

Marja Junkkari

**ALUEELLISEN NÄKYVYYDEN  
YHTEISKEHITTÄMINEN**  
Kaupunki palveluna

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija YAMK
Tekijä/Tekijät	Marja Junkkari
Työn nimi	Alueellisen näkyvyyden yhteiskehittäminen – kaupunki palveluna
Toimeksiantaja	XAMK
Vuosi	2025
Sivut	111 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anu Vainio

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko aluekehittämisen toimijoilla – kuten kyläyhdistyksillä, korkeakouluilla ja aluehallinnolla – yhteisiä strategisia tavoitteita, millaista yhteistyötä he tekevät ja kuinka kunkin toimijan tavoitteet vastaavat asukkaiden tarpeisiin erityisesti palveluiden näkyvyyden parantamisessa. Lisäksi tarkasteltiin, miten mobiiliprototyyppiä voitaisiin hyödyntää osallistavana työkaluna aluekehittäjiä ja asukkaiden välisessä vuorovaikutuksessa, erityisesti asukkaiden tarpeiden ymmärtämisessä ja yhteisten ratkaisujen visualisoinnissa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä sekä BIKVA-mallia, osallistavaa arviointimenetelmää, jossa palautetta kerättiin eri sidosryhmätasolta alkaen palveluiden käyttäjistä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja puolistrukturoiduilla kyselyillä. Tutkimus keskittyi asukkaiden näkemyksiin alueellisten palveluiden näkyvyyden parantamisesta sekä aluekehittämisen toimijoiden näkemyksiin yhteistyön haasteista ja mahdollisuuksista.

Tulokset osoittivat, että aluekehitystä tehdään edelleen melko perinteisesti ylhäältä alaspäin ohjattuna prosessina hallituksen aluekehitysohjelman mukaisesti, eikä asukkaiden ääni nykyisessä mallissa kuulu riittävästi. Asukkaiden osallistumismahdollisuudet ovat rajalliset, ja ne liittyvät lähinnä yhdistystoimintaan sekä korkeakoulujen ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Korkeakoulut toimivat merkittävänä linkkinä yksityisten ja julkisten aluekehitystoimijoiden välillä. Vaikka innovaatioekosysteemiä tukevia rakenteita on olemassa, ne eivät täysin tue toimintamallia, jossa yksityiset ja julkiset toimijat voisivat toimia sujuvasti yhdessä. Innovaatioekosysteemiä tukeva hallintomalli joko puuttuu tai sen toimintalogiikka ei ole toimijoille selkeä. Tämä hidastaa jatkuvan yhteistyön muodostumista tavalla, joka tekisi yhteiset tavoitteet näkyvimiksi ja mahdollistaisi aidon yhteiskehittämisen sekä alueellisen elinvoiman kasvun julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnan kautta.

Tutkimuksessa havaittiin, että tavoitteiden visualisointi, yhteiskehittäminen ja toimijoiden roolien selkeyttäminen voivat edistää aluekehittämistä. Näillä toimintatavoilla voidaan ohjata kehittämistä kohti verkostomaisempaa ja osallistavampaa mallia, joka mahdollistaisi paitsi tavoitteellisemmän yhteistyön, mutta myös paremman asukkaiden ja kolmannen sektorin tarpeiden huomioimisen.

**Asiasanat:** palvelumuotoilu, BIKVA, elinvoima, aluekehittäminen, ekosysteemit

Degree title	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Marja Junkkari
Thesis title	Co-development of regional visibility – City as a service
Commissioned by	South-Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk)
Time	2025
Pages	111 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Anu Vainio

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to explore whether regional development actors, such as village associations, higher education institutions, and regional government, have shared strategic goals, the nature of their collaboration, and how each stakeholder's goals address residents' needs related to improving the visibility of services. Additionally, the study examined how a mobile prototype could be used as a participatory tool to facilitate interaction between regional development actors and residents, particularly in understanding residents' needs and visualizing collaborative solutions.

The thesis was conducted as a qualitative study, utilizing service design methods and the BIKVA model, a participatory evaluation method that gathers feedback from multiple stakeholder levels, starting from service users. Focused interviews and semi-structured surveys were used to collect data. The study focused on residents' needs in improving the visibility of regional services and on the perspectives of regional development actors regarding the challenges and opportunities for collaboration.

The results indicated that regional development is still largely carried out as a top-down process based on the government's regional development programs, leaving residents' voices insufficiently heard. Residents are not comprehensively involved in development processes and their participation is mainly possible through association activities or cooperation between companies and universities. Higher education institutions act as significant links between private and public regional development actors. Some structures supporting innovation ecosystems exist, but they do not fully support a model in which private and public actors can collaborate seamlessly. A governance model supporting the innovation ecosystem is either lacking, or its operational logic is unclear to all actors. This slows the formation of ongoing collaboration that would clarify shared goals and enable co-development. It also hinders regional vitality and shared objectives through public-private cooperation.

The study found that visualizing goals, engaging in co-development, and clarifying roles among actors could significantly enhance regional development. These practices may guide regional development toward a more networked and inclusive model, aligned with innovation ecosystem principles, enabling not only more goal-oriented collaboration but also better inclusion of residents and third-sector actors in the region's development.

**Keywords:** service design, BIKVA, vitality, regional development, ecosystems

# SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO .....	7
1 JOHDANTO.....	12
2 TUTKIMUSASETELMA.....	13
2.1 Toimeksiantaja .....	13
2.1 Konteksti, rajaukset ja sidosryhmät .....	14
2.2 Työn tavoite .....	16
2.3 Käsitekartta ja viitekehys .....	16
2.4 Tutkimuskysymykset .....	18
3 TUTKIMUSSTRATEGIA.....	19
3.1 Tutkimusmenetelmät .....	21
3.2 Aineiston keruu.....	23
3.3 Tutkimusaineiston analysointi.....	24
3.4 Opinnäytetyön prosessi .....	24
4 ALUEKEHITYS JA ELINVOIMA.....	26
4.1 Aluekehitys .....	26
4.2 Elinvoima .....	27
4.3 Alueellinen eriytyminen ja demografinen muutos .....	28
4.4 Elinvoiman tekijät.....	30
4.5 Vetovoima.....	30
4.6 Pitovoima.....	31
5 LUOVAT VERKOSTOT JA YHTEISTYÖ .....	32
5.1 Luovuus.....	32
5.2 Innovatiivisuus .....	33
5.3 Verkosto vai ekosysteemi?.....	33
5.3.1 Liiketoimintaverkosto .....	33
5.3.2 Ekosysteemi .....	34
5.3.3 Osaamiskosysteemi .....	35

5.3.4	Innovaatioekosysteemi .....	35
5.3.5	Liiketoimintaekosysteemi.....	38
5.4	Yhteistyö ja yhteiskehittäminen .....	38
6	PALVELUMUOTOILU .....	40
6.1	Palvelumuotoilun juuret .....	40
6.2	Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät .....	41
6.3	Prototyypin hyödyntäminen palvelujen testaamisessa .....	45
7	TAPAUS KOUVOLA 2022–2025.....	45
7.1	Osa I - Asukkaiden tarpeet.....	45
7.1.1	Tavoitteiden, tarkoitus ja ongelman kuvaus .....	46
7.1.2	Taustakartoitus .....	47
7.1.3	Kysely asukkaille .....	50
7.1.4	Palvelupolku, empatiakartta sekä arvokartta.....	52
7.1.5	Profiilit.....	53
7.1.6	Arvolupaus ja SWOT .....	53
7.1.7	Tulosten analysointi .....	54
7.1.8	Ratkaisun ideointi .....	55
7.1.9	Viiden rohkean askeleen visio .....	56
7.1.10	Työpajat I & II .....	57
7.1.11	Työpaja II – Nuorten ääni .....	58
7.1.12	Muotoiluhaasteen uudelleenrajaus.....	60
7.2	Ongelman iterointia .....	62
7.2.1	Uudistettu sidosryhmäkartta .....	62
7.2.2	Täydennetyt profiilit ja palvelupolut .....	63
7.2.3	Aluekehitystoimijoiden tavoitteet .....	65
7.2.4	Ideointia aluekehittäjien konseptin osalta .....	66
7.2.5	Täydennetyt palvelupolut.....	68
7.2.6	Service Blueprint .....	68
7.2.7	Ehdotus prototyypistä .....	69

7.2.8	Prototyypin pilotointi .....	71
7.3	Osa II .....	72
7.3.1	Ongelman uudelleenmäärittely .....	73
7.3.2	Strategisten tavoitteiden kartoittaminen .....	74
7.3.3	Prototyypin suunnittelu .....	74
7.3.4	Haastattelut Bikva-menetelmää mukailleen .....	75
7.3.5	Prototyypin esittely ja arviointi .....	83
7.3.6	Osan II aineiston analysointi.....	86
8	LÖYDÖKSET JA SUOSITUKSET .....	90
8.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	90
8.2	TKI-toiminta .....	90
8.3	Yhteiskehittäminen ja living lab .....	92
8.4	Innovaatioekosysteemin johtaminen .....	93
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	96
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	97
11	POHDINTA.....	99
	LÄHTEET.....	100

## KUVALUETTELO

### LIITTEET

Liite 1. Profillit

Liite 2. Palvelupolut

Liite 3. Työn käsitekartta

Liite 4. Kysymykset sidosryhmille

Liite 5. Mahdollisuustaulukko

Liite 6. Profiilikortit

## KÄSITELUETTELO

### **Alueellinen elinvoima** (Regional vitality)

Alueellisella elinvoimalla tarkoitetaan alueen kykyä ylläpitää ja kehittää alueen taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia, sekä muodostaa näitä tekijöitä tukeva toimintaympäristö, joka houkuttelee asukkaita ja investointikykyisiä yrityksiä (MDI & FCG 2023, 3).

### **Aluekehittäminen** (Regional development)

Aluekehittäminen on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen prosessi, jossa pyritään parantamaan tietyn alueen taloudellista, sosiaalista ja kulttuurista hyvinvointia. Se sisältää erilaisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen, joita usein tehdään yhteistyössä eri toimijoiden, kuten julkishallinnon, yritysten, yhteisöjen ja asukkaiden kanssa. Aluekehittämisen tavoitteena on luoda kestävä ja elinvoimainen ympäristö, joka edistää alueen asukkaiden elämänlaatua ja taloudellista kasvua. (TEM 2020, 10; Sotarauta 2015, 1.)

### **Avoim innovaatio** (Open innovation)

Avoimella innovaatiolla tarkoitetaan organisaatioiden kehittämis- ja innovaatio-toiminnan avaamista organisaation ulkopuolisille tahoille tavoitteena sisäisen tiedon rikastaminen organisaation ulkoa tulevalla tiedolla (Kymenlaakson liitto 2021, 38).

**BIKVA** (BrugerIndragelse i KVALitetsvurdering) on osallistava arviointimenetelmä, joka keskittyy sidosryhmien, erityisesti palveluiden käyttäjien, tarpeiden ja näkökulmien kartoittamiseen. BIKVA-menetelmässä kerätään palautetta eri tasoilta, alkaen käyttäjistä ja edeten päättäjiin, jolloin saadaan kattava kuva siitä, miten palvelut vastaavat tarpeisiin. Menetelmää käytetään erityisesti julkisten palvelujen arvioinnissa ja kehittämisessä sosiaali- ja terveysalalla, mutta se on sovellettavissa myös muihin konteksteihin, joissa on tarpeen huomioida eri osapuolten näkemyksiä ja osallistaa ihmisiä yhteiskehittämiseen asiakaslähtöisesti. (Krogstrup 2004.)

### **Ekosysteemi (Ecosystem)**

Ekosysteemi kuvaa verkottunutta rakennetta, jossa eri toimijat tekevät yhteistyötä luodakseen arvoa. Ekosysteemi perustuu jaettuun visioon, yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalliin, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt 2021, 4.)

### **Elinvoima (Vitality)**

Elinvoima tarkoittaa kykyä säilyttää ja kehittää taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä hyvinvointia. Elinvoima voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen elinvoimaan sekä kovaan ja pehmeään elinvoimaan, joita mitataan muuttujien avulla. (MDI & FCG 2023, 4.)

### **Innovaatio (Innovation)**

Innovaatio viittaa latinankielisen alkuperänsä perusteella johonkin uuteen, uututeen tai ennalta vieraaseen. Sanan merkitys voi viitata myös uudistumiseen. Innovaatiota voidaan ajatella myös prosessina, joista keksiminen (invention) viittaa uusien ideoiden tuottamiseen ja toteutus (implementation) ideoiden onnistuneeseen käyttöönottoon (Mulgan 2012, 22). Innovaatioon liitetään usein myös arvon käsite ja Sotarauta ym. (2004, 11) määrittelevät innovaation kaavalla: Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen.

