



Karelia-ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia 2030

Mika Honkanen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023
Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

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

Tekijä
Mika Honkanen

Nimeke
Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia 2030

Pohjois-Karjalan ELY-keskus
Ympäristö -vastuualue

Tiivistelmä

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia 2030 on osallistava tiekartta kohti alueellisesti ja kansainvälisesti tunnettua kestävä kehityksen sekä luonnon ja ihmisen hyvinvoinnin edelläkävijyyttä ja mallialuetta. Strategiassa on neljä ydinteemaa, joita tarkastellaan neljän eri näkökulman kautta. Strategian valmisteluprosessi on toteutettu yhteistyössä Pohjois-Karjalan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen, Karelia-ammattikorkeakoulun sekä useiden eri sidosryhmien kanssa.

Opinnäytetyössä haastateltiin yli 50 Pohjois-Karjalan biosfäärialueen toimijaa. Aineisto analysoitiin yhdessä Pohjois-Karjalan biosfäärialueen koordinaattorin ja työvaliokunnan kanssa. Aineiston pohjalta määritettiin Pohjois-Karjalan biosfäärialueen visio, missio ja arvot sekä muodostettiin käsitys mahdollisuuksista ja uhkakuvista vahvuuksien ja heikkouksien kautta.

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategian uudistaminen on syntynyt nykytilan tarpeesta. Haasteena toiminnassa on ollut näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäksi sen monimuotoisuus ja resurssien tehokas allokaatio. Tavoitteena on saavuttaa konsensus siitä, mihin biosfäärialuetta halutaan käyttää. Yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi on nyt asetettu tavoitteet sekä seurantamittarit. Strategia selkeyttää suunnan sekä luo pohjan eri toimijoille määrittää omat roolinsa yhteisen tavoitteen edistämiseksi yksilöllisillä toimenpiteillä.

Kieli
suomi

Sivuja 43
Liitteet 3
Liitesivumäärä 12

Asiasanat
strategiat, aluehallinto, biosfäärialueet, kestävä matkailu



THESIS
April 2023
Degree Programme in Technology Competence
Management
Master's degree

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

Author
Mika Honkanen

Title
North Karelia Biosphere Reserve Strategy 2030

North Karelia Centre for Economic Development, Transport and the Environment
Environment area of responsibility

Abstract

The 2030 strategy of the North Karelia biosphere region is a participatory road map towards a regionally and internationally known pioneer and model region for sustainable development and the well-being of nature and people. The strategy has four core themes, which are examined through four different perspectives. The strategy preparation process has been carried out in cooperation with North Karelia Centre for Economic Development, Transport and the Environment, Karelia University of Applied Sciences and several different stakeholders.

More than fifty operators of the North Karelia biosphere region were interviewed in the thesis. The material was analyzed together with the coordinator of the North Karelia Biosphere Reserve and the working committee. Based on the data, the vision, mission and values of the North Karelia biosphere region were determined, and an understanding of opportunities and threats was formed through strengths and weaknesses.

The renewal of the strategy of the North Karelia biosphere region has been born out of the need of the current situation. In addition to visibility and familiarity, the challenge in the operation has been its diversity and efficient allocation of resources. The goal is to reach a consensus on what the biosphere area is to be used for. In order to achieve a common vision, goals and monitoring metrics have now been set. The strategy clarifies the direction and creates a basis for different actors to determine their own roles to promote the common goal with individual measures.

Language
Finnish

Pages 43
Appendices 3
Pages of Appendices 12

Keywords
strategies, regional administration, biosphere reserves, sustainable tourism

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Strategia ja yhteishallinto	6
2.1	Strategian merkitys	6
2.2	Strategian määritelmä.....	7
2.3	Strategiaprosessi	10
2.3.1	Strategian laadintaprosessi.....	10
2.3.2	Strategian toimeenpano.....	13
2.3.3	Vaikuttavuuden arviointi.....	15
2.4	Yhteishallintomalli	16
2.5	MAB-ohjelma	18
2.5.1	Pohjois-Karjalan biosfäärialueen toiminta ja ohjaus.....	20
3	Opinnäytetyön toteutus	22
3.1	Kehittämistehtävän tavoitteellinen asetanta.....	22
3.2	Aineistot ja menetelmät	26
4	Tulokset	27
4.1	Haastattelut.....	27
4.2	Aineiston analysointi	29
4.3	Haastattelun osallistujat.....	30
4.4	SWOT	31
4.4.1	Vahvuudet ja mahdollisuudet.....	31
4.4.2	Heikkoudet ja uhat	32
4.5	Visio, missio ja arvot.....	33
4.6	Toiminnalliset painotukset.....	34
4.7	Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia 2030 ja seuranta	37
5	Pohdinta.....	37
	Lähteet.....	42

Liitteet

- Liite 1 Pohjois-Karjalan biosfäärialueen kartta
- Liite 2 Haastattelukysymykset suomeksi
- Liite 3 Pohjois-Karjalan biosfäärialueen vaikuttavuuden mittarit

1 Johdanto

Pohjois-Karjalan biosfäärialue on Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen sekä ympäristöministeriön koordinoima kestävä kehityksen yhteistyöalue. Alue on perustettu vuonna 1992. Sen tavoitteena on edistää kestävä kehitystä, suojella biologista monimuotoisuutta ja edistää innovatiivisia lähestymistapoja ympäristöön ja yhteiskuntaan. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda näkyvä kestävä kehityksen yhteistyöväline tuottamaan lisäarvoa ja selkeyttä erityisesti Pohjois-Karjalan alueelle ekosysteemipalveluja hyödyntäville toimijoille.

Strategia on organisaatioille kriittinen, koska se tarjoaa suunnan, kilpailuedun, tehokkaan resurssien allokoinnin, joustavuuden ja selkeän viestinnän. Ilman strategiaa organisaatio voi muuttua keskittymättömäksi, tehottomaksi ja kykenemättömäksi saavuttamaan tavoitteitaan. Tässä tehtävässä osallistavassa strategiaprosessissa pyritään luomaan Pohjois-Karjalan biosfäärialueelle tulevaisuuden tiekartta postmodernin strategia-ajattelun keinoilla.

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategian valmistelu on alkanut vuoden 2020 alussa, jolloin alueen koordinoituvuudessa oli tunnistettavissa siirtymävaihe. Strategia-asiakirjalle havaittiin myös selkeä tarve, joka huomioi alueen nykytilan sekä erityistarpeet tulevaisuuden toiminnalle. Samanaikaisesti valmisteilla oli useita alueellisia sekä valtakunnallisia strategioita ja näin ollen oli järkevää toteuttaa myös tämän alueen osalta vastaavia toimenpiteitä. Alueen teemojen yhdistäminen ja kysyntä myös uusille alkaville rahoituskausille oli selkeä. Kestävä kehityksen tavoitteet (Agenda2030) ovat huomattavassa roolissa vastuullisuusarvojen kanssa tänään ja tulevaisuuden yritystoiminnassa.

Strategian toimeenpanoprosessiin liittyy olennaisesti toiminnan kehittämiseen, mutta tässä opinnäytetyössä pääasiallinen painopiste on strategian laadintaprosessissa. Strategia-asiakirjaa tullaan hyödyntämään erityisesti Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen osalta viestinnässä ja resurssien allokoinnissa yhteistyössä maaseuturahaston kanssa sekä osana Pohjois-Karjalan Leader-ryhmien strategista toimeenpanoa.

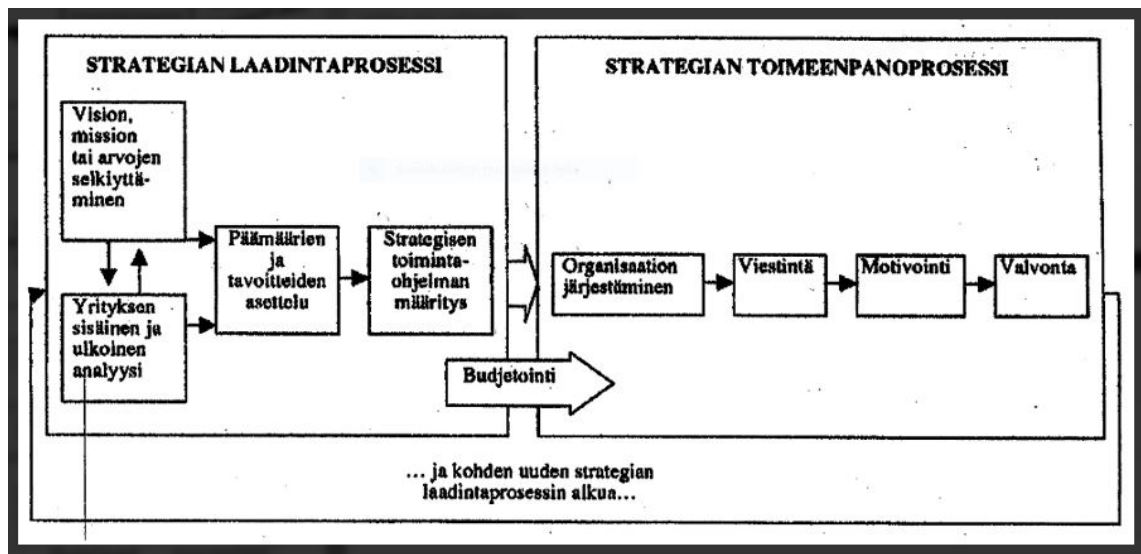
2 Strategia ja yhteishallinto

2.1 Strategian merkitys

Strategia on korkean tason suunnitelma, joka hahmottelee, kuinka organisaatio kohdistaa resurssejaan, tekee päätöksiä ja ryhtyy toimiin toteuttaakseen tehtävänsä ja visionsa. Strategian merkitystä voidaan perustella seuraavilla strategiaprosessista (kuvio 1) tunnistettavilla elementeillä (Näsi & Aunola 2001, 104):

1. *Suunta*: Strategia auttaa organisaatiota määrittämään selkeän suunnan ja keskittymään tärkeimpiin aloitteisiin. Määrittämällä prioriteetit ja jakamalla resursseja strategia varmistaa, että kaikki työskentelevät samojen päämäärien ja päämäärien eteen.
2. *Kilpailuetu*: Hyvin määritelty strategia voi auttaa organisaatiota saamaan kilpailuetua markkinoilla. Tunnistamalla ainutlaatuiset arvoehdotukset ja kilpailukykyiset erottajat organisaatio voi erottua kilpailijoistaan ja houkutellessa asiakkaita ja osaajia.
3. *Resurssien allokointi*: Strategia auttaa organisaatiota kohdistamaan resurssinsa tehokkaasti sekä taloudellisen että inhimillisen pääoman osalta. Tunnistamalla tärkeimmät aloitteet organisaatio voi varmistaa, että resursseja käytetään tehokkaasti ja tuloksellisesti.
4. *Joustavuus*: Strategian avulla organisaatio voi olla joustava ja mukautuva muuttuviin olosuhteisiin. Asettamalla prioriteetteja ja tavoitteita organisaatio voi vastata markkinoiden, toimialan tai sisäisen ympäristön muutoksiin pysyen silti uskollisena ydintehtävälleen ja arvoilleen.
5. *Viestintä*: Strategia tarjoaa yhteisen kielen ja puitteet viestimiseen sidosryhmien, mukaan lukien työntekijät, asiakkaat, rahoittajat ja kumppanit, kanssa. Jakamalla strategian organisaatio voi kohdistaa kaikki yhteisen vision ympärille ja innostaa heitä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen.
6. *Seuranta*: Strategian toteuman seuranta on keskeinen osa strategian toteutusta ja sen avulla voidaan varmistaa, että strategiset tavoitteet

saavutetaan ja että organisaatio saavuttaa halutun suorituskyvyn tason. Strategia ohjaa mittaamaan oikeita asioita tavoitteiden edistämiseksi.



Kuvio 1. Yrityksen strategiaproessi (Näsi & Aunola 2001, 104).

2.2 Strategian määritelmä

Strategian määrittely ei ole yksiselitteistä. Michael Porterin (1980) mukaan perusstrategiat rakentuvat asemoinnin, arvon tuottamisen sekä kilpailuetujen kautta. Strategisessa muutoksen johtamisessa pyritään tuottamaan koko arvoketjulle lisäarvoa kilpailuedun muodossa. Kilpailuedun saavuttaminen ei kuitenkaan riipu ainoastaan organisaation omasta arvoketjusta, vaan myös arvojärjestelmästä, jonka osana se on. Yksittäisen organisaation rooli arvojärjestelmässä kilpailuedun näkökulmasta edellyttää huomioimaan oman prosessin lisäksi myös muut arvoketjut. Menestyvät organisaatiot ovat onnistuneet tasapainottamaan muutos-pysyvyys-elementtien ristiriidan ja saavuttaneet tasapainon asiakkaan tarpeiden, resurssien sekä kilpailun kesken (Kamensky 2004, 221–223).

Mintzbergin (1987) määritelmän mukaisesti strategia voi tarkoittaa organisaation tietoisesti tavoiteltua ratkaisua (suunnitelma tai juoni), johdonmukaista toimintaa, asemaa tai näkökulmaa toimintaympäristössään. Organisaation toimintaympäristöön voidaan periaatteessa sisällyttää kaikki,

mikä on organisaatorajan ulkopuolella. Muutoksen johtamisen näkökulmasta ilmiöjoukkoa on kuitenkin rajattava toimijoihin ja ilmiöihin, jotka ovat välittömässä rajapinnassa organisaation kanssa tai joilla on oletettavaa merkitystä jollain realistisella aikavälillä. Muutoksen johtamiseen liittyy vahvasti erilaisten ilmiöiden tunnistaminen ja erityisesti uhkien ja mahdollisuuksien havaitseminen. Perinteisessä SWOT-analyysissä toimintaympäristöä voidaan tarkastella juuri näiden uhkien ja mahdollisuuksien kautta, yhdistettynä heikkouksiin sekä vahvuuksiin. SWOT-analyysi voidaan sujuvasti muodostaa tilannekuvan selvityksen jälkeen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 115–122.)

