ohjaava strategia on Helsingin kaupunkistrategia. Lisäksi matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma ottaa huomioon Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet ja laajan joukon olemassa olevia toimintaohjelmia, strategioita, linjauksia ja sitoumuksia.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 6

Helsinki toteuttaa kaupunkistrategiaa, jonka mukaisesti tavoitteena on kehittää Helsingistä maailman kestävin ja älykkäintä matkailukohdetta. Tämä visio toimii keskeisenä ohjaavana periaatteena kaupungin matkailun ja tapahtumien kehittämisessä sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Se kuvastaa Helsingin pyrkimystä vastata globaaleihin muutospaineisiin, kuten ilmastonmuutokseen ja kilpailuun kansainvälisestä vetovoimasta, sekä vahvistaa kaupungin asemaa vastuullisena ja

houkuttelevana kohteena. Porterin (1980) näkökulmasta organisaation strategian keskeinen tavoite on saavuttaa ja säilyttää kilpailuetu. Helsingin strateginen valinta korostaa erilaistumista kestävyiden ja älykkyyden kautta. Helsinki korostaa teknologisen älykkyyden ja ilmastotoimien lisäksi asukaslähtöisyyttä, inklusiivisuutta ja yhteisöllisyyttä, mikä tekee sen lähestymistavasta poikkeuksellisen laaja-alaisen ja arvopohjaisen. Tämä valinta tukee Porterin (1980) ajatusta siitä, että menestyksellä strategia perustuu selkeään kilpailuedun rakentamiseen. Toimintaohjelma tukee matkailu- ja tapahtuma-alojen pitkäjänteistä kehittämistä yli kaupungin strategiakauden. Ohjelmassa strategiset tavoitteet, valinnat ja kehittymisen perusedellytykset on linkitetty tiiviisti toisiinsa, ja se ottaa huomioon myös Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet sekä laajan joukon olemassa olevia ohjelmia, linjauksia ja sitoumuksia.

Kestävän kehityksen periaatteet ovat nousseet keskeiseksi osaksi matkailualan strategista ajattelua niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmassa 2022–2026 tämä kehitys näkyy vahvasti. Toimintaohjelmassa huomioidaan YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, Global Destination Sustainability -indeksi ja kansallinen Sustainable Travel Finland -ohjelma. Lisäksi ohjelman toimenpiteet on analysoitu YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin pohjautuen. Tämä lähestymistapa ei ole ainoastaan muodollinen ele, vaan se vahvistaa strategian laatua ja toimeenpanon onnistumisen mahdollisuuksia monella tavalla.

*”Työssä huomioidaan lisäksi muun muassa YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, Global Destination Sustainability -indeksi ja kansallinen Sustainable Travel Finland -ohjelma.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 6

*”Toimintaohjelman toimenpiteet on analysoitu YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin pohjautuen”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 6

Viitekehysten huomioiminen asettaa Helsingin matkailustrategian kansainvälisesti hyväksytyyn vastuullisuuskehikseen. YK:n Agenda 2030 ja sen 17 kestävä kehityksen tavoitetta (SDG:t) muodostavat globaalin viitekehysten, jonka mukaisesti kaupungit ja organisaatiot kehittävät toimintaansa. Toimenpiteiden analysoiminen suhteessa YK:n tavoitteisiin mahdollistaa lisäksi sen, että voidaan tarkasti osoittaa, miten eri toimenpiteet edistävät esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjuntaa, yhdenvertaisuutta tai kestävä kulutusta. Tämä tekee strategian vaikuttavuudesta mitattavampaa ja helpottaa onnistumisen arviointia niin kaupungin sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien suuntaan. Kaplanin ja Nortonin (2000) Balanced Scorecard -malli korostaa mitattavien tavoitteiden ja strategisten mittarien merkitystä, jotta strategian etenemistä voidaan seurata ja

arvioida. SDG-viitekehyksen hyödyntäminen antaa mahdollisuuden yhdistää strategiset päämäärät mitattaviin indikaattoreihin. Kun Helsinki tietoisesti rakentaa matkailun kehitystavoitteensa näitä päämääriä tukevaksi, se vahvistaa omaa rooliaan vastuullisena ja globaalisti verkottuneena toimijana. Kaupunki ei siis pelkää kehittää matkailua omista lähtökohdistaan, vaan se liittyy osaksi laajempaa, yhteistä kestävä kehityksen tavoiteverkostoa.

Viitekehysten käyttö tuo strategiaan systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä. Global Destination Sustainability -indeksi ja Sustainable Travel Finland -ohjelma tarjoavat konkreettiset mittarit ja toimintamallit, joiden avulla voidaan arvioida matkailun kestävyyttä monipuolisesti ja johdonmukaisesti. Brysonin (2018) mukaan strategisen toimeenpanon onnistuminen vaatii läpinäkyviä rakenteita, mittareita ja viestintää. Globaalien viitekehysten käyttö, kuten GDS-indeksi, tarjoaa yhteisesti hyväksytyjä arviointityökaluja, jotka mahdollistavat strategian läpinäkyvän seurannan ja sidosryhmäviestinnän. Kun toimintaohjelman toimenpiteet pohjautuvat samoihin globaaleihin kestävyiden periaatteisiin, syntyy sisäinen johdonmukaisuus, jossa eri tavoitteet tukevat toisiaan eivätkä ole ristiriidassa. Tällainen rakenteellinen selkeys vähentää hajanaisuuden ja priorisoinnin epäselvyyden riskiä, mikä on Kamenskyn (2014) ja Mintzbergin (1994) mukaan strategisen toimeenpanon yksi suurimmista haasteista.

Viitekehysten huomioiminen mahdollistaa dynaamisen ja oppimiseen perustuvan kehittämisen. Kansainväliset mittarit, kuten GDS-indeksi, eivät ole staattisia vaan ne kehittyvät ajan myötä vastaamaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Kun Helsinki seuraa näitä kehityssuuntia aktiivisesti, se voi kehittää omaa strategiaansa ketterästi ja pysyä mukana matkailualan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä vastaa Mintzbergin (1994) näkemystä strategiasta jatkuvana sopeutumisen ja oppimisen prosessina.

Kaiken kaikkiaan kestävä kehityksen viitekehysten huomioiminen ja toimenpiteiden analysointi niiden pohjalta tekee Helsingin matkailustrategiasta paitsi vaikuttavamman myös uskottavamman ja pitkäjänteisemmän. Se sitoo paikallisen toiminnan osaksi globaalia kestävä kehityksen tarinaa, lisää strategisen johtamisen systemaattisuutta ja auttaa varmistamaan, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa konkreettisilla ja mitattavilla keinoilla. Näin Helsinki osoittaa olevansa matkailun kehittämisessä paitsi seuraaja myös aktiivinen suunnannäyttävä. Tämä integroitu ja johdonmukainen lähestymistapa vahvistaa strategian toimeenpanoa, varmistaa resurssien tehokkaan käytön ja tukee Helsingin visiota maailman kestävämpänä ja älykkäimpänä matkailukohteena. Toimintaohjelmassa on tarkasti määritelty visio ja sen tueksi on jäsennelty kolme strategista teemaa: ympäristöllinen kestävyys, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys sekä kestävyystoimenpiteiden todennettavuus.

Näiden teemojen ympärille rakennetut selkeät tavoitteet ja toimenpiteet vähentävät tulkinnanvaraa ja ohjaavat käytännön kehittämistyötä.

Johdonmukaisuus näkyy erityisesti siinä, että strategiset tavoitteet ja valinnat tukevat toisiaan ja ovat linjassa kaupungin yleisen kaupunkistrategian ja elinkeinopolitiikan kanssa. Tämä yhtenäisyys varmistaa, että eri hallinnonalat ja toimijat toimivat koordinoitusti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Konkretisoituminen puolestaan ilmenee käytännön toimenpiteinä, kuten matkailun ilmastotiekartan laatimisena, asukkaiden osallistamissuunnitelmina ja kestävän matkailun sertifikaattitavoitteina. Tämä siirtyminen visioista ja tavoitteista mitattaviin ja seurattaviin toimiin tekee strategiasta operatiivisesti käyttökelpoisen ja toimeenpantavan.

Samalla Helsingin linjaukset osoittavat strategista rohkeutta. Kaupungin tavoite tulla maailman kestävimmäksi matkailukohteeksi vaatii pitkäjänteistä kehittämistä ja toimintakulttuurin muutosta. Kamenskyn (2014) mukaan hyvä strategia ei ainoastaan mukaudu vallitsevaan ympäristöön, vaan pyrkii aktiivisesti muokkaamaan sitä omien arvojensa ja tavoitteidensa suuntaan. Helsingin strategisissa linjauksissa on havaittavissa juuri tällainen proaktiivinen ja arvolähtöinen suuntautuminen.

Kamensky (2014) myös korostaa, että tehokas visio yhdistää arvot, mission ja strategiset tavoitteet. Helsingin visiossa tavoite kehittää kaupungista maailman kestävimmäksi ja älykkäimmäksi matkailukohteeksi ei keskity vain matkailijoiden houkuttelemiseen ja taloudellisten hyötyjen tavoitteluun, vaan se rakentuu laajemmalle arvopohjalle. Tämä arvopohja nojaa kestävän kehityksen periaatteisiin, kuten ilmastonmuutoksen hillintään, sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja kulttuurisen monimuotoisuuden edistämiseen. Lisäksi strategisissa linjauksissa painotetaan asukkaiden hyvinvoinnin vahvistamista ja yhteisöllisyyden tukemista, mikä osoittaa, että matkailun kehittämisessä huomioidaan laajempi yhteiskunnallinen konteksti. Näin visio toimii koko kehittämistyön yhdistävänä ja motivoivana voimana.

Helsingin vision vahvuus perustuu sen ajankohtaisuuteen ja vahvaan arvopohjaan. Visio nojaa kestävän kehityksen periaatteisiin ja yhdistää globaalit vastuullisuustrendit paikalliseen asukaslähtöisyyteen, mikä tekee siitä sekä kansainvälisesti relevantin että paikallisesti hyväksyttävän. Tämä laaja-alainen näkökulma tukee strategian uskottavuutta ja legitimitteettiä sekä globaalien että paikallisten sidosryhmien silmissä. Vision haasteena on kuitenkin sen kunnianhimoisuus suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja toimintaympäristön epävarmuustekijöihin, kuten globaaleihin kriiseihin ja matkailun taloudellisiin suhdannevaihteluihin. Mintzbergin (1994) mukaan strategian liiallinen jäykkyys voi estää tehokkaan sopeutumisen muutoksiin, jolloin strateginen visio voi

menettää merkityksensä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tästä syystä visioiden tulee olla riittävän joustavia ja mukautuvia, jotta ne säilyttävät ohjaavan vaikutuksensa myös muuttuvissa olosuhteissa. Tässä suhteessa Helsingin visio vaikuttaa dynaamisesti hallitulta. Visio on konkretisoitu selkeiksi ohjelmatason tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, kuten matkailun ilmastotiekartaksi ja asukkaiden osallistamisen suunnitelmiksi. Lisäksi jatkuva arviointi ja kehittämismahdollisuudet on sisällytetty strategiaproessiin, mikä mahdollistaa ketterän reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin ilman, että strateginen suunta hämärtyy. Näin Helsinki toteuttaa Mintzbergin (1994) suosittamaa tasapainoa vision pitkäjänteisyyden ja joustavan sopeutumiskyvyn välillä.

## Ohjelmatason tavoitteilla konkretisointi arjen tasolle

Strategisten linjausten ja visioiden toteutuminen edellyttää käytännön tasolla konkretisoituja ohjelmatason tavoitteita. Ohjelmatason tavoitteet siirtävät abstraktit päämäärät konkreettisiksi, mitattaviksi ja seurattaviksi toimenpiteiksi, jotka mahdollistavat strategian systemaattisen toimeenpanon. Strategioiden vaikuttavuus riippuu keskeisesti siitä, kuinka selkeästi ja johdonmukaisesti ne operationalisoidaan ohjelmiksi ja kehittämissuunnitelmiksi. (Bryson 2018.) Helsingin tapauksessa ohjelmatason tavoitteet ovat monin paikoin linjassa strategisten linjausten ja vision kanssa, mutta ne tuovat esiin myös toimeenpanon kehittämistarpeita. Helsingin kaupungin kestävän matkailun edistämistavoitteet rakentuvat vahvasti useille ohjelmatason asiakirjoille.

*”Tiekartta ottaa kantaa koko matkailun ekosysteemin hiilineutraaliustavoitteisiin ja päästövähennyssuunnitelmiin, painottuen kaupunkiorganisaation omiin vaikutusmahdollisuuksiin.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 3

*”Toteutetaan kerran vuodessa kaikille helsinkiläisille avoin tilaisuus. Joka toinen vuosi järjestetään isompi tapahtuma esim. kaupungintalon tapahtumatorilla ja joka toinen vuosi verkossa.”* Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 5

*”Ympäristön kestävyys ja hiilineutraalius kehittämisen kärkenä”* tavoitetta tukevat esimerkiksi dokumentit Helsingin matkailun ilmastotiekartta vuosille 2023-2026 ja sitä täydentävä Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024 -suunnitelma. Tavoitetta tukee myös Helsingin kierto- ja jakamistalouden toimenpideohjelma, jossa toimenpide 23

sisältää matkailun ja tapahtumien kiertotalousohjelman. *"Helsingiläiset, inklusiivisuus sekä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys kehittämisen keskiössä"* tavoitetta tukevat esimerkiksi dokumentit Helsingin matkailijoiden kävijämäärien hallinta (Helsinki Visitor Pressure - Analysis and Management Plan 2024–2026) ja toimintasuunnitelma asukkaiden osallistamiseksi vuosille 2025–2027.

Nämä kaksi päätavoitetta määrittelevät kaupungin kestävän matkailun strategiset painopistealueet. Ne ovat luonteeltaan sisällöllisiä ja arvopohjaisia. Tavoitteet kuvaavat, millaisia kehityssuuntia Helsingissä halutaan edistää ja millä periaatteilla matkailua ja tapahtumia kehitetään. Toimintaohjelmien tarkoitus on pilkkoa strategiset tavoitteet konkreettisiksi toimenpiteiksi ja ohjata käytännön kehitystyötä. Toimenpideohjelmat määrittävät mittarit ja seurantakäytännöt tavoitteiden edistymisen arvioimiseksi. Mitä laajempi ja monimutkaisempi kehittämistavoite on, sitä tärkeämpää on hajauttaa se hallittaviin kokonaisuuksiin ja ohjata sen toteutusta konkreettisten toimintaohjelmien kautta. (Bryson 2018.)

Tavoite *"Helsinki on kestävydessä maailman kärjessä indeksien ja sertifiointien avulla todennettuna"* puolestaan eroaa perustavalla tavalla kahdesta edellä mainitusta kehittämistavoitteesta. Se on ensisijaisesti tulostavoite, joka ei keskity ainoastaan kehitystoiminnan sisältöön, vaan siihen, kuinka Helsinki sijoittuu kansainvälisessä vertailussa. Se ei määrittele uusia sisältöjä tai toimintasuuntia vaan mittaa ja arvioi olemassa olevien kehittämistoimien lopputuloksia. Onnistumista mitataan ja osoitetaan ulkopuolisilla mittareilla, kuten Global Destination Sustainability (GDS) -indeksillä ja Sustainable Travel Finland (STF) -sertifikaatilla.

Molemmat tavoiteulottuvuudet täydentävät toisiaan siten, että sisällöllisesti kestävästä kehittämisestä tarvitaan kansainvälisen tunnustuksen saavuttamiseksi, mutta vastaavasti ulkoisen todennettavuuden puuttuessa kestävyuden väittämät jäisivät vaille uskottavaa näyttöä. Tämä jännite sisäisen laadun ja ulkoisen todennettavuuden välillä kuvastaa myös strategisen johtamisen perusparadigmaa. Toisaalta on varmistettava, että toiminta perustuu organisaation arvoihin ja paikalliseen kontekstiin, ja toisaalta on pystyttävä osoittamaan kilpailukyky ja onnistuminen ulkoisille sidosryhmille globaalilla kentällä (Kamensky 2014; Porter, 1980).

Voidaan todeta, että Helsingillä on selkeä rakenne, jossa strategiset linjaukset, visiot ja konkreettiset ohjelmat muodostavat loogisen jatkumon. Tämä tukee Brysonin (2018) käsitystä onnistuneesta strategiaprozessista, jossa organisaation eri tasot kytkeytyvät toisiinsa yhteisten päämäärien mukaisesti. Erityisesti ohjelmien kytkeytyminen kansainvälisiin viitekehyksiin, kuten Glasgow'n

ilmastojulistukseen ja Sustainable Travel Finland -ohjelmaan, lisää niiden legitimitettä ja vertailtavuutta ja tukee globaalin edelläkävijäroolin tavoittelua.

Helsingin ohjelmaston tavoitteet ovat selkeitä, monitasoisia ja linjassa kestävän matkailun kansainvälisten periaatteiden kanssa. Ohjelmaston rakenteet ja tavoitteet luovat perustan strategian jalkauttamiselle, mutta niiden vaikuttavuus mitataan vasta systemaattisen toimeenpanon ja seurannan kautta. Tässä prosessissa ohjelmaston tavoitteet toimivat keskeisenä sillanrakentajana strategisten päämäärien ja päivittäisen toiminnan välillä. Helsingin strategia onnistuu monilta osin konkretisoinnissa, sillä tavoitteet on muutettu konkreettisiksi toimenpiteiksi, koulutuksiksi ja mittaristoksi, mikä tukee toimeenpanon onnistumista.

Ohjelmaston tavoitteet konkretisoivat strategisen vision käytännön toiminnaksi ja tukevat sen jalkauttamista. Helsingin strategia on jäsenetty mitattaviksi ja seurattaviksi tavoitteiksi, kuten matkailun hiilijalanjäljen puolittaminen vuoteen 2030 mennessä (Helsingin matkailun ilmastotiekartta 2023–2026). Tämä lähestymistapa heijastaa Kaplanin ja Nortonin (1996) Balanced Scorecard -mallia, jossa strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi mittareiksi ja toimenpiteiksi, joiden avulla edistymistä voidaan systemaattisesti seurata ja ohjata. Samalla strategiaan on jätetty tilaa joustavuudelle ja reagoitakyvyille, mikä vastaa Mintzbergin (1994) käsitystä strategiasta dynaamisena prosessina. Tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti, ja saadun palautteen perusteella strategiaa voidaan kehittää ja mukauttaa muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä yhdistelmä tukee tehokasta toimeenpanoa ja varmistaa, että strategia pysyy relevanttina myös muuttuvissa olosuhteissa.