### **Innovaatioekosysteemi (Innovation ecosystem)**

Innovaatioekosysteemi koostuu erilaisista toimijoista, kuten yrityksistä, tutkimuslaitoksista, yliopistoista ja julkisista organisaatioista, jotka yhteistyössä kehittävät ja hyödyntävät innovaatioita. Tavoitteena on luoda uusia tuotteita, palveluita tai prosesseja, jotka voivat johtaa markkinoille tai yhteiskunnallisiin uudistuksiin. Innovaatioekosysteemi korostaa innovaatioiden syntymistä ja niiden kaupallistamista yhteisten resurssien ja tiedon jakamisen kautta. (Valkokari ym. 2021, 21.)

### **Liiketoimintaekosysteemi** (Business ecosystem)

Liiketoimintaekosysteemi (tai yritysekosysteemi) on verkosto eri toimijoista, kuten yrityksistä, asiakkaista, toimittajista ja muista sidosryhmistä, jotka yhdessä luovat ja jakavat arvoa markkinoilla. Tavoitteena on tuottaa taloudellista arvoa ja saavuttaa kilpailuetua. Tällaisessa ekosysteemissä keskeistä on yritysten ja niiden kumppaneiden välinen tiivis yhteistyö, joka tukee liiketoiminnan kasvua ja kestäväää kilpailukykyä. (Valkokari ym. 2021, 21.)

### **Liiketoimintaverkosto** (Business network)

Liiketoimintaverkosto on joukko toisiinsa kytkeytyneitä toimijoita, kuten yrityksiä, organisaatioita tai yksilöitä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa saavuttaakseen yhteisiä tai yksilöllisiä tavoitteita. Verkosto keskittyy erityisesti toimijoiden välisiin yhteyksiin ja vuorovaikutukseen, mutta ei välttämättä sisällä laajempaa järjestelmää tai yhteisen tarkoituksen ympärille rakennettua kokonaisuutta, kuten ekosysteemit tekevät. (Valkokari ym. 2021, 21.)

### **Luovuus** (Creativity)

Luovuus määritellään tyypillisesti kahden tekijän, omaperäisyyden ja hyödyllisyyden, kautta (Tuominen 2014a, 22). Luovuus voidaan määritellä myös kognitiiviseksi prosessiksi, joka saa alkunsa yksilön ajatuksista (Stähle ym. 2004, 20).

### **Löydettävyys** (Discoverability)

Löydettävyys kuvaa sitä, kuinka helposti käyttäjät voivat löytää tietoa tuotteesta tai palvelusta (Tieteen termipankki 2024). Käyttöliittymäsuunnittelun kontekstissa löydettävyydellä viitataan myös käyttöliittymän helppokäyttöisyyteen ja navigointiominaisuuksiin (Interaction Design Foundation 2024). Löydettävyys on helppokäyttöisyyden vaatimusten osalta myös osa saavutettavuuden periaatteita (Avoin tiede 2022).

### **Näkyvyys** (Visibility)

Näkyvyys määrittelee, kuinka hyvin palvelu tai resurssi on näkyvässä tai havaittavissa eli kuinka se tavoittaa kohdeyleisön (Merriam Webster 2024). Näkyvyys on Brighentin (2007, 5) mukaan myös osa strategista johtamista; prosessi, jossa nähdään ja tullaan nähdyksi joko harvojen tai monien toimesta.

### **Osaamiskosteemi** (Knowledge ecosystem)

Osaamiskosteemi keskittyy tietyn osaamisen tai asiantuntijuuden kehittämiseen ja jakamiseen eri toimijoiden välillä (Cobben, Ooms, Roijackers & Radziwon 2022, 139). Tämä ekosysteemi muodostuu esimerkiksi koulutusorganisaatioista, yrityksistä, julkisista organisaatioista ja muista oppimisyhteisöistä, jotka yhdessä kehittävät ja levittävät osaamista. Osaamiskosteemin tavoitteena on varmistaa, että toimijat voivat jatkuvasti oppia ja kehittää uutta tietoa, joka tukee niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin kehittymistä. (Valkokari 2015, 18; Valkokari ym. 2021, 21.)

### **Osallistaminen** (Participation)

Toimijan tai organisaation pyrkimys saada muita mukaan vaikuttamaan omaan päätökseen tekoon tai kehittämistoimenpiteeseen (THL 2024). Osallistujan näkökulmasta kyse on mukanaolosta ja mahdollisuudesta vaikuttaa (THL 2023, 97).

### **Osallistava muotoilu** (Participatory Design)

Osallistava muotoilu (Participatory Design) on yhteistyöhön perustuva suunnittelutapa, joka osallistaa loppukäyttäjät suunnitteluprosessiin. Sen tavoitteena on luoda tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat paremmin käyttäjien tarpeita ja odotuksia hyödyntämällä eri osapuolten tietoa ja kokemuksia. Osallistava muotoilu tunnetaan myös nimillä yhteistoiminnallinen suunnittelu (cooperative design), yhteissuunnittelu (co-design) tai yhteisömuotoilu (community design). (Interaction Design Foundation - IxDF 2025.)

### **Osallisuus** (Inclusion)

Osallisuus on THL:n (2023, 18) oppaan mukaan kuulluksi tulemistä ja kykyä vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin tavalla, joka edistää yhteyttä muihin ihmisiin ja jonka kautta voi kokea saavansa muilta kiitosta ja arvostusta.

### **Palvelumuotoilu (Service Design)**

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun pohjautuva monialainen muotoilun osaamisala, joka keskittyy palvelujen kehittämiseen ja parantamiseen käyttäjälähtöisesti. Se yhdistää käyttäjäkokemuksen, liiketoimintastrategian ja muotoiluajattelun tavoitteena luoda palveluita, jotka vastaavat paremmin käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin. Palvelumuotoilussa käytetään usein visuaalisia ja kokeellisia menetelmiä, kuten prototyyppejä, jotta voidaan testata ja kehittää palvelukonsepteja ennen niiden laajempaa käyttöönottoa. (Koivisto, Säynäjängas & Forsberg 2019, 21.)

### **Pitovoima**

Alueen kyky säilyttää nykyiset asukkaat tarjoamalla heille asuinympäristö, jossa asukkaat kokevat saavansa välttämättömien perustarpeiden ja aineellisen hyvinvoinnin lisäksi sekä fyysisistä että inhimillisistä tekijöistä koostuvaa arvoa. (Salmivuori 2022, 94.)

### **Prototyyppi (Prototype)**

Prototyyppi on palvelun, tuotteen tai kokemuksen ensimmäinen tai varhainen kokeellinen versio, joka on suunniteltu simuloimaan ja testaamaan konseptia käytännössä (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 125).

### **Verkosto (Network)**

Verkosto on luottamukseen perustuva tapa tehdä yhteistyötä. Verkostolle ominaista ovat kumppanit, syvä tiedonvaihto, joustava työnjako sekä joustavat sitoumukset (Järvensivu 2019, 28).

### **Vetovoima**

Vetovoima voidaan määritellä alueen houkuttelevuuden ja elinvoimaisuuden ominaisuudeksi, joka perustuu eri tekijöiden yhteisvaikutukseen. Se kuvaa sitä, kuinka kiinnostavana, houkuttelevana, dynaamisena ja vetovoimaisena alue koetaan. (Aro 2017; Aro, Rasmus, Hanhela & Laesterä 2024, 15; Gudmundsdóttir 2021, 70.)

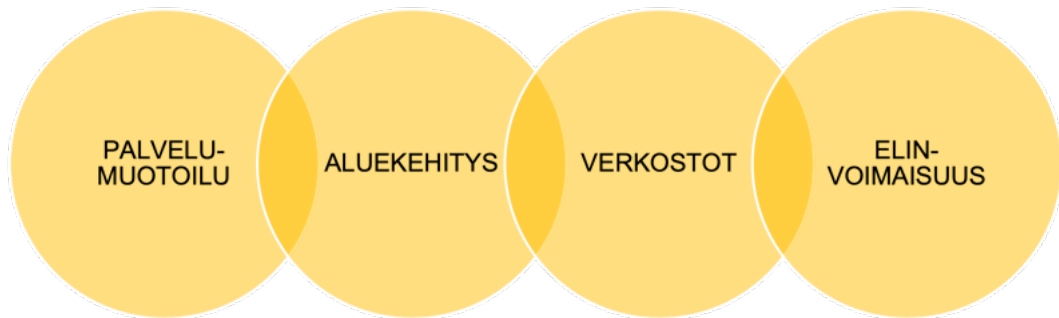
## 1 JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta on keskellä rakennemuutosta, jota ovat osaltaan vauhdittaneet korona, työelämän muutokset, muuttoliike, maailmanpoliittinen tilanne, sekä demografiset muutokset. Vaikutukset näkyvät sekä valtakunnallisella että paikallisella tasolla. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan parhaiten muutokseen voidaan vastata ennakoivalla johtamisella, kehittämällä ja uudistamalla alueellisia elinkeinorakenteita, sekä vahvistamalla paikallista älykästä erikoistumista ja kokeilukulttuuria. (Stenfors & Nur 2022; TEM 2022.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan (2022, 3) aluekehittämiseen pitkällä aikavälillä vaikuttavat erityisesti kolme keskeistä teemaa; alue- ja väestörakenteen muutos, kestävä elinkeinotoiminta sekä alueiden osaaminen ja sivistyspohja. Teemat ovat merkityksellisiä myös väestön ikääntymisen sekä monikulttuurisuuden lisääntyessä, sillä nämä tekijät myös ajavat alueita yhä kauemmas toisistaan ja lisäävät alueidenvälistä eriytymistä. Yksi alueiden erilaistumista lisäävistä tekijöistä tulee olemaan myös palveluiden tarpeen eriytyminen, johon on kyettävä vastaamaan alueen kannalta kestävällä tavalla (Stenfors & Nur 2022, 12). Elinvoimaisuuden rakentaminen pohjautuu verkostomaiseen ajatteluun ja muutokseen sopeutuminen edellyttää kykyä ennakoida sekä tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Kestävä elinkeinoelämä on muutakin kuin taloudellista kasvua. Talouden lisäksi tulisi huomioida myös väestön sekä ympäristön hyvinvointi tavalla, joka on myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävällä pohjalla. (Stenfors & Nur 2022, 13–20.)

Korona-aika lisäsi yhteisöllisyydenkaipuuta ja ihmisten halukkuutta vaikuttaa itselleen merkityksellisiin asioihin (VARMA 2024). Paikallisesti toimivien yhteisöjen sekä alueen asukkaiden osallistaminen ovat merkki toimivasta demokratiasta ja kansalaisyhteiskunnasta. Ne kertovat myös toimijoiden välisestä luottamuksesta ja alueellisesti elinvoimaisuudesta (Stenfors & Nur 2022, 16). Mikäli alueen väestökasvun edellytyksenä on työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton lisääntyminen, on aluekehityksessä kiinnitettävä aiempaa enemmän huomioita myös alueen veto- ja pitovoimatekijöihin sekä kotoutumiseen. Alueen on kyettävä tarjoamaan osaamista elinkeinoelämän muuttuviin tarpeisiin siten, että osaajat saadaan työllistymään alueelle ja alati muuttuviin osaamis-

tarpeisiin kyetään vastaamaan (Stenfors & Nur 2022, 23). Tämän työn keskeisiä teemoja (kuva1.) ovat aluekehitys, palvelumuotoilu, verkostot sekä elinvoimaisuus.



Kuva 1. Keskeiset teemat

Työ koostuu kahdesta osasta, jotka toteutettiin vuosien 2022–2024 aikana. Ensimmäinen osa kattaa syksyllä 2022 Kymenlaakson Kylät ry:n tarpeiden pohjalta tehdyn selvityksen kyläportaaliin kutsutun tietosisällön kehittämistä. Tarvekartoituksen keskeisenä havaintona oli alueellisten palvelujen ja tapahtumien heikko löydettävyys asukkaiden näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen toinen osa painottuu aluekehityksen rakenteisiin ja toimijoidenvälisen yhteistyön tutkimiseen.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Toimeksiantaja

Tämän työn toimeksiantajana oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) luovan talouden tutkimusyksikkö, jonka tarkoituksena on palvella kehittäjiä, yrityksiä sekä koulutusyhteisöä alasta riippumatta (Xamk 2024a). Yksikön toiminnan painopiste keskittyy ennakointiin ja strategiseen osaamiseen, palvelumuotoiluun ja teknologian yhdistämiseen (createch), kulttuuriin ja hyvinvointiin sekä vihreään siirtymään ja kestävään muotoiluun. Luova talous voidaan toimialana jakaa luoviin palveluihin, sisällöntuotantoon sekä tapahtumien tuottamiseen. Luova talous oli vuonna 2022 merkittävä työllistäjä Suomessa n. 14 miljardin euron liikevaihdolla (VTT 2023).