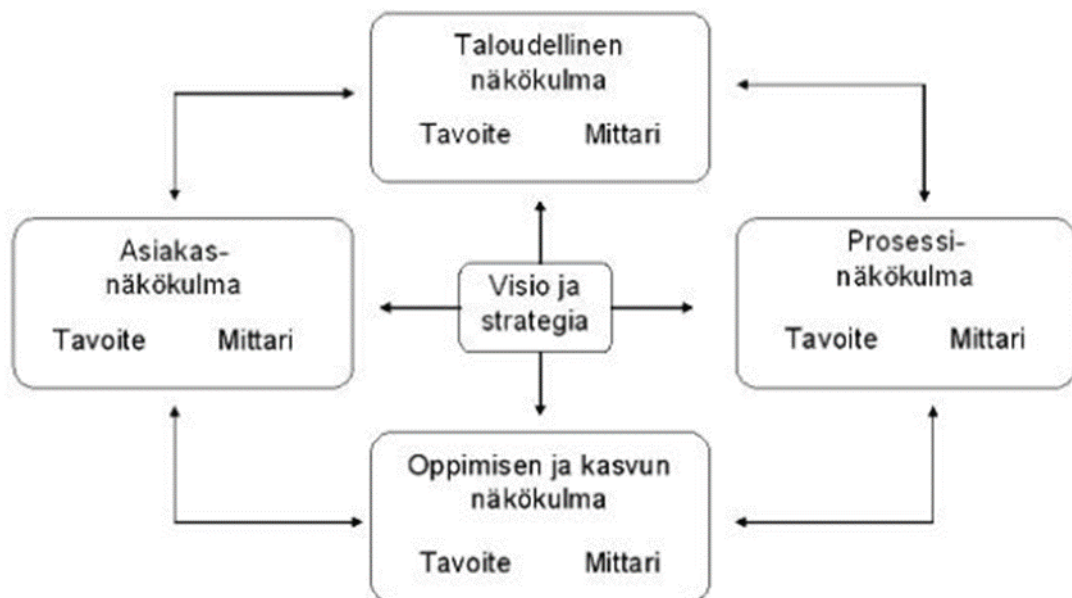
On myös mahdollista, että strateginen toiminta ei lähtökohtaisesti perustu kilpailulle, vaan kyseessä on eräänlainen *yhteishyväpeli*, jossa yksilöiden etu hyödyttää koko yhteiskuntaa rajoja tuntematta. Yhteishyväpelin näkökulma noudattaa eräällä tavalla sinisen meren strategiaa, jossa tavoitteena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä arvoinnovaation logiikalla, eli avaamalla kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa (Chan Kim & Mauborgne 2005, 33). Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan tuotteiden, palveluiden tai toimintamallien luomista, jotka tuottavat lisäarvoa ja samalla vähentävät kustannuksia (Chan Kim & Mauborgne 2005, 24).

Hyvällä strategialla on tunnistettavissa sinisen meren strategian mukaisesti kolme piirrettä, joita ovat (Chan Kim & Mauborgne 2005, 61–62):

1. *painopiste*, eli organisaation korostettavat tekijät
2. *erilaisuus*, eli lisäarvoa sellaisilla tekijöillä, jotka muilta puuttuvat ja
3. *mieleenpainuva motto*.

Perinteinen rationaalinen strategiatyöskentely voi tuottaa vääränlaista tietoa modernin ekosysteemiajattelun aikana. Jos perinteinen strategia on pääosin johdon suorittama ja pidetty päivittäisen toiminnan yläpuolella niin postmoderni strategia-ajattelu tuo prosessin arkiseen tekemiseen ja huomioi ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita ja tunteita. (Juuti & Luoma 2009, 246–248.)

Strategia voidaan ajatella myös työvälineinä, kuten Balanced Scorecard (BSC), tasapainotettu tuloskortti. Kaplan ja Norton (1992) kuvasivat strategian neljän eri näkökulman kautta (kuvio 2). Mallin etuihin kuuluu se, että siihen voidaan sisällyttää taloudellisten mittarien lisäksi ei-taloudellisia mittareita. Tällöin sen sovellusala on huomattavasti laajempi ja sitä voidaan hyödyntää hyvin erityyppisillä organisaatioilla. Jokaisella näkökulmalla on syy-seuraussuhde toisiinsa. Balanced Scorecardin nelinäkökulma on myös organisaation arvolupaus (Kaplan & Norton 2007, 19–23).



Kuvio 2. Balanced Scorecard, BSC (Kaplan & Norton 1992).

BSC:n näkökulmat (Kaplan & Norton 1992):

1. *Asiakas-näkökulma* on vahvasti organisaation ulkopuolelta tuleva näkökulma, jota voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväsyydellä. Ilman asiakasta tai asiakkuutta ei ole organisaatiota. Myös sisäinen asiakkuus on tärkeä huomioida. Sisäisellä asiakkuudella voidaan tarkoittaa Pohjois-Karjalan biosfäärialueen kumppanuusverkostoa.
2. *Prosessit* viittaavat sisäisten rakenteiden, tai -asiakkuuksien toimivuuteen suoritteissa. Toiminnan tehokkuus korreloi vahvasti muiden

näkökulmien kanssa ja siksi on tärkeää tunnistaa mitkä ovat arvoa tuottavia ja mitkä arvoa tuottamattomia prosesseja.

3. *Taloudellinen näkökulma* on usein seuraus muista onnistuneista näkökulmista ja se yleensä yhdistetään vahvasti organisaation visioon sekä pitkän aikavälin strategiaan.
4. *Oppiminen ja kasvu* määrittävät organisaation resilienssiä ja sitä, kuinka kauan se voi toimia ympäristössään. Oppimisen ja kasvun näkökulma voidaan nähdä vahvimpana tulevaisuuden ja ennakkoinnin näkökulmana, johon voidaan liittää erilaisia skenaariomalleja.

Yleistetyt strategiamallit voidaan määritellä kehityksen, resurssien, operaatioiden ja asiakkaan näkökulmista. Tällöin käytettävissä oleva strategiamalli mukaillee omaa määriteltyä logiikkaansa. Strategiamallit voivat noudattaa pääosin yhtä strategialogiikkaa, mutta yleisesti organisaatioiden strategiat soveltavat useampaa logiikkaa. Pääsääntöisesti kuitenkin yksi strategialogiikka on hallitseva. (Ala-Mutka 2008, 262–264.)

2.3 Strategiaprosessi

2.3.1 Strategian laadintaprosessi

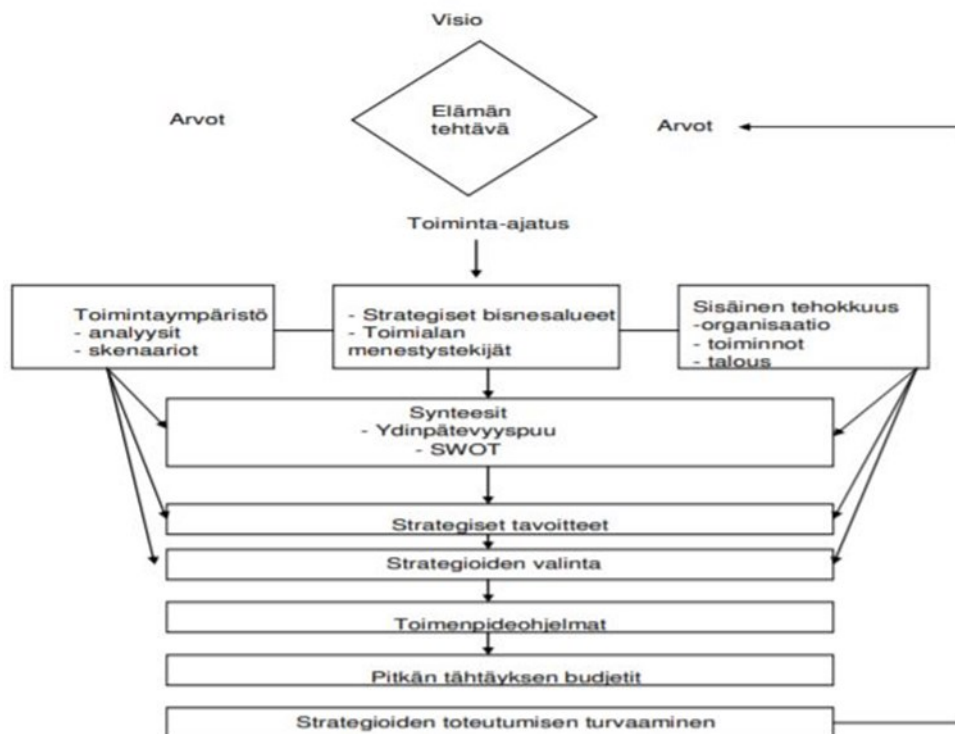
Strategian yksinkertaistetussa laadintaprosessissa (kuvio 1) olennaisinta on määrittää tarjottavan toiminnan suhde markkinoiden tarjontaan ja kysyntään, eli *arvo*, joka kohderyhmälle halutaan tarjota (Viitala & Jylhä 2019, 84–90). *Arvo* syntyy moninaisuudesta, jossa yhteistyö ja keskinäiset vaikutussuhteet onnistuvat luomaan toivotun tai sitä paremman lopputuloksen. Kestävä arvon saavuttaminen on asiakastarpeen ratkaisuja, jota tuotetaan sisäisten prosessien kautta (Kaplan & Norton 2004, 29–36).

Arvoajattelu on Michael Porterin (1985) luoman arvoketjumallin (value chain analysis) määritelmä. Arvoketju on myöhemmin ymmärretty arvoverkostoina (value network approach), jossa arvon tuottaminen tapahtuu harvoin selkeissä toimintaketjuissa. On nähty, että monimuotoiset yhteistyökokoonten fyysisesti

sekä digitaalisissa ympäristöissä on todellista lisäarvoa tuottavaa. (Viitala & Jylhä 2019, 91.)

Toiminnan yhteisesti ymmärretyt *arvot* sanoittavat sitä, miten toimimalla toteutetaan olemassaolon tarkoitusta kohti tavoiteltavaa unelmaa eli *visiota*. Elämän tehtävä, eli *missio* tai *purpose* vastaa puolestaan kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Missio on ”joka päivä” ja visio on ”joku päivä”.

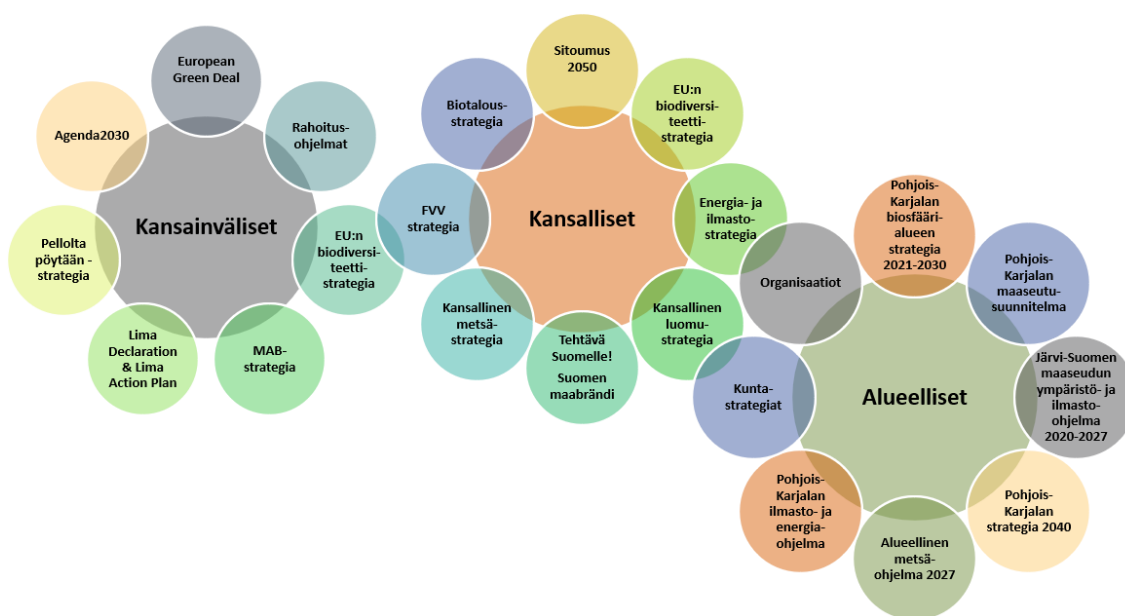
Kuviossa 3. on kuvattu sisäinen ja ulkoinen analyysi laajempaan, ennen strategisten tavoitteiden asettamista. Toiminnan painopisteiden rajauksissa voidaan hyödyntää erilaisia malleja, kuten nelikenttäanalyysiä (SWOT).



Kuvio 3. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2004).

Prosessin näkökulmasta, toimintaympäristö muodostuu joukosta erilaisia sidosryhmiä. Jokaisella sidosryhmällä on oma strategiansa (kuviot 4) ja mittaristonsa. Hyvä strategia huomioi eri sidosryhmien odotukset. Maksimoinnin logiikka ei enää päde, vaan on tarkasteltava toimintaympäristöä optimoinnin logiikalla. Tällaisen organisaation tavoitteet ovat optimoitu hyöty niille

sidosryhmille, jotka edistävät organisaation mission toteutumista. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 33–38.) Näin ollen organisaation sisäinen ja ulkoinen analyysi on erittäin merkittävä vaihe, jossa on mahdollista kuulla toimintaympäristön tarpeita sekä tarkastella niitä erilaisten skenaarioiden valossa.



Kuvio 4. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen toimintaan vaikuttavia kansainvälisiä, kansallisia ja alueellisia strategioita.

Toimintaympäristöön liittyvä sisäinen ja ulkoinen analyysi antaa myös tietoa menestystekijöistä ja toiminnan tehokkuudesta nykyhetkellä. Nykytila on lähtötaso, josta tavoitteiden kehitystä ja kasvua voidaan realistisesti mitata. Samalla voidaan myös tunnistaa mahdolliset puuttuvat selittävät tekijät selitettävälle asioille, eli suorittaa eräänlaista regressioanalyysiä.

Skenaarioita voidaan mallintaa toimintaympäristöstä löydettävillä muutosten ennusmerkeillä, kuten "heikoilla signaaleilla". Heikot signaalit ovat mahdollisten muutosten indikaattoreita, mutta niitä ei pidä sekoittaa varsinaiseen tapahtumaan tai tapahtumaryhmään. Heikot signaalit ovat signaaleja näistä

tapahtumista. Heikkojen signaalien näkyvyys on vähäinen, eikä niitä tule etsiä massamediasta. (Hiltunen 2010, 104.)