Ohjelmaston tavoitteet tukevat sidosryhmien osallistamista ja sitoutumista strategiaan. Brysonin (2018) mukaan julkisessa strategiatyössä osallistuminen ei ole pelkkä muodollisuus, vaan keskeinen osa strategian onnistunutta toimeenpanoa ja vaikuttavuutta. Helsingin kehitysmallissa asukkaat, matkailuyritykset, oppilaitokset ja matkailijat osallistetaan strategian toimeenpanoon verkostojen, kuten Urban Climate Leaders in Tourism ja Helsingin tekijät -verkoston kautta. Tämä lähestymistapa tunnistaa, että kestävän matkailun edistäminen edellyttää eri toimijoiden aitoa yhteistyötä ja yhteistä vastuunkantoa. UN Tourism (2005) mukaan kestävä matkailu perustuu osallistavaan suunnitteluun ja monitoimijayhteistyöhön, jossa hallinto, elinkeinoelämä ja paikallisyhteisöt jakavat vastuun vaikutuksista. Mowforthin ja Muntin (2003) mukaan kestävyys voidaan saavuttaa vain, jos toimijoilla on todellinen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, ei vain muodollinen rooli kehittämisessä. Vaikka ohjelmat sisältävät hyviä käytäntöjä ja työkaluja, niiden näkyvyyttä ja saavutettavuutta matkailuyrityksille, matkailijoille ja asukkaille voisi edelleen parantaa. Selkeä, helposti saavutettava viestintä voisi lisätä sitoutumista ja vaikutuksia.

Ohjelmaston tavoitteet tukevat strategian toimeenpanon onnistumista erityisesti resurssien tehokkaan kohdentamisen ja vaikuttavuuden maksimoinnin kautta. Esimerkiksi Helsingin ilmastotiekartassa painotetaan suurimpien päästölähteiden, kuten liikkumisen ja majoituksen, päästövähennyksiä, mikä vastaa Porterin (1980) korostamaa fokuusoitumisen merkitystä kilpailuedun rakentamisessa. Strategiadokumenteissa käsitellään vain rajallisesti toimenpiteiden priorisointia ja resurssien kohdentamista, mikä heikentää toimeenpanon selkeyttä ja vaikuttavuutta. Strategian toimeenpanon näkökulmasta tämä on merkittävä haaste, sillä ilman systemaattista priorisointia ja jatkuvaa resurssiseurantaa toimenpiteet voivat hajautua, menettää vaikuttavuutensa ja vaarantaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Kuten Eräranta ja Koskinen (2022) muistuttavat, ohjelmat voivat jäädä yleisluontoisiksi, ellei niiden vaikuttavuutta arvioida järjestelmällisesti ja ellei vastuita määritetä selkeästi. Helsingin nykyiset ohjelmat sisältävät laajan toimenpidekirjon, mutta vaikutusten ja kiireellisyyden mukaan tehtyä priorisointia tulisi vahvistaa. Jotta strategian toimeenpano olisi vaikuttavaa ja johdonmukaista, tarvitaan systemaattinen vaikuttavuusanalyysi, joka ohjaa resurssien kohdentamista tavoitteiden kannalta kriittisimpiin toimiin.

## Yhteenveto

Helsingin matkailun strateginen kehittäminen pohjautuu kaupungin laajempaan visioon olla maailman kestävin ja älykkäin matkailukohde. Tämä visio ohjaa matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmaa, joka yhdistää strategiset tavoitteet, kaupungin elinkeinopoliittiset linjaukset ja kansainväliset vastuullisuusviitekehykset, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Global Destination Sustainability -indeksin. Analyysi osoittaa, että strategiset linjaukset on jäsennetty selkeästi, ja ne tukevat vaikuttavaa, mitattavaa ja läpinäkyvää strategiatyötä. Ohjelmaston tavoitteet konkretisoivat vision konkreettisiksi toimenpiteiksi ja mittareiksi, mikä mahdollistaa strategian jalkauttamisen käytännön tasolle. Vahvuuksina nousevat esiin arvopohjaisen lähestymistapa, kansainvälinen vertailtavuus sekä rakenteellinen johdonmukaisuus. Kehittämiskohteina nousevat esiin priorisoinnin ja resurssien kohdentamisen systemaattisuus sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin vahvistaminen.

## 4.2 Organisatoriset tekijät

### Rakenteet ja johtaminen

Strategian toimeenpano kunnallisessa kontekstissa ei perustu pelkästään asiakirjoihin ja linjauksiin, vaan olennaista on se, miten kaupungin sisäiset rakenteet, työryhmät ja johtamiskäytännöt tukevat asetettujen tavoitteiden viemistä käytäntöön. Tarkastelussa korostuvat erityisesti työryhmärakenteet, vastuunjaon selkeys ja johtamisen organisointi. Työryhmärakenteet ovat Helsingin matkailu- ja tapahtumastrategian toimeenpanossa keskeinen elementti. Ne kokoavat yhteen asiantuntijoita eri hallinnonaloilta ja sidosryhmistä, mahdollistaen poikkihallinnollisen yhteistyön ja tiedon jakamisen.

Helsingin matkailu- ja tapahtuma-alojen ekosysteemi koostuu useista kaupungin sisäisistä yksiköistä, toimialoista sekä ulkoisista sidosryhmistä, jotka toimivat yhteistyössä alan kehittämiseksi. Kaupunki toimii verkoston koordinoivana tahona ja pyrkii edistämään toimialojen kasvua ja toimintaedellytyksiä yhdessä yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Elinkeino-osaston matkailuyksikkö vastaa matkailun ja ravintolatoimialan kehittämisestä. Viestintäosaston brändiyksikkö puolestaan keskittyy tapahtumallisuuden kehittämiseen sekä kaupungin brändiin ja markkinointiin. Ekosysteemin toimintaa tukevat erilaiset verkostot ja työryhmät, kuten Helsingin tekijät -verkosto, matkailun Advisory Board ja kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä. Näiden avulla voidaan lisätä vuoropuhelua ja yhteistyötä kaupungin ja alan toimijoiden välillä. Lisäksi ekosysteemiin kuuluu useita koordinaatioryhmiä ja yhteistyöelimiä, jotka käsittelevät muun muassa tapahtumien suunnittelua, kansainvälistä viestintää, kestäväää kehitystä ja turvallisuuskysymyksiä. Näissä ryhmissä on edustusta niin kaupunkiorganisaatiosta kuin ulkoisista organisaatioista.

*”Elinkeino-osaston matkailuyksikkö on vastuussa matkailun ja ravintoloiden kokonaisvaltaisesta kehittämisestä yhteistyössä kaupungin muiden toimijoiden, yritysten sekä muun ekosysteemin kanssa.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 38 Ekosysteemikuvaus, Liite 2

*”Helsingin tekijät -verkosto on matkailu-, tapahtuma- ja ravintola-alojen yritysten ja muiden toimijoiden yhteistyötä varten perustettu toimintamalli. Verkostoa johdetaan matkailuyksiköstä yhteistyössä brändi yksikön ja Helsinki Partnersin kanssa.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 38 Ekosysteemikuvaus, Liite 2

*”Viestintäosaston brändiyksikkö on vastuussa tapahtumallisuuden kokonaisvaltaisesta kehittämisestä yhteistyössä kaupungin muiden toimijoiden, yritysten sekä muun*

*ekosysteemin kanssa.” Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 39 Ekosysteemikuvaus, Liite 2*

*”Keväällä 2022 perustetaan Matkailu- ja tapahtuma-alojen kestävyiden toimintaryhmä osaksi kaupunkitasoista kestävä kehityksen työryhmää. Ryhmään kutsutaan edustus mm. Hiilineutraali Helsingistä, ympäristöpalveluista sekä muita keskeisiä toimijoita. Ryhmälle muodostetaan alajaosto, joka vastaa GDS-indeksiin sekä STF-ohjelman sisältöjen edistämistä. Lisäksi alajaosto tekee tiivistä yhteistyötä Helsinki Partnersin kanssa liittyen Valitse Vastuullisemmin – palvelun kehitykseen.”*  
Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026, 39 Ekosysteemikuvaus, Liite 2

Matkailun kestävyttä edistävät alatyöryhmät eivät toimi staattisen suunnitelman ohjaamina, vaan ne kehittävät toimintaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten normien sekä yritysmaailman kanssa. Tämä dynaaminen toimintamalli vastaa Kamenskyn (2014) määritelmää strategiasta vuorovaikutteisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hallintana. Strategian toteuttaminen ei ole yksittäinen toimenpide vaan monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, jossa tarvitaan selkeitä rakenteita, verkostomaista yhteistyötä ja koordinoitua johtamista (Bryson, 2018; Mikola & Kesänen, 2007). Helsingin matkailu- ja tapahtumaekosysteemi edustaa tätä monitasoista strategian toimeenpanon rakennetta. Ekosysteemissä yhdistyvät kaupungin sisäiset yksiköt, sidosryhmät ja asukkaat monikerroksisessa verkostossa. Elinkeino-osaston matkailuyksikkö, viestintäosaston brändiyksikkö, toimialat ja ohjelmapohjaiset työryhmät muodostavat yhteistoimintarakenteen, joka toimii toimeenpanon organisatorisena perustana. Helsingin matkailu- ja tapahtuma-alojen ekosysteemi ei ole vain toimintamalli, vaan strategisen toimeenpanon infrastruktuuri, jossa dynaaminen ja osallistava johtaminen kohtaa ohjelmapohjaisen toteutuksen. Ekosysteemi ilmentää strategista johtamista kokonaisuutena, jossa yhdistyvät resurssien kohdentaminen kilpailuedun saavuttamiseksi, strategian emergentti ja vuorovaikutteinen luonne sekä organisaation sisäisten kyvykkyyksien hyödyntäminen toimeenpanon perustana (Porter 1980; Mintzberg 1994; Barney 2011).

Hrebiniak (2005) painottaa, että strategian epäonnistumisen yleisin syy on nimenomaan heikko toimeenpanon hallinta, jossa vastuut jäävät epäselviksi ja koordinaatio puutteelliseksi. Toimivan strategian toimeenpano edellyttää selkeitä vastuusuhteita. Helsingin matkailun ja tapahtumien strategiassa vastuunjaon organisointi näyttyy pääosin onnistuneena. Useissa toimenpideohjelmissa vastuuhenkilöt ja koordinoivat yksiköt on nimetty tarkasti. Myös ilmastotiekartassa vastuutahot on määritelty yksiselitteisesti. Matkailu- ja kohdepalvelut -yksikkö koordinoi pääosaa toimeenpanosta

ja Helsinki Partners vastaa markkinoinnista ja sidosryhmäyhteistyöstä. Tämä tuo toimeenpanoon läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa seurannan.

*”Jukka Punamäki vastaa kestävän matkailun kehittämisestä Matkailu ja kohdepalvelut yksikössä. Työhön kuuluu strategisen tason suunnittelu, toteutus ja raportointi. Lisäksi tehtävä sisältää yhteistyötä koko ekosysteemin kanssa, mukaan lukien esimerkiksi kaupungin kestävyysasiantuntijat ja matkailualan yritykset.” Green Destination raportti, 13*

*”Laaditaan destinaatiotason päästövähennyssuunnitelma, jossa mukana sektorikohtaiset päästövähennystavoitteet (ainakin matka kohteeseen, liikkuminen kohteessa, majoitus ja aktiviteetit) ja tarkennetaan tiekarttaa vastaamaan näitä tavoitteita. (Vastuutaho ja toimijat: Matkailu- ja kohdepalvelut yksikkö)” Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 8*

Samalla on kuitenkin havaittavissa tilanteita, joissa vastuunjako jää osittain epäselväksi tai siirtyy käytännössä ulkopuolisille toimijoille.

*”Haastatteluista kävi myös ilmi, että yritys yhteistyön kontekstissa inklusiivisuus on monille yrityksille ja palveluntuottajille abstrakti käsite, jota ei täysin sisäistetä. Vastuun koetaan olevan liikaa yrityksellä, jolla ei välttämättä ole aihepiirin osaamista. Aihetta pitäisi haastateltavien mukaan purkaa ja konkretisoida sekä matkailuyrityksille että tapahtumajärjestäjille kiinnostuksen ja tietoisuuden herättämiseksi.” Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 3*

Tämä on ongelmallista erityisesti saavutettavuuden ja yhdenvertaisuuden kaltaisten strategisten tavoitteiden osalta, sillä ne eivät välttämättä ole yritysten liiketoiminnan ydinintressejä ilman julkisen organisaation aktiivista ohjausta ja tukea. Hrebiniakin (2005) mukaan kun vastuunjako on epäselvää tai siirretään ulkopuolisille ilman asianmukaista tukea, syntyy vastuuttomuuden tila (*accountability gap*), jossa kukaan ei kanna täyttä vastuuta tavoitteiden toteutumisesta. Tämä heikentää sekä toimeenpanon vaikuttavuutta että tulosten seuranta.

Johtamisen osalta Helsingin matkailustrategia rakentuu useille vahvoille perustoille. Strategia on kytketty kansainvälisiin kehityslinjauksiin, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, Sustainable Travel Finland -ohjelmaan ja Glasgow Declarationiin. Johtaminen perustuu ohjelmajohdantaiseen malliin, jossa toimenpiteet jäsenellään pitkäjänteisesti ja niiden vaikutuksia seurataan. Ohjelmissa

on selkeät rakenteet ja toimenpiteet on jaettu osakokonaisuuksiin. Niissä on määritelty toistuvia vuosittaisia tapahtumia ja koulutuksia, mikä osoittaa jatkuvuuteen perustuvaa johtamismallia satunnaisten pilottien sijaan. Johtamisen haasteet liittyvät erityisesti operatiivisen päätöksenteon kriteerien puuttumiseen. Vaikka tiedonkeruu on monipuolista, päätöksenteon tueksi tarvittavat kynnsarvot ovat vielä kehittymässä. Tämä rajoittaa kykyä reagoida esimerkiksi ylikuormittuneisiin kohteisiin. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, ettei strategisista tavoitteista ole johdettu riittävän konkreettisia toimintamalleja arkijohtamiseen. Myös varautumistyössä johtaminen näyttää toistaiseksi reaktiivisena, mikä viittaa siihen, että varautuminen ei ole vielä järjestelmällinen osa strategista johtamista.

*"Tietopisteiden määrälle tulisi määrittää tarkat kynnsarvot, jotta voidaan päättää, milloin luvut ovat liian suuria."* Helsinki Visitor Pressure: Analysis and Management Plan 2024-2026, 11

*"Data tulisi kerätä yhteen paikkaan, jotta kokonaiskuva olisi nähtävissä. Dataa tulisi vertailla ristiin."* Helsinki Visitor Pressure: Analysis and Management Plan 2024-2026, 11

*"Ilmastonmuutoksen vaikutuksiin ei ole Helsingin matkailussa varauduttu riittävästi."* Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024, 10

*"Seuraavaksi otetaan askel ilmastonmuutokseen varautumiseen."* Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024, 10

Tätä tilannetta voidaan tarkastella erityisesti Kaplanin ja Nortonin (1996) kehittämän Balanced Scorecard -mallin kautta, jonka mukaan strategian tehokas toimeenpano edellyttää, että strategisista tavoitteista johdetaan selkeät, mitattavat kriteerit ja kynnsarvot operatiivista päätöksentekoa varten. Kun tällaisia kynnsarvoja ei ole määritelty, kuten Helsingin matkailun ja tapahtumien kontekstissa esimerkiksi ylikuormittuneiden kohteiden hallinnassa, strategia jää helposti irralliseksi eikä ohjaa arjen johtamista konkreettisella tasolla.

Helsingin matkailu- ja tapahtumastrategian toimeenpano saa tukea monipuolisista työryhmärakenteista, selkeästä vastuunjaosta ja strategisesta johtamisesta. Työryhmät mahdollistavat poikkihallinnollisen asiantuntijayhteistyön, vastuuhenkilöt luovat omistajuutta toimenpiteille ja strategialähtöinen johtaminen varmistaa pitkäjänteisen suunnan. Kuitenkin toimeenpanon onnistuminen edellyttää vielä vahvempaa operatiivista konkretisointia, tiedon hyödyntämistä

päätöksenteon tukena sekä varmistusta siitä, ettei vastuullisuus jää vain nimettyjen asiantuntijoiden harteille. Strategian kannalta kriittistä on, että kaupungin sisäiset rakenteet eivät vain tuota strategioita, vaan myös tukevat niiden elävää ja mukautuvaa toteutusta. Työryhmät, vastuunjako ja johtaminen eivät ole irrallisia elementtejä, vaan toisiinsa linkittyvä kokonaisuus, joka määrittää, toteutuvatko strategiset tavoitteet käytännössä.

## Resurssit ja sisäinen osaaminen

Kaupungin kestävän matkailun kehittämiseen osallistuu laaja joukko asiantuntijoita eri osa-alueilta, mutta toiminnan monialaisuus ja tiedon hajanaisuus asettavat haasteita osaamisen jakamiselle ja koordinoinnille.