Ammattikorkeakoulut harjoittavat soveltavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on edistää alueen kehittymistä ja tukea alueen elinkeinorakennetta kehittävää toimintaa (Finlex 2024). Ammattikorkeakoulut ovat velvollisia myös tekemään

laaja-alaista yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa kattaen julkisen sektorin, yritykset sekä muut aluekehitystoimijat. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) on yksi Suomen suurimmista tuotekehitys- ja innovaatio (TKI) -toimijoista ja siten tärkeä elinvoiman lähde Kaakkois-Suomessa. Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI:n johtavan asiantuntijan Timo Aron mielestä ammattikorkeakouluilla on keskeinen merkitys omilla alueillaan, ja hän on kuvannut Xamkin vaikutuksen näkyvän paikallisesti erityisesti koulutuksen, vetovoiman, yrittäjyyden ja TKI-toiminnan kautta (Aro 2022). Xamkilla on vuosittain lähes 250 TKI-hanketta ja hankkeiden teemat sijoittuvat seuraavien aihealueiden alle: digitaalinen talous, kestävä hyvinvointi, logistiikka ja merenkulku, metsä, ympäristö ja energia (Xamk 2024b).

## **2.1 Konteksti, rajaukset ja sidosryhmät**

Opinnäytetyön konteksti auttaa lukijaa ymmärtämään siinä käsiteltävää asiakokonaisuutta, sekä asioidenvälisiä yhteyksiä (Vilkkä 2021). Työssä tarkasteltiin alueellisen elinvoiman, strategisten tavoitteiden, verkostojen ja palvelujen näkyvyyden kysymyksiä asukkaiden ja aluekehitystoimijoiden näkökulmasta hyödyntäen palvelumuotoilua, BIKVA-menetelmää ja ekosysteemiajattelua yhteistyön kehittämisessä. Vilkan (2021) mukaan palvelumuotoilun opinnäytetyölle ominaista on, että konteksti voi tarkentua työn aikana sitä mukaa kun tutkimustulokset rikastavat ongelman kuvausta ja lisäävät näin ymmärrystä tutkittavasta kokonaisuudesta. Niin kävi myös tämän työn kohdalla.

Työn ensimmäisessä osassa tunnistetut sidosryhmät on esitetty kuvassa 2 (sivulla 15). Kuvion keskellä ovat alueen asukkaat, joille suunnatun kyselyn perusteella tarkentui työn ensimmäinen ongelma; alueen palvelujen heikko löydettävyys mobiililaitteiden avulla. Tutkimuksen aikana tietoa kerättiin asukkailta mm. tavoista etsiä tietosisältöä alueellisesti, veto- ja pitovoimatekijöitä sekä toiveita alueen elinvoimaisuuden kehittämiseksi.



Kuva 2. Aluekehityksen keskeiset toimijat, osa I

Ensimmäisen osan aikana syntyneen konseptiehdotuksen pohjalta sidosryhmien tarkastelua muutettiin siten, että asukkaiden tarpeet esitettiin seuraaville aluekehitystä tekeville toimijoille: Kymenlaakson Kylät ry., Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk), Kouvolan kaupunki sekä Kymenlaakson liitto (Kuva 3.).



Kuva 3. Osan II sidosryhmät

Jos osa I keskittyi asukkaiden tarpeisiin, osassa II nämä tarpeet vietiin muiden toimijoiden tietoisuuteen ja painopiste siirtyi toimijoidenvälisen yhteistyön ja

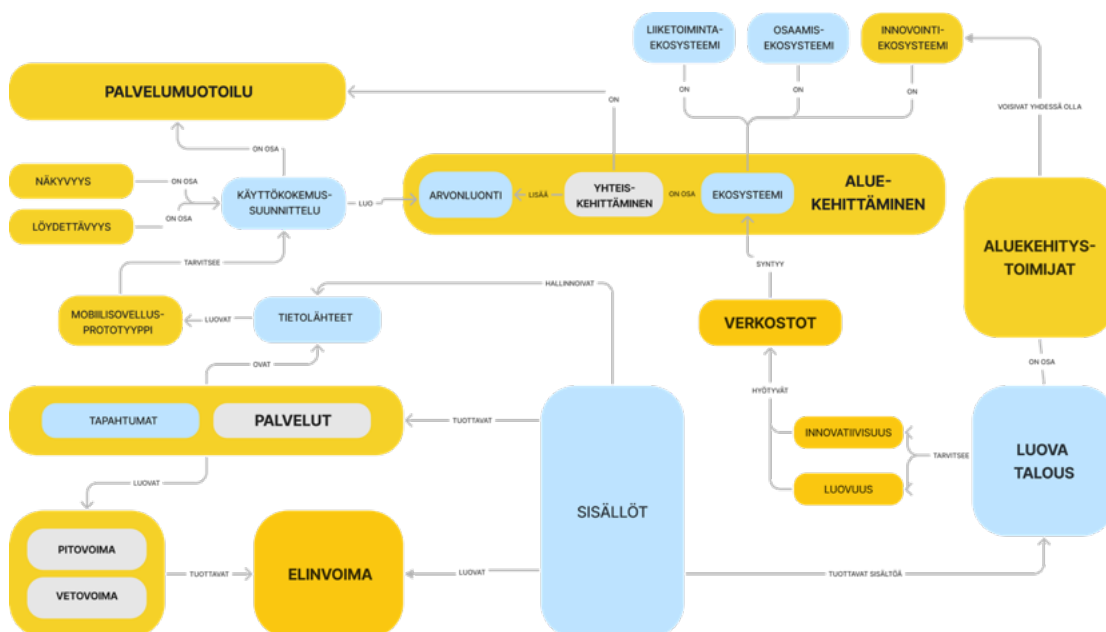
asukkaiden tarpeita tukevien tavoitteiden tarkasteluun. Työssä palattiin hie-  
man takaisinpäin tarkoituksena rakentaa lisää ymmärrystä siihen, miksi palve-  
luportaalihanketta oli vaikea edistää osan 1 tuloksena syntyneen konseptieh-  
dotuksen mukaisesti.

## 2.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena oli selvittää, onko aluekehitystoimijoilla yhteisiä strategisia ta-  
voitteita, millaista yhteistyötä he tekevät keskenään, ja miten tunnistetut tavoit-  
teet tukevat asukkaiden tarpeita palveluiden näkyvyyden parantamisesta. Sa-  
malla tarkasteltiin, miten mobiiliprototyypin käyttö voisi auttaa aluekehitystoi-  
mijoita paitsi ymmärtämään paremmin asukkaiden tarpeita, myös havainnollis-  
tamaan yhteistyön kautta saavutettavissa olevaa lopputulosta kustannuste-  
hokkaasti.

## 2.3 Käsitekartta ja viitekehys

Käsitekartta (kuva 4., liite 3) kuvaa työn keskeisiä teemoja ja niiden välisiä yh-  
teyksiä. Keskeiset käsitteet on avattu käsiteluettelossa ja niistä kerrotaan yksi-  
tyiskohtaisemmin luvuissa 4–6. Työssä korostuivat erityisesti *aluekehittämi-*  
*nen, elinvoima, verkostot ja palvelut*, jotka näkyvät kuvassa lihavoituina. Sini-  
sellä merkatut teemat ovat tärkeitä kokonaisuuden ymmärtämiseksi, mutta ne  
on rajattu osittain työstä pois, jotta työ pysyi hallittavan kokoisena.

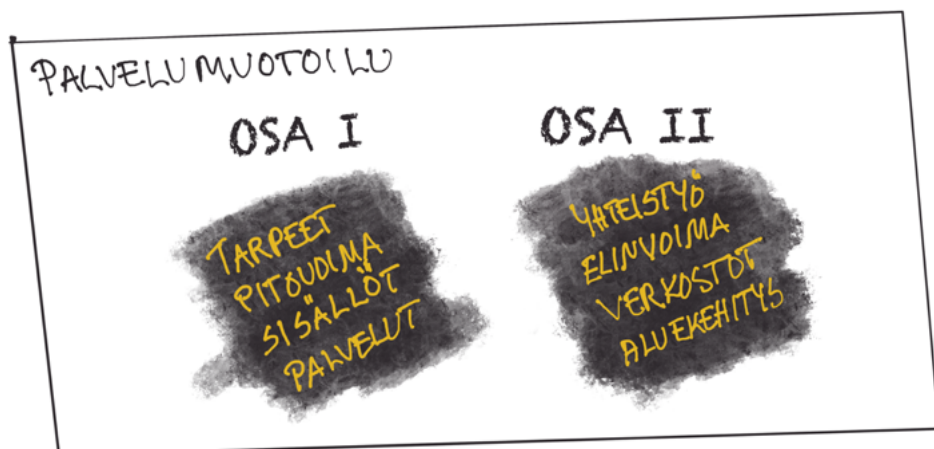


Kuva 4. Työn käsitekartta

Aluekehittämistä ja elinvoimaa kuvataan luvussa neljä. Luku määrittää mitä aluekehittäminen ja elinvoima tarkoittavat ja mitä tarkoitetaan veto- ja pitovoimalla. Luku viisi keskittyy verkostoihin ja yhteistyöhön aluekehityksessä sekä esittelee erilaiset ekosysteemityypit. Kantavana ajatuksena on, että luovuus ja innovaatiot vaativat verkostomaista yhteistyötä, jota myös tämä työ yhteistyön osalta tavoittelee. Luvussa kuusi käsitellään palvelumuotoilua, joka on koko työn ajan käytettävä lähestymistapa palveluiden kehittämiseen.

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista tuoda palvelun käyttäjät keskiöön, sekä konkretisoida ja testata aineettomia palvelukonsepteja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71). Palvelumuotoiluun liittyvät läheisesti myös käsitteelliset termit näkyvyys, löydettävyys, prototypointi ja yhteiskehittäminen. Palvelumuotoilun keskeisiä piirteitä onkin Ojasalon ym. (2015, 72) mukaan kokemuksellinen suunnittelu, jossa visuaalisuus ja prototypointi ovat keskeisessä roolissa. Prototyyppi oli mukana työssä yhtenä havainnollistamisen menetelmänä, mutta työstä rajattiin pois tietolähteiden hyödyntämisen tarkempi kuvaaminen sekä erilaisten sisällöntuottajien rooli tiedon tuottajina.

Kuva 5 esittää työn viitekehystä, joka jakaa työn kahteen osaan. Työn ensimmäisessä osassa keskityttiin alueen asukkaiden tarpeisiin määrittämiseen sekä niitä vastaavan konseptin muotoiluun. Osa I auttoi ymmärtämään mitkä elementit tukevat alueen elinvoimaa, mitä asukkaat arvostavat elinympäristönsään ja mitä sieltä heidän mielestään puuttuu.



Kuva 5. Työn viitekehys

Työn ensimmäisessä osassa tarkasteltiin koko Kymenlaaksoa alueena, mutta työn toisessa osassa keskityttiin kaupunkien osalta vain Kouvolan kaupunkiin. Työstä rajattiin ulkopuolelle Kymenlaakson muiden kuntien tarkastelu, sillä työ oli sen sisältämän käsitteistön laajuuden vuoksi jo tällaisenaan haastava kokonaisuus ottaa haltuun. Työssä ei myöskään otettu kantaa tietolähteisiin, kuten palvelutietovarannon (PTV) kypsyysasteeseen, eikä maakunnan eri kuntien mahdollisten mobiilisovellusten sisältöihin tai teknisiin toteutuksiin. Työ rajautui tarpeiden kartoittamiseen ja sen tarkoituksena oli lisätä sidosryhmien ymmärrystä tarpeista ja mahdollisuuksista, muttei tuottaa valmiita ratkaisuja, joiden osalta kaivataan alueen sisäistä yhteistyötä.

## **2.4 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen pohja tulisi Hirsjärven ja Remeksen (2007, 124) mukaan määrittellä ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian sekä teoreettisen ymmärtämisen tasolla, jotta se olisi riittävän kattava. Vaikka tutkimusprosessin kuvataan usein lineaarisena jatkumona, se harvoin kuitenkin on niin suoraviivaista, ja se etenee usein iteratiivisesti ja usealta osalta limittäin itse aineiston keruun, analysoinnin sekä raportoinnin osalta Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös itse ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Kun johtoajatus selkiytyy, myös tutkimuskysymykset muodostuvat helpommin ja pääongelmasta voidaan johtaa alaongelmia. (Hirsjärvi ym. 2007, 125–126.)

Tutkimusongelma muodostuu seuraavista kysymyksistä:

### **Pääkysymys:**

Onko aluekehitystoimijoilla, kuten kyläyhdistyksillä, kaupungeilla ja korkeakouluilla yhteisiä tavoitteita, ja millaista yhteistyötä ne tekevät keskenään?