Skenaario-analyysin avulla saattaa löytyä myös "villi kortti". Villi kortti eroaa heikosta signaalista tapahtuman äkillisyydellä, jonka vaikutus voi olla merkittävä. Tapahtuma voi olla tiedostamaton tai tiedostettu. Tiedostettua villiä korttia ei ole välttämättä haluttu nähdä sen luonteen seurauksena. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2023.)

Biosfäärialueen kaltaisessa ekosysteemissä sen monimuotoisuus tuottaa väistämättä monimutkaisia tapahtumaketjuja. Villien korttien ja heikkojen signaalien etsintää ei ole kytketty varsinaiseen strategian laadintaprosessiin, mutta niiden olemassaolo on syytä tunnistaa toimeenpanoprosessin aikana. Haastattelujen avoimet vastaukset ovat eräs lähde niiden etsinnässä.

2.3.2 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpanoprosessin tarkoitus on saattaa strategiset valinnat konkreettisiksi toimiksi kohdentamalla tai muutosjohtamalla resursseja (Verweire 2014, 36–37). Kuten johdannossa oli mainittuna, strategian toimeenpanoprosessi ei ole tämän opinnäytetyön päätavoite. Strategian toteuttaminen edellyttää tarkennetun toimeenpanosuunnitelman toteuttamista haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Toimeenpanosuunnitelma laaditaan pääsääntöisesti lyhyemmälle aikavälille, kuin strategia.

Strategian toteutumista edistävät riskianalyysi ja varasuunnitelmat, strateginen valvontajärjestelmä, strateginen viestintä ja koulutus, operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan ja ammattimainen strategiatyöskentely (Kamensky 2010, 320). Periaatemalli, joka mahdollistaa strategisen - ja operatiivisen johtamisen tehokkaasti on Kamenskyn (2010) mukaan seuraavanlainen:

1. *Kommunikoi strategia selkeästi*: On tärkeää viestiä strategia kaikille sen toteuttamiseen osallistuville jäsenille. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki ymmärtävät strategian tavoitteet.

2. *Jaa strategia saavutettavissa oleviin tavoitteisiin:* Strategia tulisi jakaa pienempiin, saavutettavissa oleviin tavoitteisiin, jotta jokainen pysyy keskittyneenä ja motivoituneena. Jokaisella tavoitteella tulee olla selkeä aikataulu, erityiset vastuut ja mitattavissa olevat tulokset.
3. *Määritä roolit ja vastuut:* Määritä tietyt roolit ja vastuut jäsenille. Tämä auttaa varmistamaan, että jokainen tietää osansa strategian toteuttamisessa ja voi työskennellä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.
4. *Seuraa edistymistä:* Seuraa säännöllisesti edistymistä kohti strategian tavoitteita. Tämä auttaa tunnistamaan mahdolliset ongelmat tai ”pullonkaulat” ja tekemään tarvittavat muutokset suunnitelmaan.
5. *Sopeudu muuttuviin olosuhteisiin:* Odottamattomat tapahtumat tai muutokset liiketoimintaympäristössä voivat vaikuttaa strategioihin. On välttämätöntä olla joustava ja mukauttaa strategiaa tarpeen mukaan sen jatkuvan tehokkuuden varmistamiseksi.
6. *Tarjoa resursseja ja tukea:* Tarjoa tarvittavat resurssit ja tuki auttaaksesi kumppanuusverkoston jäseniä saavuttamaan tavoitteensa. Tämä sisältää koulutuksen, työkalujen ja muiden tehtävien suorittamiseen tarvittavien resurssien tarjoamisen.
7. *Tuo onnistumiset näkyviksi:* Tarkoituksena on säilyttää osallistuvat kumppanit motivoituina ja sitoutuneina strategian toteuttamiseen. Tunnustamalla yksilö- ja tiimisaavutukset pyritään vahvistamaan jokaisen panoksen merkitystä strategian yleisessä menestyksessä.

Toimenpiteiden vaikuttavuutta on pystyttävä mittaamaan riittävän monipuolisesti ja luotettavasti. Organisaatioiden olemassaolo perustuu asiakkuuksiin ja jokaisella on oma profiili. Asiakkuuksien ymmärtäminen edellyttää tietoa, jota voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla tai tyytyväisyyskyselyillä toiminnan aikana. Asiakkuuteen liittyy aina arvolupaus. Arvolupaus sisältyy organisaation brändiin. Brändillä on laaja, vahva ja positiivinen tunnettuus, johon liittyy voimakkaita mielikuvia (Viitala & Jylhä 2019, 99–113). Strateginen toimintaohjelma määrittää ja kuvaa organisaation arvolupauksen.

2.3.3 Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuus voidaan nähdä arvon ja tavoitettavuuden ilmentymänä. Perinteiset mittarit, jotka mittaavat panos-tuotos-suhdetta eivät riitä kuvaamaan yhteiskunnan muutosta ja kasvua aineettomasta tai sosiaalisesta arvosta (Sitra 2023).

Ekosysteemipalvelut ovat minkä tahansa palveluliiketoiminnan kanssa selkeä esimerkki, jossa asiakkaan todellinen hyöty voi jäädä näkymättömäksi teknis-taloudellisten mittareiden valossa. Mittareiden kehittyminen on myös kiertotalousnäkökulmasta merkityksellistä, koska palveluiden rooli on muodostanut työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan yli 70 prosenttia Suomen elinkeinorakenteesta jo vuonna 2015 (työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Palveluliiketoiminnan kehittyminen on nähty yhtenä osana kiertotalouden ratkaisuja.

Tavoitteen saavuttamiseksi annettujen resurssien tai interventioiden vaikutusten arvioinnissa Pawson ja Tilley (1997) tulkitsivat, että julkisen sektorin interventioissa usein on kyse hyvin rajatusta ja tilannekohtaisesta vaikuttavuudesta, jolloin kokonaisvaikutukset ovat vähäisiä. Tämä myös voi asettaa biosfääritoiminnan vaikuttavuuden mittaamiselle erityisiä haasteita.

Sitran selvityksen (2018) perusteella ensimmäinen askel vaikuttavuuden mittaamisessa on määritellä selkeät ja täsmälliset tavoitteet ja päämäärät. Näiden tavoitteiden tulee olla mitattavissa, realistisia ja määräaikaaisia. Hyvä tavoite mukailee SMART-periaatetta¹. Kun tavoitteet on asetettu, seuraavaksi määritetään mittarit ja suoritusindikaattorit. Vaikuttavuuden mittareiden tulee olla osuvia, luotettavia ja helposti mitattavia.

MAB-ohjelman tai Agenda2030 -tavoitteiden vaikuttavuutta, jossa ihminen on keskiössä, voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa käytettävillä menetelmillä. Tietenkin täytyy huomioida, että

¹ SMART-periaate, eli tarkasti määritelty (specified), mitattava (measurable), saavutettava (achievable), tarkoituksenmukainen (relevant) ja aikaan sidottu (timebound).

menetelmien hyvyyteen ja luotettavuuteen kytkeytyy vahvasti toiminnan luonne ja tavoite. Esimerkiksi ekosysteemipalveluja hyödyntävä sivutoiminen elinkeinonharjoittaja tai vahvaa kasvua tavoitteleva pk-yritys voi omistaa erilaisen hyötyfunktion.

Yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvo ry:n Hyvän Mitta -hankkeessa (2023) vaikuttavuusmittareina on käytetty teemoittain esimerkiksi palveluiden peittoja ja käyttöastetta sekä julkistaloutta (vero- ja tukikertymä). Tulosta on mitattu kohderyhmittäin ja prosessin arvioinnissa palveluiden tehokkuutta ja laatua esimerkiksi asiakaspalautteella ja aktiivisuudella.

2.4 Yhteishallintomalli

Yhteishallinto on hallinnon muoto, jossa kaksi tai useampi osapuoli jakaa vastuun ja päätöksentekovallan yhteistyössä. Osapuolet voivat olla eri hallintotasoja, kansalaisjärjestöjä tai yhteisöryhmiä. Yhteishallinnossa kukin osapuoli vaikuttaa päätöksentekoon ja osallistuu strategian tai ohjelmien muotoiluun. Tämä voi johtaa osallistavampaan ja avoimempaan päätöksentekoon ja parempiin tuloksiin, koska useat näkökulmat ja ideat otetaan huomioon. Yhteishallinto on kokonaisuutena tapa rakentaa luottamusta ja yhteistyötä eri tahojen välille, parantaa päätöksenteon laatua sekä luoda tehokkaampia ja tasa-arvoisempia hallintorakenteita. Sisäkkäisissä järjestelmissä hallintajärjestelyt ovat kuitenkin joskus ristiriidassa. (Ferguson 2018.)

Organisaatorakenteet voidaan jakaa neljään eri sektoriin. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan julkinen sektori on valtio ja kunnat, yksityiseen sektoriin kuuluvat yhtiöt. Yksityiseen sektoriin, joka on luokittelussa ensimmäinen sektori, tilastokeskus huomioi myös kirkot ja seurakunnat. Kolmas sektori on yksityisen, julkisen sektorin ja perheiden väliin jäävä yhteiskunnallinen sektori. Perheet ovat neljäs sektori. Tässä opinnäytetyössä yhteishallinto käsittää kolme ensimmäistä sektoria, mutta vaikuttavuus ulottuu kaikille neljälle sektorille.

Hybridiorganisaatioissa yleensä julkinen tai aatteellinen toiminnan logiikka kohtaa yritysjohtamisen logiikan. Välimaastossa on nähtävissä toisiinsa sopimattomien arvojen, osaamisten ja toimintatapojen ristiriita. Ristiriidassa on kuitenkin tunnistettavissa merkittäviä mahdollisuuksia, jossa avautuu laaja muutoksen ja kulttuurin toimintakenttä. Tämä monimuotoinen toimintakenttä toimii erinomaisena oppimisalustana. Organisaation tehtävänä on tällöin löytää johdettu suunta. (Santalainen 2017, 200.)

Verkostomaisesta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisestä yhteistyöstä puhutaan monituottajamallina (Viitala & Jylhä 2019, 365). Tähän uuteen julkisjohtamiseen tulee kuitenkin liittää selkeät mittaristot, jotta eri toimijoilla olisi mahdollista muodostaa riittävän yhtenäinen tilannekuva (Tienari & Harviainen 2020, 66).

Alhaalta ylöspäin suuntautuvan hallinnon katsotaan olevan reagoivampi, oikeutetumpi ja tehokkaampi kuin ylhäältä alas -ohjaus. Päätöksissä otetaan huomioon paikalliset olosuhteet, tieto ja arvot sekä luodaan suurempi tunne sidosryhmien omistajuudesta. Mikään yksittäinen hallintomalli ei kuitenkaan sovi parhaiten kaikille alueille. On tärkeää ottaa huomioon laajempien hallitusjärjestelmien, taloudellisten rakenteiden sekä sosiaalisten, kulttuuristen ja psykologisten kysymysten luonne ja vaikutus. Tällaisilla asiayhteyteen liittyvillä tekijöillä on merkitys sen määrittämisessä, kuinka sopiva ja onnistunut järjestelmä voi olla. (Ferguson 2018.)

Pohjois-Karjalan biosfäärialue on innovaatioekosysteemi (innovation ecosystem), eli alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti toimiva verkosto. Ekosysteemi perustuu luottamukseen ja kaikkia osapuolia hyödyttävään osallistumiseen. Voidaan puhua yhteisestä kilpailuedusta. Tämä tarkoittaa usein myös kustannustehokkuutta. Ekosysteemeille yleisesti tunnistettuja ominaisuuksia ovat kompleksisuus, keskinäisriippuvuus sekä kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen (Viitala & Jylhä 2019, 92–94). Uudet teknologiat toimivat ekosysteemien moottoreina (Tienari & Harviainen 2020, 82).

Innovaatioekosysteemin yksi lisäarvo syntyy osaamisen kehittämisestä ja sille on ehdottoman tärkeä huomioida oma toiminnallinen strategiansa.

Osaamisstrategia kuvaa osaamispääoman tavoitteita, osaamistarpeiden priorisointia, valittujen osaamistarpeiden hankintamenetelmät, kehittämiskumppanit sekä miten suljettua tai avointa osaamisen kehittäminen on esimerkiksi yritysten tai oppilaitosten kanssa (Ojala 2008, 141–146). Osaamisen kehittäminen tulee korostumaan näin ollen entisestään omien asiakkuuksiemme kanssa.

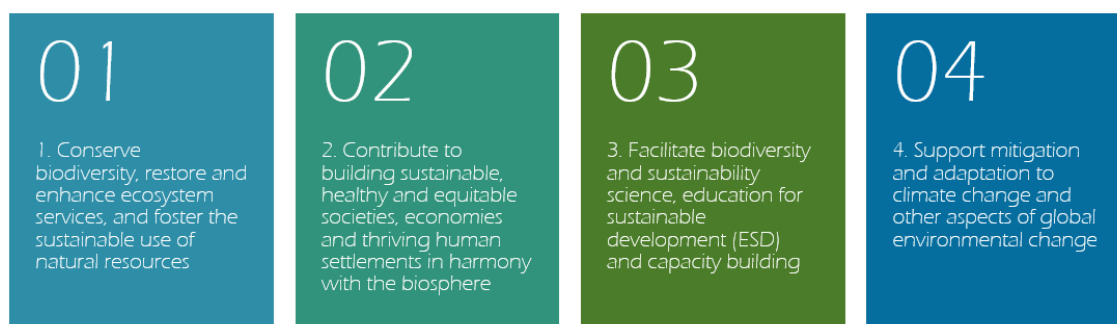
2.5 MAB-ohjelma

Pohjois-Karjalan biosfäärialue toteuttaa alueellista Man and the Biosphere (MAB) -ohjelmaa. MAB-ohjelma on YK:n koulutus-, tiede- ja kulttuurijärjestön (UNESCO) vuonna 1971 käynnistämä hallitustenvälinen tieteellinen ohjelma. Pohjois-Karjalan biosfäärialue on toinen kahdesta Suomessa sijaitsevasta alueesta. Pohjois-Karjalassa sijaitsee näin ollen yksi globaaleista Unesco-kohteista.