*”Tiimin koulutustaustoja ja tutkintoja ei ole mahdollista kuvata yksiselitteisesti, koska kestävän matkailun hallintaan osallistuu suuri joukko ihmisiä.”* Green Destinations raportti 2024, 17

*”Kestävän matkailun kehittämissä ryhmään kuuluu useita huippuasiantuntijoita eri kestävyyden osa-alueilta, kuten ympäristöstä, kansalaisten osallistamisesta, inklusiivisuudesta ja esteettömyydestä.”* Green Destinations raportti 2024, 17

*”Haastateltavien mukaan kaupungin sisäisessä toiminnassa kaivataan kokonaisvaltaista koordinointia ja henkilöstön koulutusta. Aiheen asiantuntijoilla on valtavasti tietoa, tehtyä työtä ja osaamista, mutta se ei vielä siirry kaikille muille työntekijöille; ne, joille aihe ei ole tuttu, kokevat asian aikaa vievänä, koska tietoa joutuu etsimään lukuisista eri lähteistä. Kohderyhmiä koskevan perustiedon ja -terminologian hallinnassa tuntui myös olevan jonkun verran puutteita erityisesti henkilöillä, jotka eivät työskentele teeman parissa.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 3

*”Kaupungin sisäinen informaatio ja kaikki koulutukset ovat saatavilla vain suomeksi ja mahdollisesti ruotsiksi, ei muilla kielillä.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 8

Kaupungilla on käytettävissään laajasti eri alojen substanssiosaamista, mikä tarjoaa vahvan pohjan kestävän matkailun strategioiden ja toimenpiteiden suunnittelulle ja toteuttamiselle. Barney'n (1991) resurssipohjaisen teorian mukaan organisaation kilpailuetu syntyy sen sisäisistä resursseista ja kyvykkyyksistä. Helsingin kaupungilla on käytettävissään laajasti asiantuntijaosaamista kestävän matkailun kehittämiseksi, mutta tämän osaamisen siirtyminen laajasti organisaation sisälle on vielä

puutteellista. Kestävän matkailun hallinta ei tällä hetkellä toimi riittävän poikkihallinnollisesti, eikä kaikkia työntekijöitä ole perehdytetty riittävästi teemaan. Erityisesti perustiedon ja -terminologian hallinnassa on puutteita henkilöillä, jotka eivät työskentele suoraan teeman parissa. Tiedon hajanaisuus ja sen hajautunut sijainti useissa eri lähteissä tekevät aiheeseen perehtymättömille työntekijöille kestävän matkailun teemojen omaksumisesta aikaa vievää ja kuormittavaa. Koulutusten tarjonta vain suomeksi ja ruotsiksi jättää ulkopuolelle merkittävän osan kansainvälistä ja monikielistä henkilöstöä. Tämä on erityisen ongelmallista matkailu- ja tapahtuma-aloilla, jotka ovat luonteeltaan kansainvälisiä ja monikulttuurisia. Tämä korostaa koulutuksen ja viestinnän keskeistä roolia tiedon jalkauttamisessa koko organisaation tasolle. Resurssipohjaisen teorian näkökulmasta tällainen tilanne estää organisaatiota hyödyntämästä koko potentiaaliaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Barney (1991) korostaa, että pelkkä resurssien olemassaolo ei riitä kilpailuedun aikaansaamiseen, vaan resurssien tulee olla organisaation laajasti hyödynnettävissä ja osaamisen käytännön soveltamisen tulee olla tehokasta.

Brysonin (2018) mukaan strategian toimeenpanon onnistuminen julkisorganisaatioissa edellyttää osaamisen systemaattista kehittämistä ja sen kytkemistä strategiaan tavoitteisiin. Strategisen osaamisen johtaminen vaatii institutionaalisia rakenteita, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen ja osaamisen jalkauttamisen organisaation kaikille tasoille. Helsingin matkailu- ja tapahtuma-alan kontekstissa tämä tarkoittaa, että asiantuntijatason osaaminen tulisi siirtää tehokkaasti myös niille työntekijöille, jotka eivät toimi suoraan kestävyyden asiantuntijatehtävissä, mutta joiden työpanos vaikuttaa strategian toteutumiseen.

*”Matkailu ja kohdepalvelut -yksikön ja Helsinki Partnersin henkilöstöä on koulutettu aiheen (matkailun ja tapahtumien inklusiivisuus) tiimoilta.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen 2024, 42

*”Helsingin matkailun kehityskohteet 2023 –kysely toteutettiin keväällä 2023. Kyselyssä esille nousseita kehityskohteita on pyritty edistämään kuluneen vuoden aikana. Mm. Merellisen Helsingin kehittyminen on vauhdittunut uuden työntekijän voimin.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen 2024, 42

*”Kasvatetaan Matkailu ja kohdepalvelut -yksikön ilmastoasioiden osaamista yksikön sisäisen kestävyyden koulutusohjelman avulla.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 7

Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen sisäiseen osaamiseen panostaminen ilmentää vahvaa ymmärrystä siitä, että organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää paitsi resurssien riittävyttä myös osaamisen systemaattista kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on tässä kontekstissa nähtävissä sekä strategisena investointina että toimintakyvyn ylläpitämisen ja uudistamisen keinona.

Kaupunki reagoi nopeasti ilmiönä vahvistuneisiin kehitystarpeisiin, kuten matkailun ja tapahtumien inklusiivisuuden kysymyksiin. Tämä osoittaa, että organisaatiolla on toimiva kyky tunnistaa osaamistarpeita ja tarjota niihin täsmäkoulutuksia. Henkilöstöresurssien vahvistaminen konkreettisissa kehityskohteissa, kuten Merellisen Helsingin osalta, on osoitus siitä, että osaamisen kehittäminen nähdään myös organisatorisena kapasiteetin kasvattamisena. Tämä linjautuu suoraan Barney'n (1991) resurssipohjaisen teorian kanssa, jossa organisaation kilpailuetua rakennetaan sen sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien kautta. Ilmastotavoitteisiin liittyvän koulutusohjelman käynnistäminen viestii siirtymästä yksittäisistä koulutustilaisuuksista kohti laajempaa osaamisen johtamista. Tämä lähestymistapa vastaa Brysonin (2018) esittämää näkemystä strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksistä, joissa korostuu osaamisen institutionalisointi ja sen kytkeminen strategisiin tavoitteisiin pitkäjänteisesti.

Helsingin kaupungin lähestymistapa osoittaa, että sisäiseen osaamiseen panostaminen on tunnistettu kriittiseksi strategian toteuttamista edistäväksi tekijäksi. Osaamisen kehittämistä tuetaan sekä lyhyen aikavälin operatiivisilla toimenpiteillä että pitkäjänteisellä, ohjelmallisella lähestymistavalla. Helsingin kaupungilla on vahvat edellytykset hyödyntää sisäisiä resurssejaan kestävän matkailun strategian edistämässä, mutta nykyinen tilanne heikentää organisaation oppimiskykyä ja kokonaisresurssien tehokasta hyödyntämistä. Jatkossa tarvitaan tavoitteellista osaamisen johtamista, järjestelmällisiä vaikuttavuuden arviointikäytäntöjä ja koulutusten saavutettavuuden parantamista, jotta kaupungin laaja asiantuntijaverkosto saadaan aidosti palvelemaan koko organisaatiota ja strategian toimeenpanoa.

Dokumenteissa budjettiresursseihin ei oteta kovin tarkasti kantaa, vaan taloudellisten resurssien käsittely jää yleiselle tasolle. Usein viitataan siihen, että toimenpiteet eivät vaadi merkittäviä rahallisia panostuksia tai että ne pyritään toteuttamaan kustannustehokkaasti, mutta konkreettisia budjettilukuja tai resurssien tarkkaa kohdentamista ei esitetä. Rahoituksen lähteet, kuten hankerahoitukset ja säätiöiden tuet, mainitaan satunnaisesti, mutta niiden suuruusluokkaa tai riittävyttä ei avata. Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartan 2023–2026 toimeenpano nojaa merkittävässä määrin ulkopuolisen rahoituksen hankintaan ja yhteistyöhön yksityisen sektorin

kanssa. Tiekartassa korostetaan aktiivista kansallisten ja kansainvälisten rahoituslähteiden hakemista sekä yrityksille suunnattua tukea ilmastotyön ja vähähiilisen matkailun kehittämiseksi.

*”Haetaan aktiivisesti kansallisia ja kansainvälisiä hankerahoituksia, yhdessä muiden matkakohteiden kanssa.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 12

*”Pyritään lisäämään hankkeisiin yrityksille suunnattua tukea ilmastotyöhön vähähiilisen ja uudistavan matkailun tuotekehitystä varten.”* -Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 12

*”Käynnistetään esim. Business Finlandin tai Sitran rahoituksella helsinkiläisille matkailuyrityksille suunnattu, uudistavan matkailun investointiohjelma osana Urban Climate Leaders -ryhmän toimintaa.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 12

Tämä lähestymistapa mahdollistaa kunnianhimoisten ilmastotavoitteiden tavoittelun ilman suuria suoria julkisia investointeja, mutta samalla se tekee toimeenpanosta riippuvaisen ulkopuolisten rahoituslähteiden saatavuudesta ja yritysten sitoutumisesta. Resurssien vaikutus ilmastotiekartan toteuttamiseen on siis keskeinen. Ilman riittävää ulkopuolista rahoitusta ja yritysten aktiivista osallistumista ilmastotyöhön, osa tavoitteista voi jäädä toteutumatta tai niiden aikataulut venyä. Tämä luo tarpeen jatkuvalle ja tehokkaalle rahoituksen hakemiselle sekä sidosryhmien motivoimiselle mukaan ilmastotoimiin. Toisaalta se kertoo kaupungin kyvystä hyödyntää strategisesti laajaa rahoitus- ja yhteistyökenttää ilmastotavoitteidensa tukemiseksi. Bowerin ja Gilbertin (2007) resurssien allokointiteorian mukaan tällainen tilanne muodostaa strategisen haavoittuvuuden, jossa organisaation mahdollisuudet hallita ja ohjata strategian toimeenpanoa heikkenevät. Kun julkisella toimijalla ei ole riittävästi omia resursseja strategian toteuttamiseen, toimenpiteiden eteneminen voi pysähtyä ulkoisen rahoituksen ehtojen tai saatavuuden muuttuessa.

Matkailun ja tapahtumien kiertotalousohjelma sisältää useita elementtejä, jotka viittaavat resurssien kohdentamiseen. Esimerkiksi yrityksiä tuetaan koulutuksilla, työpajoilla ja mahdollisilla rahallisilla tuilla esimerkiksi hankerahoitusten kautta.

*”Edistetään ulkopuolisen sertifiointin käyttöönottoa tukemalla yrityksiä koulutusten, työpajojen ja mahdollisten rahallisten tukien kautta (hankerahoitukset tai muut ulkopuoliset toimijat).”* Helsingin kierto- ja jakamistalouden toimenpideohjelma, 12

Tämä osoittaa, että strategian toimeenpano ei jää pelkästään ohjauksen tasolle, vaan siihen liittyy konkreettista panostusta osaamisen ja toimintaedellytysten vahvistamiseen. Rahallisten tukien mahdollisuus indikoi myös budjetillista valmistautumista ja kaupungin halua kannustaa yksityissektoria mukaan kestävyys siirtymään.

Toimintasuunnitelmassa esitetyt toimenpiteet on pääosin kuvattu kustannuksiltaan vähäisinä tai olemassa oleviin resursseihin sisältyvinä. Vaikka tämä voi madaltaa toteutuksen kynnyksiä, se herättää kysymyksiä toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja pitkäjänteisestä resursoinnista.

*”Budjetti: ei vaadi suurta rahallista panostusta.”* Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 4

*”Budjetti: Tutkimuksen kustannukset menevät Helsingin matkailusäätiön budjetista”* Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 4

*”Budjetti: ei maksa kovin paljoa. Tallennusta ja striimausta harkitaan tilannekohtaisesti.”* Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 4

Resurssikehys, jossa toimenpiteet on suunniteltu pienibudjettisiksi ja osin ulkopuolisen rahoituksen varaan, tukee joustavaa ja kevyttä toimeenpanoa, mutta samalla altistaa strategian riskille jäädä vaille tarvittavia resursseja vaikuttavien ja pysyvien muutosten saavuttamiseksi. Tämä asettaa haasteita strategian implementaation vaikuttavuudelle ja edellyttää jatkossa tarkempaa arviointia siitä, missä määrin käytössä olevat resurssit ovat riittäviä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Brysonin (2018) mukaan julkisella sektorilla strategian vaikuttavuus edellyttää pitkäjänteistä resurssien turvaamista ja niiden systemaattista kohdentamista strategiaan prioriteetteihin. Helsingin strategian tapauksessa nykyinen resurssikehys mahdollistaa joustavan ja kevyen toimeenpanon, mutta se luo samalla riskin, että ilman riittävää ja vakaata rahoitus pohjaa strategian vaikuttavuus jää lyhytaikaiseksi ja toimenpiteet hajanaisiksi.

Dokumentissa ei suoraan käsitellä budjettiresursseja, mutta tilannekuvasta käy ilmi, että matkailun kenttä on vielä keskittynyt muun muassa koronapandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamiin haasteisiin.

*"Toiminta keskittyy tällä hetkellä pandemiasta ja Ukrainan sodasta aiheutuneiden haasteiden selättämiseen." - Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024, 10*

Resurssien kohdistaminen pandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamien vaikutusten hallintaan kertoo siitä, että käytettävissä olevat kapasiteetit ovat rajalliset ja priorisointia joudutaan tekemään välittömien operatiivisten tarpeiden ja pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden välillä. Mintzbergin (1994) mukaan strategian toimeenpano vaatii jatkuvaa sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Ulkoisten kriisien, kuten koronapandemian ja Ukrainan sodan, seurauksena Helsingin matkailukentän resurssit on jouduttu kohdistamaan välittömiin operatiivisiin tarpeisiin, mikä on siirtänyt painopistettä pois pitkäjänteisestä strategisesta kehittämisestä. Tämä ilmiö on tyypillinen esimerkki tilanteesta, jossa strategisten tavoitteiden saavuttaminen estyy, kun lyhyen aikavälin haasteet ohjaavat resurssien allokointia (Bower & Gilbert, 2007).

Taloudellisten panostusten tarkempi käsittely jää dokumenteissa usein vähäiseksi, ja resursointi esitetään pääasiassa yleisellä tasolla. Toimenpiteiden kustannuksia kuvataan tyypillisesti maltillisina, ja ne pyritään toteuttamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Samalla korostuu ulkopuolisen rahoituksen ja sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön merkitys. Tämä lähestymistapa mahdollistaa joustavan toiminnan, mutta voi myös edellyttää jatkuvaa rahoituslähteiden etsimistä ja sidosryhmien aktiivista osallistamista. Ulkoisten tekijöiden, kuten pandemian ja Ukrainan sodan, vaikutukset ovat lisäksi asettaneet paineita resurssien käytölle, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa strategisten tavoitteiden edistämiseen. Kokonaisuutena resursoinnin tilanne näyttää monelta osin riittävänä perustoimintojen osalta, mutta pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää resurssien riittävyyden jatkuvaa arviointia ja kehittämistä.

## Seuranta ja arviointi

Seuranta- ja arviointikäytännöt ovat olennainen osa strategista johtamista erityisesti julkisella sektorilla. Kuntaliiton (2021a) mukaan niiden avulla voidaan varmistaa, että toiminta etenee strategisten tavoitteiden mukaisesti ja että toimenpiteiden vaikuttavuus ja läpinäkyvyys voidaan osoittaa päätöksenteon tueksi. Kestävän matkailun strategian toimeenpano vaatii pitkäjänteistä, tietoon perustuvaa johtamista, sillä kestävyys liittyvät vaikutukset realisoituvat usein pitkällä aikavälillä ja ovat monitahoisia. Tämän vuoksi järjestelmällinen seuranta ja vaikuttavuuden arviointi ovat keskeisiä välineitä strategian ohjaamisessa ja sen tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa.

Helsingin kestävän matkailun strategian seuranta- ja arviointikäytännöt nojaavat vahvasti sekä kansainvälisiin mittaristoihin että kaupungin omiin seurantajärjestelmiin. Kansainvälisesti tunnustetut viitekehykset, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG) ja Global Destination Sustainability (GDS) -indeksi, toimivat strategian ohjauksessa paitsi vaikuttavuuden mittareina myös kaupungin kestävän matkailun maineen ja kilpailukyvyn vahvistajina. Näiden mittareiden kautta Helsinki asemoituu osaksi globaalia kestävän kehityksen kenttää ja saa ulkopuolista vertailutietoa strategiansa onnistumisesta. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet muodostavat globaalin viitekehyksen, jonka avulla valtioiden ja kaupunkien kestävyyspyrkimyksiä voidaan arvioida ja ohjata. Helsingin kestävän matkailun strategia on kytketty tiiviisti näihin tavoitteisiin, mikä näkyy erityisesti siinä, että ohjelman vaikuttavuutta arvioidaan SDG-analyysien avulla. Tämä kytkentä auttaa varmistamaan, että strategian toimenpiteet tukevat laajempia kansainvälisiä kestävyyspyrkimyksiä ja että kaupungin kehittämistyö on linjassa YK:n kestävyysohjelman kanssa. Tämä lähestymistapa tukee suoraan Kaplanin ja Nortonin (1996) Balanced Scorecard -mallia, jossa kansainväliset mittaristot toimivat paitsi vaikuttavuuden mittareina myös strategisen päätöksenteon ja resurssien kohdentamisen välineinä.

GDS -indeksi on kansainvälisesti arvostettu mittari, joka vertailee kaupunkien kestävän matkailun edistymistä eri osa-alueilla (Global Destination Sustainability Movement, 2024). Helsingin sijoitus tässä indeksissä on parantunut vuosi vuodelta ja vuonna 2024 se saavutti ensimmäisen sijan (Helsingin kaupunki 2024). Sijoituksen kehitystä on hyödynnetty aktiivisesti strategian ohjauksessa ja kaupungin kestävän matkailun imagon vahvistamisessa. GDS-indeksin hyödyntäminen on merkittävä osa Helsingin strategista viestintää ja kansainvälistä asemoitumista kestävän matkailun edelläkävijänä. Indeksien tulokset tarjoavat paitsi ulkoisen vertailupohjan myös konkreettisia kehittämissuosituksia, joita on hyödynnetty kaupungin toimintasuunnitelmien päivityksissä. Indeksit toimii myös käytännön työkaluna resurssien kohdentamisessa, sillä sen avulla voidaan tunnistaa ne osa-alueet, joilla tarvitaan lisätoimenpiteitä. Kansainvälisten mittareiden rooli Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanossa on siis keskeinen. Ne eivät ainoastaan tue vaikuttavuuden arviointia, vaan toimivat myös vahvana ohjausmekanismina, joka auttaa suuntaamaan toimenpiteitä kohti kansainvälisesti tunnistettuja parhaita käytäntöjä. Brysonin (2018) mukaan julkisessa hallinnossa vaikuttavuuden arviointi ja sidosryhmäviestintä ovat keskeisiä strategisen johtamisen elementtejä, joita kansainväliset mittaristot, kuten GDS-indeksi, tehokkaasti tukevat.