### **Alakysymykset:**

Vastaavatko aluekehitystoimijoiden strategiset tavoitteet asukkaiden toiveita palvelujen näkyvyyden ja löydettävyyden parantamisesta mobiililaitteiden kautta?

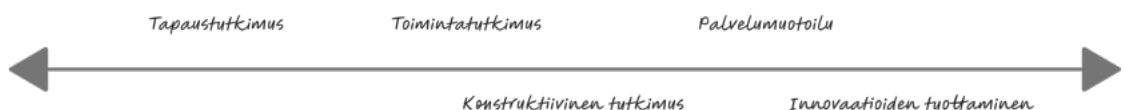
Näkevätkö aluekehitystoimijat mobiiliprototyypin hyödyllisenä tapana hahmottaa paremmin asukkaiden tarpeita näkyvämmistä palveluista?

Näiden kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, millaista kehityssuuntaa eri aluekehityksen toimijat tavoittelevat ja miten hyvin ne toimijoiden tavoittelemat asiat vastaavat alueen asukkaiden odotuksia. Kokonaisuutta pyrittiin havainnollistamaan prototyypin avulla paremman yhteisymmärryksen saavuttamiseksi.

### 3 TUTKIMUSSTRATEGIA

Tutkimuksen lähestymistapana hyödynnettiin läpi koko työn palvelumuotoilua, mutta lähestymistavassa on vaikutteita myös tapaus- ja toimintatutkimuksesta sekä living labista. Living lab kannustaa osallistavaan lähestymistapaan tiedon yhteistuotannossa tavoitteenaan innovointi ja muutos kohti yhteistä päämäärää (Backhaus 2023, 235). Tälle lähestymistavalle tunnusomaisia piirteitä ovat monitieteisyys, iteratiivisuus ja kokeellisuus, pitkän aikavälin tavoitteellinen yhteistyö sekä tosielämässä tapahtuva toiminta (Backhaus 2023, 235; Geenhuizen 2019, 5). Living lab korostaa myös vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä ja rohkaisee osapuolia etsimään ideoita aktiivisesti oman organisaationsa ulkopuolelta tavalla, jossa palveluja käyttävän tahon tarpeet huomioidaan käyttäjien omassa ympäristössä (Heikkanen & Österberg 2012, 13; Fauth, De Moortel & Schuurman 2024, 12).

Ojasalo ym. (2015, 36–39) kuvaavat erilaisia kehittämistyön menetelmiä kuvan 6 mukaisesti. Tämän työn linkittyminen *tapaustutkimukseen näkyy* tutkittaessa eri aluekehitystä tekevien toimijoiden strategisia tavoitteita ja niiden yhtäläisyyksiä sekä yhteistyötä rajoittavia tekijöitä. Pyrkimyksenä oli ymmärtää eri toimijoiden nykyistä tilannetta ja tuottamaan sen pohjalta kehittämissuhteita.



Kuva 6. Tutkimuksen lähestymistavat Ojasaloa ym. mukaillen (2015, 37)

Tapauksia tutkittiin niiden omassa ympäristössään ja työn tavoitteena ei ollut tarkoitus viedä kehitysehdotuksia tuotantoon, vaan tuottaa löydösten pohjalta suosituksia ja lisätä osapuolten ymmärrystä mahdollisuuksista. Ojasalon ym.

(2015, 55) mukaan tapaustutkimukselle tyypillistä on moninaisten menetelmien käyttö kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostamiseksi.

*Toimintatutkimuksen* pyrkimyksenä on muuttaa ihmisten tai organisaation käyttäytymistä tietyssä kontekstissa ja siinä painottuvat samanaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen (Ojasalo ym. 2015, 37). Tämän tutkimusaiheen kytkös toimintatutkimukseen muodostui pyrkimyksestä muuttaa toimijoiden tapaa toimia paremmin yhdessä. Tälle tutkimustavalle tyypillistä on toimijoiden aktiivinen osallistuminen kehitystyöhön ja vuorovaikutusta lisäävien tapojen hyödyntäminen. Ojasalo (2015, 58) katsoo toimintatutkimuksen sijoittuvan palvelumuotoilun ja tapaustutkimuksen välimaastoon johtuen sen osallistavammasta lähestymistavasta sekä pyrkimyksestä saada aikaan muutosta sidosryhmien käyttäytymisessä.

Konstruktiiivinen tutkimus painottuu Ojasalon (2015, 38) mukaan jonkin konkreettisen asian toteuttamiseen, joka voi olla tuote, ohje, palvelu tms., ja se muistuttaa lähestymistapana palvelumuotoilua sekä innovaatioiden tuottamista. Kaikessa kehittämisessä ei ole kuitenkaan kyse innovoinnista tai palvelun kehittämisestä, vaan lähtökohtana voi olla myös uusien rakenteiden luominen hyödyntämällä havaintoihin pohjautuvaa käytännön tietoa. Tässä tutkimuksessa konstruktiiivista otetta käytettiin mahdollisen yhteisen palvelun prototyypin havainnollistamiseen osana tutkimusta. Ojasalon (2015, 65) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä yhdistämään käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettisesti tutkittuun tietoon, mikä lisää osapuolten ymmärrystä asiasta. Prototyypoinnin rooli tässä tutkimuksessa oli auttaa toimijoita ymmärtämään kontekstia paremmin, ja sitä kautta helpottaa keskustelua aiheen ympärillä sekä auttaa havainnollistamaan asukkaiden tarpeet mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon osalta.

Palvelumuotoilu tarkoittaa lähestymistapana muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämisessä (Ojasalo ym. 2015, 38). Palvelumuotoilu oli keskeisessä osassa myös tässä työssä, ja sen menetelmät ohjasivat työn kehitysprosessia. Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilun tuplatimanttia, joka on luonteeltaan iteratiivinen. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää sekä aineellisia että aineettomia tuotteita tai palveluja, ja se voi olla lä-

hellä konstruktivistista tutkimusta tai yhtä hyvin lähellä innovaatioiden tuottamista. Tämä työ painottui innovaatioekosysteemin periaatteiden ymmärtämiseen aluekehityksen näkökulmasta katsottuna, joten onnistuessaan uusi toimintamalli voisi johtaa myös alueellisiin innovaatioihin. Työ sisälsi useita vaiheita, ja ymmärryksen lisääntyessä myös tutkittava ongelma muutti muotoaan, mikä on tyypillistä palvelumuotoiluprosessille. Prosessin kehitystä ohjasi läpi koko työn pyrkimys alueen kehitystä tukevaan yhteistoimintaan.

Työssä on myös piirteitä verkostotutkimuksesta, jonka avulla on tarkoitus tuottaa tietoa yritysten välisistä suhteista ja verkostoista. Verkostotutkimusta voidaan pitää myös tapaustutkimuksen muotona, sillä sen tutkimuskohteena on verkosto (Ojasalo ym. 2015, 39). Tutkimuksen avulla tarkasteltiin verkoston jäsenten keskinäisiä suhteita, verkoston toimintaa sekä verkostojen muodostumisen taustalla olevia ajureita. Strategian ja liiketoiminnan osalta tarkastelun kohteena on tyypillisesti osapuolten strategioiden vertaaminen verkoston yhteiseen strategiaan (Keskitalo 2020).

### **3.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen lähestymistapa sijoittuu usein todelliseen ympäristöön ja sen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisesti ja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kiinnostus ihmisiä ja heidän toimintaansa kohtaan ja tutkimuksen menetelminä käytetään usein haastatteluja, havainnointia tai muita osallistavia menetelmiä (Juuti & Puusa 2020, 4). Tutkimuksen kohteet ovat usein tarkoin vallittuja, ja otannaltaan määrällistä (kvantitatiivista) tutkimusta pienempiä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään keräämään mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Koska tutkimuksen tulokset ovat tutkijan tulkintoja, on johtopäätökset aina perusteltava, sillä myös haastateltavien näkemys voi olla subjektiivinen. (Ojasalo ym. 2015, 135; Juuti & Puusa 2020, 57.)

Työssä sovellettiin menetelmänä myös BIKVA-mallia aluekehityksen sidosryhmien osallistamiseksi. BIKVA-malli kehitettiin Tanskassa vuonna 1997 osana Hanne Krogstrupin sosiologian väitöskirjatyötä (Brix, Krogstrup & Julkunen

2024, 641). Sana BIKVA on lyhenne tanskankielisestä tekstistä ” **BrugerInvol-  
vering i KVA**litetsudvikling”, mikä tarkoittaa vapaasti suomennettuna asiakkai-  
den osallisuutta laadunvarmistajana (Larsen 2022, 9; Brix ym. 2024, 641).  
Laadullisilla menetelmillä, joita myös BIKVA menetelmänä edustaa, keskity-  
tään ymmärtämään ilmiöitä syvällisesti keräämällä ja analysoimalla ei-numee-  
rista tietoa, kuten haastatteluita, havainnoiteja tai tekstiaineistoa. Menetel-  
män perusajatuksena on luoda osapuolten välille yhteinen ymmärrys tutkitta-  
vasta kohteesta, jolloin osapuolet voivat peilata omia näkemyksiään aiemmin  
kerättyyn tietoon (Brix ym. 2024, 643).

BIKVA-mallin tavoitteena on ymmärtää tutkittavien kokemuksia, mielipiteitä,  
motiiveja ja sosiaalisia ilmiöitä syvällisesti. Alkuperäisessä mallissa mene-  
telmä sisältää neljä vaihetta, jotka etenevät hierarkkisesti tutkivan toimintaym-  
päristön alimmalta tasolta ylöspäin sisältäen näkökulmia käyttäjiltä, ammatti-  
laista, kunnalliselta tasolta sekä poliittisilta päättäjiltä. Teema valikoituu käyttä-  
jien esiin nostamien aiheiden perusteella, mikä tekee menetelmästä osallista-  
van ja demokraattisen lähtemällä liikkeelle asiakkaan tarpeista ja päätyen sit-  
ten hierarkiassa ylemmille tasoille sisällyttäen keskusteluissa mukana alem-  
man tason tarpeet, joiden ympärille teemahaastattelun runko rakentuu. (Brix  
ym. 2024, 643.)

Tässä työssä BIKVA-mallia sovellettiin aluekehityksen kontekstiin tarkoituk-  
sena välittää asukkaiden tarpeet eri aluekehitystä tekevien sidosryhmien  
kautta aina poliittisille päättäjille asti. Tutkimuksen keskiössä olivat siis ensim-  
mäisessä vaiheessa ensisijaisesti alueen asukkaat ja heidän tarpeensa alu-  
een elinvoimaisuuden näkökulmasta, ja tutkimuksen toisessa osassa alueke-  
hityksen eri toimijat ja heidän näkemyksensä asukkaiden tarpeista. BIKVA-  
mallin avulla pyrittiin selvittämään alueellisen kehittämisen mahdollisuuksia eri  
toimijoiden välisen yhteistyön lisäämiseksi, tavoitteena asukkaiden parempi  
huomioiminen tulevaisuuden ratkaisuja suunniteltaessa.

Vaikka BIKVA-mallin alkuperäisessä versiossa haastattelut toteutetaan usein  
fokusryhmähaastatteluina, ne voidaan toteuttaa myös yksilöhaastatteluina  
(Brix ym. 2024, 647). Tässä työssä haastattelut toteutettiin yksilöityjen teema-  
haastattelujen muodossa. Teemahaastattelu on avointa haastattelua rajatumpi  
ja lomakehaastattelua vapaampi tapa käsitellä aihetta (Hirsjärvi ym. 2007,

208–209). Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu, millä tässä yhteydessä tarkoitetaan yhteisesti etukäteen haastattelun aiheeksi sovittuja teemoja. Haastattelutapa antaa kuitenkin vapauden poiketa kysymysten järjestyksestä sekä mahdollistaa myös lisäkysymysten esittämisen osana haastattelutilannetta. Haastateltavat tietävät ennen haastattelua mitä teemoja haastattelu käsittelee, ja yleensä haastateltavat ovat valikoituneet juuri teeman perusteella haastateltaviksi.

Osa aineistosta kerättiin myös puolistrukturoitua kyselyä käyttäen, koska haastatteluaikaa oli vaikea järjestää. Haastattelu on aineiston keruutapana aikaa vievä ja työläs tiedonkeruutapa sen sisältämän suuren ja osin jäsentymättömän sisällön vuoksi. Usein avoimia tai puolistrukturoituja haastatteluja täydennetään myös muiden menetelmien avulla (Brix ym. 2024, 646).