MAB-ohjelma toimii biosfäärialueiden verkoston kautta. Ne ovat maa- tai vesialueita, jotka UNESCO on nimennyt testaamaan ja esittelemään kestävän kehityksen lähestymistapoja. Biosfäärialueet on tarkoitettu toimimaan mallialueina, joilla ihmiset voivat oppia kestävästä kehityksestä, samalla suojella ekosysteemejä, edistää taloudellista kehitystä ja ylläpitää kulttuuriarvoja. Tällä hetkellä yli 700 biosfäärialuetta on yli 120 maassa ympäri maailmaa. Ne on myös tarkoitettu toimimaan tutkimus- ja koulutuspaikkoina sekä rohkaisemaan paikallisia yhteisöjä osallistumaan luonnonvarojensa hoitoon. Kaiken kaikkiaan MAB-ohjelma ja sen tukemat biosfäärialueet edustavat sitoutumista kestäväan kehitykseen ja suojeluun sekä tunnustusta siitä, että ihmisten hyvinvointi ja planeetan terveys liittyvät läheisesti toisiinsa. (UNESCO 2023.)

Pohjois-Karjalan Biosfäärialueen strategiset päälinjat on kuvattu YK:n kestäväan kehityksen tavoitteina (United Nations 2015), sekä MAB-ohjelmassa (kuvio 5). Se on hallitusten välinen tieteeseen pohjautuva ihmisen ja ympäristön yhteistyön kehittämiseen tarkoitettu työväline. Biodiversiteetti ja sen

säilyttäminen on kaiken keskiössä. MAB-ohjelmat ilmentyvät biosfäärialueiden kautta. Alueet ovat kansallisen hallinnon ja lainsäädännön alla sekä kansainvälisesti tunnustettuja. Biosfäärialueilla voidaan poikkitieteellisesti testata muutoksia sosiaalisen ja ekologisen systeemin vuorovaikutuksesta. Biosfäärialue on ennen kaikkea alueellinen työväline, joka pystyy huomioimaan kulttuurisen sekä biologisen monimuotoisuuden kansainvälisessä yhteistyössä. (UNESCO 2017, 12.)



Kuvio 5. Biosfäärialueiden strategiset tavoitteet (UNESCO 2017).

Biosfäärialueet toimittavat ohjelman toteutuksesta 10 vuoden välein seurantaraportteja Unescolle eli ”Periodic review for biosphere reserve”. Raportin tavoitteena on kuvata alueen toimintaa raportointijaksolta. MAB-ohjelmaan liittyen suojelutoiminto, kehitystoiminto ja seuranta yhdessä tutkimustoiminnon kanssa muodostavat raportin kokonaisuuden (kuvio 6). Suojelutoiminto korostaa luontoarvoja. Kehitystoimintoon voidaan sisällyttää taloudelliset resurssit, maa- ja metsätalous sekä turismi ja muut palvelualat. Ympäristökasvatus on tärkeä osa toimintoa, jota voidaan edistää monimuotoisella viestinnällä sekä tutkimuksella ja koulutuksella. (UNESCO 2013.)



Kuvio 6. Biosfäärialueiden ydintoiminnot (UNESCO 2017).

2.5.1 Pohjois-Karjalan biosfäärialueen toiminta ja ohjaus

Pohjois-Karjalan biosfäärialueella sijaitsee Suomen vanhinta, yli 2,6 miljardia vuotta vanhaa kallioperää (Metsähallitus 2023). Pohjois-Karjalan biosfäärialue (liite 1) rajoittuu Lieksaan, Ilomantsiin ja Joensuun kaupungin Tuupovaaran kaupunginosaan, mutta biosfäärialuetoiminta sijoittuu koko maakuntaan (Pohjois-Karjalan Biosfäärialue 2023).

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen koordinaattorin sähköpostihaastattelusta (27.3.2023) voidaan todeta, että Suomen valtio on toiminut aktiivisesti Unescon Ihminen ja biosfääri -ohjelman suuntaan. Ennen alueiden olemassaoloa, Suomen valtio toteutti selvitystyön mahdollisista alueista. Selvitystyön tuloksena on ehdotettu kahta aluetta Suomesta biosfäärialueiksi: Saaristomerta ja Pohjois-Karjalaa. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen vuoden 1992 syntyyn vaikuttavia tekijöitä olivat mm. Mekrijärven tutkimusasema, monipuolinen metsä- ja suoluonto, olemassa olevat suojelualueet, elinkeinot ja toimivat kyläyhteisöt. Haasteena haastateltava näki resurssit ja alueen tunnettuuden, joita pyritään nyt ratkaisemaan uuden strategian keinoin.

Biosfäärialueen hallinnointi on kansallisesti sovittavissa, mutta alueelta edellytetään säännöllistä raportointia sekä tutkimustulosten jakamista kansainvälisessä biosfäärialueverkostossa. Suomessa biosfäärialueen ylin toimivalta on ympäristöministeriöllä sekä alueeseen liittyvällä paikallisella elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksella. Pohjois-Karjalan biosfäärialuetoiminnan ohjauksesta vastaavat työvaliokunta sekä ohjausryhmä,

Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen koordinoimana. Vapaaehtoiset sopimukset eri organisaatioiden välillä muodostavat osaltaan toimintaan sitoutuneiden verkoston. Hankkeiden rooli taloudellisena ohjauskeinona on hyvin merkittävä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pohjois-Karjalan Biosfäärialue 2023.)

Hallintomalli poikkeaa Suomessa kahden biosfäärialueen (Saaristomeri ja Pohjois-Karjala) siten, että Saaristomerellä kunta suorittaa ELY-keskukselle ostopalveluna toiminnan koordinointia. Pohjois-Karjalassa ELY-keskuksen rooli on haluttu säilyttää toiminnan edistäjänä. Tämä kertoo osaltaan MAB-ohjelman mahdollisuuksista soveltaa alueelle toimivinta järjestelyä. Kestävä kehitys on kaikkien asia ja globaalisti ajateltuna toimintamallilla ei ole nähty symmetrisen hallintomallin merkittävyyttä toteuttaa konkreettisia toimia, kunhan ne toteutetaan. Kuten ympäristö, myös ihmiset toimivat eri rakenteissa globaalisti.

Huomioitavaa on myös Fennoskandian vihreän vyöhykkeen toiminta, jonka alueella Pohjois-Karjalan Biosfäärialue sijaitsee. Yhteistyö perustuu yhteisymmärryspöytäkirjaan, joka on Suomen osalta ympäristöministeriön allekirjoittama. Vihreän vyöhykkeen yhteistyö on osa YK:n biologista monimuotoisuutta koskevan yleissopimuksen toimeenpanoa. Toiminnan vaikuttavuus perustuu kumppanuusverkoston yhteistyölle. (Valtioneuvosto 2023.)

Biosfäärialueeseen kohdistuvan suojelualueen pääasiallinen omistus pohja on valtiollinen. Metsähallitus on näin ollen yksi merkittävimmistä Pohjois-Karjalan biosfäärialueen toiminnan mahdollistajista. Alueen fyysinen sijainti on kuitenkin vain osa toiminnan tarkoituksesta ja siksi ihmisen kokonaisvaltainen osuus on merkittävä. Toiminta perustuu käytännössä (kuvio 7) laajaan verkostoyhteistyöhön, jota vahvistetaan erilaisilla resursseilla, kuten hankkeilla.



Kuvio 7. Biosfäärialueen toiminnan perusta.

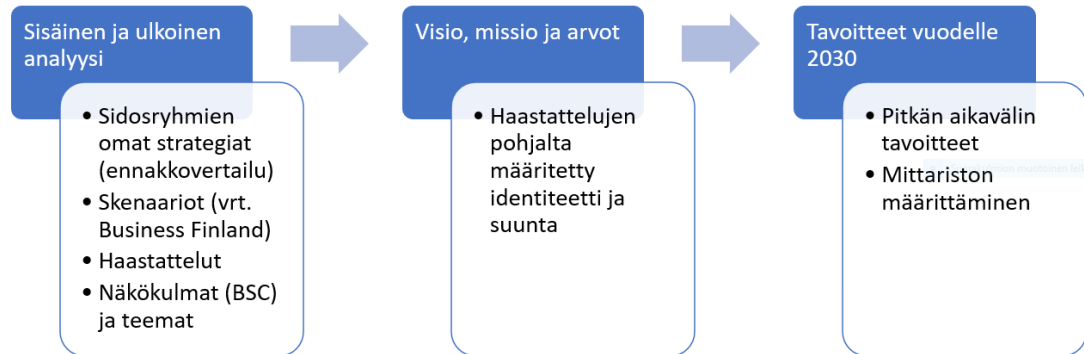
Suomessa valtakunnallinen keskittäminen on ympäristöministeriön vastuulla, mutta selkeää keskitettyä edistämistoimintaa ei ole havaittavissa alueiden laajenemiseksi. Esimerkiksi Ruotsissa ympäristönsuojeluvirasto (The Swedish Environmental Protection Agency 2023) tukee aktiivisesti ja kehittää keskitetysti biosfäärialueiden toimintaa Ruotsissa. Virasto on hankkinut myös selvitystyön siitä, miten alueet ovat saavuttaneet biosfäärialueen -statuksen (Sandström & Olsson 2013). Ruotsin toimintamallissa on vahvoja viitteitä Suomen kestäväen kehityksen toimikunnan (2023) tehtävään.

3 Opinnäytetyön toteutus

3.1 Kehittämistehtävän tavoitteellinen asetanta

Kehittämistyön menetelmällisenä tavoitteena on tuottaa strategia-asiakirjaan tietoa valitun ryhmän sisältä, mihin kokonaisuuksiin ja tavoitteisiin henkilöt ovat valmiita sitoutumaan. Aineiston täytyy vastata kysymyksiin ennen vuotta 2020 olleista hyvistä käytänteistä, nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Kysymysten asettelu sisältää valmiita teemoja sekä skenaarioita. Sisäisen ja ulkoisen analyysin pohjalta tuotetaan toiminnan kehityssuunta ja tavoitteet (kuvio 8).



Kuvio 8. Kehittämistehtävän prosessikaavio.

Prosessin aikana on tarkoitus tunnistaa muutoksesta erilaisia ilmiöitä ja erityisesti havaita uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysillä pyritään vastaamaan tähän tilannekuva-arvioon. Tilannekuva määrittää olennaisesti mittaristoa, jolla tavoitteiden toteumaa pyritään seuraamaan.

Sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin liittyy olennaisesti kilpailuaseman määrittäminen. Yhteishallinnollinen kestävä kehitys biosfäärialueella voi luoda kilpailuetua monin tavoin. Kilpailuetu voi muodostua Pohjois-Karjalan biosfäärialueella seuraavilla elementeillä:

1. *Brändiarvo*: Yhteishallinto, joka on sitoutunut kestävään kehitykseen biosfäärialueella, voi parantaa brändiarvoaan ja erottautua kilpailijoistaan. Asiakkaat ovat yhä tietoisempia ympäristövaikutuksista ja ovat valmiita maksamaan enemmän yrityksistä, jotka ovat sitoutuneet kestävään kehitykseen.
2. *Sidosryhmäsuhteet*: Yhteishallinto, joka on aktiivinen biosfäärialueella, voi kehittää hyviä suhteita paikallisiin sidosryhmiin, kuten asukkaisiin, yrityksiin ja yhteisöihin. Tämä voi avata uusia mahdollisuuksia

yhteistyöhön ja yhteisyrityksiin, mikä voi lisätä yhteishallinnon kilpailukykyä.

3. *Sääntely*: Biosfäärialueella toimiva yhteishallinto, joka on sitoutunut kestäväan kehitykseen, voi saada etua sääntely-ympäristössä. Viranomaiset voivat suosia kestäväan kehityksen käytäntöjä ja myöntää yhteishallinnolle etuja, kuten tukia tai muita kannustimia.
4. *Yhteiskuntavastuu*: Yhteishallinto, joka on sitoutunut kestäväan kehitykseen biosfäärialueella, voi osoittaa vastuullisuuttaan yhteiskunnalle. Tämä voi parantaa yhteishallinnon mainetta ja lisätä sen houkuttelevuutta potentiaalisten asiakkaiden ja työntekijöiden silmissä.
5. *Resurssienhallinta*: Biosfäärialueella toimiva yhteishallinto voi kehittää tehokkaampia resurssienhallintakäytäntöjä, mikä voi vähentää kustannuksia ja lisätä yhteishallinnon tehokkuutta. Tämä voi myös vähentää alueen ympäristövaikutuksia.

Kilpailuedun saavuttaminen ei siis riipu ainoastaan organisaation omasta arvoketjusta, vaan tavoitteena on vahvistaa Pohjois-Karjalan biosfäärialueen roolia arvoverkostossa asemoimalla se osaksi muita strategioita. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää osallistumista ja osallistamista postmodernin strategia-ajattelun tavoin.

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strateginen toiminta ei kuitenkaan lähtökohtaisesti perustu kilpailulle, vaan yksilöiden etu hyödyttää koko yhteiskuntaa rajoja tuntematta. Balanced Scorecardin (kuvio 9) näkökulmien mukaisesti voidaan määrittää strategiset tavoitteet, joiden avulla voidaan luoda lisäarvoa yhteishallinnolle ja edistää kestäväa kehitystä biosfäärialueen avulla. Tavoitteiden asettamisessa pohdittiin neljää BSC näkökulmaa, jotka ohjaavat jokaista ennalta valittua teemaa.



Kuvio 9. Balanced Scorecard ja alueelliset teemat.

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tavoitteena on kehittää yhteishallinnon taloudellista vakautta ja kestävyyttä kumppaniverkostossa. Biosfäärialue tarjoaa tässä näkökulmassa alustan ja verkoston. Tavoitteena on myös edistää innovaatioiden kehittämistä, jotka hyödyttävät ympäristöä ja parantavat samalla liiketoiminnan kannattavuutta.

Asiakasnäkökulman tavoitteena on parantaa asiakastytyvyyttä ja muokata toimintaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita biosfäärialueen avulla. Asiakkaat ovat biosfäärialueen näkökulmasta laaja käsite ja sisältää sekä ulkoisten, että sisäisten asiakkuuksien lisäksi ympäristön. Tavoitteena on edistää kestävästä biosfäärialueella ja varmistaa, että kaikki asiakkaat voivat hyötyä yhteishallinnon palveluista tasapuolisesti.

Sisäinen näkökulma pyrkii tehostamaan yhteishallinnon sisäistä toimintaa ja prosesseja, esimerkiksi edistämällä yhteistyötä eri organisaatioiden välillä biosfäärialueen avulla. Tavoitteena voi olla myös edistää kestävästä kehitystä

yhteishallinnon henkilöstössä ja varmistaa, että kaikki henkilöstön jäsenet tuntevat olevansa tervetulleita ja arvostettuja.