DataLokki-alusta on Helsingin kaupungin kehittämä keskeinen tietopohjainen seurantatyökalu, joka kokoaa yhteen laajan määrän strategian toimeenpanoon liittyvää dataa. Alustaan on kerätty yli 400

matkailuun liittyvää datapistettä, jotka kattavat muun muassa kestävyiden tunnusluvut, vierailijamäärät, tapahtumien ympäristövaikutukset sekä asukkaiden ja vierailijoiden kokemukset

*”Datalokki – Helsinki Destination Insights -data-alusta kerää yli 400 datapistettä. Monet näistä liittyvät näihin toimenpidesuunnitelmiin. Alusta on kehitteillä.”* Green Destinations raportti 2024, 22

*”Datalokki kerää tulevaisuudessa vielä enemmän datapisteitä. Tekoälyä otetaan parhaillaan osaksi järjestelmää. Tulevaisuudessa erityisesti eri aineistojen välisten korrelaatioiden tarkasteluun tullaan panostamaan. Yhä enemmän dataa avataan julkisesti työn edetessä. Datan tarjoajien kanssa tehtävät sopimukset sekä GDPR ja muut tietosuojalait on otettava huomioon. Tiedon kehittämisessä tarvitaan yhteistyötä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla – esimerkiksi hiilijalanjälkilaskennat edellyttävät yhteistyötä koko ekosysteemin kanssa.”* Green Destinations raportti 2024, 22

DataLokin vahvuus on sen kyvyssä tukea tiedolla johtamista ja päätöksenteon tietopohjan vahvistamista. Sen avulla kaupunki pystyy seuraamaan paitsi strategian etenemistä myös toimenpiteiden konkreettisia vaikutuksia. Alustan kautta kerättyä dataa hyödynnetään muun muassa kaupungin päätöksentekokoelimissa, mikä mahdollistaa strategian ja käytännön toimenpiteiden välisen yhteyden vahvistamisen. Vaikka DataLokki tarjoaa laajan tietopohjan, sen hyödyntämistä rajoittaa edelleen tiedon hajanaisuus ja puutteellinen integraatio muiden tietolähteiden kanssa. Jatkossa olisi tärkeää kehittää järjestelmän kykyä yhdistää eri tietolähteistä kerättyä dataa siten, että se tukisi kokonaisvaltaisempaa tilannekuvaa ja vaikuttavampaa päätöksentekoa.

Helsingin matkailustrategian toimeenpanossa on kiinnitetty erityistä huomiota matkailun ja tapahtumien ympäristövaikutusten arviointiin. Matkailun hiilijalanjälkimittari on otettu käyttöön, ja se muodostaa keskeisen osan ilmastotavoitteiden seurantaan. Mittarin avulla on kyetty konkreettisesti arvioimaan matkailualan toimien ilmastovaikutuksia ja ohjaamaan toimenpiteitä päästöjen vähentämiseksi. Hiilijalanjälkimittari tukee myös ilmastotiekartan (2023–2026) toimeenpanoa, jossa on määritelty konkreettisia päästövähennystavoitteita.

*”Ohjelmaa päivitetään ja sen mittareita seurataan vuosittain. Tämän lisäksi ohjelmaa tarkastellaan tarpeen mukaan esim. tilanteissa, joissa päätöksenteosta tulee uusia linjauksia, jotka vaikuttavat matkailuun tai kaupungin ilmastotavoitteisiin.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 3

Mittarien avulla voidaan seurata tiekartan toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Näin mittaristot palvelevat paitsi strategista johtamista myös operatiivista kehittämistyötä. Kaplanin ja Nortonin (1996) Balanced Scorecard -mallin mukaisesti hiilijalanjälkimittari toimii diagnostisena ohjausjärjestelmänä, jonka avulla strategian toimeenpanoa voidaan mitata, ohjata ja arvioida järjestelmällisesti. Mittarin avulla Helsingin kaupunki kykenee tunnistamaan poikkeamat asetetuista päästövähennystavoitteista ja ohjaamaan toimenpiteitä tehokkaammin päästöjen vähentämiseksi.

Vuosittaiset arviointi- ja päivityskäytännöt tuovat strategian toimeenpanoon joustavuutta ja ketteryyttä. Tiekartan elävä ja tilanteeseen mukautuva luonne mahdollistaa nopean reagoinnin ympäristömuutoksiin ja uusien haasteiden ilmenemiseen. Tämä on tärkeä ominaisuus erityisesti ilmastotavoitteiden ja matkailun ympäristövaikutusten hallinnassa, joissa toimintaympäristön muutosnopeus on korkea. Tämä lähestymistapa noudattaa Mintzbergin (1994) näkemystä strategiasta dynaamisena prosessina, jossa päätöksenteon on perustuttava jatkuvaan oppimiseen ja kykyyn mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Hiilijalanjälkimittari mahdollistaa tilannekuvan päivittämisen reaaliaikaisesti, mikä tukee tehokasta tiedolla johtamista ja resurssien joustavaa kohdentamista sinne, missä vaikuttavuus on suurin.

Sosiaalisen kestävyys ja osallisuuden arviointia on toteutettu Helsingissä erityisesti toistuvien asukaskyselyiden ja matkailijakokemustutkimusten avulla. Vuosina 2019, 2021 ja 2023 toteutetut kyselyt ovat tarjonneet vertailukelpoista tietoa asukkaiden näkemyksistä matkailun vaikutuksista ja kehittämistarpeista. Lisäksi Helsingin kaupunki hyödyntää erilaisia kävijälaskureita ja liikenne- ja majoitustilastoja, jotka tuottavat määrällistä tietoa matkailijavirroista ja niihin liittyvistä vaikutuksista. Kantokykyä arvioidaan lisäksi käytännön havainnoinnilla ja asiantuntija-arvioilla, kuten Helsinki Helpers -henkilöstön ja matkailuneuvonnan työntekijöiden tekemillä kenttähavainnoilla. Näiden tietojen avulla kaupunki voi seurata matkailupaineen kehitystä ja kohdentaa toimenpiteitä ruuhkautumisen hallintaan sekä kestävyyshaasteiden ratkaisemiseen.

*”Nettipohjainen kysely eri sidosryhmille mukaan lukien asukkaat. Kyselyn pohjalta yhteinen avoin tilaisuus tapahtumatorilla.”* Helsingiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 4

*”Kyselyiden vastauksia tarkastellaan eri työryhmissä. Esimerkiksi Helsinki Partners käyttää kongressikyselyn tuloksia päivittäisessä työssään. Myös kävijäkokemuskyselyn tuloksia seurataan säännöllisesti ja niiden pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin. Jos esimerkiksi asiakkaat valittavat, että kaupungissa ei ole tarpeeksi*

*luistelumahdollisuuksia, tästä raportoidaan Helsingin tekijät -verkostolle, ja lisäksi matkailuneuvonta kerää aiheesta lisää ja parempaa tietoa.” Green Destinations raportti 2024, 26*

Seuranta- ja arviointikäytännöillä on merkittävä rooli Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanon tukemisessa. Järjestelmällinen tiedonkeruu ja analyysi ovat vahvistavat tiedolla johtamisen käytäntöjä ja mahdollistavat strategian tavoitteiden etenemisen seurannan monipuolisesti eri osa-alueilla. Seuranta ei kuitenkaan ainoastaan mittaa edistymistä, vaan sillä on myös ohjaava ja kehittävä vaikutus strategisten toimenpiteiden suuntaamisessa. Kokonaisuudessaan seuranta- ja arviointikäytännöt ovat mahdollistaneet strategian tavoitteiden jatkuvan arvioinnin, ohjauksen ja kehittämisen. Järjestelmällinen tiedonkeruu ja analyysi vahvistavat tiedolla johtamisen käytäntöjä ja mahdollistavat strategian tavoitteiden etenemisen seurannan monipuolisesti eri osa-alueilla (Kaplan & Norton 1996). Arviointikäytännöt ovat lisänneet strategian toimeenpanon systemaattisuutta ja tuoneet läpinäkyvyyttä sekä päätöksentekoon että sidosryhmäyhteistyöhön. Julkisen hallinnon strategian toimeenpanossa seuranta- ja arviointikäytännöt ovat keskeisiä vaikuttavuuden osoittamisen ja päätöksenteon läpinäkyvyyden kannalta (Hill & Hupe 2002). Näiden käytäntöjen avulla Helsinki voi tarjota sidosryhmilleen ja kaupunkilaisille konkreettista näyttöä toimenpiteiden vaikutuksista ja edistymisestä, mikä vahvistaa kaupungin asemaa kestävän matkailun edelläkävijänä sekä luo luottamusta strategisen kehittämistyön pitkäjänteisyyteen.

Vaikka Helsingin kestävän matkailun strategian seuranta- ja arviointikäytännöt ovat monilta osin kehittyneet, niissä on edelleen havaittavissa merkittäviä kehittämistarpeita, jotka rajoittavat strategian toimeenpanon vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Keskeinen haaste liittyy seurantatiedon hajanaisuuteen ja eri tietolähteiden puutteelliseen integrointiin. Tietoa kerätään laajasti esimerkiksi DataLokki-alustan, asukaskyselyiden, kävijälaskureiden ja majoitustilastojen kautta, mutta näitä tietoja ei ole kyetty yhdistämään siten, että ne muodostaisivat kokonaisvaltaisen ja helposti hyödynnettävän tilannekuvan. Tiedon sirpaleisuus vaikeuttaa strategisen tason analyysia ja hidastaa päätöksenteon pohjaksi tarvittavan tiedon tuottamista (Bower & Gilbert, 2007).

Jatkossa tulisi kehittää tietojen yhteismitallisuutta ja rakentaa integroitu tiedonhallintajärjestelmä, joka mahdollistaa eri lähteistä kerätyn tiedon tehokkaamman yhdistämisen ja analysoinnin. Tämä parantaisi myös ajantasaisen tiedolla johtamisen mahdollisuuksia. Strategian toimeenpanossa on havaittavissa puutteita myös päätöksenteon ohjaavissa kriteereissä. Esimerkiksi matkailupaineen hallintaan raja-arvoihin ei ole määritelty selkeitä kynnyksarvoja, joiden ylittäminen laukaistaisi

toimenpiteitä. Tämä rajoittaa ennakoivan ohjauksen mahdollisuuksia ja voi johtaa siihen, että tarvittaviin toimenpiteisiin reagoidaan vasta ongelmien eskaloituttua.

*”Vaikka Helsinki seuraa kävijäpaineita useilla eri työkaluilla, varsinainen päätöksentekoprosessi ei ole vielä kovin kattava. Milloin luvut saavuttavat tason, jolloin jotain täytyy tehdä? Tämä on tietenkin mahdoton kysymys, sillä kaikilla nähtävyyksillä ja muilla alueilla kaupungissa on erilainen kapasiteetti ja ”murtumispiste.”* Helsinki Visitor Pressure Analysis and Management Plan 2024-2026, 11

*”Tiettyjä raja-arvoja tulisi määritellä datapisteiden määrälle, jotta voidaan päättää, milloin luvut ovat liian korkeita.”* Helsinki Visitor Pressure Analysis and Management Plan 2024-2026, 11

Toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi tulisi kehittää konkreettisia indikaattoreita ja raja-arvoja, joiden perusteella päätöksiä voidaan tehdä systemaattisesti ja ennakoivasti. Tämä vahvistaisi strategian proaktiivista otetta ja nopeuttaisi reagointia kestävyyshaasteisiin. Ilmastonmuutokseen varautumisen ja sopeutumisen osalta seuranta- ja arviointikäytännöt ovat vielä kehittymättömiä. Kuten Helsingin matkailun ja tapahtumien varautumista käsittelevässä raportissa (2024) todetaan, systemaattinen arviointi ja mittarointi näillä osa-alueilla puuttuvat, eikä kattavaa toimenpidesuunnitelmaa ole vielä laadittu. Tämä heikentää kaupungin kykyä ennakoida ilmastonmuutoksen vaikutuksia matkailusektoriin ja hidastaa strategian mukauttamista tuleviin riskeihin. Ilmastonmuutoksen vaikutusten hallinta edellyttää paitsi hillinnän myös varautumisen seurantaan keskittyviä mittaristoja. Tämä vaatii uudenlaisten arviointikehikkojen kehittämistä, joissa huomioidaan myös ilmastonmuutoksen epäsuorat ja pitkän aikavälin vaikutukset matkailuun.

Ilman selkeitä päätöksenteon kriteerejä ja tavoitteiden raja-arvoja julkisen hallinnon toiminta voi jäädä helposti reaktiiviseksi ja hajanaiseksi, mikä vaikeuttaa strategisten tavoitteiden johdonmukaista toteuttamista. Hill ja Hupe (2002) korostavat, että epäselvät tavoitteet ja monitulkintaiset ohjeet ovat keskeisiä implementoinnin haasteita. Tällaisessa tilanteessa toimeenpanijat joutuvat käyttämään omaa harkintavaltaansa, mikä voi johtaa siihen, että politiikan tai strategian alkuperäinen suunta hämärtyy tai muuntuu. Tämä tekee strategisesta johtamisesta vähemmän ennakoitavaa ja heikentää mahdollisuuksia seurata ja arvioida tavoitteiden toteutumista systemaattisesti. Helsingin kaupungin nykyiset haasteet, kuten tiedon hajanaisuus ja selkeiden kynnysarvojen puute päätöksenteon tukena, ovat konkreettisia esimerkkejä ilmiöstä, jonka Hill ja Hupe (2002) liittävät toimeenpanon

epäonnistumisen riskeihin. Kun tavoitteet ja kriteerit jäävät epäselviksi, implementointi ei saa riittävää suuntaa, ja strateginen ohjautuvuus heikkenee käytännön päätöksenteossa.

## Yhteenveto

Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanossa seuranta- ja arviointikäytännöt ovat muodostaneet keskeisen osan strategisen johtamisen välineistöä. Sekä kansainväliset mittarit, kuten GDS -indeksi ja SDG:t, että kaupungin omat järjestelmät, kuten DataLokki-alusta ja hiilijalanjälkimittari, ovat tukeneet strategian tavoitteiden konkretisoimista ja vaikuttavuuden arviointia. Kansainväliset mittarit ovat tuoneet strategiaan selkeän vertailupohjan ja toimineet myös kaupungin kestävän matkailun maineen ja kilpailukyvyn vahvistajina. Erityisesti GDS-indeksin kehitystä on hyödynnetty sekä strategian ohjauksessa että resurssien kohdentamisessa. Samalla kaupungin sisäiset seurantajärjestelmät ovat tukeneet tiedolla johtamista ja edesauttaneet ajantasaista päätöksentekoa. Seuranta- ja arviointikäytännöt ovat tukeneet päätöksentekoa tarjoamalla laaja-alaista ja ajankohtaista tietoa, ja samalla ne ovat mahdollistaneet strategian joustavan ja ketterän kehittämisen.

Huolimatta näistä vahvuuksista, kehittämistarpeita on edelleen. Tiedon hajanaisuus, päätöksenteon kriteerien ja kynnyсарvojen puute sekä erityisesti ilmastonmuutokseen varautumisen ja sopeutumisen seurannan heikkous muodostavat merkittäviä haasteita strategian kokonaisvaltaiselle toimeenpanolle. Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanon tueksi tarvitaan entistä integroituneempia ja systemaattisempia seuranta- ja arviointikäytäntöjä. Tiedon yhdistelemisen ja analysoinnin kehittäminen, selkeiden päätöksenteon raja-arvojen luominen ja varautumisen seurantajärjestelmien rakentaminen ovat keskeisiä toimenpiteitä strategian vaikuttavuuden ja tehokkuuden vahvistamiseksi. Näiden kehittämistoimien avulla Helsinki voi edelleen vahvistaa asemaansa kansainvälisenä kestävän matkailun edelläkävijänä ja varmistaa, että strategian tavoitteet saavutetaan myös käytännön tasolla.

## 4.3 Yhteistyöhön perustuvat tekijät

### Monitahoinen sidosryhmäyhteistyö

Helsingin matkailustrategian toimeenpano rakentuu vahvasti verkostomaiselle yhteistyölle, jossa sidosryhmien osallistaminen nähdään strategisena voimavarana. Kaupunki on muodostanut useita yhteistyöelimiä ja foorumeita, joiden kautta matkailualan toimijat, asiantuntijatahot ja järjestöt osallistuvat kestävä matkailun kehittämiseen.

*”Helsingillä on virallinen ulkoinen matkailun työryhmä (neuvottelukunta), joka koostuu matkailu- ja tapahtuma-alan yrityksistä, matkailualan korkeakouluista ja muista asiaankuuluvista kumppaneista.”* Green Destinations raportti 2024, 18

*”Helsingillä on myös toimikunta, johon kuuluu alan ulkopuolisia sidosryhmiä. Helsinki Sustainable Tourism Forumissa on edustajia useista eri tahoista, kuten International Centre for Responsible Tourism, Visit Finland, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRary, Suomen matkailualan liitto sekä tapahtuma-alan etujärjestö Tapahtumateollisuus ry.”* Green Destinations raportti 2024, 18

*”Helsingin kaupunki, Tampereen kaupunki ja valikoitu joukko suuria matkailualan yrityksiä ovat perustaneet ryhmän nimeltä Urban Climate Leaders in Tourism. Ryhmän tavoitteena on viedä matkailualan ilmastotoimet uudelle tasolle ja näyttää kaupunkien toimivan esimerkkinä muulle maailmalle. Ryhmässä on mukana noin kymmenen yritystä.”* Green Destinations raportti 2024, 18

*”Helsingin tekijät -kumppanuusverkosto on matkailu-, tapahtuma- ja ravintola-alojen yhteinen verkosto, jonka tavoitteena on kehittää Helsingistä houkuttelevin, kestävin ja älykkäin matkailu- ja tapahtumakaupunki maailmassa.”* Green Destinations raportti 2024, 18-19

Helsingin kestävä matkailun strategian toimeenpanoon osallistuu hyvin monipuolisesti eri tahoja. Mukana on toimijoita eri sektoreilta, kuten elinkeinoelämästä, koulutussektorilta, järjestökentästä ja julkiselta sektorilta, mikä viittaa verkostohallinnan periaatteiden mukaiseen strategiseen ohjaukseen. Hallin (2011) mukaan juuri tällaiset monitoimijaiset verkostot ovat olennaisia kestävien ratkaisujen kehittämisessä, koska ne mahdollistavat resurssien ja tiedon jakamisen horisontaalisesti sektorirajat ylittäen. Tämä vahvistaa verkoston kattavuutta ja tukee laajemman näkökulman sisällyttämistä strategiseen kehittämistyöhön.