### **3.2 Aineiston keruu**

Tutkimuksen aineistonkeruu pohjautuu BIKVA-mallin mukaiseen osallistavaan lähestymistapaan, jossa tutkimus etenee tasolta toiselle keräten tietoa hierarkkisesti alhaalta ylöspäin. Lähtökohtana ovat aluekehitystoimijoiden sekä paikallisten asukkaiden näkemykset ja tarpeet. Keruumenetelmiin kuuluvat haastattelut/kyselyt sekä prototyypin testaus. Näiden menetelmien avulla saadaan kattava kuva eri toimijoiden yhteistyön luonteesta ja tavoitteista. BIKVA-mallin kautta saatua aineistoa käytetään arvioimaan vastaavatko aluekehityksen strategiset tavoitteet asukkaiden odotuksia ja tarpeita.

Haastattelujen avulla pyritään syventämään ymmärrystä aluekehitystoimijoiden ja muiden sidosryhmien strategisista tavoitteista sekä heidän näkemyksistään paikallisten palvelujen ja tapahtumien saavutettavuuden parantamiseksi. Haastattelut pohjautuvat BIKVA-mallin ideaan, jonka tarkoituksena on tuoda tarve alhaalta ylöspäin päättävässä asemassa oleville tahoille, sekä osallistaa eri sidosryhmiä tavalla, joka edistää yhteistä ongelmanratkaisua. Tämän toimeksiannon alkuperäinen tarve syntyi asukkaiden tarpeesta pitää oma asuin- ympäristönsä elinvoimaisena ja helpottaa palveluiden löydettävyyttä alueellisesti.

### 3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analyysissä hyödynnettiin laadullisia menetelmiä, kuten teemoittelua sekä menetelmätriangulaatiota, joiden avulla oli mahdollista tutkia aluekehitystoimijoiden yhteistyön vaikutuksia. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useamman aineistonkeruu- tai analyysimenetelmän yhdistämistä saman tutkimusongelman tarkasteluun (Ruohonen 2021). Teemoittelu on aineistolähtöinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli toistuvat teemat nousevat esiin aineiston lukemisen ja tulkinnan kautta (Juhila 2021). Sen avulla pyritään vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja kattavuutta vertailemalla ja rikastamalla tietoa eri lähteistä ja tavoista kerättyinä.

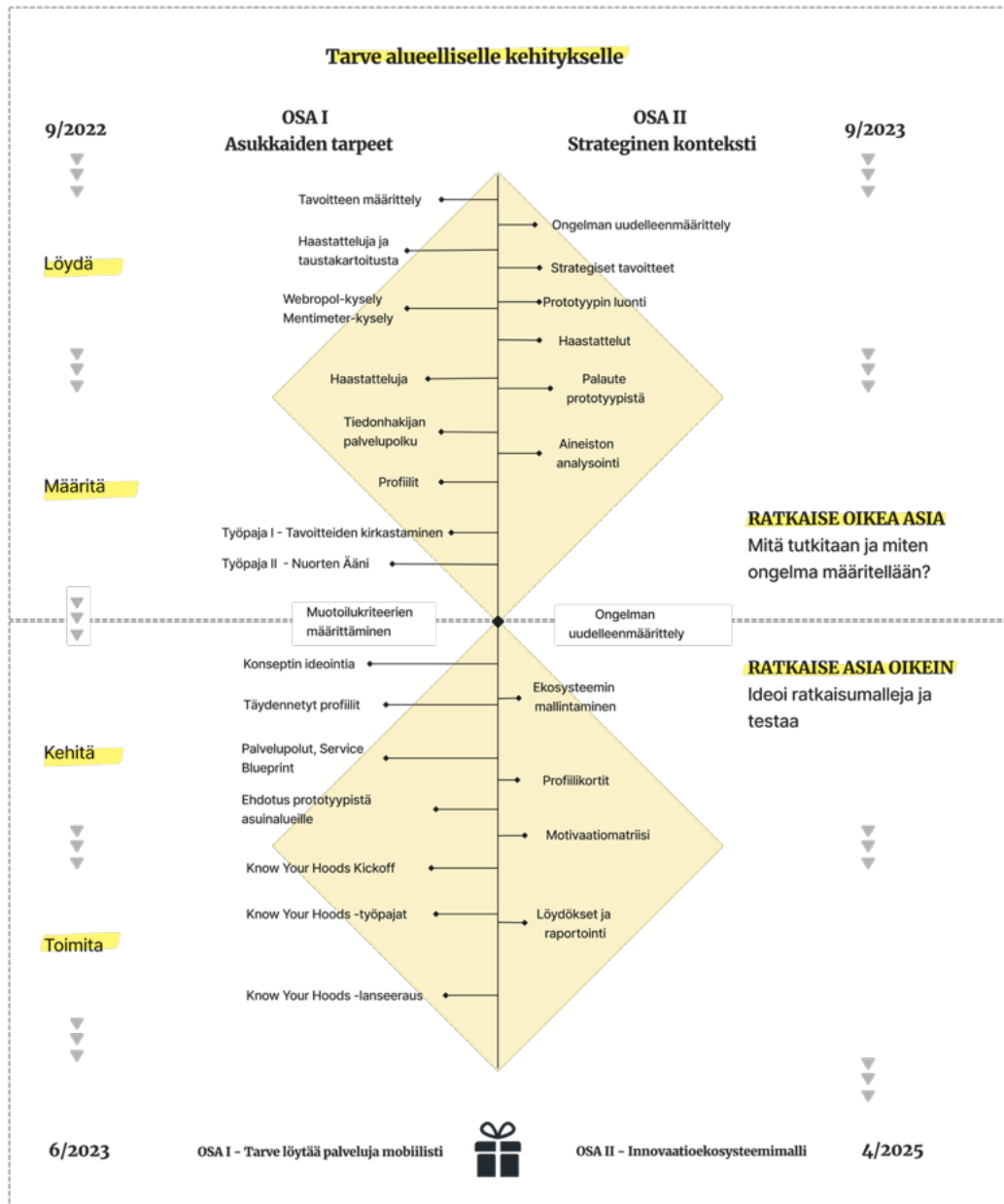
Tässä tutkimuksessa menetelmätriangulaatio toteutui yhdistämällä laadullisia haastatteluja, kyselyjä sekä prototyypin testauksen yhteydessä kerättyjä näkemyksiä. Teemoittelun avulla puolestaan jäsenettiin eri toimijaryhmien näkemyksiä yhteistyöstä, palvelujen saavutettavuudesta ja strategisista tavoitteista sekä rakennettiin niitä yhdistäviä analyysirakenteita, kuten ongelma–mahdollisuustaulukko ja motivaatiomatriisi.

BIKVA-mallin logiikan mukaisesti analyysissä tarkasteltiin eri toimijatasojen näkemyksiä suhteessa asukkaiden esiin nostamiin tarpeisiin. Malli ohjasi analyysiä alhaalta ylöspäin, jolloin asukkaiden kokemukset toimivat pohjana aluekehitystoimijoiden strategisten tavoitteiden arvioinnille. Lisäksi analyysissä huomioitiin, miten prototyypin esittely tuki sidosryhmien ymmärrystä yhteistyön mahdollisuuksista ja palveluiden näkyvyyden parantamisesta.

### 3.4 Opinnäytetyön prosessi

Työn etenemistä ohjaa palvelumuotoilun prosessi (kuva 7, sivulla 25), joka keskittyy työn osalta käyttäjäymmärryksen kartoittamisen sekä palvelumuotoilun ideointi- ja testausvaiheisiin. Palvelumuotoilun prosessille on tyypillistä laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä prototyyppien testaus ja nopeat iteroinnit (Ojasalo ym. 2015, 74). Prosessia kuvataan eri tavoin, mutta tyypillisesti se kuvataan tuplatimantin muotoisena sisältäen seuraavat vaiheet: löydä, määritä, kehitä ja toimita. Vaiheet vuorottelevat divergentin ja konvergentin ajattelutavan välillä ja niitä voidaan toistaa prosessin aikana useaan

kertaan tarpeen mukaan. Ensimmäinen timantti keskittyy pitkälti asiakastarpeen määrittelyyn ja toinen timantti ratkaisujen ideointiin ja toteutukseen.



Kuva 7. Työn vaiheittainen eteneminen osien I ja II mukaan

Timantin vasen puoli kuvaa työn ensimmäisen osan vaiheita ylhäältä alaspäin suuntautuvalla aikajanalla. Osan I konseptiehdotus on toiminut osan II lähtötietoaineistona, mutta ongelmaa jouduttiin määrittelemään uudesta prosessin edetessä ja näkökulman muuttuessa. Osassa II materiaalia täydennettiin ymmärryksen lisäämiseksi haastattelemalla eri toimijoita, mikä tarkoitti osan II aloittamista uudelleen löydä-vaiheesta. Osan II ratkaisu sisälsi myös oman prototyypivaiheen.

## 4 ALUEKEHITYS JA ELINVOIMA

### 4.1 Aluekehitys

Aluekehitys on monitahoinen prosessi, joka on luonteeltaan sekä ylhäältä ohjattua että paikallisesti organisoitua kehitystä, jossa aluekehityksen eri toimijat tekevät työtä saman alueen kehityksen eteen. Aluekehityksen avulla pyritään parantamaan alueiden taloudellisia, sosiaalisia ja elinympäristöön liittyviä olosuhteita, sekä edistämään alueen kestävästä kehitystä. Aluekehitykselle keskeisiä piirteitä ovat systeminen lähestymistapa, eri hallintotasojen yhteensovittaminen, kestävän kehityksen edistäminen sekä alueellisen koheesion pienentäminen. Heintelin (2021, 4) mukaan aluekehitys nähdään enenevässä määrin oppivana järjestelmänä tai oppivina alueina, joissa korostuvat vuorovaikutus ja yhteistyö. Alueiden tulevaisuuden kannalta oleellisessa roolissa ovat paitsi alueen toimijoiden välinen yhteistyö, mutta myös eri alueidenvälinen yhteistyö niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla (Heintel 2021, 4; Euroopan komissio 2024, 88).

Onnistuneen aluekehityksen edellytyksinä katsotaan olevan saavutettavuus, työvoiman saatavuus, osaaminen ja sivistys. Aluekehitys pohjautuu valtioneuvoston määrittelemään aluekehityspolitiikkaan ja siinä määritettäviin tavoitteisiin, joita ministeriöt sitoutuvat noudattamaan. Neljän vuoden välein tehtävä aluekehittämisspätös pyrkii korostamaan alueiden omia vahvuuksia ja se ohjaa eri hallinnonalojen ja maakuntien liittojen aluekehittämistä. Toimenpiteet kytkeytyvät voimassa olevaan hallitusohjelmaan, joista tämän hallituskauden keskeisinä teemoina ovat kestävä elinvoima ja investoinnit, hyvinvoiva väestö ja yhteisöt sekä vetovoimainen elinympäristö ja monimuotoinen luonto. Näitä painopisteitä tukevat poikkileikkaavat teemat, kuten kokonaisturvallisuus, kansainvälisyys ja aluelähtöisyys. (TEM 2024a, 8.)

EU pyrkii lisäämään investointeja alueille, jotka kärsivät teollisuudenalojen rakennemuutoksista, luonnonolosuhteista tai väestönmuutoksen aiheuttamista ilmiöistä (TEM 2024b). Koheesiopolitiikassa on tunnistettu tarve lisätä toimijoiden välistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi, tukea innovointia sekä mahdollistaa alueiden kyky pitää ja houkutella uutta työvoimaa (Euroopan komissio 2024, 211, 276).

## 4.2 Elinvoima

Sitran (2010) mukaan elinvoima syntyy ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Elinvoimainen alue houkuttelee uusia asukkaita ja saa heidät sitoutumaan alueeseen sekä kehittämään sen toimintoja tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Alueen elinvoimaisuus on Salmivuoren (2022, 7) mukaan riippuvainen alueiden kyvystä houkutella, luoda, ylläpitää ja hyödyntää inhimillistä pääomaa tuottavuuden, kasvun sekä monipuolisen elinkeinorakenteen saavuttamiseksi.

Alueen elinvoimaisuuden taustalla voidaan tunnistaa useita kasvuun johtaneita tekijöitä, jotka liittyvät mm. osaamiseen, innovaatioihin, saavutettavuuteen sekä maantieteelliseen sijaintiin suhteessa muihin kilpailukykyä edistäviin tahoihin (Aro ym. 2024, 6). Alueen kehitykseen liittyy usein polkuriippuvuutta, millä tarkoitetaan aiempien valintojen yhteyttä tulevaisuuden kehityssuuntiin (Hyyryläinen 2016).