Oppimis- ja kasvunäkökulmasta biosfäärialueen toiminnan tulee mahdollistaa yhteishallinnon ja sen henkilöstön oppimista ja kehittymistä, esimerkiksi tarjoamalla koulutusta kestävästä kehityksestä biosfäärialueen näkökulmasta. Tavoitteena voi olla myös edistää alueen asukkaiden tietoisuutta ja ymmärrystä kestävästä kehityksestä ja biosfäärialueen merkityksestä.

Tavoitteiden määrittämisessä on tärkeää ottaa huomioon biosfäärialueen ainutlaatuinen ekosysteemi ja sen haavoittuvuus. Tavoitteiden tulee edistää kestävää kehitystä ja biodiversiteetin suojelua, samalla kun ne edistävät yhteishallinnon taloudellista kestävyyttä ja tuottavuutta.

3.2 Aineistot ja menetelmät

Tavoitteena on saavuttaa tietoa, johon liittyy mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja ja kokemuksia. Tällöin tutkimusaineisto on mahdollista kerätä haastattelemalla ja aineistoa puolestaan analysoidaan ja tulkitaan tässä strategian laatimiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 42). Laadullisessa tutkimuksessa käytetty yleinen malli aineiston analysointiin sisältää seuraavat tähän aineistoon sovellettavat päävaiheet (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 123–130):

1. Aineiston kerääminen ja valmistelu.
2. Aineiston analyysi ja pelkistäminen aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä, eli pyritään rajaamaan pieni määrä näkökulmia.
3. Aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen (esim. sanapilvi) ja tulkinta.
4. Kriittinen tarkastelu edeltävien vaiheiden osalta.

Haastattelu on täysin strukturoitu, eli kysymykset ovat valmiiksi muotoiltuja ja niillä oli ennalta määrätty järjestys (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 97).

Haastattelun sisällöllinen muoto perustuu BSC:n rakenteeseen ja ennalta valittuihin teemoihin (kuvio 9). Strategisten teemojen taustalla on MAB-ohjelma.

Strukturoidussa haastattelussa voidaan käyttää erilaisia kysymyksiä, kuten avoimia, suljettuja tai asteikollisia kysymyksiä. Tärkeintä on suunnitella kysymykset huolellisesti siten, että ne antavat tarkkoja vastauksia organisaation tilasta ja sen toimintaympäristöstä. Haastattelutuloksia voidaan hyödyntää organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien (SWOT-analyysi) määrittämiseen.

Haastateltavien otoskoon määrittelyssä on huomioitava, että saturaatiopiste saavutetaan kyseisellä otoskolla. Saturaatiopisteessä uudet haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 100).

4 Tulokset

4.1 Haastattelut

Strategian valmisteluun liittyvä prosessi arvioitiin kestävän noin vuoden. Valmistelutyöt aloitettiin opinnäytetyön tuottajan sekä biosfäärialueen koordinaattorin toimesta vuoden 2020 alussa. Valmistelussa hyödynnettiin laajasti myös Pohjois-Karjalan biosfäärialueen työvaliokunnan jäseniä. Strategian valmistelun etenemistä tarkasteltiin työvaliokunnan kokouksissa. Prosessin aikana valittiin myös uusi biosfäärialueen koordinaattori Pohjois-Karjalan ELY-keskuksessa ja toteutusryhmä vahvistui ennen vuoden 2020 kesäkuun haastatteluja.

Haastatteluaineisto kerättiin ryhmähaastatteluina työvaliokunnan, kumppanien, ohjausryhmän jäsenten sekä biosfäärialueen sidosryhmien osalta. Pääpaino oli ryhmähaastatteluissa, mutta tarvittaessa aikataulullisista tai muusta syystä suoritettiin myös yksilöhaastatteluina tai itsenäisesti toteuttaen. Työvälineinä olivat käytössä TEAMS - sekä Howspace -alusta, jossa jokainen kysymys oli

nähtävissä ja vastaus täydennettiin itsenäisesti. Haastattelu toteutettiin joko suomeksi (liite 2) tai englanniksi vastaajan toiveen mukaisesti.

Haastattelut suoritettiin yhdessä Pohjois-Karjalan biosfäärialueen koordinaattorin kanssa vaiheittain siten, että aloittava ryhmä oli pienempi, mutta kehystoiminnan ytimessä (työvaliokunta). Ryhmähaastattelun kesto oli keskimäärin kaksi tuntia. Kaikki haastattelut on suoritettu 1.6.2020-25.9.2020 aikavälillä.

Haastattelun rakenne:

1. Taustatiedot haastateltavasta (perustiedot)
2. Nykyinen toiminta: haastateltavan ja hänen työnsä suhde Pohjois-Karjalaan ja nykyiseen biosfäärialuetoimintaan – maakunnallinen/kansallinen/kansainvälinen status; kuinka paljon tietää toiminnasta, onko ollut mukana jne.
3. Tulevaisuus: mikä on alueelle tärkeää ja biosfäärialuetoiminnalle tärkeää ja kuinka sinne päästään
4. Toiminnalliset painotukset

Ryhmän asiantuntijuuden tasot biosfäärialueen olemassaolon tarkoituksesta vaihtelevat huomattavasti. Myös henkilökohtaiset preferenssit alueen lisäarvosta saattavat poiketa. Aineiston keruuta varten oli asetettava perustiedolle taso, joka varmistettiin lähtötilanteessa toimittamalla lyhyt infolomake haastateltaville henkilöille noin viikko ennen haastatteluja. Ensimmäiseksi ryhmäksi valittiin työvaliokunta, jossa oli mahdollista myös testata kokonaisuuden toimivuutta.

Ennakointi ja skenaariotyöskentely oli huomioitu haastattelussa erityisesti monivalintakysymyksillä. Haastattelija pyrki saattamaan tiedoksi megatrendit sekä toimintaan liittyvät heikot signaalit monivalintavaihtoehtoisissa. Avoimet kysymykset puolestaan mahdollistavat vastaajien näkemyksiä sekä erityisiä intressejä biosfäärialuetta kohtaan. Kokonaisuuteen sisältyy olennaisena osana taustalla olevien arvojen sekä mahdollisten kehittämiskohteiden tunnistaminen.

Vastauksissa ei käynyt ilmi vastaajan nimi osallistujien kesken, mutta alustan hallinnoija pystyy erottelemaan yksilövastaukset. Tuloksissa ei myöskään mainittu vastaajan nimeä. Tuloksista tiedotettiin ja ohjeistettiin mahdolliseen jälkikommentointiin 30.9.2022 mennessä.

4.2 Aineiston analysointi

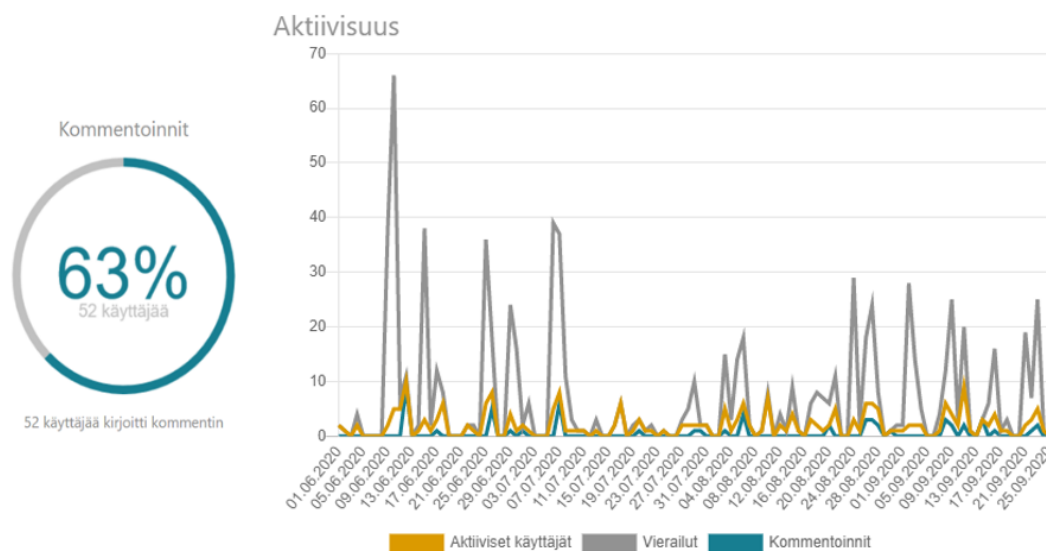
Haastattelut tuottivat runsaasti erilaista laadullista aineistoa. Howspace -alusta toimii hyvänä työvälineenä strategianlaadinnassa. Kaikki vastaukset ovat ladattavissa Howspace -alustalta suoraan Excel-tiedostoiksi, mutta alusta itsessään pystyy tuottamaan erilaisia kaavioita analysoinnin tueksi.

Howspace hyödyntää tekoälyä analysoinnissa, jolla voidaan myös pelkistää keskeisimpiä asioita lyhyillä yhteenvedoilla tai sanapilvillä. Tällöin voidaan tunnistaa aineistosta toistuvia rakenteita. Näkökulmien rajaaminen ei poista poikkeavien vastausten merkitystä. Strategian kannalta yksittäinen poikkeava kommentti avoimissa vastauksissa voi olla tavoitteiden toteuman kannalta merkittävä, vaikka se jäisikin rajauksen ulkopuolelle. Laadullisesta aineistosta pyritään aina rajaamaan näkökulmia analysoinnin aikana. Laadullisen tekijän vaikuttavuuden mittaaminen on myös huomioitava. Yhteishallinnossa on pyrittävä eräänlaiseen konsensukseen ja näin ollen yksittäiset poikkeamat strategisessa aineistossa on mahdollista sisällyttää toimeenpanosuunnitelmaan, eikä strategia-asiakirjaan.

Tuloksille suoritettiin kriittistä tarkastelua edeltävien vaiheiden osalta sekä työvaliokunnan, että haastateltavien yhteistyössä. Prosessista itsessään kerättiin myös palautetta. Palautteen antamista varten avattiin Howspace alustalle kysely strategialuonnoksen valmistuttua. Kumppaniverkostolta saatu palaute kohdistui pääosin haastattelun käytännön järjestelyihin, eikä varsinaisiin tuloksiin. Työvaliokunnan rooli kriittisenä tarkastelijana oli tulosten ja lopullisen strategian kannalta merkittävää. Palautteen kerääminen kumppaneilta ei ollut tässä vaiheessa vastaavalla tavalla ohjattua, kuten varsinainen haastattelu.

4.3 Haastattelun osallistujat

Vastaajien lukumäärä oli yhteensä 52 henkilöä. Kokonaisuudessaan kutsuttujen haastateltavien lukumäärä oli 83 henkilöä. Oletuksena on, että strategiatyö on saavuttanut strukturoituna haastatteluna saturaatiopisteen. Käyttäjäaktiivisuus (kuvio 10) oli hyvällä tasolla ja tulokseen on vaikuttanut aktiivinen kontaktointi sekä ohjatut ryhmähaastattelut.



Kuvio 10. Howspace käyttäjäaktiivisuus 1.6.2020 – 25.9.2020.

Vastaajien ikäjakauma muodostui siten, että 36–59-vuotiaita oli yli puolet vastaajista. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 60-vuotiaat ja yli. Alle 20-vuotiaita ei vastaajajoukossa ollut yhtään henkilöä ja 20–35-vuotiaita oli noin 1/6. Oletusarvona oli, että strategian valmistelu edellyttää melko laajaa näkemyspohjaa Pohjois-Karjalan nykytilasta.

Vastaajien koulutustaso oli huomattavan korkea. Ylemmän korkeakoulun suorittaneiden osuus oli yli 50 prosenttia vastaajista ja tohtoritutkinnon suorittaneita noin 20 prosenttia. Tämä viittaa osaltaan sidosryhmätoiminnan painotuksiin. On huomioitava, että UNESCO käyttää koulutusta ja tiedettä tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.4 SWOT

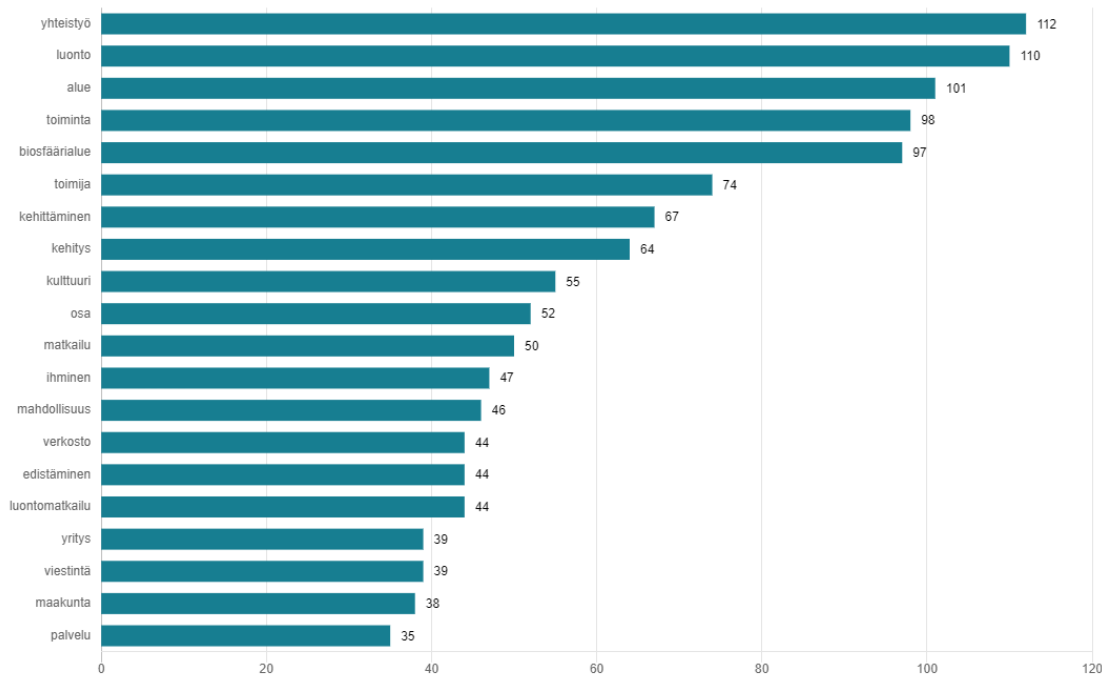
4.4.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Pohjois-Karjalan biosfäärialue nähdään aineiston perusteella kansainvälisenä verkostona, jolla on vahva taustaorganisaatio (UNESCO) ja toiminta-alusta. Kansallispuistot, monimuotoinen luonto ja kulttuuri rajanläheisyydessä ovat mahdollistaneet verkostojen ja toimijoiden yhteistyön. Koulutus ja tutkimus ovat selkeitä vahvuuksia alueella. Biosfäärialueelle on syntynyt runsaasti hankkeita. Rahoitusta kehittämiseen on myös tarjolla toiminta-alueella.