Yhteistyö on organisoitu selkeästi määriteltyihin työryhmiin, foorumeihin ja kumppanuusverkostoihin. Brysonin (2018) mukaan strategian toimeenpanon onnistuminen edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat vuorovaikutteisen oppimisen ja yhteisen suunnan muodostamisen. Nämä rakenteet toimivat alustana jatkuvalle vuoropuhelulle ja yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Yhteistyötä ei siis harjoiteta satunnaisesti, vaan se perustuu pysyviin ja tavoitteellisiin toimintamalleihin. Sidosryhmäverkoston laajuus ilmenee sen toiminnan sijoittumisena paikalliselle, kansalliselle ja kansainväliselle tasolle. Verkostojen monitasoinen yhteistyö vahvistaa Helsingin vaikuttavuutta ja näkyvyyttä yli alueellisten rajojen.

Laaja sidosryhmäverkosto tukee strategian toimeenpanoa useilla toisiaan täydentävillä tavoilla. Ensinnäkin se mahdollistaa resurssien ja asiantuntemuksen tehokkaan yhdistämisen. Barney'n (1991) resurssipohjaisen strategiateorian näkökulmasta keskeistä on, että organisaation tai laajemmin toimijaverkoston strateginen menestys perustuu sen kykyyn yhdistää resursseja, jotka ovat ainutlaatuisia, arvokkaita ja vaikeasti jäljitettäviä. Sidosryhmien monialainen asiantuntemus muodostaa strategista arvoa tuottavan resurssipohjan, jonka koordinoitu hyödyntäminen tukee sekä strategisten tavoitteiden saavuttamista että toimenpiteiden vaikuttavuutta käytännössä. Tämä lähestymistapa heijastaa myös kestävän matkailun suunnittelun keskeistä periaatetta, jonka mukaan kehittämistoimenpiteiden on perustuttava moniääniseen yhteistyöhön, jotta voidaan tasapainoisesti huomioida matkailijoiden odotukset, paikallisyhteisön tarpeet ja ympäristön kantokyvyn rajoitteet (Veijola 2023; Saarinen 2021).

Laaja verkosto edistää sidosryhmien sitoutumista ja omistajuuden tunnetta strategiaan. Kun toimijat ovat mukana strategian valmistelussa ja toimeenpanossa, he ovat todennäköisemmin motivoituneita edistämään sen tavoitteita ja sitoutumaan pitkäjänteisesti sovittuihin toimiin. Tämä ilmentää Mintzbergin (1994) näkemystä strategiasta emergenttina prosessina, jossa strategia ei synny yksisuuntaisesti ylhäältä alas suunnittelun tuloksena, vaan kehittyy toiminnan, vuorovaikutuksen ja jatkuvan oppimisen kautta. Samalla se vastaa verkostohallinnan teoreettista kehystä, jonka mukaan osallistuminen lisää sidosryhmien sitoutumista ja legitimoii strategista päätöksentekoa (Hall 2011; Bramwell & Lane 2011). Kun sidosryhmät kokevat vaikuttavansa strategian sisältöön, syntyy jaettu omistajuus, joka tukee strategian pitkäjänteistä toimeenpanoa ja parantaa sen hyväksyttävyyttä.

Laaja sidosryhmäverkosto parantaa strategian joustavuutta ja reagoitokykyä. Brysonin (2018) mukaan strategian toimeenpano nykypäivän monimutkaisessa ympäristössä edellyttää kykyä reagoida nopeasti uusiin tilanteisiin. Kestävässä matkailussa tämä tarkoittaa muun muassa sopeutumista ympäristöhaasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen, ja matkailun kausivaihteluiden hallintaa (UN Tourism, 2024). Laaja yhteistyö mahdollistaa nopean tiedonvaihdon ja yhteisen

tilannekuvan muodostamisen, mikä tukee strategian sopeuttamista muuttuviin olosuhteisiin ja nouseviin kehityshaasteisiin. Laaja verkosto vahvistaa strategian vaikuttavuutta ja näkyvyyttä. Yhteistyön kautta strategian viestit saavuttavat laajemman yleisön ja lisäävät strategian tunnettuutta sekä sen tukemien arvojen ja tavoitteiden leviämistä. Strategian toimeenpano ei rajoitu rakenteellisiin muutoksiin, vaan edellyttää myös arvojen ja merkitysten juurtumista organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaan (Eräranta & Koskinen 2022).

Sidosryhmäverkosto edistää innovaatioiden syntymistä ja hyvien käytäntöjen jakamista. Monialainen vuoropuhelu luo edellytyksiä uusille ratkaisuille ja helpottaa niiden käyttöönottoa strategian toimeenpanossa. Tähän liittyy Taeihaghin (2017) verkostokeskeisen politiikkasuunnittelun ajattelu, jonka mukaan kompleksisten ilmiöiden, kuten kestävän matkailun, ratkaiseminen edellyttää avoimia ja monialaisia rakenteita. Verkostot toimivat tiloina, joissa uudenlaista tietoa ja ratkaisumalleja voidaan synnyttää ylittämällä institutionaalisia rajoja.

Helsinki tukee matkailualan yrityksiä kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla koulutusta, työpajoja ja ohjausta kestävyyteen liittyvien sertifiointien ja työkalujen käyttöönotossa. Kaupungin rooli ei rajoitu strategiseen ohjaukseen, vaan se näkyy konkreettisina toimina, joilla yrityksiä tuetaan ilmastonmuutokseen sopeutumisessa ja vastuullisuusmerkintöjen saavuttamisessa.

*”STF-ohjelma edellyttää kestävän kehityksen sertifiointia, kuten Good Travel Seal -sertifiointia. Helsinki on tukenut matkailuyrityksiä sertifiointin hankkimisessa (Visit Finlandin vahvistamana).” Green Destinations raportti 2024, 101*

*”Helsinki edistää STF-merkittyjä yrityksiä, koska ne ovat korkeimmalla kestävyyden tasolla, ja Visit Finland sekä Helsingin kaupunki ovat valinneet STF:n ensisijaiseksi työkaluksi kestävyyden edistämiseksi.” Green Destinations raportti 2024, 113*

*”Helsinki on myös tukenut yrityksiä valmennusten, työpajojen ja muiden keinojen avulla, jotta ne voisivat saavuttaa STF-merkin.” Green Destinations raportti 2024, 114*

*”Järjestetään koulutuksia matkailualan toimijoille ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja sopeutumistoimista.” Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024, 9*

*”Luodaan foorumeita, joissa matkailualan toimijat voivat jakaa kokemuksia ja parhaita käytäntöjä ilmastonmuutokseen sopeutumisessa.” Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024, 9*

*”Edistetään Valitse vastuullisemmin -palvelun käyttöönottoa yrityksissä.” Helsingin kierto- ja jakamistalouden toimenpideohjelma, 12*

Yritysyhteistyö on keskeinen väline kestävän matkailun strategian käytännön toteutuksessa. Strategian implementointi ei toteudu pelkästään hallinnon toimesta, vaan vaatii käytännönläheisiä toimenpiteitä erityisesti yritys kentässä, jossa matkailupalvelut tuotetaan. Tämä vastaa strategian toimeenpanon teorian keskeistä ajatusta, jonka mukaan onnistunut strategia tarvitsee toimiakseen laajan sidosryhmien tuen ja konkreettiset toteuttamismekanismit (Bryson 2018; Eräranta & Koskinen 2022). Yritysten kanssa tehtävä yhteistyö mahdollistaa strategian jalkauttamisen suoraan liiketoimintakäytäntöihin, mikä lisää strategian vaikuttavuutta arjen tasolla.

Yritysyhteistyön kautta edistetään kestävän kehityksen vaatimusten täyttymistä yritystasolla. Helsinki tukee yrityksiä kansainvälisesti tunnustettujen sertifikaattien hankkimisessa. Tämä luo selkeät kriteerit kestävälle toiminnalle ja auttaa yhtenäistämään vastuullisuuden tasoa koko toimialalla. Sertifioitujen yritysten määrän kasvattaminen varmistaa, että kestävyysperiaatteet toteutuvat laajasti palvelutarjonnassa, mikä tukee strategian tavoitteiden saavuttamista. Tämä tuo toimintaan läpinäkyvyyttä, vertailtavuutta ja yhdenmukaisia vaatimuksia, mikä on linjassa kestävän matkailun hallinnan periaatteiden kanssa (UN Tourism 2005; Veijola & Kyyrö 2020). Sertifiointien avulla voidaan määrittää kestävän toiminnan minimitaso ja luoda toimialalle yhtenäinen vastuullisuuden viitekehys. Tavoitteena ei ole pelkästään yksittäisten toimijoiden toiminnan muuttaminen, vaan koko toimialan vastuullisuustason järjestelmällinen nostaminen, mikä voidaan tulkita strategiseksi systeemimuutokseksi (Hall 2011).

Yritysyhteistyö mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja tiedon jakamisen. Helsinki järjestää koulutuksia ja valmennuksia, joissa yritykset saavat konkreettisia valmiuksia ilmastonmuutoksen vaikutuksiin sopeutumiseen ja vastuullisten toimintatapojen omaksumiseen. Yhteistyö luo verkostoitumisalustoja, joissa yritykset voivat jakaa kokemuksia ja parhaita käytäntöjä. Tämä tukee innovaatioiden syntymistä ja nopeuttaa tehokkaiden kestävien ratkaisujen käyttöönottoa koko toimialalla. Foorumit ja työpajat edistävät myös yritysten sitoutumista pitkäjänteiseen kestävyyskehittämiseen. Lisäksi kaupungin tarjoama tuki uusien työkalujen, kuten *Valitse vastuullisemmin* -palvelun, käyttöönotossa helpottaa vastuullisuustyön konkretisointia yrityksissä ja parantaa kestävien palveluiden saavutettavuutta asiakkaille. Foorumit ja jatkuva yhteistyö edistävät myös yritysten pitkäjänteistä sitoutumista kestävyteen, mikä on keskeinen edellytys strategisen jatkuvuuden rakentumiselle. Kun vastuullisuus ei jää kertaluonteiseksi kampanjaksi vaan kytkeytyy liiketoiminnan arkeen, siitä tulee osa organisaation sisäistä toimintakulttuuria ja kilpailuetua (Barney 1991; Bryson 2018).

Vaikka Helsinki tukee yrityksiä kestävyys- ja vastuullisuuden edistämisessä, yritys kentällä ilmenee vielä merkittäviä haasteita sekä osaamisessa että sitoutumisessa. Erityisesti kestävän matkailun

sertifiointivaatimuksia ja inklusiivisuusteemoja pidetään monilla toimialoilla vaativina, abstrakteina tai vaikeasti saavutettavina.

*”Palveluntuottajat eivät koe STF-ohjelmaa yhtä lailla matalan kynnyksen ohjelmaksi kuin Valitse vastuullisemmin -palvelu on. Ohjelma vaatii osallistujilta työtä ja se sisältää lukuisia osa-alueita, runsaasti erilaisia kriteerejä ja vuosittaisen päivityksen.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 36

*”Haastatteluista kävi myös ilmi, että yritysyhteistyön kontekstissa inklusiivisuus on monille yrityksille ja palveluntuottajille abstrakti käsite, jota ei täysin sisäistetä. Vastuun koetaan olevan liikaa yrityksellä, jolla ei välttämättä ole aihepiirin osaamista. Aihetta pitäisi haastateltavien mukaan purkaa ja konkretisoida sekä matkailuyrityksille että tapahtumajärjestäjille kiinnostuksen ja tietoisuuden herättämiseksi.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 3

*”Yritykset ja tapahtumajärjestäjät eivät vielä tunnista moninaisuuden ja inklusiivisuuden liiketoimintapotentiaalia, kehittämistarpeiden laajuutta tai brändiarvoa, jolloin myös kohdennettujen palveluiden ja tuotteiden määrä on suppea.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 8

Yritysyhteistyöhön liittyvät ongelmat vaikeuttavat kestävän matkailun strategian johdonmukaista ja tehokasta toteuttamista. STF-ohjelman vaatimustaso ja koettu monimutkaisuus vähentävät yritysten osallistumishalukkuutta erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joilla on rajalliset resurssit vastata ohjelman laajoihin kriteereihin ja jatkuviin päivitysvaatimuksiin. Toteutuksen onnistuminen edellyttää toimenpiteiden suhteuttamista kohderyhmien kapasiteettiin. Strategian käytännön jalkauttaminen ei ole pelkästään normatiivinen prosessi, vaan se vaatii riittävää tukea, skaalautuvuutta ja resurssien kohdentamista. (Eräranta & Koskinen 2022; Bryson 2018.)

Kestävyysohjelmien käyttöön otossa esiintyy saavutettavuuteen liittyviä esteitä, jotka rajoittavat kestävien toimintamallien laajamittaista omaksumista ja vakiintumista elinkeinotoiminnassa. Tämä asettaa kyseenalaiseksi strategian yhdenvertaisen toteutumisen ja osoittaa, että toimeenpanon tehokkuus on riippuvainen siitä, missä määrin työkalut ja ohjelmat soveltuvat erilaisiin organisaatiokonteksteihin (Bryson 2018; Tawse & Tabesh 2021). Kun strategiset välineet eivät ole helposti lähestyttäviä tai skaalautuvia, kestävien toimintamallien juurtuminen yrityskenttään jää hajanaiseksi. Strategian tavoitteiden toteutuminen edellyttäisi kynnysten madaltamista ja ohjelmien skaalautuvuuden parantamista eri kokoisille ja -resurssisille toimijoille.

Lisäksi inklusiivisuuden ja moninaisuuden käsitteet koetaan yritys kentässä edelleen abstrakteiksi, eikä niiden strategista merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä laajasti tunnusteta. Tämä osoittaa, että strategian keskeiset teemat, kuten inklusiivisuus ja moninaisuus, jäävät yrityksissä teoreettiselle tasolle eivätkä siirry käytännön toimintaan. Ilman selkeitä esimerkkejä ja konkreettista näyttöä liiketoimintahyödyistä yritykset eivät koe riittävää motivaatiota tai ulkoista painetta muuttaa toimintaansa inklusiivisempaan suuntaan. Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan strategian epäonnistumisen taustalla on usein se, että strategian keskeiset arvopainotukset jäävät käsitteelliselle tasolle eikä niitä kytkeä selkeästi arjen päätöksentekoon ja käytännön toimintaan. Kun tavoitteita ei konkretisoida, ne eivät johda toiminnallisiin muutoksiin, mikä puolestaan heikentää strategian vaikuttavuutta ja vähentää sidosryhmien sitoutumista. Tilanteen parantaminen vaatii suunnitelmallisia toimenpiteitä, joilla tuetaan yritysten osaamisen kehittämistä, tehdään vastuullisuuden liiketoimintahyödyt selkeästi näkyviksi ja tarjotaan helpommin käyttöön otettavia työkaluja ja kevyempiä sertifiointimalleja. Näiden keinojen avulla voidaan helpottaa yritysten siirtymistä vastuullisempiin toimintatapoihin ja vähentää tunnetta, että vastuullisuustyö on liian vaativaa tai kuormittavaa.

*”Edistetään ilmastoon liittyviä opinnäytetöitä matkailualalla, sekä matkailua koskevia opinnäytetöitä ympäristöalalla ja tehdään kestävän matkailun tutkimusyhteistyötä korkeakoulujen kanssa.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 10

*”Helsingin työllisyyspalvelut on toteuttanut matkailu ja ravintola-aloille kohdennettuja toimenpiteitä kuten työnantajatrefejä, rekrytointitilaisuuksia sekä ammatillisia lyhytkoulutuksia, jotka on räätälöity yhteistyössä yritysten ja Stadin AO:n kanssa.”* - Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen: Tilannekatsaus 4/2023, 28

*”Työvoiman saantiin ja kohtaantoon liittyviä haasteita on käsitelty Helsingin matkailun neuvoo-antavassa työryhmässä yhdessä Helsingin merkittävimpien matkailu- ja tapahtuma-alojen yritysten kanssa. Lisäksi yhteistoimenpiteitä on suunniteltu ja toteutettu oppilaitosten kanssa.”* Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen: Tilannekatsaus 5/2024, 45

Oppilaitosyhteistyön kautta lisätään tulevien matkailualan ammattilaisten tietämystä ja valmiuksia kestävän kehityksen kysymyksissä. Ilmaston ja kestävään matkailuun liittyvien opinnäytetöiden tukeminen kehittää syvempää ymmärrystä alan ilmasto- ja ympäristöhaasteista. Tämä edistää strategian tavoitteita varmistamalla, että työmarkkinoille siirtyy osaavaa ja kestävän kehityksen periaatteet tuntevaa työvoimaa, joka pystyy viemään strategiaa eteenpäin myös yrityksissä. Tämä on

linjassa resurssiperustaisen strategioteorian kanssa, jossa osaava työvoima nähdään kriittisenä kilpailuetuna (Barney 1991).