Alueet, jotka ovat aiemmin tulleet tunnetuksi tietyntyyppisestä teollisuudesta tai infrastruktuurista, voivat myös jatkossa profiloitua samankaltaisten investointien sijoituspaikkoina (Aro ym. 2024, 6). Tämä voi heikentää alueen pyrkimystä toimialojen monipuolistamiseen. Alueet, joilla on monipuolinen elinkeinorakenne ja laaja palvelusektori kasvavat yleensä kapeamman toimialan alueita paremmin eivätkä ole yhtä alttiita rakennemuutokselle (Sotarauta, Makkonen, Moisio & Kurikka 2021, 21).

Aluekehityksen tutkimuksessa ollaan yksimielisiä siitä, että yritysten ja muiden toimijoidenvälinen osaaminen ja tiedon jakaminen edistävät alueen kehitystä, ja alueellisilla toimijoilla sekä verkostoilla on merkitystä alueen rakenteen muuttamisessa ja negatiivisen kehityssuunnan kääntämisessä (Aro ym. 2024, 21; Aro ym. 2024, 6). Paikalliset asukkaat ja aluekehityksen toimijat tuntevat alueensa tarpeet parhaiten, joten heidän osallistumisensa päätöksentekoon ja aluekehitykseen on tärkeää. Aluekehitys on yhteistyötä ja siinä tulisi hyödyntää kumppanuuksia, yhteisiä strategioita sekä monitasoisia hallintamekanismeja, jotka vastaisivat paremmin paitsi kansalaisten mutta myös sidosryhmien tarpeisiin. (Euroopan komissio 2024, 37.)

Osallistamalla eri sidosryhmiä voidaan lisätä luottamusta, vähentää poliittista tyytymättömyyttä sekä edistää yhteistyötä osapuolten välillä. THL:n (2023, 97) mukaan osallisuutta edistävä hallintomalli muuttaa toimijoiden rooleja, mutta samalla se tarjoaa ihmisille mahdollisuuden olla mukana aina ideointivaiheesta tulosten vaikutusten arviointiin asti. Osallisuutta edistävä malli näkee asukkaat yhdenvertaisina toimijoina, joilla on paras kokemus ja osaaminen oman alueensa palveluista sekä paikallisista elinolosuhteista. Osallisuutta edistävän hallintomallin periaatteita ovat kumppanuus, yhteistuotanto sekä tu-los- ja vaikuttavuusperusteisuus. Kunnat ja hyvinvointialueet johtavat paikallista osallisuustyötä, mutta erilaisia tapoja rahoituksen ja yhteistuotannon järjestämiseen on jo toteutettu menestyksekkäästi. Osallistava ja osallisuutta edistävä hallintomalli vaatii verkostomaista ajattelua ja sen keskiössä on ymmärrys yhteiskunnan kompleksisuudesta sekä asioiden linkittymisestä toisiinsa. (THL 2023, 71–75.)

Aluekehityksen kontekstissa korostuu kaksi erilaista näkökulmaa: alue- ja ihmislähtöinen ajattelu (Aro ym. 2024, 8; Salmivuori 2022, 103). Aluelähtöinen ajattelu painottaa alueen omia vahvuuksia ja ominaispiirteitä sekä niiden hyödyntämistä osana alueen kehitystä. Ihmislähtöisessä näkökulmassa tarkastellaan puolestaan alueella asuvien ihmisten elinoloja ja hyvinvointia, jolloin kehitys kohdistuu asukkaiden tarpeisiin ja heidän elämänlaatunsa parantamiseen. Ideaalitulanteessa aluekehitys kattaisi molemmat näkökulmat. Tämän työn kannalta painopiste on ihmislähtöisessä näkökulmassa, eivätkä näkökulmat ole toisiaan poissulkevia, vaan molempia tarvitaan. Ihmisten hyvinvointi on keskeinen osa alueen elinvoimaisuutta.

### **4.3 Alueellinen eriytyminen ja demografinen muutos**

Alueellisilla eroilla tarkoitetaan alueiden välille kasvavia eroja, jotka voivat syntyä taloudellisen tilanteen, kuten tulotason, työllisyyden tai yritystoiminnan muutoksista, mikä näkyy alueiden välillä epätasaisena kehityksenä. Muutoksilla on usein seurannaisvaikutuksia ja eriytymistä voi tapahtua myös koulutustason, palveluiden sekä väestön rakenteen muutoksena, kun esimerkiksi alueen työllisyystilanne muuttuu ja asukkaiden mahdollisuuden ansaita elanto alueella heikkenee. (Euroopan komissio 2024, 25; Aro ym. 2024, 7.)

Suomi eriytyy paitsi aluekehityksen, mutta myös alueellisten tunnuspiirteiden vuoksi kahteen toisistaan selvästi erottuvaan suuralueeseen, joista toiseen luetaan Etelä- ja Länsi-Suomi (Rannikko-Suomi) ja toiseen Itä- ja Pohjois-Suomi (Savotta-Suomi) (Aro ym. 2024, 7). Alueellisia muutoksia tarkastellaan Aron ym. (2024, 9) mukaan usein joko väestörakenteen muutosten, kuten väestön muuttoliikkeen tai keskittymisen sekä eri väestöryhmien alueellisen sijoittumisen kautta. Alueen kehitystä muokkaavat etenkin muuttoliike sekä maahanmuutto, mikä aiheuttaa väestönkasvun epätasaista jakautumista maantieteellisesti. (Valtiovarainministeriö 2017, 11.)

Väestöryhmien sijoittuminen indikoi usein myös alueen kasvua ja Suomen väestönkehitys polarisoituu. Kymenlaakson väkiluku vähenee vuosi vuodelta ja tilastollinen huoltosuhde heikkenee. Maakunta sijoittuu heikosti myös Tilastokeskuksen (2023a, 286) maakuntien välistä nettomuuttoa sekä nettomaahanmuuttoa kuvaavassa raportissa molempien muuttajien ollessa vahvasti negatiivisia. Maakunnista taakse jäivät suuremman nettomuuton osalta ainoastaan Kainuu ja Etelä-Karjala. Maakuntien välisellä nettomuuttoa kuvaa sitä, kuinka Kymenlaakso menettää jatkuvasti väestöä muihin maakuntiin verrattuna ja nettomaahanmuutto kuvaa puolestaan maakunnasta ulkomaille muuttavien asukkaiden määrää verrattuna maakuntaan muuttavien määrään. (Valtiovarainministeriö 2017, 11.)

Maakunnalla on siis haasteita alueen veto- ja pitovoiman ylläpitämisessä, vaikka se sijaitseekin kartan osalta Etelä-Suomeen kuuluvalla alueella. On kuitenkin tiedostettava, että alueiden demografinen muutos on tosiasia ja yli puolet Suomen väestöstä asuu vakituisesti Rauma-Imatra -linjan alapuolella (Tilastokeskus 2023a, 240). Väestön vähenemisen taustalla alueellisesti on Aron ym. (2024, 11) mukaan väestön negatiivinen syntyvyys ja/tai muuttoliikkeen Suomen sisällä. Nettomaahanmuutolla on todettu olevan vain väestönkehitystä positiivisesti kasvattava vaikutus. Väestö keskittyy alueille, joiden sijainnissa korostuvat saavutettavuus sekä etäisyys kasvukeskuksiin (Aro ym. 2024, 11). Kuntien on mahdollista ehkäistä muuttoliikettä, sillä demograafisista muutoksista aiheutuneet seuraukset eivät ole ainoastaan taloudellisia (Valtiovarainministeriö 2017, 11). Mikäli alueen asukkaista enemmistö on senioreja, ovat alueen tarpeetkin väistämättä erilaiset, eikä alue houkuttele lapsiperheitä. Maaseutumaisten kuntien strategioissa sekä toteutetuissa hankkeissa on

kyetty osoittamaan, että maaseutukunnat ovat avoimia innovatiivisille kokeiluille etenkin silloin, kun on tarve kehittää elinvoimaisuutta sekä sopeutua väestönmuutoksen aiheuttamiin ilmiöihin (Makkonen, Jolkkonen, Kurvinen & Lemponen 2022, 3).

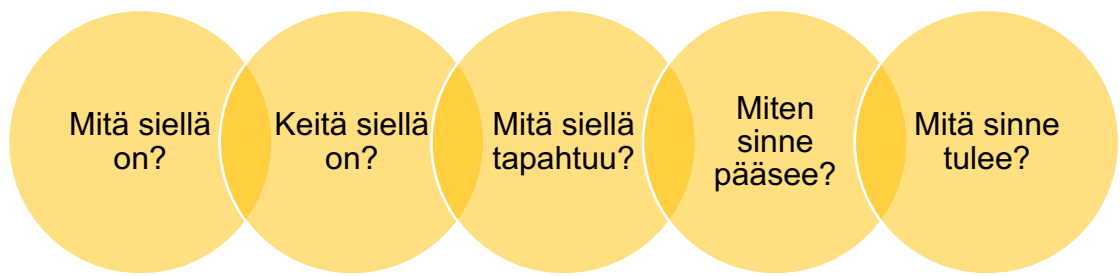
#### **4.4 Elinvoiman tekijät**

Sallisen (2017, 3) mukaan kunta toimii samanaikaisesti sekä asukkaidensa yhteisönä, palvelujen järjestäjänä sekä paikallisen ja alueellisen elinvoiman tukijana ja vahvistajana. Elinvoiman tekijöinä nähdään mm. vetovoimainen ympäristö, kilpailukykyinen ja monipuolinen yrityskanta, osaavan työvoiman sekä palvelujen saatavuus, sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys sekä vahva kuntatalous (Sallinen 2017, 3).

#### **4.5 Vetovoima**

Aron (2017) mukaan alueen elinvoimaisuuden perustana on aina kasvu. Vetovoima koostuu hänen mukaansa kuudesta tekijästä: kovista ja pehmeistä vetovointekijöistä, sijainnista, mainetekijöistä, identiteetti- ja sydäntekijöistä sekä villeistä korteista, joita on vaikea ennakoida (Aro 2017). Nämä käsitteet ovat keskeisiä, kun puhutaan alueen houkuttelevuudesta ja asukkaiden ja yritysten sitouttamisesta. Gudmundsdottirin (2021, 70) mukaan maaseutumaisen elinympäristön vetovoiman kantavia tekijöitä ovat kaunis ympäristö, kohtuuhintainen asuminen, hyvät palvelut, työllistymismahdollisuudet sekä toimivat liikenneyhteydet. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy mielikuva paikasta, joka on sekä käytännöllinen että houkutteleva yhtä lailla asukkaille, vierailijoille kuin yrityksillekin.

Kovista tekijöistä esimerkkejä ovat TKI-keskittymät, korkeakoulut, sekä työllisyys- ja työpaikkakehitys. Sijainnin kannalta oleellinen tekijä on alueen kulkuyhteydet, kasvukeskusten läheisyys sekä tuotannon ja logistiikan solmupisteet. Saavutettavuudella on merkittävä rooli sekä alueen sisällä että suhteessa viereisiin maakuntiin. Aro (2017) mainitsee, että jokaisen alueen tulisi kysyä itseltään seuraavat kysymykset ja pohtia, kuinka vetovoimaisena alue näyttäytyy ulkopuolisen silmissä. Kuva 8 esittää kysymyksiä, joita jokaisen kunnan tulisi osaltaan tarkastella vetovoimaisuutta mietittäessä (Aro ym. 2024; Who's Your City? | Richard Florida | Talks at Google 2008).



Kuva 8. Alueen vetovoimaa korostavat tekijät (Aro 2017; Who's Your City? | Richard Florida | Talks at Google 2008.)

Richard Floridan (2008) mukaan asuinpaikka on yksi elämän tärkeimmistä tekijöistä ja se vaikuttaa merkittävästi asukkaiden onnellisuuteen, taloudelliseen menestykseen sekä mahdollisuuksiin. Floridan (2008) mukaan teemme kolme merkittävää päätöstä elämässämme, joilla on kauaskantoiset seuraukset: mitä teemme työksemme, kenen kanssa vietämme elämämme ja missä asumme.

Aron (2017) mukaan pehmeät vetovoimatekijät muodostuvakin juuri alueen ilmapiiiristä ja siihen liittyvistä mielikuvista. Identiteettiin vaikuttavat myös paikallinen kulttuuri ja tarinat, joita alueesta kerrotaan. Modernia vetovoimaa tuovat alueen aktiivisuus ja kiinnostavuus erilaisten tapahtumien, elämyksien, liikunnan ja kulttuurin osalta. Alueesta voi tehdä vetovoimaisen myös kotiseuturakkaus, mikä tarkoittaa vahvaa samaistumisen tunnetta alueisiin, joissa on koettu joskus jotain itselle merkityksellistä. (Aro 2017.)