Vastuullisuuden ja ympäristöön liittyvien arvojen vahvistuminen on selkeä mahdollisuus biosfäärialueen toiminnalle sekä näkyvyydelle. Maaseudun paikalliskeskukset ja etätöiden hyödyntäminen sosioekonomisten rakenteiden kehittämiseksi on tunnistettu. Ekosysteemipalvelut ja eri toimialojen rajapinnat monimuotoisessa maakunnassa mahdollistavat tulevaisuuden kestäväen yhteiskuntarakenteen. Pohjois-Karjalan biosfäärialue on aluebrändi ja se voi edistää alueen hyvinvointia.

Vastausten perusteella vastuullinen ja uudistava luontomatkailu yhdessä luonnontuotteiden kanssa tulee hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksina. Vahva aluebrändi tuottaa myös lisäarvoa ja parempaa näkyvyyttä kumppaniverkostolle ja muille toimijoille. Kulttuuria ja luontoa tulee yhdistää vielä laajemmin osana biosfäärialuetoimintaa.

Kumppanuusverkosto on toiminnan elinehto. Biosfäärialueen tulee edistää rajoja rikkovia uusia toimintamalleja. Yhteistyön merkitys korostuu toistuvasti aineistossa (kuvio 11). Vastausten perusteella yhteistyön lisäksi lisäarvoa syntyy esimerkiksi verkostoitumisesta, koulutuksesta, tutkimustiedosta sekä näkyvyydestä (kuvio 12).



Kuvio 11. Avainsanojen esiintymisfrekvenssi, Howspace.



Kuvio 12. Mitä lisäarvoa biosfäärialueen tulisi tuottaa, sanapilvi, Howspace.

4.4.2 Heikkoudet ja uhat

Biosfäärialuetoiminta on haasteellinen ymmärtää käsitteenä. Yleisellä tasolla biosfäärialuetta ei tunneta ja sen merkitys on vieras. Toisaalta biosfäärialueen tunnettuuden heikkoutta selittää osaltaan resurssien rajallisuus suhteessa

toiminnan laajuuteen. Maakunnan tasolla aluebrändin mahdollisuuksia kilpailuetuna ei ole osattu tai haluttu hyödyntää.

Vaikuttaa siltä, että toimijoiden aito sitoutuminen jää hieman ohueksi ja kumppanuudet ovat pääsääntöisesti muodollisia. Uhkakuva sitoutumattomuudesta on havaittavissa myös vastauksista, miksi biosfäärialueen toiminnassa ollaan mukana. Toimintaa on pyritty turvaamaan pienillä resursseilla. Valitettavasti on mahdollista, että toiminnalla ei ole jatkuvuutta, mikäli verkosto ei sitoudu aidosti kehittämiseen. Siksi on tärkeää, että brändin lisäarvo saadaan näkyväksi ja mitattavaksi.

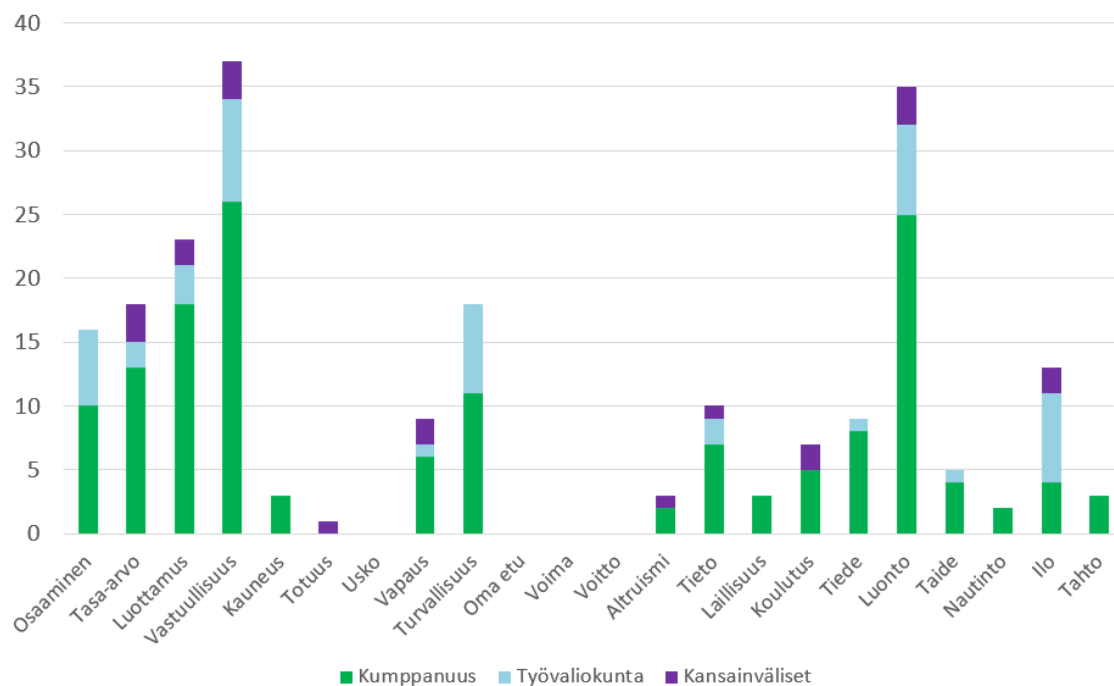
Mikäli toiminta keskittyy ainoastaan pieniin ja paikallisiin toimijoihin, on mahdollista, että vaikuttavuus jää vähäiseksi. Näin ollen myös suurien toimijoiden huomioiminen osana biosfäärialuetta on tärkeää. Roolien merkitystä on syytä pohtia. Biosfäärialuetoiminta sisältää myös vahvan suojelunäkökulman ja siksi eturistiriitoja syntyy väistämättä.

4.5 Visio, missio ja arvot

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen visio muodostuu luonnon ja ihmisen vastavuoroisen hyvinvoinnin arvolupauksesta. Näkemys alueen tulevaisuuden tilasta on seuraavanlainen:

”Pohjois-Karjalan biosfäärialue on alueellisesti ja kansainvälisesti tunnettu kestävä kehityksen sekä luonnon ja ihmisen hyvinvoinnin edelläkävijä ja mallialue.”

Luonto korostuu myös tärkeiksi koetuissa arvoissa (kuvio 13). Yhteistyön merkitystä kuvastavat vastuullisuus, luottamus, tasa-arvo ja turvallisuus. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen tulee sisällyttää nämä arvot osana toiminnallista alustaa, edistäen alueen vastuullista kestävä kehitystä. Pohjois-Karjalan biosfäärialue missio on, että se toimii paikallisten ratkaisujen löytämiseksi globaaleihin haasteisiin yhdessä biosfäärialueiden verkoston kanssa.



Kuvio 13. Tärkeäksi koetut arvot.

4.6 Toiminnalliset painotukset

Strategiset pääteemat oli siis valittu jo ennen haastatteluja. Niiden merkitystä ja tarpeellisuutta kysyttiin kuitenkin haastateltavilta ja tuloksista voidaan todeta, että kaikki teemat voidaan säilyttää osana toiminnallisia painotuksia. Kulttuuri-, ruoka- ja luontomatkailu yhdessä luonnontuotteiden kanssa pyrkivät vastaamaan siihen, mitä tullaan tekemään kumppaniverkoston kanssa. Vesialueet, kansallispuistot sekä luonnonsuojelu- ja retkeilyalueet tarjoavat puolestaan toiminnan alustan. Viestintä ja koulutus ovat puolestaan keinoja siihen, miten käytännössä Pohjois-Karjalan biosfäärialue voi edistää tavoitteitaan.

Kulttuurimatkailua tulee edistää yhteisöllisten hankkeiden kautta uusien ideoiden ja yhteisen tekemisen kautta. Toisiaan täydentäviä palveluja kehitetään yhdessä näkyvyyden kanssa. Vahvistetaan elävää kulttuuriperintöä tarinallistamalla ja osaamista kehittämisen sekä hyödyntämällä kansainvälisiä hyviä käytänteitä. Kulttuurimatkailulla on selkeä rajapinta luonto- ja ruokamatkailun kanssa.

Ruokamatkailu tukee alueen identiteettiä ja brändiä. Siksi ruokaan liittyvät teemat ovat tärkeä tuoda esiin matkatuotteissa. Paikallinen laadukas perinneruoka ja tuotteet tulee saada näkyväksi. Nuorilla on myös tässä selkeä rooli, jota on syytä korostaa ja tukea. Verkostot ja niiden hyödyntäminen biosfäärialueen osana, kuten esimerkiksi Saimaa-ilmiö vahvistaa aluebrändiä.

Luontomatkailu on jo hyvin vahva biosfäärialueen toimintaan liittyvä teema. Reitistöjen edelleen kehittäminen, tarinallistaminen ja markkinointi laajasti, eri kohteet huomioiden tuottaa alueelle selkeää hyvinvointia. Aluevaikutuksen kasvu on myös biosfäärialueen toiminnan kannalta helposti mitattavissa, koska sitä seurataan useamman toimijan puolesta, kuten metsähallitus. Luonnontuotteilla on tässä erityisen vahva rooli yhdessä kulttuurin ja ruokamatkailun kanssa. Uudistavaa ja kestäväää matkailua luontoa kunnioittaen tulee edistää. Tutkimuksen, koulutuksen ja viestinnän merkitys on vahva luontomatkailun teemassa. Saavutettavuutta tulee parantaa ja yksilöiden huomioiminen palveluissa on kilpailuetu. Kilpailuetu voidaan saavuttaa parhaiten toimijoiden yhteistyöllä.

Luonnontuotteet ovat moderni teemallinen osa-alue ja se sisältää maa-, metsä- ja kalataloudesta saatavien tuotteiden lisäksi laajasti luontoon liittyvien palvelujen hyödyntämistä. Osaamista on kuitenkin tärkeä kehittää jatkuvasti, koska luonnontuotteet edellyttävät erityisosaamista. Suomi on luonnontuotteiden luvattu maa, jota luonnon puhtaus ja jokamiehenoikeudet tukevat. Biosfäärialue voisi toimia laajana luomukeruualueena ja näin ollen hyödyttää aidosti myös liiketoiminnan lisäarvoa. Nuorten osaamiseen ja luontosuhteeseen tulee tässäkin panostaa. Luonnontuotteet ovat kustannustehokas ja uusiutuva liiketoimintamalli, joka toteutuu optimaalisimmin eri toimijoiden yhteistyössä.

Kansallispuistot sekä luonnonsuojelu- ja retkeilyalueet ovat biosfäärialueen arvojen ja toiminnan kannalta merkittävä alueellinen vahvuus. Vastuullisen retkeilyn ja matkailun ohjeistaminen ja koulutuksen tukeminen on Pohjois-Karjalan biosfäärialueen tehtäviä. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen toiminnan tulee näkyä konkreettisesti näillä suojeltavilla alueilla. Kävijämäärät keskittyvät

usein tietyille alueille ja siksi onkin tärkeää edistää saavutettavuutta ja reitistöjä kestävästi kuormituksen vähentämiseksi. Yhteistyön merkitys korostuu jälleen tavoitteiden saavuttamiseksi. Biosfäärialueen tulee mahdollistaa avoin keskustelu toiminnan sekä tavoitteiden yhteensovittamiseksi paikallisesti sekä globaalisti. Suojelutoiminta ja tutkimus sisältyy olennaisesti tämän teeman alle.

Vesialueet ("Lakeland") ovat hyvin vastaavanlainen teema kuin kansallispuistot sekä luonnonsuojelu- ja retkeilyalueet. Toimintaan liittyy vesistöjen suojelu (soiden käyttö) ja vesistöjen sekä vesireittien kunnostamishankkeet. Vesistöjen matkailupotentiaalin edistäminen (reitit ja esimerkiksi kalastusmatkailu) ovat olleet alihyödynnettyinä ja vesistöjen ymmärtäminen laajasti, ei pelkästään matkailukohteena tulee sisällyttää Pohjois-Karjalan biosfäärialueen kehitettävän konseptin alle. Käytännössä toiminta tarkoittaa yhteistyötä ja sovittelun keinoja luonnon ehdoilla.

Koulutuksen ja osaamisen kehittämiseksi on havaittu selkeä tarve ja vastausten perusteella siitä muodostuu lisäarvoa lähes jokaiselle. Kumppaniverkostossa on mukana alueen merkittävimmät koulutusorganisaatiot ja yhteistyötä tulee parantaa entisestään. Karelia-ammattikorkeakoululla toimii tällä hetkellä osaajapooli, joka yhdistää konkreettisesti organisaatioita ja opiskelijoita. Osaajapooli edellyttää jokaiselta aktiivisuutta, mutta se on yksi kanava parantaa tulevaisuuden osaajien ja biosfäärialueen yhteistyötä.

Viestintä on merkittävä osa lisäarvollista Pohjois-Karjalan biosfäärialueen ydintoimintaa. Se on tapa hoitaa asiakkuuksia ja parantaa alueen mielikuvaa. Haastateltavilta kysyttiin, miten he haluavat itsensä tavoitettavan ja sen perusteella monikanavaisuus on tässäkin tehokkain keino. Lisäksi viestinnän tulee olla jatkuvaa (vuosikello ja viestintäkalenteri). Viestintä tulee olla sellaista, joka avaa suurelle yleisölle mitä biosfäärialuetoiminta tarkoittaa.

Tutkimustietoa ja viestintää tulisi kansanomaistaa. Biosfäärialuetoiminta pitää kytkeä maakunnan matkailumarkkinointiin, sekä kotimaiseen että ulkomaiseen, jolloin se tuo siihen statusta ja lisäarvoa. Enemmän viestintää toiminnasta yhteistyössä ELY-keskuksen ja yhteistyökumppaneiden kautta.