Korkeakoulujen kanssa tehtävä tutkimusyhteistyö tuottaa ajantasaista ja soveltamiskelpoista tietoa kestävän matkailun kehittämiseksi. Tutkimustulosten kautta strategian toimeenpanoa voidaan tukea tieteellisesti perustelluilla ratkaisuilla, jotka parantavat päätöksenteon laatua ja konkreettisten toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tutkimustiedon avulla voidaan parantaa päätöksenteon laatua, toimenpiteiden kohdentamista ja vaikuttavuutta (Hill & Hupe 2002; Eräranta & Koskinen 2022). Kun strategiaa tukee tutkimuksellisesti perusteltu ja ajankohtainen tietopohja, voidaan kehittämistoimia ohjata tavoitteellisesti ja tehokkaasti. Yhteistyössä toteutetut rekrytointitilaisuudet, työnantajatreffit ja ammatilliset lyhytkoulutukset auttavat vastaamaan alan työvoimatarpeisiin ja varmistavat, että työntekijöiden osaaminen vastaa kestävän matkailun vaatimuksia. Rääätälöidyt koulutukset mahdollistavat myös nykyisen työvoiman osaamisen päivittämisen kestävyysteemojen osalta, mikä tukee strategian toimeenpanoa suoraan käytännön tasolla. Osaavan ja tarpeisiin vastaavan työvoiman saatavuus on olennainen edellytys strategisten tavoitteiden käytännön toteutumiselle (Virtanen & Stenvall 2019).

## Kaupunkilaisten osallistaminen

Helsingissä kaupunkilaisten osallistaminen on ollut keskeinen osa kestävän matkailun strategista suunnittelua ja toimeenpanoa. Kaupungin tavoitteena on varmistaa, että matkailun kehittäminen tapahtuu paikallisyhteisön hyväksynnällä ja että matkailun hyödyt jakautuvat tasapuolisesti myös asukkaille. Osallistamista on viety systemaattisesti eteenpäin useilla tavoilla. Osallistumismahdollisuuksia tarjotaan muun muassa avoimien tilaisuuksien, kyselyjen ja tapahtumien kautta, ja tavoitteena on lisätä asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia matkailun kehityssuunnista. Samalla suunnitelmissa tunnistetaan osallistamiseen liittyviä haasteita, kuten edustavuuden ja rakentavan keskustelun varmistaminen.

*”Vuosina 2018 ja 2023 toteutettiin Helsingin matkailun kehityskohteet -projekti, jossa osallistettiin matkailualaa sekä asukkaita uusien ideoiden kehittelyyn kyselyn ja tapaamisten avulla. Jatketaan samaa toimintamallia myös vuosina 2025 ja 2027.”*  
Helsinkiisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen  
Toimintasuunnitelma 2025-2027, 4

*”Toteutetaan kerran vuodessa kaikille helsinkiläisille avoin tilaisuus. Joka toinen vuosi järjestetään isompi tapahtuma esim. kaupungintalon tapahtumatorilla ja joka toinen vuosi verkossa.” - Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 5*

*”Aktiivinen tiedottaminen on kaiken tekemisen keskiössä ja tavoittaa potentiaalisesti kaikkein suurimman yleisön. Hyödynnetään hel.fi sivustoa, tehdään tiedotteita, jotta päästään muihin medioihin ja hyödynnetään somea.” -Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 5*

*”Haasteena voi olla, että paikalle saadaan ”oman agendan edistäjät”, jotka ryöstävät ajan ja isoa kuvaa ei saada eteenpäin.” -Helsinkiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen Toimintasuunnitelma 2025-2027, 5*

Kaupunkilaisten osallistaminen on keskeinen tekijä kestävän matkailun strategian onnistuneessa toimeenpanossa. Yhteisölähtöisen matkailun hallinnan teorian mukaan paikallisten asukkaiden osallisuus nähdään välttämättömänä osana kestävän kehityksen legitimizeettiä ja vaikuttavuutta (Hall 2009; Bramwell & Lane 2011). Strategian tavoitteet voidaan saavuttaa vaikuttavasti ja kestävästi vain, kun paikalliset asukkaat kokevat tulevansa kuulluiksi ja voivat osallistua matkailun kehittämiseen tavalla, joka tukee heidän omaa hyvinvointiaan ja elinympäristönsä viihtyisyyttä. Tämä ajatus kytkeytyy nimenomaan sosiaalisen kestävyuden ulottuvuuteen, jonka mukaan kestävyuden tulee edistää yhteisön osallistumisoikeuksia ja oikeudenmukaista kohtelua (Veijola & Kyyrö 2020). Helsingin kaupunki on sitoutunut systemaattiseen osallistamiseen ja pyrkii tarjoamaan asukkaille monipuolisia vaikutuskanavia matkailun ja tapahtumien kehittämiseen. Helsingin kaupungin sitoutuminen systemaattiseen osallistamiseen ja erilaisten vaikutuskanavien tarjoamiseen edustaa osallistavan hallinnan käytäntöä, jossa strategiat eivät ole vain viranomaistoiminnan tulosta, vaan myös kansalaisyhteiskunnan kanssa yhteisesti rakennettuja (Bryson 2018). Jatkuva vuoropuhelu asukkaiden kanssa parantaa hyväksyttävyyttä ja auttaa kohdistamaan toimenpiteet todellisiin tarpeisiin, mikä lisää myös strategian käytännön vaikuttavuutta.

Osallistamisen avulla voidaan myös tunnistaa paikallisyhteisön tarpeet ja huolenaiheet ajoissa, jolloin matkailun mahdollisia kielteisiä vaikutuksia voidaan ennaltaehkäistä. Tämä heijastaa ennakoivan hallinnan periaatetta (Hall 2011), jonka mukaan osallistumista hyödyntämällä voidaan tunnistaa mahdolliset haitalliset vaikutukset ja puuttua niihin ennen kuin ne eskaloituvat. Kestävä matkailun hallinta edellyttää kykyä tasapainottaa taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet, ja osallistaminen on väline, joka tuo esiin erityisesti yhteisön näkökulmat. Tehokas osallistaminen tukee strategian toimeenpanoa myös viestinnän näkökulmasta. Kestävyuden sisällyttäminen strategisiin linjauksiin viestii siitä, että se nähdään matkailun hallinnan keskeisenä arvona ja suunnannäyttäjänä

(Santos Lacueva, Velasco González & González Domingo, 2022). Jotta nämä arvot eivät jäisi hallinnon sisäisiksi periaatteiksi, ne on tuotava esiin selkeästi myös ulkoiseen viestintään. Kun osallistumisen lisäksi tarjotaan monikanavaisia viestintäkeinoja, asukkaat kykenevät yhdistämään strategian arvot ja tavoitteet omaan elämäänsä, mikä vahvistaa kestävyuden legitimizeettiä ja sitoutumista yhteisiin päämääriin. (Kaplan & Norton 2000; Eräranta & Koskinen 2022.)

Vaikka osallistamisen merkitys on laajasti tunnustettu, siihen liittyy rakenteellisia ja käytännöllisiä haasteita. Erityisesti edustavuuden ja saavutettavuuden kysymykset liittyvät sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmaan (UN Tourism 2005), jossa korostetaan, että haavoittuvammassa asemassa olevien ryhmien on päästävä mukaan osallistumiseen yhdenvertaisesti. Tällöin osallistamisen arvo ei perustu ainoastaan määrään, vaan myös siihen, ketkä osallistuvat ja miten heidän äänensä kuuluu päätöksenteossa.

Osallistamisen laadun varmistaminen edellyttää aidon vuoropuhelun tukemista, joka rakentuu luottamukseen ja moniäänisyyden kunnioittamiseen. Tämä liittyy suoraan verkostohallinnan teoriaan (Bramwell & Lane 2011), jossa korostetaan, että osallistuminen ei ole mekaaninen toimenpide, vaan olennainen osa strategista yhteistyötä ja jatkuvaa oppimista. Tavoitteena on, että osallistujien näkemykset eivät ainoastaan tule kuulluiksi, vaan vaikuttavat myös lopullisiin ratkaisuihin. Osallistumisen saavutettavuuden ja edustavuuden parantaminen edellyttävät jatkuvaa kehittämistä. Kaupunkilaisten osallistaminen muodostaa siten vankan perustan kestävä matkailun strategialle. Sen vaikuttavuuden turvaaminen edellyttää saavutettavien osallistumiskanavien ylläpitoa, viestinnän jatkuvaa kehittämistä ja vuorovaikutuksen laadun vahvistamista. Näin osallistuminen ei ole vain väline, vaan olennainen osa kestävä ja osallistavan kaupungin strategista ohjausta.

## Kansainvälinen verkostoituminen

Kansainvälinen yhteistyö on Helsingissä keskeinen osa kestävä matkailun strategista toimeenpanoa. Kaupunki osallistuu aktiivisesti kansainvälisiin verkostoihin ja tapahtumiin vahvistaakseen tiedonvaihtoa, edistääkseen yhteisiä kestävyuden pelisääntöjä ja tuodakseen esiin omia ratkaisujaan globaalissa matkailukeskustelussa.

*”Jaetaan avoimesti hiilijalanjälkilaskentaan ja ilmastotiekartan toteutukseen liittyviä käytäntöjä ja kokemuksia muiden matkakohteiden kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti sekä edistetään yhteisten mittaamisen standardien syntymistä.”*  
Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 11

*”Toimitaan aktiivisena jäsenenä CityDNA -verkostossa, Global Destination Sustainability Movementissa, European Capital of Smart Tourism -ryhmässä, European Smart Destinations ohjelmassa sekä seurataan Eurocities -verkoston matkailutyötä.”* Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26, 11

*”Liitytään eurooppalaisen sateenkaarimatkailujärjestön European LGBTQ+ Travel Alliance (ELTA) jäseneksi.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 12

*”Osallistutaan teeman kansainvälisiin merkittäviin markkinointitapahtumiin kuten IGLTA Convention tai ITB Berliinin teemakohtaisiin tapahtumiin.”* Helsingin kaupungin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023, 12

Aktiivinen osallistuminen erilaisiin kansainvälisiin verkostoihin tukee tiedonvaihtoa ja parhaiden käytäntöjen levittämistä, mikä vahvistaa strategian vaikuttavuutta. Verkostohallinnan teorian mukaan (Hall 2011; Bramwell & Lane 2011) monitoimijaiset ja poikkiorganisatoriset verkostot mahdollistavat strategisen oppimisen, resurssien jakamisen ja yhteisten toimintamallien kehittämisen, erityisesti monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä kuten kestävän matkailun konteksti. Yhteistyöverkostot tarjoavat tilan vertaistiedolle ja käytäntöjen siirtämiselle, mikä tukee strategian jatkuvaa kehittämistä.

Strategian jalkauttamisessa ulkoisten resurssien ja verkostojen hyödyntäminen on olennainen osa strategisen toimeenpanon kapasiteettiajattelua, jossa tunnistetaan organisaation ulkopuolisten toimijoiden rooli tavoitteiden saavuttamisessa (Bryson 2018; Eräranta & Koskinen 2022). Esimerkiksi hiilijalanjälkilaskennan ja ilmastotiekartan toteutukseen liittyvien käytäntöjen jakaminen muiden kohteiden kanssa edistää kollektiivista oppimista (Taeihagh 2017), jossa osaaminen syntyy ja kehittyy verkostojen sisällä kokemusten ja ratkaisujen vaihdon kautta. Tämä osoittaa, että strategian toimeenpanossa tunnistetaan organisatoristen rajojen ylittämisen merkitys kestävien toimintamallien skaalaamisessa. Yhteisten mittaamisen standardien edistäminen mahdollistaa strategisten tavoitteiden etenemisen seurannan ja tulosten vertailun kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tämä on linjassa tietoperusteisen strategisen johtamisen periaatteiden kanssa, joiden mukaan päätöksenteko ja kehittäminen tulisi perustaa systemaattiseen, mitattavaan ja vertailukelpoiseen tietoon (Bryson 2018; UN Tourism 2024).

Systemaattinen mittaaminen mahdollistaa vaikuttavuuden arvioinnin ja toiminnan suunnan korjaamisen, mikä on keskeistä strategian dynaamisen ohjauksen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Tällainen lähestymistapa ei pelkästään tue tulosten arviointia, vaan myös rakentaa strategian uskottavuutta laajemman verkoston silmissä. Kansainvälisiin verkostoihin ja

markkinointitapahtumiin osallistuminen vahvistaa Helsingin asemaa kestävän matkailun kohteena. Tämä kytkeytyy kaupunkien strategiseen asemoitumiseen globaalissa matkailukentässä, jossa verkostoituminen nähdään keinona kasvattaa näkyvyyttä ja vaikuttaa matkailupoliittiseen agendaan (Santos Lacueva et al. 2022). Samalla kansainvälinen osallistuminen tarjoaa foorumin käsitellä myös sosiaalista kestävyyttä, kuten moninaisuutta ja inklusiivisuutta, osana strategista viestintää ja markkinointia. Tämä vastaa sosiaalisen kestävyuden viitekehystä (UN Tourism 2005; Veijola & Kyyrö 2020), jossa matkailun kehittämisen tulee tukea kaikkien väestöryhmien osallistumismahdollisuuksia, oikeudenmukaista näkyvyyttä ja kulttuurista monimuotoisuutta.

## Yhteenveto

Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanoa tukee laaja-alainen yhteistyö eri sidosryhmien, kaupunkilaisten, yritysten, oppilaitosten ja kansainvälisten verkostojen kanssa. Strategian jalkauttaminen nojaa vahvasti verkostomaiseen johtamiseen, jossa yhteistyön avulla kehitetään kestäviä ja vaikuttavia toimintamalleja matkailun taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden tasapainottamiseksi. Laajat sidosryhmäverkostot mahdollistavat resurssien ja asiantuntemuksen tehokkaan yhdistämisen, strategian tavoitteiden yhteiskehittämisen sekä innovaatioiden ja parhaiden käytäntöjen levittämisen. Kaupunkilaisten osallistaminen varmistaa, että matkailun kehittäminen tapahtuu paikallisyhteisön hyväksynnällä ja tukee asukkaiden hyvinvointia. Osallistamisen avulla parannetaan strategian läpinäkyvyyttä ja ennaltaehkäistään matkailun mahdollisia kielteisiä vaikutuksia.

Yritysyhteistyö on keskeinen keino jalkauttaa kestävän kehityksen periaatteet matkailuelinkeinon. Helsingin tarjoama tuki sertifikaattien hankkimisessa, valmennuksissa ja uusien vastuullisuustyökalujen käyttöönotossa tukee konkreettisten kestävien toimintamallien omaksumista yrityksissä. Haasteena on kuitenkin ohjelmien koettu vaativuus ja inklusiivisuuden käsitteiden etäisyys liiketoiminnan arjesta, mikä vaatii toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi ja vastuullisuuden liiketoimintahyötyjen kirkastamiseksi. Oppilaitosyhteistyö tukee strategian toimeenpanoa pitkäjänteisesti vahvistamalla kestävän matkailun osaamisperustaa, tuottamalla ajankohtaista tutkimustietoa ja vastaamalla työvoimatarpeisiin. Koulutusten ja tutkimushankkeiden kautta varmistetaan, että työmarkkinoille siirtyy kestävyysteemat hallitsevaa työvoimaa, joka vie strategiaa eteenpäin myös yrityskentässä.

Kansainvälinen verkostoituminen tukee strategian jalkauttamista mahdollistamalla tiedonvaihdon, yhteisten mittaristojen kehittämisen ja Helsingin aseman vahvistamisen kestävän ja inklusiivisen

matkailun suunnannäyttäjänä. Verkostoitumisen ja kansainvälisten tapahtumien kautta Helsinki lisää näkyvyyttään vastuullisen matkailun kentällä ja tuo strategian tavoitteet osaksi laajempaa matkailupoliittista keskustelua.

# 5 Pohdinta

## 5.1 Johtopäätökset analyysistä

### Strategiset tekijät

Tämä tutkimus on tarkastellut Helsingin matkailu- ja tapahtumastrategiaa strategisen johtamisen sekä kestävä kehityksen viitekehysten kautta. Analyysin perusteella voidaan todeta, että Helsinki on rakentanut strategian, joka ilmentää monitasoista, teoreettisesti perusteltua ja käytännön toimeenpanoon tähtäävää lähestymistapaa. Strategian ytimessä on visio Helsingistä maailman kestävimänä ja älykkäimpänä matkailukohteena. Tämä visio ei jää retoriseksi julistukseksi, vaan se on jäsenetty konkreettisiksi tavoitteiksi ja ohjelmaston toimenpiteiksi, mikä vastaa strategisen johtamisen keskeisiä periaatteita (Bryson, 2018; Kamensky, 2014).

Strategia rakentuu selkeästi kestävä kehityksen kolmikannan eli ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyden varaan (World Commission on Environment and Development 1987; UN Tourism, 2005). Strategiassa on onnistuttu konkretisoimaan nämä periaatteet mitattaviksi ja seurattaviksi toimenpiteiksi. Esimerkiksi Helsingin matkailun ilmastotiekartta ja osallistamissuunnitelmat heijastavat ekologisen kestävyden ja yhteisölähtöisen suunnittelun yhdistämistä, mikä vahvistaa strategian vaikuttavuutta käytännön tasolla (Veijola, 2023; Eräranta & Koskinen, 2022).

Strategiassa on havaittavissa useiden strategioteorioiden integroitumista. Porterin (1980) kilpailuteorian näkökulmasta strategia hyödyntää erilaistumista, mikä näkyy Helsingin painotuksena vastuullisuudessa ja älykkyydessä matkailun kehittämisessä. Samalla Mintzbergin (1994) näkemys strategiasta jatkuvasti kehittyvänä ja sopeutuvana prosessina heijastuu kaupungin strategiaan sen mukautuessa ilmastotavoitteisiin ja kansainvälisiin kestävyysvaatimuksiin. Lisäksi strategia heijastaa Barney'n (1991) resurssiperustaista lähestymistapaa, jossa korostuvat kaupungin sisäisten vahvuuksien, kuten omien toimintojen, verkostojen ja osaamisen, aktiivinen hyödyntäminen.

Strategian toimeenpanossa painottuu ohjelmaston jäsenitys ja mittaroitavuus, mikä mahdollistaa tulosten arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen. Strategian kytkeytyminen kansainvälisiin viitekehyksiin, kuten Global Destination Sustainability -indeksiin ja Sustainable Travel Finland -ohjelmaan, tuo uskottavuutta ja vertailtavuutta strategiselle sisällölle (UN Tourism, 2024; Maxim,

2016). Samalla strategia huomioi paikallisen kontekstin, erityisesti asukkaiden osallistamisen ja kulttuurisen kestävyuden, mikä on olennaista kaupunkien matkailupolitiikassa (Hall, 2011).