#### 4.6 Pitovoima

Pitovoima saa asukkaan pysymään ja viihtymään seudulla (Aro ym. 2024, 15). Se voi koostua monista eri tekijöistä, kuten sosiaalisista, kulttuurisista, ympäristöön ja vapaa-ajan toimintoihin liittyvistä tekijöistä (Salmivuori 2022, 94). Kouluverkoston supistuksilla on todettu olevan vaikutuksia nuoren väestön ja lapsiperheiden poismuuttoon ja koulujen sulkeminen ei ainoastaan vähennä alueen väkimäärää vaan myös heikentää alueen houkuttelevuutta uusien lapsiperheiden silmissä (Lehtonen 2021). Pitovoima voidaan Aron ym. (2024, 15) mukaan jakaa neljään osatekijään: tyytyväisyyteen, viihtyvyyteen, koettuun hyvinvointiin, turvallisuuteen sekä maineeseen.

Tyytyväisyys muodostuu asukkaiden omakohtaisista kokemuksista, elinympäristön palveluista ja laadusta sekä alueen työpaikka- ja uramahdollisuuksista. Viihtyvyyteen vaikuttavat puolestaan arjen sujuvuus ja ympäristön viihtyisyys. Koettu turvallisuuden tunne sekä hyvinvointia edistävät tekijät korostuvat arjessa. Turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunteet lisäävät asukkaiden sitoutumista alueeseen. Lisäksi myös alueen maine ja identiteetti vaikuttavat pitovoimaan. Myönteiset puheet alueesta sekä voimakas yhteisöllisydentunne lisäävät kiintymyksen tunnetta asukkaiden ja alueen välillä. (Aro ym. 2024, 15–16.)

## **5 LUOVAT VERKOSTOT JA YHTEISTYÖ**

### **5.1 Luovuus**

Luovuustutkijat määrittelevät luovuuden mm. uteliaisuudeksi ja jatkuvaksi oppimiseksi (Tuominen 2014b, 22). Nikulan (2018, 69) mukaan luovuutta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, mutta luovuuden käsitteeseen liitetään yleensä uutuus, sopivuus, ainutlaatuisuus, tarkoituksenmukaisuus ja toisinaan myös yllätyksellisyys. Luovuudella käsitteenä tarkoitetaan kykyä luoda jotain uutta ja käyttäjälleen arvoa tuovaa (Amabile 1996). Luovuutta on myös kuvattu asenteeksi, jolla on yhteys innovointiin ja päätöksentekoon (IntechOpen 2022, 3). Velcu-Laitinen (2022) määrittelee luovuuden tiedon tai kokemuksen pohjalta syntyväksi mielenkiinnoksi tutkia asioita ja rohkeutta luoda niiden pohjalta jotain uutta. Luovuuden käsitteeseen yhdistetään usein myös sen lähikäsitteet mielikuvitus, älykkyys, oppiminen, taiteellisuus, ongelmanratkaisu, keksiminen sekä innovatiivisuus.

Työelämässä luovuus on harvoin yhden ihmisen aikaansaannosta ja luovien ratkaisujen aikaansaamiseksi vaaditaan yhteiskehittämistä. Vuorovaikutus nousee tärkeään rooliin tarkasteltaessa ryhmien luovuutta ja niiden toiminnan keskeisenä edellytyksenä on kyky hyödyntää ryhmän jäsenten osaamista. Luovuus ei ole sama asia kuin innovaatio ja käsitteenä luovuuden katsotaan olevan lähempänä ideoiden tuottamista. Luovuus on kognitiivinen prosessi, kun taas innovaatio voidaan nähdä ihmistenvälisenä sosiaalisena prosessina (Stähle ym. 2004, 20). Malmelinin ja Poutasen (2017, 61) mukaan luova toiminta ryhmissä perustuu ennen kaikkea ihmisten ja ryhmienväliseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. (Nikula 2018, 69–70.)

## 5.2 Innovatiivisuus

Jos luovuustutkimuksen tausta on psykologiassa, niin innovaatiotutkimuksen katsotaan kuuluvan taloustieteiden ja tekniikan alalle (Nikula 2018, 70). Innovaatioita pidetään perustana organisaatioiden uudistumiselle, kasvulle ja menestykselle, jotka puolestaan toteutuakseen tarvitsevat luovaa ajattelua (Malmelin & Poutanen 2017, 56). Innovatiivisuuden katsotaan olevan juuri kykyä siirtää luovat ideat käytäntöön, mutta tämä ei Tuomisen (2014b, 23–24) mukaan toteudu organisaatioissa kovin hyvin, ja ideoiden toteuttaminen nähdään vaikeana. Syyksi nähdään kokeilukulttuurin puuttuminen ja palautteen antamisen kulttuuri sekä epäonnistumisen pelko. Tuomisen (2014b, 26) mukaan nämä esteet olisi mahdollista voittaa tekemällä pieniä asioita arjessa ja kokeilemalla rohkeasti uusia asioita. (Tuomisen 2014b, 23–26.)

## 5.3 Verkosto vai ekosysteemi?

Ekosysteemin käsite on olennainen, kun käsitellään monitoimijayhteistyötä ja innovaatioita. Tämä osio kuvaa, millaisia ekosysteemimalleja eri toimijoiden välillä on olemassa, miten alueelliset ekosysteemit rakentuvat ja miten ne voivat edistää yhteistyötä ja innovaatioita aluekehityksessä. Ekosysteemin toimintatavan kuvaaminen on olennainen osa verkostomaisen yhteistyön merkityksen ymmärtämistä.

### 5.3.1 Liiketoimintaverkosto

Liiketoimintaverkosto on joukko toisiinsa löyhästi kytkeytyneitä toimijoita, kuten yrityksiä tai organisaatioita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa erilaisten suhteiden kautta, kuten kumppanuuksien, allianssien tai toimitusketjujen kautta. Todevan (2011) mukaan liiketoimintaverkostot ovat dynaamisia ja joustavia rakenteita, joissa heterogeeniset toimijat, kuten yritykset ja organisaatiot, tekevät yhteistyötä jakamalla resursseja ja tietoa saavuttaakseen yhteiset liiketoimintatavoitteet. Liiketoimintaverkosto on verrattavissa tietotekniikasta tuttuun rakenteeseen, jonka rakenne muodostuu useista solmukohdista ja niitä yhdistävistä sidoksista. Solmukohdat ovat tyypillisesti erilaisia henkilöitä, yrityksiä tai organisaatioita, joiden välillä on syntynyt keskinäisiä sidoksia eli suhteita.

Lindforsin (2013, 7) mukaan luottamukselliset suhteet ovat merkittävässä roolissa verkoston kautta tapahtuvassa yhteistyössä. Verkostot ovat keskeisiä tiedon, resurssien ja vaikutusvallan virtaukselle, jotka yhdessä edistävät liiketoimintaekosysteemin toimintaa ja vakautta (Anggraeni, den Hartigh, & Zegveld, 2007). Valkokari (2015) ja Cobben ym. (2022) näkevät verkostot perustana ekosysteemille, mutta he painottavat, että ekosysteemi on käsitteenä laajempi ja sisältää syvemmän yhteistyön sekä yhteisen tarkoituksen. Valkokarin (2015, 3) mukaan verkosto on tyypillisesti löyhempi ja toimijoiden määrä on ekosysteemiä suppeampi. Cobbenin ym. (2022) määritelmän mukaan verkosto on osa ekosysteemiä, mutta arvoa ei välttämättä synny samalla tavalla kuin ekosysteemissä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa.

### 5.3.2 Ekosysteemi

Ekosysteemi on Anggraenin, den Hartighin & Zegveldin (2007) mukaan dynaaminen yhteisö, johon kuuluu monenlaisia toimijoita, kuten yrityksiä, tavaran toimittajia, asiakkaita ja muita sidosryhmiä, jotka vuorovaikuttavat ja tekevät yhteistyötä arvon luomiseksi. Valkokari (2015) korostaa lisäksi erilaisten ekosysteemien välisiä eroja jakamalla ekosysteemit liiketoiminta-, innovaatio- ja osaamiskosysteemeihin (kuva 9), mikä tuo esiin ekosysteemien erilaisia tavoitteita ja toimijoiden rooleja. Cobben ym. (2022) jakavat ekosysteemit eri tyyppisiin Valkokarin (2015) tavoin, mutta he korostavat eroja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen syvyyden ja tavoitteiden osalta.

Osaamiskosysteemit	Innovaatioekosysteemit	Liiketoimintaekosysteemit
♦ Toiminnan perusta	♦ Toiminnan perusta	♦ Toiminnan perusta
Toimitaan saman huippuosaamisohjan päällä, inkrementaalinen tai disruptiivinen kehitys.	Yhteiskunnalliset haasteet ja poikkitoimialainen yhteistyö yhteisten tavoitteiden pohjalta.	Liiketoiminnan uudistaminen: kannattavuus, kasvu ja kestävyys.
♦ Kehitysdynamiikka	♦ Kehitysdynamiikka	♦ Kehitysdynamiikka
Huippututkimuksen kaupallistaminen ja skaalautuminen uusille markkinoille.	Toimialojen rajapinnat synnyttävät uutta ja poistavat vanhaa – syntyy uusia markkinoita ja malleja.	Nopea skaalautuminen, uusien kumppanuuksien rakentaminen myös globaalisti.
▼ Rakenne ja verkostot	▼ Rakenne ja verkostot	▼ Rakenne ja verkostot
Verkostot muuttuvat hitaasti, mutta mahdollistavat yhteyden muihin ekosysteemeihin.	Laaja ja jatkuvasti täydentyvä arvoverkosto – uusia toimijoita liittyy mukaan.	Arvonjakomallit voivat olla avoimia tai kilpailullisesti suljettuja verkostoja.

Kuva 9. Ekosysteemityyppejä Valkokaria mukaillen (2021, 14)

Erkki Ormalan (2019) Työ- ja elinkeinoministeriölle tekemän selvityksen mukaan ekosysteemien keskeisimmät toimijat ovat yritykset, asiakkaat ja julkiset tutkimusorganisaatiot, ja systeemin tärkein tehtävä on jakaa kriittistä osaamista näiden ekosysteemipartnereiden kesken, sillä systeemit elävät, muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Verkostosta poistuu jäseniä ja niihin tulee jäseniä, mutta ne vaativat aina koordinoitua. Ekosysteemi vaatii Ormalan (2019, 16) mukaan toimiakseen koordinaattoria, sillä asiat tapahtuvat usein rinnakkain ja kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Saman haasteen ovat todenneet myös Kania & Kramer (2011, 39) tutkiessaan erilaisia yhteistyön muotoja toimijoiden välillä, sekä niiden yhteyttä tulosten saavuttamiseen. Siirryttäessä eriytyneestä päätöksenteosta kohti yhteiskehittämistä vaaditaan paitsi systemaattista toimintatapaa, mutta myös jatkuvaa ja tehokasta viestintää. Usein tällainen toimintatapa vaatii julkisen organisaation osallistumista tavalla, jossa organisaatio ottaa vastuulleen verkoston koordinoinnin sekä yhteisten tavoitteiden. (Kania & Kramer 2011, 39.)

### **5.3.3 Osaamiskosysteemi**

Osaamiskosysteemit muodostuvat erityisesti tiedon vaihdon ja luomisen ympärille ja niiden toiminnan kannalta keskeisessä roolissa ovat tutkimuslaitokset, innovaattorit sekä teknologiayritykset (Valkokari 2015, 22). Näissä ekosysteemeissä korostuu tiedon merkitys innovaatioiden ja teknologisen kehityksen edistämiseksi (Anggraeni, den Hartigh, & Zegveld, 2007). Cobben ym. (2022) korostavat osaamissysteemiä erityisesti sen roolissa innovaatioiden edistäjänä ja tiedon synteessissä.

### **5.3.4 Innovaatioekosysteemi**

Innovaatioekosysteemi on verkosto, jossa yritykset ja muut toimijat tekevät yhteistyötä uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi ja markkinoille tuomiseksi. Innovaatioekosysteemillä tarkoitetaan toimijoiden kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on tuottaa verkostolle arvoa luomalla ja hyödyntämällä uutta tietoa (Laasonen, et al., 2021). Innovoinnin näkökulmasta kyse on yritysten, asiakkaiden, tutkimuslaitosten sekä julkisen sektorin ja sijoittajien keskinäisistä suhteista, sekä niihin liittyvistä tieto-, ihmis-, rahoitus- sekä palveluvirroista.

Jos innovaatioekosysteemi nähtiin ennen hallinnon, elinkeinoelämän ja tutkimuslaitosten toimijoista koostuvana yhteistyöverkostona, niin nykyisin innovointityöhön tulisi osallistaa myös yksityisen sektorin toimijat sekä asiakkaat/asukkaat (Kymenlaakson liitto 2021, 35). Tässä nelikierremallissa korostuu käyttäjien huomioiminen osana kehitettävää kohdetta ja mallin tarkoituksena on korostaa yhteistyötä toimijoiden välillä. Asettamalla käyttäjät kehityksen keskiöön voidaan varmistaa, että kehitettävät asiat ovat merkityksellisiä niitä kuluttaville tahoille. Tämä tarkoittaa käyttäjien osallistamista innovaatioprosessiin paitsi käyttäjinä, mutta myös kehittäjinä. (Carayannis, Grigoroudis, Campbell, Meissner & Stamati 2018, 150.)