4.7 Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia 2030 ja seuranta

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia 2021–2030 on julkaistu alueen verkkosivuilla vuoden 2021 alussa. Strategian julkistamistilaisuus pidettiin 13.10.2021 TEAMS-alustalla. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategia-asiakirja on löydettävissä alueen verkkosivustolta (<https://kareliabiosphere.fi/>). Strategia on jaettu neljään pääteemaan (kuvio 14). Biosfäärialueiden taustalla olevat ydintoiminnot (kuvio 6) on tunnistettavissa strategian rakenteesta.



Kuvio 14. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen pääteemat.

Tavoitteiden toteuman seurannassa voidaan hyödyntää useita jo olemassa olevia lähteitä (liite 3). Maaseuturahaston indikaattorit, ELY-keskuksen ympäristön arviot, aluetalouden mittarit ja muut vastaavat vaikuttavuuden arviointia tukevat työvälineet ovat osa vaikuttavuuden arviointia.

5 Pohdinta

Strategian valmisteluprosessi on pitkä ja monimuotoinen polku kun kyseessä on alueellinen toimintamalli, johon liittyy useita eri sidosryhmiä ja vähän resursseja. Haastatteluja edeltävä valmisteluvaihe edellytti huolellista valmistautumista ja sen hetkinen Pohjois-Karjalan biosfäärialueen koordinaattori oli merkittävässä

asemassa lähtöpisteen määrittämiseksi. Työvaliokunnan tuki on myös huomioitava uuden strategian mahdollistajana. Valmisteluvaiheessa, ennen haastatteluja mukaan saatu tulevan strategiakauden koordinaattori oli erittäin toivottu lisäresurssi strategian loppuun saattamiseksi. Prosessiin osallistuvien henkilöiden panos oli kokonaisuudessaan ihailtavaa ja tuloksellista.

Koko strategian prosessi rakentui kuvion 1. pohjalle. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992) valikoitui työvälineeksi tunnettuuden perusteella ja sen toiminnallisuus oli riittävän laaja ja ennustettavissa. SWOT-analyysi on myös tunnettu ja selkeä havainnollistaja, jota hyödynnettiin jo lähtökohtaisesti haastattelukysymyksissä. Strategiaan vaikuttavia elementtejä tuotiin lisää aineiston analysointivaiheessa kuten sinisen meren strategia ja arvoinnovaatio (Chan Kim & Mauborgne 2005), arvoajattelu (Porter 1985) ja heikot signaalit.

Haastattelut sujuivat teknisesti hyvin, vaikka kaikki osallistujat olivat etäyhteydellä. Howspace on myös hyvin strategiatyötä palveleva alusta, josta saa hyvin laajasti analytiikkaa. Analysointivaiheessa aineistoa oli erittäin runsaasti ja koordinaattorin kanssa tehtiin yhteistyötä sen rajaamiseksi ydinkohdiksi. Erityisenä huomiona korostaen, että myös haastateltavilla oli mahdollisuus kommentoida valmistuvaa strategiaa. Prosessissa pyrittiin aidosti sitouttamaan ja informoimaan sidosryhmiä. Tämä onnistui kiitettävästi.

Pohjois-Karjalan biosfäärialueella on jo merkittävä arvo, eli brändi. Tätä brändiin liittyvää arvolupausta on kuitenkin jalostettava edelleen kohti asiakkuusajattelua. Arvo syntyy vasta kun sillä on arvoa sen käyttäjille. Arvoa voidaan tietenkin mitata eri tavoilla ja osa näistä ihmisen ja biosfäärin käyttämistä arvoista ovat hyvin subjektiivisia käsitteitä. Yrityksille lisäarvo syntyy usein liikevaihdon muodossa. Toistaiseksi ei ole voitu osoittaa selkeää numeerista mittaa, joka esimerkiksi kumppanuudesta syntyy. Tätä tullaan kehittämään tulevina vuosina. Myös muut vaikuttavuuteen liittyvät mittarit tulee tarkastella kriittisesti ja tarvittaessa parantaa.

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen strategiassa toteutuvat pääosin sinisen meren strategian (Chan Kim & Mauborgne 2005) mukaisesti kolme piirrettä, eli

painopisteet, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Biosfäärialue poikkeaa jo lähtökohtaisesti Suomessa sijaitsevista aluebrändeistä. Painopisteet eivät poikkea merkittävästi Pohjois-Karjalassa tehtävästä kehittämisestä, mutta tiivistyvät vahvasti luonnon ympärille. Biosfäärialueen motto: *"Mikään saavutettu tavoite ei ole riittävä, jos se ei ole kestävästi ja vastuullisesti toteutettu."* korostaa tavoitteiden laadullista merkitystä ja on riittävän vahva.

Pohjois-Karjalan biosfäärialue on murrosvaiheessa. Tähän murrosvaiheeseen liittyy luonnollisesti maailmantilanne sekä strategiakehityksen vaiheet, jossa useat eri rajapinnat ovat rakentaneet omia linjauksiaan ja tavoitteitaan uudelleen. Tämä on ollut myös mahdollisuus kytkeä biosfäärialuetoimintaa vahvemmin muihin strategioihin. Tämä mahdollisuus on havaittavissa esimerkiksi Pohjois-Karjalan alueella toimivissa Leader-ryhmissä sekä alueellisessa metsäohjelmassa.

Strateginen kytkentä esimerkiksi maatalouteen on jäänyt varsinaisen strategian osalta heikoksi. Maatalouden rooli Pohjois-Karjalassa on muuttunut ja Pohjois-Karjalan biosfäärialue voisi tuottaa siihen merkittävää lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen matkailussa on selkeästi tunnistettu ja siihen panostetaan myös laajemmin maakunnan alueella. Pällekkäisiä toimia tulisi kuitenkin rajata biosfäärialueen resurssien niukkuuden näkökulmasta.

Tärkeää on tunnistaa mikä on MAB-ohjelman mukaista ja mikä ei. Ohjelman mukaisten toimenpiteiden näkyväksi tekeminen on tässä erittäin merkityksellistä. Monikanavaisuus on hyvin olennainen kehittämiskohde. Arvolupauksen säilyttäminen puolestaan edellyttää panoksia ja yhteistyöllä on mahdollisuus tuottaa lisäarvoa esimerkiksi yrityksille vahvistamaan osaamistaan kohti kestävää kehitystä.

Rahoituksen järjestäminen biosfäärialueen toiminnan ympärillä on lähtökohtaisesti mahdollista, mutta vaikuttavuuden tavoittaminen puolestaan ei niin selkeää. Viestintä on näin ollen hyvin tärkeä osa alueellisen vaikuttavuuden keinoja. Tämä on havaittu myös strategian valmistelun aikana kyselytutkimuksessa.

Yleisinä pohdintoina mainittakoon uusien verkkosivujen positiivinen vaikutus yleisilmeeseen sekä luontokeskus Ukon rooli biosfäärialueen toiminnan keskeisenä pisteenä ja ilmentymänä matkailussa. Luontokeskusten rooli on merkittävä ja ne toimivat hyvänä alustana yritysten ja muiden organisaatioiden välillä yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa. Asioilla on oltava visuaalinen ilmentymä, jotta se voi vahvistua ja säilyä.

Koulutusjärjestelmällä puolestaan on merkittävä rooli tiedonvälittäjänä ja toiminnan jatkumona tulevaisuudessa. Biosfäärialueen toiminta on päivittäisiä arjen asioita, mutta MAB-ohjelman mukainen toiminta on myös hyvin korkeatasoista tutkimustoimintaa, joka täytyy jalkauttaa osaksi käytäntöä.

Visiossa tavoitellaan tunnettuutta alueena, joka toimii edelläkävijänä hyvinvoinnin ja luonnon kestävän hyödyntämisen periaatteilla. Luonnonvarat ovat rikkaus, joita Pohjois-Karjalassa on runsaasti. Nämä luonnonvarat yhdistetty erilaisiin palveluihin tuottavat tunnettuina hyödykkeinä hyvinvointia ihmisille.

Fennoskandian vihreän vyöhykkeen toiminta ja yhteistyö Venäjän kanssa on muuttanut toimintakenttää. Kansainvälinen yhteistyö Venäjän kanssa on käytännössä päättynyt toistaiseksi. Geopoliittinen tilanne luo haasteita aidolle kestävän kehityksen globaalille kehitykselle. Luonto ei tunne maiden rajoja, ei myöskään Fennoskandian vihreä vyöhyke. Venäjän ja Suomen välinen yhteistyö olisi tuonut merkittävää lisäarvoa Pohjois-Karjalan biosfäärialueelle. Geopoliitikalla on suora vaikutus resursseihin. Globaalin tilanteen seurauksena Euroopan rooli tulee kasvamaan ja vaikuttamaan MAB-ohjelman toteutukseen Pohjois-Karjalassa.

Tulevaisuudessa Leader-yhteistyö alueella tapahtuvassa kehittämisessä tulee olemaan yksi tärkeimmistä vaikuttamisen kanavista. Oppilaitosten rooli vahvistuu kestävän kehityksen mahdollistajana. Tutkimus- ja tuotekehitys on kytkettävä entistä selkeämmin strategiseksi väyläksi uusille innovaatioille sekä yritysten syntymiselle ja kasvulle. Pohjois-Karjalan biosfäärialue, Unescon kestävän kehityksen yhteistyöaluebrändinä tukee osaltaan sateenvarjona

kokonaisuudelle. Toimintaa on tuotava näkyväksi viestinnällä ja esimerkiksi Sitoumus2050 -työvälineen avulla.

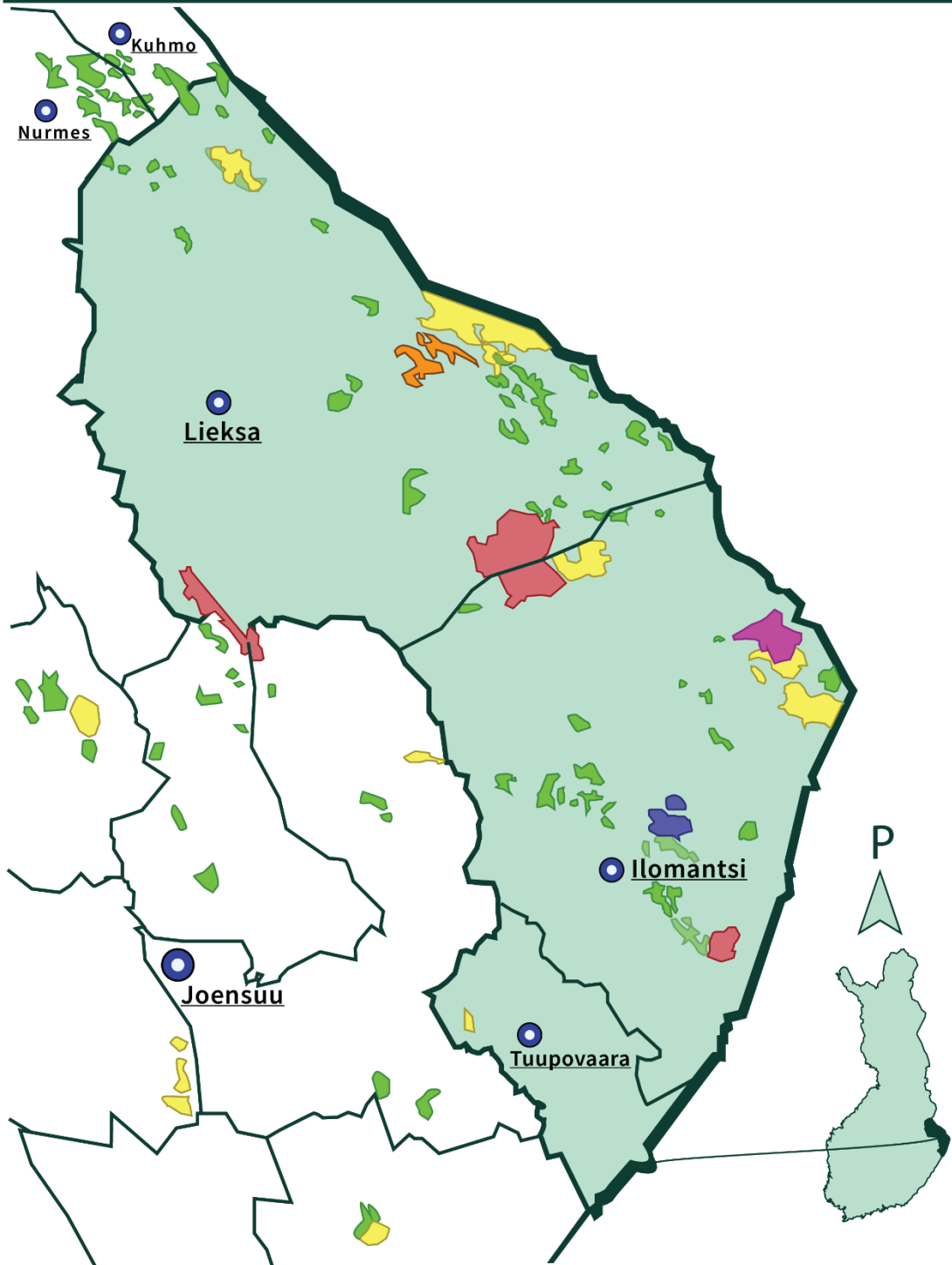
Ministeriöiden yhteistoimintaa tulisi tässä laajentaa. Erityisesti maa- ja metsätalousministeriön, ympäristöministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön keskinäinen lisäarvon tuotto on tässä erityisen tunnistettavaa. Kestävän kehityksen toimikunta voisi toimia katalyyttina ja keskustelualustana.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum
- Ferguson, L. 2018. Governance for Sustainable Heritage Areas. University of the Highlands and Islands, Scotland. SHAPE project.
- Hiltunen, E. 2010. Weak signals in organizational futures learning. Aalto-yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- MJuuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.
- Lehtovaara, V. 2023. Pohjois-Karjalan biosfäärialueen koordinaattori. Sähköpostihaastattelu. 27.3.2023.
- Metsähallitus. 2023. <https://www.luontoon.fi/koli/luonto>. 28.3.2023.
- Mintzberg, H. 1987. Five P's for Strategy. California Management Review.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oy
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. Realistic Evaluation. London: Sage.
- Pohjois-Karjalan biosfäärialue. 2023. <https://kareliabiosphere.fi/>. 17.3.2023.
- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Sandström, E. & Olsson, A. 2013. The process of creating Biosphere Reserves. The Swedish Environmental Protection Agency.
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.
- Sitra 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130.
- Sitra 2023. Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan. <https://www.sitra.fi/artikkelit/vaikuttavuusarviointia-monimutkaiseen-maailmaan/>. 28.2.2023.
- Suomen kestävän kehityksen toimikunta. 2023. <https://kestavakehitys.fi/etusivu>. 27.3.2023.
- The Swedish Environmental Protection Agency. 2023. <https://www.naturvardsverket.se/en/>. 28.3.2023.
- Tienari, J. & Harviainen, J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Helsinki:Alma Talent.