Vaikka strategia on monilta osin mallikelpoinen, sen toimeenpanossa on havaittavissa kehittämiskohteita. Erityisesti toimenpiteiden priorisointiin ei dokumenteissa oteta juurikaan kantaa, mikä jättää epäselväksi, mitkä toimet ovat strategisesti keskeisiä ja kiireellisimpiä. Tämä voi heikentää resurssien kohdentamisen vaikuttavuutta ja johtaa hajanaiseen toteutukseen (Eräranta & Koskinen, 2022). Lisäksi vastuunjaon tarkempi määrittely ja vaikuttavuuden arviointikäytäntöjen systematisointi olisivat tarpeen, jotta strategiset tavoitteet eivät jää ohjelmason yleisluontoisiksi linjauksiksi vaan konkretisoituvat selkeästi johdettaviksi ja seurattaviksi kokonaisuuksiksi. Strategian uskottavuuden ja pitkäjänteisyyden varmistaminen edellyttääkin jatkossa entistä tarkempaa kytkentää tavoitteiden, resurssien ja vastuiden välillä.

Helsingin kestävän matkailun strategia edustaa strategista johtamista, jossa yhdistyvät visio, arvolähtöisyys ja operatiivinen toimeenpantavuus. Strategia onnistuu yhdistämään kansainväliset vastuullisuusodotukset paikalliseen toimijuuteen ja kaupungin omiin vahvuuksiin. Tämä tekee siitä uskottavan, vaikuttavan ja oppivan strategisen kokonaisuuden, jonka avulla Helsinki asemoituu globaalisti merkittäväksi toimijaksi kestävän kaupunkimatkailun kentällä.

## Organisatoriset tekijät

Tulokset osoittavat, että kaupungilla on käytössään monipuoliset rakenteelliset ja toiminnalliset edellytykset strategian toteuttamiseksi, mutta samalla ilmeni myös keskeisiä kehittämistarpeita. Organisatoriset tekijät jaettiin kolmeen pääulottuvuuteen: rakenteet ja johtaminen, resurssit ja sisäinen osaaminen sekä seuranta ja arviointi. Nämä muodostavat yhdessä strategisen toimeenpanon ytimen.

Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpanoa tukee laaja ja verkostomainen organisaatorakenne, jossa työryhmät, toimialat ja yksiköt toimivat koordinoitusti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmärakenne mahdollistaa poikkihallinnollisen asiantuntijayhteistyön ja selkeyttää vastuunjakoa, mikä tukee tehokasta strategista johtamista (Hrebiniak, 2005). Rakenne vastaa myös kestävän matkailun teorian (Bramwell & Lane, 2011; Hall, 2011) vaatimuksiin osallistavasta, monitoimijaisesta ja tasapainoisesta hallinnasta, jossa yhdistyvät ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat. Toisaalta joissakin strategian osa-alueissa,

erityisesti saavutettavuuden ja yhdenvertaisuuden edistämässä, vastuunjako jää osin epäselväksi, mikä heikentää kokonaisvastuun toteutumista (Hrebiniak, 2005).

Resurssien ja sisäisen osaamisen tarkastelussa kävi ilmi, että Helsingillä on laajaa asiantuntijaosaamista eri kestävyiden osa-alueilta. Barney'n (1991) resurssipohjaisen teorian mukaisesti kilpailuetu syntyy kuitenkin vasta, kun osaaminen on systemaattisesti jalkautettu koko organisaatioon. Tällä hetkellä osaaminen keskittyy tietyille asiantuntijoille, eikä se siirry riittävästi muille työntekijöille. Lisäksi koulutusmateriaalien saatavuus rajoittuu pitkälti suomen ja ruotsin kieleen, mikä on ongelmallista kansainvälisessä kontekstissa. Taloudellisten resurssien osalta dokumentit osoittavat, että strategian toimeenpano perustuu osittain ulkopuolisen rahoituksen saatavuuteen. Tämä luo joustavuutta, mutta myös riippuvuutta, joka voi hidastaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, erityisesti kriisitilanteissa kuten pandemian tai geopoliittisten muutosten aikana (Bower & Gilbert, 2007). Samalla on huomionarvoista, että strategiadokumenteissa taloudellisia resursseja käsitellään pääosin yleisellä tasolla, eikä konkreettista tietoa budjetoinnista, rahoituksen riittävydestä tai resurssien kohdentamisesta esitetä systemaattisesti. Tämä heikentää mahdollisuuksia arvioida strategian toimeenpanon taloudellista kestävyyttä ja priorisointiperusteita pitkällä aikavälillä.

Seuranta- ja arviointikäytännöt muodostavat tärkeän osan Helsingin strategista toimeenpanoa. Kaupungin järjestelmät, kuten DataLokki ja kansainväliset mittarit kuten GDS-indeksi, tukevat tiedolla johtamista ja strategian vaikuttavuuden arviointia. Indikaattoreita hyödynnetään paitsi seurantaan, myös resurssien suuntaamiseen ja strategiseen viestintään (Kaplan & Norton, 1996). Kuitenkin päätöksenteon tueksi tarvittavat kynnsarvot ja integroitu tilannekuva ovat vielä kehittymässä. Ilmastonmuutokseen varautumisen osalta systemaattinen mittaristo ja seuranta puuttuvat, mikä rajoittaa kaupungin kykyä toimia ennakoivasti ja pitkäjänteisesti (Hill & Hupe, 2002; Mintzberg, 1994).

Helsingin kestävä matkailun strategian toimeenpano nojaa vahvoihin organisatorisiin rakenteisiin, mutta sen vaikuttavuuden ja pitkäjänteisyyden varmistaminen edellyttää useita kehittämistoimia. Näihin kuuluvat vastuunjaon täsmentäminen erityisesti heikommin priorisoiduilla osa-alueilla, osaamisen laajempi jalkauttaminen, rahoituksen vakauden vahvistaminen sekä seurantajärjestelmien integrointi ja kynnsarvojen määrittely. Näiden toimenpiteiden avulla Helsinki voi edelleen vahvistaa asemaansa kestävä matkailun kansainvälisenä edelläkävijänä ja varmistaa, että strategiset tavoitteet toteutuvat myös käytännön tasolla

## Yhteistyöhön perustuvat tekijät

Helsingin kestävän matkailun strategian toimeenpano rakentuu vahvasti verkostomaisen johtamisen periaatteille. Strategian keskeisiin toimintatapoihin kuuluvat laaja sidosryhmäyhteistyö, kaupunkilaisten osallistaminen ja kansainvälinen verkostoituminen. Nämä elementit heijastavat verkostohallinnan teorian mukaista lähestymistapaa, jossa monitoimijaisuus ja vuorovaikutteisuus ovat keskeisiä edellytyksiä strategisten tavoitteiden saavuttamiselle (Hall 2011; Bramwell & Lane 2011). Strategia ei näyttäydy staattisena asiakirjana vaan prosessina, joka muotoutuu käytännön toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja jatkuvassa oppimisessa (Mintzberg 1994).

Laaja sidosryhmäverkosto vahvistaa strategiaa tarjoamalla sille keskeisiä resursseja, kuten asiantuntemusta, legitimizeettiä ja operatiivista toteutuskapasiteettia. Tämä on linjassa Barney'n (1991) resurssiperusteisen strategiateorian kanssa, jonka mukaan kilpailuetu syntyy harvinaisista, arvokkaista ja vaikeasti kopioitavista resursseista. Tässä yhteydessä tällaisia resursseja ovat monialainen osaaminen ja verkostojen yhteistyö. Strateginen toimeenpano vahvistuu, kun nämä resurssit kytketään yhteisiin tavoitteisiin ja käytännön toimintaan. Kaupunkilaisten osallistaminen tukee strategian sosiaalista kestävyyttä ja legitimizeettiä. Yhteisölähtöisen hallinnan teoria korostaa paikallisyhteisön oikeutta vaikuttaa omaan elinympäristöönsä ja siihen liittyviin päätöksiin (Hall 2009). Yhteistyön käytännön muotoja ovat esimerkiksi viralliset työryhmät, foorumit, asukastilaisuudet ja yritysvalmennukset, joiden kautta strategiaa kehitetään yhdessä ja toimeenpannaan monitasoisesti. Osallistumisen systemaattinen toteuttaminen Helsingissä lisää strategian hyväksyttävyyttä ja vaikuttavuutta. Samalla se tuo esiin Brysonin (2018) ja Erärannan ja Koskisen (2022) esiin nostaman ajatuksen siitä, että osallistava strategiatyö ei ole pelkkää kuulemistä, vaan aitoa yhteiskehittämistä, jossa vuoropuhelu ohjaa myös päätöksiä.

Yritysyhteistyö on keskeinen käytännön väylä strategian jalkauttamiselle. Helsingin tarjoama tuki sertifioinnissa, koulutuksissa ja työpajoissa konkretisoi strategian arvoja matkailuelinkeinon tasolla. Strategia voi kuitenkin epäonnistua, mikäli sen toimenpiteet ylittävät sidosryhmien kapasiteetin (Bryson 2018; Eräranta & Koskinen 2022). STF-ohjelman koettu raskaus ja inklusiivisuuden abstraktius ovat esimerkkejä tilanteista, joissa tavoitteet jäävät liian etäälle käytännön liiketoiminnasta. Tämä vahvistaa myös Kaplanin ja Nortonin (2000) näkemystä, jonka mukaan strategian epäonnistumisen taustalla on usein arvopainotusten puutteellinen konkretisointi.

Oppilaitosyhteistyö puolestaan tukee strategiaa pitkällä aikavälillä. Se kytkeytyy sekä osaamispuhjan vahvistamiseen että tutkimusperustaiseen strategiseen kehittämiseen, jossa ajankohtainen ja sovellettavissa oleva tieto tukee päätöksentekoa ja toimenpiteiden kohdentamista (Hill & Hupe 2002;

Virtanen & Stenvall 2019). Strategian toimeenpano ei ole mahdollista ilman osaavaa työvoimaa ja tiedolla johtamista, joiden rakentuminen alkaa jo koulutus- ja tutkimusyhteistyön tasolla.

Kansainvälinen verkostoituminen tukee strategian näkyvyyttä, jatkuvaa oppimista ja vertailtavuutta. Se mahdollistaa yhteisten mittaristojen kehittämisen ja tuo Helsingin osaksi laajempaa matkailupoliittista keskustelua. Tämä vahvistaa paitsi strategian uskottavuutta, myös sen tietoperusteista arviointia ja kehittämistä. (UN Tourism 2024.) Lisäksi moninaisuutta ja inklusiivisuutta koskevien teemojen käsittely kansainvälisissä yhteyksissä tukee erityisesti sosiaalisen kestävyuden edistämistä globaalilla tasolla (Veijola & Kyyrö 2020).

Helsingin strateginen lähestymistapa edustaa monitieteisesti perusteltua, osallistavaa ja oppivaa mallia, jossa kestävän matkailun tavoitteita ei toteuteta irrallisina hankkeina vaan osana laajempaa yhteiskunnallista verkostoa. Tulevaisuuden onnistuminen edellyttää edelleen verkostojen vahvistamista, osallistumisen esteiden madaltamista ja strategisten arvojen konkreettista juurruttamista käytännön toimintaan.

## Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että Helsingin kestävän matkailun strategia edustaa kunnallisen strategiatyön kehittyntä muotoa, jossa yhdistyvät vahva arvopohjainen visio, kansainväliset viitekehykset sekä monitasoinen organisaatorakenne ja sidosryhmäyhteistyö. Strategia on onnistunut integroimaan kestävän kehityksen periaatteet osaksi ohjelmallista johtamista ja osoittaa kyvykkyyttä sopeutua globaalien tavoitteiden ja paikallisten realiteettien yhteensovittamiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että strategian vaikuttavuuden ja toimeenpanokyvyn vahvistaminen edellyttää tiettyjä rakenteellisia ja toimintakulttuurisia kehittämistoimia. Näihin kuuluvat erityisesti toimenpiteiden selkeämpi priorisointi, taloudellisten resurssien läpinäkyvämpi käsittely, osaamisen laajempi jalkautus sekä systemaattisemmat seurantakäytännöt. Lisäksi on keskeistä varmistaa, että strategiset arvot, kuten saavutettavuus ja yhdenvertaisuus, eivät jää abstrakteiksi päämääriksi, vaan konkretisoituvat vastuullisesti johdetuiksi toimenpiteiksi. Helsingin strateginen toimintamalli osoittaa, kuinka paikallinen julkinen toimija voi yhdistää normatiiviset tavoitteet ja käytännön ohjauksen kestäväksi, osallistavaksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi. Strategian tuleva onnistuminen riippuu ennen kaikkea siitä, kuinka hyvin nämä elementit kytetään toisiinsa jatkuvassa oppimisessa ja kehittämisessä.

Helsingin kestävän matkailun strategia rakentuu monitasoiselle ja kokonaisvaltaiselle perustalle, jossa yhdistyvät vahva arvopohja, kansainväliset viitekehykset ja kaupungin oma visio olla maailman kestävin ja älykkäin matkailukohde. Strategiset linjaukset ja ohjelmaston tavoitteet on jäsennetty selkeästi ja ne tukevat mitattavaa, vaikuttavaa ja läpinäkyvää strategiatyötä. Analyysi kuitenkin osoittaa, että toimenpiteiden priorisointi ja resurssien kohdentaminen kaipaavat systemaattisempaa otetta, jotta strategian toteutus säilyy hallittavana ja vaikuttavana myös käytännön tasolla.

Organisatorisesti Helsingin vahvuutena on asiantuntijaverkostojen hyödyntäminen ja seurannan työkalujen käyttö strategiatyön tukena. Samalla haasteita aiheuttavat tiedon hajanaisuus, osaamisen epätasainen jakautuminen ja ajoittainen vastuun epäselvyys. Hrebiniakin (2005) mukaan juuri tällaiset rakenteelliset puutteet voivat johtaa vastuuttomuuden tilaan, jossa strategian eteneminen kärsii selkeän omistajuuden puuttuessa. Barney'n (1991) resurssipohjaisen näkemyksen mukaan organisaation vahvuudet on kyettävä hyödyntämään systemaattisesti, mikä edellyttää selkeitä rakenteita, johtamista ja osaamisen levittämistä läpi organisaation.

Yhteistyöhön perustuva lähestymistapa on yksi strategian keskeisistä toteutustavoista. Helsingissä on rakennettu laajoja sidosryhmäverkostoja ja osallistumisen foorumeita, jotka tukevat strategian legitimitettä ja jatkuvuutta. Kuitenkin osallistumisen vaikuttavuus ja inklusiivisuuden konkretisoituminen ovat edelleen kehityskohteita. Yhteistyö yritysten kanssa edellyttää paitsi tukea ja valmennusta, myös arvojen ymmärrystä ja käytännön kannustimia. Viestinnän ja osallistamisen keinot vahvistavat strategian yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä, mutta niiden vaikuttavuus riippuu siitä, miten aidosti eri toimijat voivat vaikuttaa strategian sisältöihin ja toteutukseen.

Kaiken kaikkiaan analyysi osoittaa, että Helsingin kestävän matkailun strategia on vahvasti arvopohjainen, kansainvälisesti orientoitunut ja paikallisesti juurtunut. Sen onnistunut toimeenpano edellyttää kuitenkin jatkuvaa arviointia, resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä ja monitoimijayhteistyön syventämistä. Strategia ei voi jäädä pelkästään ohjelmatasolle, vaan sen on johdettava konkreettisiin toimiin, joilla on selkeästi määritellyt vastuut, resurssit ja mittarit sekä kaupungin sisällä että sen ulkopuolisissa verkostoissa.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteiden noudattamiseen kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa vain, mikäli se toteutetaan HTK-ohjeessa määritellyllä tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää keskeisiä periaatteita, kuten rehellisyys, huolellisuus, avoimuus ja vastuullisuus. Näiden periaatteiden noudattaminen ilmenee tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin huolellisuutena, asianmukaisina tiedonhankinta- ja analyysimenetelminä, eettisten lupien hankkimisena sekä viittauskäytäntöjen oikeellisuutena. Lisäksi HTK-ohje korostaa, että tutkimusaineistojen käsittelyssä ja säilyttämisessä tulee noudattaa hyvää tiedonhallintatapaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Tämän tutkielman laatimisessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä eettisiä ohjeita, mikä tukee sen luotettavuutta ja tieteellistä hyväksyttävyyttä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston valinnan, analyysimenetelmien soveltuvuuden ja tulkintojen perusteltavuuden näkökulmista. Tutkimuksen aineisto koostui Helsingin kaupungin kestäväan matkailuun ja tapahtumiin liittyvistä strategiadokumenteista ja ohjelmista, joista valtaosa on julkisesti saatavilla. Lisäksi aineistoon sisältyi yksi ei-julkinen dokumentti, jonka sain käyttöön Helsingin kaupungin myöntämällä tutkimusluvalla. Tämä vahvistaa tutkimuksen aineistopohjaa erityisesti sisäisen suunnittelun ja toimeenpanon tarkastelussa. Aineiston ajankohtaisuus, laajuus ja strateginen merkittävyys tukevat tutkimuksen relevanssia, mutta on huomioitava, että aineisto edustaa ensisijaisesti kaupungin omaa viestintää ja virallista strategista näkökulmaa. Tämä rajaa ulkopuolisten toimijoiden näkemyksiä pois ja korostaa dokumenttianalyysin luonnetta institutionaalisen viestin tulkintana.

Tutkimuksen luotettavuutta on vahvistettu rakentamalla monipuolinen teoreettinen viitekehys ja systemaattinen analyysirakenne. Tarkastelun viitekehystenä toimivat strategian toimeenpanon ja kestäväan matkailun hallinnan teorit, joiden avulla on pyritty jäsentämään käytännön toteutuksen keskeisiä edellytyksiä, rakenteita ja haasteita. Tulosten johdonmukaisuus teoreettisten havaintojen kanssa tukee analyysin uskottavuutta. Tutkimuksen eettisyys on varmistettu noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Aineisto ei sisällä henkilötietoja eikä tutkimuksessa ole suoritettu haastatteluja tai muita menetelmiä, jotka olisivat edellyttäneet eettisen toimikunnan arviointia. Ei-julkisen dokumentin käyttö perustui tutkimuslupaun ja aineistoa käsiteltiin

luottamuksellisesti luvan ehtojen mukaisesti. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota lähdekritiikkiin, tulkinnan läpinäkyvyyteen sekä selkeään erotteluun lähdeaineiston ja tutkijan oman analyysin välillä.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tällä tutkimuksella on useita sellaisia rajoituksia ja rajoituksia, jotka tulee huomioida tulosten tulkinnassa. Tutkimuksen aineisto koostui ensisijaisesti Helsingin kaupungin tuottamista strategia- ja ohjelmadokumenteista, joista yksi oli ei-julkinen ja saatu tutkimusluvalla. Vaikka aineisto on ajankohtainen ja sisällöllisesti rikas, se edustaa yksinomaan kaupungin virallista näkökulmaa ja sisältää strategista viestintää, joka korostaa tavoitteiden edistymistä. Tästä seuraa, että aineisto ei tarjoa suoraa tietoa siitä, miten strategia näyttäytyy esimerkiksi asukkaille, matkailuyrityksille tai muille sidosryhmille. Dokumenttiaineistoon perustuva tutkimus ei myöskään tavoita käytännön toteutuksen mahdollisia haasteita, epävirallisia käytäntöjä tai organisaation sisäisiä jännitteitä.

Tutkimuksessa on hyödynnetty asiakirja-analyysiä, joka ei sisällä empiiristä kenttätöitä, kuten haastatteluja tai havainnointia. Tämä rajausta mahdollistaa systemaattisen sisällöntarkastelun, mutta ei mahdollista syvällistä ymmärrystä siitä, miten strategiaa tosiasiallisesti tulkitaan, toteutetaan tai koetaan organisaation eri tasoilla. Näin ollen tutkimus ei tavoita käytännön kokemuksellista tietoa eikä voi arvioida toimeenpanon vaikutuksia esimerkiksi matkailuelinkeinon toimijoiden tai asukkaiden näkökulmasta.

Rajoituksena voidaan myös pitää tutkimuksen paikallista ja ajallista kontekstia. Aineisto rajautuu Helsingin kaupunkiin ja tiettyyn ajanjaksoon (strategiakausi 2021–2025), eikä tutkimus ota huomioon mahdollisia strategian muutoksia tai päivityksiä tämän ajankohdan jälkeen. Lisäksi globaalit tapahtumat, kuten koronapandemia ja Ukrainan sota, ovat vaikuttaneet matkailuun merkittävästi, mikä voi heijastua myös strategiadokumenttien painotuksiin. Tämä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin konteksteihin tai ajanjaksoihin.

Tutkimus painottuu teoreettisesti strategian rakenteellisiin ja hallinnollisiin näkökulmiin, kuten toimeenpanon organisointiin ja verkostorakenteisiin. Vähemmälle huomiolle jäävät esimerkiksi matkailijoiden kokemukset, strategian vaikutukset paikallisyhteisöön tai laajempi kestävä matkailun vaikuttavuusanalyysi. Näistä rajoituksista huolimatta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa strategisen toimeenpanon mekanismeista julkisessa kontekstissa ja luo perustaa jatkotutkimukselle, jossa empiirinen näkökulma ja vertaileva asetelma voisivat syventää ymmärrystä entisestään. Tällainen

vertaileva näkökulma voisi tuoda esiin erilaisia hallintakäytäntöjä ja parhaiden käytäntöjen siirrettävyyttä.

Kestävän matkailun hallintaa ja erityisesti sen strategista toimeenpanoa on kansainvälisessä ja kotimaisessa tutkimuksessa käsitelty toistaiseksi varsin vähän. Vaikka kestävän matkailun periaatteet ovat laajasti tunnustettuja, niitä koskeva tutkimus on painottunut usein matkailijoiden käyttäytymiseen, kestävyyttä mittaaviin indikaattoreihin tai yksittäisiin kehittämishankkeisiin. Sen sijaan vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, miten kestävyystavoitteita käytännössä toteutetaan julkishallinnon strategioissa, millaiset hallintarakenteet tukevat toimeenpanoa ja millaisia rakenteellisia, toiminnallisia tai poliittisia haasteita kestävyyteen tähtäävä strateginen ohjaus kohtaa. Näin ollen tutkimusaukko koskee erityisesti strategisen tason toimeenpanon hallintaa ja sen dynamiikkaa monitoimijaisessa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä.

Jatkossa olisi perusteltua laajentaa näkökulmaa empiiriseen tarkasteluun, esimerkiksi selvittämällä asukkaiden, matkailuyritysten tai kaupungin henkilöstön kokemuksia strategian käytännön toimeenpanosta. Haastatteluihin tai kyselyihin perustuva tutkimus voisi tarjota syvällisempää ymmärrystä siitä, miten strategia jalkautuu käytännön tasolle ja mitkä tekijät tukevat tai estävät sen tavoitteiden saavuttamista. Jatkotutkimus voisi kohdistua strategian vaikuttavuuden mittaamiseen pitkällä aikavälillä, esimerkiksi kytkemällä toimenpiteet mitattaviin tuloksiin ja arvioimalla resurssien käyttöä suhteessa saavutettuihin vaikutuksiin. Tämä voisi sisältää esimerkiksi indikaattoriperusteista arviointia strategisten toimenpiteiden ekologisista, sosiaalisista ja taloudellisista vaikutuksista. Tämä loisi tietopohjaa strategisen johtamisen kehittämiseksi kaupunkiorganisaatioissa ja vahvistaisi kestävän matkailun seurannan käytäntöjä myös muissa kunnissa. Strategisen toimeenpanon tarkastelua voisi myös syventää analysoimalla poikkeustilanteiden, kuten pandemian tai ilmastokriisin, vaikutuksia toimeenpanorakenteisiin ja -prioriteetteihin. Tällainen tutkimus auttaisi ymmärtämään, miten joustavia ja resilienttejä strategiset järjestelmät ovat muuttuvassa toimintaympäristössä

## Lähteet:

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uudistettu painos). Vastapaino.

Asikainen, J (2009). *Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia*. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) (2009): *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Haettu osoitteesta

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

Borg, P., & Condit, S. (1997). *Kestävä matkailu*. Matkailun osaamiskeskus.

Borg, P., Kivi, E., & Partti, M. (2002). *Elämyksestä elinkeinoksi: matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö*. WSOY.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*.

Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2007). *From resource allocation to strategy*. Oxford University Press.

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. Haettu osoitteesta

<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.

Eräranta, S., & Koskinen, K.-R. (2022). *Toimenpideohjelmat strategian tukena: Opas päästövähennysohjelman laatimiseen* (Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2022:36).

Eskola, J., Suoranta, J., & Ellibs. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Helsingin kaupunki. (2021). *Helsingin kaupunkistrategia: Kasvun paikka 2021–2025*. Haettu osoitteesta

[https://stplattaproduct.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/helsingin\\_kaupunkistrategia\\_kasvun\\_paikka.pdf](https://stplattaproduct.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/helsingin_kaupunkistrategia_kasvun_paikka.pdf)

Helsingin kaupunki. (2022). Haettu osoitteesta

<https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2022/opas-paastovahennysohjelman-laatimiseen-2022.pdf>

Helsingin kaupunki. (2022). *Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022–2026*.

Business Helsinki, Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö. Haettu osoitteesta

<https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/helsingin-matkailun-ja-tapahtumien-toimintaohjelma-2022-2026.pdf>

Helsingin kaupunki. (2023). *Helsingin kierto- ja jakamistalouden toimenpideohjelma*. Haettu osoitteesta

[https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin\\_kierto\\_ja\\_jakamistalouden\\_toimenpideohjelma.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin_kierto_ja_jakamistalouden_toimenpideohjelma.pdf)

Helsingin kaupunki. (2023). *Helsingin kaupungin matkailun ilmastotiekartta 2023–26*. Business Helsinki, Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö. Haettu osoitteesta

[https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin\\_matkailun\\_ilmastotiekartta\\_02062023.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin_matkailun_ilmastotiekartta_02062023.pdf)

Helsingin kaupunki. (2023). *Helsingin matkailu- ja tapahtuma-alojen inklusiivisuuden nykytila-analyysi 2023*. Haettu osoitteesta

[https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin\\_matkailu\\_ja\\_tapahtuma\\_alojen\\_inklusiivisuuden\\_nykytila-analyysi\\_2023.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin_matkailu_ja_tapahtuma_alojen_inklusiivisuuden_nykytila-analyysi_2023.pdf)

Helsingin kaupunki. (2023). *Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen:*

*Tilannekatsaus huhtikuu 2023*. Business Helsinki, Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö. Haettu osoitteesta

[https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Matkailun\\_ja\\_tapahtumien\\_toimintaohjelman\\_eteneminen\\_huhtikuu\\_2023.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Matkailun_ja_tapahtumien_toimintaohjelman_eteneminen_huhtikuu_2023.pdf)

Helsingin kaupunki. (2024). *Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman eteneminen:*

*Tilannekatsaus 2024*. Business Helsinki, Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö. Haettu osoitteesta

[https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Matkailun\\_ja\\_tapahtumien\\_toimintaohjelman\\_eteneminen\\_2024.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Matkailun_ja_tapahtumien_toimintaohjelman_eteneminen_2024.pdf)

Helsingin kaupunki. (2024). *Helsingin matkailun ja tapahtumien varautuminen ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen 2024*. Business Helsinki, Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö. Haettu osoitteesta

[https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin\\_matkailun\\_ja\\_tapahtumien\\_varautuminen\\_ilmastonmuutokseen\\_2024.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsingin_matkailun_ja_tapahtumien_varautuminen_ilmastonmuutokseen_2024.pdf)

- Helsingin kaupunki. (2024). *Helsinki visitor pressure: Analysis and management plan 2024–2026*. Business Helsinki, Tourism and Destination Management Unit. Haettu osoitteesta [https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsinki\\_Tourism\\_Visitor\\_Pressure\\_2024.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Helsinki_Tourism_Visitor_Pressure_2024.pdf)
- Helsingin kaupunki. (2024, 17. lokakuuta). *Helsinki saavutti kärkisijan matkailukohteiden kestävyyttä mittaavassa indeksissä*. Haettu 15.5.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsinki-saavutti-karkisijan-matkailukohteiden-kestavytta-mittaavassa-indeksissa>
- Helsingin kaupunki. (2025, 5. maaliskuuta). *Helsinki vahvisti jälleen asemiaan kestäväenä matkailukohteena*. Haettu 15.5.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsinki-vahvisti-jalleen-asemiaan-kestavana-matkailukohteena>
- Helsingin kaupunki, Business Helsinki, Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö & Brändi ja tapahtumat -yksikkö. (2025). *Helsingiläisten osallisuus matkailu- ja tapahtuma-alojen kehittämiseen: Toimintasuunnitelma 2025–2027*. Haettu osoitteesta [https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Asukkaiden\\_osallisuus\\_matkailu\\_ja\\_tapahtuma\\_aloilla\\_toimintasuunnitelma\\_2025\\_2027.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Asukkaiden_osallisuus_matkailu_ja_tapahtuma_aloilla_toimintasuunnitelma_2025_2027.pdf)
- Hrebiniak, L. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, Second Edition* (2nd edition). Pearson.
- Finlex. (2015). *Kuntalaki 410/2015*. Haettu osoitteesta [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2015/410\\_26.3.2025](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2015/410_26.3.2025)
- Global Destination Sustainability Movement. (2024). *GDS-Index methodology 2024*. Haettu osoitteesta <https://www.gds.earth/wp-content/uploads/GDS-Index-Methodology-2024.pdf>
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C. M., & Lew, A. A. (2009). *Understanding and managing tourism impacts: an integrated approach* (1st ed.). Routledge.
- Helsingin kaupunki. (2022). *Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022–2026: Kestävää kasvua ja vetovoimaisuutta – kohti uutta!* Haettu osoitteesta <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/helsingin-matkailun-ja-tapahtumien-toimintaohjelma-2022-2026.pdf>

Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.

Jokimäki, J., & Kaisanlahti-Jokimäki, M.-L. (2007). Ekologinen kestävyys matkailussa. Teoksessa J. Jokimäki & M.-L. Kaisanlahti-Jokimäki (toim.), *Matkailualueiden kestävyden indikaattorit* (Arktisen keskuksen tiedotteita 52). Arktinen keskus, Lapin yliopisto. Haettu osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59447/Matkailualueiden%20kest%c3%a4vyyden%20indikaattorit.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. (4., tarkistettu painos). Helsinki: Talentum Oyj.

Kananen, S. (2007). Kulttuurinen kestävyys matkailussa. Teoksessa J. Jokimäki & M.-L. Kaisanlahti-Jokimäki (toim.), *Matkailualueiden kestävyden indikaattorit* (Arktisen keskuksen tiedotteita 52). Arktinen keskus, Lapin yliopisto. Haettu osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59447/Matkailualueiden%20kest%c3%a4vyyden%20indikaattorit.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.

Kirvelä, T. (2007). Ohjelmat kuntien strategiatyössä. Teoksessa S. Mikola (toim.), *Kuntien ohjelmajohtaminen: Näkemyksiä ja arvioita* (s. 55–60). Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2007/1217-kuntien-ohjelmajohtaminen-nakemyksia-ja-arvioita>

Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 2, 68–84. PS-kustannus.

Kuntaliitto. (2021a). *Kuntastrategia*. Haettu 26.3.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>

Kuntaliitto. (2021b). *Kestävä kehityksen strateginen johtaminen: Kuntastrategia ja sitä toteuttavat ohjelmat*. Haettu 26.3.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen/24-kuntastrategia-ja-sita-toteuttavat-ohjelmat-26.3.2025>

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus.

Lindroos, J.-E., Lohivesi, K., & Sanoma Pro. (2010). *Onnistu strategiassa* (3. uud. p.). WSOYpro.

- Maxim, C. (2016). Sustainable tourism implementation in urban areas: A case study of London. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7), 971–989. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1115511>
- Mettiäinen, I. (2007). Sosiaalinen kestävyys matkailussa. Teoksessa J. Jokimäki & M.-L. Kaisanlahti-Jokimäki (toim.), *Matkailualueiden kestävyden indikaattorit* (Arktisen keskuksen tiedotteita 52). Arktinen keskus, Lapin yliopisto. Haettu osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59447/Matkailualueiden%20kest%c3%a4vyyden%20indikaattorit.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mikola, S., & Kesänen, J. (2007). *Ohjaket käsissä: Opas kuntien ohjelmien johtamiseen*. Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2007/1208-ohjaket-kasissa-opas-kuntien-ohjelmien-johtamiseen>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, 1994.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2008). *Strategy Safari : The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. (2nd ed.). Pearson Education, Limited.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2003). *Tourism and sustainability: Development and new tourism in the Third World* (2nd ed.). Routledge.
- Paunovic, I., & Jovanovic, V. (2017). Implementation of sustainable tourism in the German Alps: A case study. *Sustainability*, 9(2), Article 226. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.3390/su9020226>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Saarinen, J. (2021). Is being responsible sustainable in tourism? Connections and critical differences. *Sustainability*, 13(12), 6599. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.3390/su13126599>
- Santos Lacueva, R., Velasco González, M., & González Domingo, A. (2022). The integration of sustainable tourism policies in European cities. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(5), 1229–1242. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.085>
- Silvasti, T. (2014). Sisällönanalyysi. Teoksessa: Massa, I. (toim.) *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*. Gaudeamus, Tampere. 33–48.

- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. uudistettu painos). Sage.
- Swarbrooke, J. (2002). *Sustainable tourism management*. CABI.
- Taeihagh, A. (2017). Network-centric policy design. *Policy Sciences*, 50(2), 317–338.
- Tawse, A. & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal* 39(1), 22–33.
- Tervo-Kankare, K. (2017). Kestävä matkailu. Teoksessa J. Edelheim & H. Ilola (Toim.), *Matkailututkimuksen avainkäsitteet* (s. 235–240). Lapland University Press. Haettu osoitteesta [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avaink%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023* (Toim. R. Keiski, K. Hämäläinen, M. Karhunen, E. Löfström, S. Näreaho, K. Varantola, S.-K. Spoof, T. Tarkiainen, E. Kaila & M. Aittasalo). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta ja Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta. Haettu osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Veijola, S., & Kyyrö, K. (2020). *Kestävän matkailun monitieteiset mittarit kulttuuriympäristöissä* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:26). Valtioneuvoston kanslia. Haettu osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162206/VNTEAS\\_2020\\_26.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162206/VNTEAS_2020_26.pdf)
- Veijola, S., Ilola, H., & Edelheim, J. (2013). Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa S. Veijola (Toim.), *Matkailututkimuksen lukukirja* (s. 16–29). Lapin yliopistokustannus.
- Vesterinen, N. (2022). *Kohti uutta – Helsingin matkailuseminaari 2022* [Videotallenne]. Helsingin kaupunki. Haettu osoitteesta <https://suite.icareus.com/fi/web/helsinkikanava/player/vod?assetId=173822407>
- Virtanen, P., Stenvall, J., & Ellibs. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

Visit Finland. (2024). *Sustainable Travel Finland*. Haettu 26.5.2025 osoitteesta <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/sustainable-travel-finland>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. Haettu osoitteesta <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> 1.12.2023

World Tourism Organization. (2005). *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. UNWTO and UNEP. Haettu osoitteesta <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284408214>

World Tourism Organization. (2018). 'Overtourism'? *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*. Haettu osoitteesta <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070>

World Tourism Organization. (2024). *Statistical framework for measuring the sustainability of tourism (SF-MST): Final draft*. [https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/session\\_55/documents/BG-4a-SF-MST-E.pdf](https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/session_55/documents/BG-4a-SF-MST-E.pdf)

Zamfir, A., & Corbos, R.-A. (2015). Towards sustainable tourism development in urban areas: Case study on Bucharest as tourist destination. *Sustainability*, 7(9), 12709–12722. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.3390/su70912709>