- Tulevaisuuden tutkimuskeskus. 2023. Villit kortit.
<https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/villit-kortit/>. 27.3.2023.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015. Helsinki: Edita.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TE_Mjul_12_2015_web_30032015.pdf. 28.2.2023.
- United Nations. 2015. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
 . 28.3.2023.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 2013. Periodic review for biosphere reserve.
https://en.unesco.org/sites/default/files/periodic_review_form_english_2013.pdf. 27.3.2023.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 2023. Biosphere Reserves. <https://en.unesco.org/biosphere/wnbr>. 17.3.2023.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 2017. A New Roadmap for the Man and the Biosphere (MAB) Programme and its World Network of Biosphere Reserves. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247418>. 27.3.2023.
- Valtioneuvosto. 2023. <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=YM031:00/2013>. 27.3.2023.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Verweire, K. 2014. Strategy implementation. 1. painos. Abingdon: Routledge.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvo ry. 2023. <https://www.hyvanmitta.fi/>. 28.3.2023.

Pohjois-Karjalan biosfäärialue



Lähde: <https://kareliabiosphere.fi/>. 28.3.2023.

Haastattelukysymykset, Howspace

Alkuesittely (diaesitytely sisältää ääntä)

Tervetuloa rakentamaan Pohjois-Karjalan biosfäärialueen tulevaisuuden polkua! Kiitos, että olet mukana!

Avoimissa vastauksissa tunnistat vastauksesi ja voit muokata vastausta lähettämisen jälkeen kolmesta pisteestä vastauslaatikon oikeasta yläreunasta. Voit vastata/lähettää myös useamman avoimen vastauksen.

Vastauksissa ei näy vastaajan nimi osallistujien kesken. Alustan hallinnoija ei yksilöi vastaajia esiteltäviin tuloksiin, vaan strategiatyössä tavoitteena on löytää yhteisiä tavoitteita, joihin mahdollisimman moni voi sitoutua.

Yksittäisiä tärkeitä nostoja voidaan jatkotyöstää. Hyvät ideat tulevat varmasti hyötykäyttöön!

Tuloksista tiedotetaan ja ohjeistetaan tarvittaessa 30.9.2020 mennessä. Vastauksilla on merkitystä!

0.1 Minä olen

Edustamasi organisaatio sekä tehtävänimikkeesi.

Älä mainitse omaa nimeäsi.

0.2 Vastaajan ikäryhmä

Valitse yksi vaihtoehto.

- Alle 20 v.
- 20-35 v.
- 35-59 v.
- 60 v. tai yli

0.3 Vastaajan sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

0.4 Vastaajan koulutus

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammatillinen koulutus
- Alempi korkeakoulu (myös opistotasoinen)
- Ylempi korkeakoulu
- Tohtorintutkinto

Vaihe 1. Organisaation sisäinen ja ulkoinen analyysi**01.1 Oletko ollut mukana biosfäärialuetoiminnassa?**

Jos et ole vielä ollut toiminnassa mukana, voit siirtyä kysymykseen 10.1. Vastaa kuitenkin tähän ensin.

- Kyllä
- En

01.2 Miksi olet mukana biosfäärialueen toiminnassa?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

01.3 Pystytkö vaikuttamaan biosfäärialueen toimintaan?

Valitse yksi vaihtoehto.

- Kyllä
- En

10.1 Mitä sinulle tulee mieleen biosfäärialueesta?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

10.2 Mistä/kuinka kuulit ensimmäisen kerran biosfäärialueesta?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

10.3 Millaista lisäarvoa Pohjois-Karjalan biosfäärialueen pitäisi tuottaa sinulle tai muille?

Lisäarvolla voidaan tässä tarkoittaa näkyvyyttä, yhteyksiä ja verkostoja, tutkimustietoa, osaamisen kehittämistä, erilaisia palveluja, myyntialustaa tms. Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

10.4 Millaisia kumppanuuksia pitäisi edistää?

Voit kirjoittaa tähän organisaatioiden tai yritysten nimiä tai ominaisuuksia kumppanuuksista. Alueellinen ja kansainvälinen vaikuttavuus. Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

Vaihe 2. Vision, mission ja arvojen selkiyttäminen**20.1 Valitse seuraavista viisi itsellesi tärkeää arvoa**

- Osaaminen
- Tasa-arvo
- Luottamus
- Vastuullisuus
- Kauneus
- Totuus
- Usko
- Vapaus
- Turvallisuus
- Oma etu
- Voima
- Voitto
- Altruismi
- Tieto
- Laillisuus
- Koulutus
- Tiede
- Luonto
- Taide
- Nautinto
- Ilo
- Tahto

20.1 Muita arvoja

Voit kirjoittaa tähän myös sellaisia arvoja, joita et löytänyt edellisestä listasta.

Avoin vastaus.

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

Vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat

Voit vastata vasemman puolen kysymyksiin ja/tai oikean puolen kysymyksiin.

20.2 Mitä vahvuuksia Pohjois-Karjalassa mielestäsi on?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.2 Mitä vahvuuksia biosfäärialueella mielestäsi on?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.3 Millaisia mahdollisuuksia näet Pohjois-Karjalassa?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.3 Millaisia mahdollisuuksia näet biosfäärialueella?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.4 Millaisia heikkouksia Pohjois-Karjalassa mielestäsi on?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.4 Millaisia heikkouksia biosfäärialueella mielestäsi on?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.5 Millaisia uhkia näet Pohjois-Karjalassa?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

20.5 Millaisia uhkia näet biosfäärialueella?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

Vaihe 3. Päämäärien ja tavoitteiden asettelu

Strategiset valinnat -> toimintalinjat ja toimintatavat

Biosfäärialuetoiminnassa etsitään tasapainoa luonnon hyödyntämisen ja suojelun välille ("kestävyys"). Toimintaa on jo ollut vuodesta 1992 ja toimintalinjat ovat rakentuneet alueen tarpeiden ja vahvuuksien sekä toimintamahdollisuuksien pohjalta. Strategia rakennetaan aikaisemman toiminnan ja kokemusten pohjalta uudistaen tarpeen mukaan toiminnan painopisteitä ja toimintatapoja sekä kehittäen toimijaverkostoa ja tiedotusta.

Tässä kysymyksessä tavoitteena on saada toimijankentältä hyvä kuva tulevaisuuden tarpeista.

30.1.1 Kulttuurimatkailu

Kuinka tarpeellisenä pidät teeman edistämistä biosfäärialueella?

- En pidä tarpeellisenä
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisenä, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisenä ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.1.1 Kulttuurimatkailu

Mitä edistäisit ja miten?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.1.2 Ruokamatkailu

Kuinka tarpeellisenä pidät teeman edistämistä biosfäärialueella?

30.1.2 Ruokamatkailu

Mitä edistäisit ja miten?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.1.3 Luontomatkailu

Kuinka tarpeellisena pidät teeman edistämistä biosfäärialueella?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.1.3 Luontomatkailu

Mitä edistäisit ja miten?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.1.4 Luonnontuotteet

Kuinka tarpeellisena pidät teeman edistämistä biosfäärialueella?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.1.4 Luonnontuotteet

Mitä edistäisit ja miten?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.1.5 Kansallispuistot sekä luonnonsuojelu- ja retkeilyalueet

Kuinka tarpeellisena pidät teeman edistämistä biosfäärialueella?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.1.5 Kansallispuistot sekä luonnonsuojelu- ja retkeilyalueet

Mitä edistäisit ja miten?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.1.6 Vesialueet ("Lakeland")

Kuinka tarpeellisena pidät vesiteeman edistämistä biosfäärialueella?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.1.6 Vesialueet ("Lakeland")

Mitä veteen liittyviä asioita edistäisit ja miten?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.1.7 Strategiset valinnat -> toimintalinjat

Mitä muita teemoja mielestäsi olisi syytä ottaa biosfäärialueen kärjiksi ja miksi?

Mahdolliset täydennykset edellä mainittujen lisäksi.

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.2.1 Sisäinen koulutus ja osaamisen kehittäminen (kumppanuudet)

Kuinka tarpeellisena pidät kumppanuusverkoston sisäisen koulutuksen ja osaamisen edistämistä biosfäärialueella?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.2.2 Muu koulutus ja osaamisen kehittäminen

Kuinka tarpeellisena pidät koulutuksen ja osaamisen edistämistä biosfäärialueen toiminnan kautta?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.2.3 Koulutus ja osaaminen -> toimintatavat

Millaisia toimintatapoja pitää suosia/kehittää jne. Avoin vastaus.

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.3.1 Sisäinen viestintä

Kuinka tarpeellisena pidät sisäisen viestinnän kehittämistä biosfäärialueen kumppaneiden kesken?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.3.2 Verkkosivut

Kuinka tarpeellisena pidät verkkosivujen kehittämistä biosfäärialueen toiminnan kannalta?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.3.3 Perinteinen media

Kuinka tarpeellisena pidät perinteisen median (sanomalehdet) hyödyntämistä biosfäärialueen toiminnan kannalta?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.3.4 Sähköposti (uutiskirjeet)

Kuinka tarpeellisena pidät uutiskirjeiden hyödyntämistä biosfäärialueen toiminnan kannalta?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.3.5 Sosiaalinen media

Kuinka tarpeellisena pidät SOMEn hyödyntämistä biosfäärialueen toiminnan kannalta?

- En pidä tarpeellisena
- En osaa sanoa
- Pidän tarpeellisena, mutta en tunnista lisäarvoa itselleni
- Pidän tarpeellisena ja itselleni muodostuu tästä lisäarvoa

30.3.6 Viestintä -> toimintatavat

Minkälaista viestintää pitää suosia/kehittää? Kenelle ja miten? Joku muu kanava, mitä ei ole käytetty? Avoin vastaus.

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

30.4 Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa liittyen strategiatyöhön?

Vastaathan lyhyesti ja aloitat uuden asian uudelta riviltä.

Pohjois-Karjalan biosfäärialueen vaikuttavuuden mittarit

Perusmittarit - biosfäärialueen tilan mittarit				Mistä tieto
Resurssit	kpl			
Hankkeiden määrä (omien)				oma
Hankkeiden kokonaissumma (kokonaisbudjetti)				oma
Työntekijöiden määrä (kokoaikainen/määräaikainen)				oma
Aluetaloudelliset mittarit	Lieksa	Ilomantsi	Tuupovaara	
Asukkaiden määrä				tilastokeskus
Työttömyysprosentti				tilastokeskus
Muutos (%) edelliseen vuoteen				laskennallinen
Yritysten määrä				elinkeinoyhtiöt
Yritysten toimialapiirakka				elinkeinoyhtiöt
Vyöhykkeet	Hehtaaria			
Ydinalueiden koko				oma/Metsähallitus
Ydinalueiden suojelua tukevien alueiden koko				oma
Yhteistoiminta-alueen koko				oma
Tilan mittareita	ha			
Kansallispuistojen määrä biosfäärialueella				Metsähallitus
Valtion suojelualueiden määrä alueella				Ely-keskus
Yksityisten suojelualueiden määrä alueella				Ely-keskus?
Jatkuvan kasvatuksen metsien määrä				Metsäkeskus?
Avohakattujen metsien määrä				Metsäkeskus?
Luonnon monimuotoisuuden suojelua ihminen mielessä	kpl			
Ennallistamis- ja kunnostamishankkeiden määrä				Ely, Metsäkeskus, Metsähallitus?
Metsähallituksen puistojen kävijämäärät (kokonais)				
Koli				Metsähallitus
Petkeljärvi				Metsähallitus
Patvinsuo				Metsähallitus
Ruunaa				Metsähallitus
Kestävämpää kehitystä paikallista osaamista lisäämällä	kpl			
Opinnäytetyöt, joissa biosfäärialue mukana				Theseus ja Uef-hakemisto
Oppilaitoskurssit, joissa tehty yhteistyötä				oma
Opiskelijamäärä/opintopiste määrä, jotka oppineet biosfäärialueesta				
Karelia				Karelia
Uef				Uef
Riveria				Riveria
Tutkimusjulkaisut, joissa käsitellään biosfäärialuetta				Google scholar

Kestävistä ja vastuullisista luontoon kytkeytyvistä elinkeinoista elinvoimaa alueelle				
	Kokonaiskävijämäärä Käytetty rahamäärä	Ulkomaalaisuusaste		
Visit Karelian matkailutilasto			Visit Karelia	
	kpl			
Visit Karelian STF-yritysten määrä			Visit Karelia	
Sitoumus2050 tehneiden kumppanien määrä			Sitoumus2050	
Kumppanuusverkoston kumppanien määrä			oma	
Luomusertifioitujen alueiden määrä biosfäärialueella			Metsäkeskus?	
Muilla kumppaneilla meneillään olevien biosfäärihankkeiden määrä (kumppaneilta ja https://maaseutuverkosto.fi/hankkeet/) Leaderit			Leaderit	
Elyn kautta myönnettävät			Ely	
Muiden hankkeet (ei ely tai Leader -rahoitteiset)			Kumppanit	
	kpl			
Kestävyydestä viestimällä näkyvyyttä alueelle				
Verkkosivuvierailujen määrä			Verkkosivudata	
Facebook -seurantamäärä			Facebookdata	
Facebook -kävijämäärä			Facebookdata	
LinkedIn -seurantamäärä			Linkendidata	
Lehtiartikkelien määrä paikallislehdissä			Paikallislehdet -haku	
Omat järjestetyt tilaisuudet			oma	
Lähettiläiden määrä			oma	
Nuorisolähettiläiden määrä			oma	
Toteutetut kyselyt tunnettuudesta			oma	
Kansainväliset biosfäärialuevieraat			oma	
Kansainvälisissä tapaamisissa käynnit			oma	
Lähetettyjen uutiskirjeiden määrä			oma	