Nordlingin (2020, 10) mukaan innovaatioekosysteemin voidaan katsoa koostuvan kolmesta toisistaan linkittyvästä kokonaisuudesta (kuva 10), jotka ovat osaamiseksi, liiketoimintaeosysteemi sekä kaupungista ”alustana”, jolla tarkoitetaan lähestymistapaa palvelujen, tiedon, infrastruktuurin ja osaamisen tarjoamiseksi alueen ekosysteemien rakentamiseksi.



Kuva 10. Innovatioekosysteemin kolme komponenttia (Nordling 2020, 10)

Ekosysteemien toimivuus riippuu osallistujien yhteisistä panoksista, mukaan lukien tutkimuslaitokset, teknologian tarjoajat ja loppukäyttäjät, jotka ajavat innovaatioita (Anggraeni, den Hartigh, & Zegveld, 2007). Valkokari (2015) korostaa innovaatioekosysteemin roolia erityisesti uusien arvojen ja ratkaisujen luomisessa yhteistyön kautta. Cobben ym. (2022) tarkentavat innovaatioekosysteemin määritelmää, painottaen sen merkitystä kollektiivisessa inno-

vaatiossa ja yhteisessä arvonluonnissa. Nordlingin (2020, 10) mukaan innovaatioekosysteemin toimintaan vaikuttavat paitsi sen jokainen toimija, mutta myös niiden väliset rajapinnat sekä yhteentoimivuus.

Taulukko 1. Innovaatioekosysteemin ja sen komponentit (Nordling 2020, 11)

	Osaamis- ekosysteemi	Liiketoiminta- ekosysteemi	Kaupunki alus- tana	Innovaatioekosysteemi
<b>TAVOITE</b>	Tiedon ja osaamisen tuottaminen	Tiedon hyödyntäminen ja kaupallistaminen	Datan, infrastruktuurin ja osaamisen avaaminen	Uuden tiedon ja osaamisen ja uusien innovaatioiden luominen ja siirtämisen käytäntöön
<b>KESKEISET TOIMIJAT</b>	Yliopistot ja muut tutkimusorganisaatiot	Yritykset	Julkisen sektorin toimijat sekä korkeakoulut ja yritykset	Yritykset ja julkisen sektorin TKI-yksiköt sekä yliopistot ja tutkimuslaitokset
<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖ</b>	Paikallinen, globaaleja yhteyksiä	Globaali	Paikallinen	Usein paikallinen, mutta tavoitteena vahvistaa kansallisia ja globaaleja yhteyksiä ekosysteemien eri komponenttien välityksellä
<b>ALUSTARATKAISU</b>	Tutkimusalusta	Tuote- tai teknologiaalusta	Testaus-, data- tai kehittämisalusta	Kaikki edellä mainitut

Nordlingin (2020, 12) mukaan erilaiset ekosysteemit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä. Erilaisilla ekosysteemeillä on erilaisia tavoitteita ja niiden toimintaympäristö eroaa usein toisistaan. Innovaatioekosysteemin keskiössä on eri toimijoiden ja elementtien välinen vuorovaikutus, joka korostuu kaikessa tekemisessä. Ekosysteemi tarvitsee toimiakseen alustan, jonka kautta uudet avaukset/innovaatiot ovat mahdollisia. Innovaatioekosysteemin osalta tämä tarkoittaa mahdollisuuksien luomista, mikä puolestaan vaatii uudenlaista ajattelua.

Kaupungilla alustana tarkoitetaan ennen kaikkea sen luomia mahdollisuuksia alueen yrittäjille ja alueen asukkaille. Tämä voi asiayhteyden mukaan tarkoittaa erilaisia asioita. Se voi olla mm. kaupunkiympäristön avaamista eri toimijoiden hyödynnettäväksi: datapohjaisia alustoja tiedon tuottamiseen, tiedon avaamista kaupallisiin tarkoituksiin tai yhteiseen käyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. julkiseen käyttöön tarkoitettujen datan avaamista ja yhdistämistä erilaisten rajapintojen avulla, kaupunginosien yhteiskehittämistä, älykkäiden

ratkaisujen luomista kaupungin tarpeisiin tai rajapintojen kautta tarjottavan tiedon tuomista asukkaiden tarpeisiin. Innovaatioekosysteemien tavoitteena on tukea uuden tiedon, osaamisen ja uusien innovaatioiden luomista ja siirtämistä käytäntöön. Ne vahvistavat elinkeino- ja innovaatiotoimintaa ja tuottavat yhteiskunnallista hyvinvointia vuorovaikutuksen avulla. (Nordling 2020, 13.)

### **5.3.5 Liiketoimintaekosysteemi**

Liiketoimintaekosysteemi on laajempi ja monimutkaisempi verkosto, joka koostuu toisiinsa liittyvistä yrityksistä ja sidosryhmistä, jotka yhteisevoluution kautta jakavat ja vaihtavat resursseja, kyvykkyyksiä ja tietoa. Liiketoimintaekosysteemin menestys ja kestävyys riippuvat sen suhteiden terveydestä ja kyvystä sopeutua muutoksiin (Anggraeni, den Hartigh, & Zegveld, 2007). Valkokari (2015) ja Cobben ym. (2022) jakavat samankaltaisen näkemyksen liiketoimintaekosysteemin laajuudesta ja monimutkaisuudesta, mutta Cobben painottaa, että liiketoimintaekosysteemin kilpailuetua haetaan erityisesti yhteistyön kautta, kun taas Valkokari painottaa laajempaa vaikutusta, kuten alueellista elinvoimaisuutta. (Cobben ym. 2022.)

Valkokari (2015) ei käsittele liiketoimintaekosysteemiä yhtä kattavasti, mutta viittaa sen merkitykseen osana alueellista kehitystä. Cobben ym. (2022) taas asettavat liiketoimintaekosysteemin tärkeäksi osaksi alueellista ja taloudellista kehitystä, painottaen sen merkitystä innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien edistäjänä. (Anggraeni ym. 2007; Valkokari 2015; Cobben ym. 2022.)

## **5.4 Yhteistyö ja yhteiskehittäminen**

Toimijat tekevät aluekehitystyötä tasa-arvoisessa asemassa edistäen kukin omia tavoitteitaan, jotka osittain linkittyvät myös toisiinsa. Yhteiskehittämisen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä, mutta yhteistyö vaatii selkeitä tavoitteita ja osapuolten sitoutumista yhteiseen prosessiin (Jaanu 2023; Kukkonen, Pöllönen, Kainulainen & Nissinen 2019, 10). Yhteiskehittämisen katsotaan soveltuvan toimintatapana erityisen hyvin epävarmoin tilanteisiin, joissa suunnitelmia voidaan joutua muuttamaan usein ja kiinnostus verkostomaista toimintaa kohtaan onkin lisääntynyt kaikkialla maailmassa (Hagman, Hirvi-

koski, Wollstén & Äyväri 2018, 5). Yhteiskehittäminen on luonteeltaan osallistava prosessi, sekä myös keino innovoida. Osallistujien taustat voivat olla erilaisia ja tämän lisäksi heillä voi olla myös toisistaan poikkeavia intressejä, joita voi olla vaikea tunnistaa (STT 2019; Ruoslahti 2019.) Tärkeintä yhteistyön kannalta on siitä saatavien hyötyjen havainnollistaminen tavalla, josta kaikki osapuolet hyötyvät, ja aluekehityksen motiivina tulisi aina olla alueen asukkaiden tarpeet, tavoitteet ja vallitsevat arvot (Hagman ym. 2018, 6).

Edellä kuvattua toimintamallia puoltaa ekosysteemimäinen tapa tehdä yhteistyötä. Erilaiset toimijat, kuten yritykset, yrittäjät, tutkimusorganisaatiot, julkinen hallinto sekä kolmas sektori, muodostavat ekosysteemejä. Nämä ovat sekä organisoituneita kokonaisuuksia että dynaamisia vuorovaikutusmekanismeja, joiden kautta toisiaan täydentävät osapuolet luovat yhteistä arvoa. Ekosysteemeille on tunnusomaista useat samanaikaiset verkostot, joita yhdistää jaettu tulevaisuudennäkemyks ja yhteiset päämäärät, sekä tavoitteiden saavuttamista ohjaava toimintatapa strategisella suunnitelmalla. (Valkokari ym. 2021, 4.)

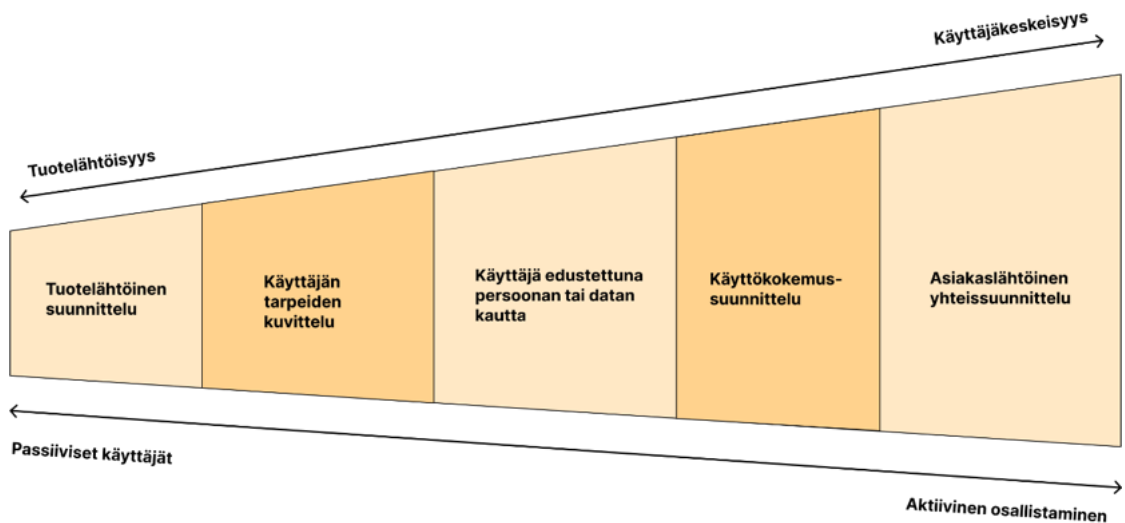
Koska ekosysteemi voidaan kuvata eri yhteyksissä eri tavoin, on tärkeää muodostaa yhteinen käsitteistö, jotta kaikki ymmärtävät toimintatarkoituksen samalla tavalla. Julkiset toimijat voivat toimia ekosysteemien mahdollistajina tarjoten toimijoille erilaisia yhteistyöalustoja sekä sitä tukevia toimintamalleja. Laajojen systeemisten haasteiden ratkaiseminen vaatii aiempaa vahvempaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä, sekä myös uudenlaisia menetelmiä alueellisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Yhteistyön merkitystä aluekehityksestä vastaavien toimijoiden kesken käsitellään työssä innovaatioekosysteemin näkökulmasta. Sirénin (2021, 17) mukaan korkeakoulujen innovaatiopolitiikan tulisi keskittyä vahvistamaan niiden omia vahvuusalueita alueellisen kehityksen näkökulmasta tekemällä yhteistyötä alueen yritysten ja muiden julkisten toimijoiden kanssa. Tämän kaltaisen innovaatiotoiminnan katsotaan olevan tärkeää alueen elinvoimaisuuden kannalta ja yksi ammattikorkeakoulujen lakisääteisistä tehtävistä on nimenomaan harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää, sekä alueen elinkeinorakennetta uudistavaa kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (Finlex 2024).

## 6 PALVELUMUOTOILU

### 6.1 Palvelumuotoilun juuret

Palvelumuotoilun englanninkielinen käännös ”Service Design” esiintyi palvelujen markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa jo 1980-luvulla. Termin käyttö yleistyi 1990-luvulla, kun Köln International School of Designin professorit Michael Erlhoff ja Birgit Mager esittivät ajatuksen palvelumuotoilun opettamisesta itsenäisenä muotoiluun pohjautuvana osaamisalana (Koivisto ym. 2019). Palvelumuotoilu yhdistelee eri aloilta tunnettuja asioita tavalla, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet että palveluntuottajan tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 24–25). Palvelumuotoilun kysyntään yritysten keskuudessa on vaikuttanut tarve erottua muista kilpailijoista panostamalla asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen ajatteluun (Koivisto ym. 2019, 7). Kuva 11, sivulla 39, esittää yritysten suunnittelun muutosta tuotekeskeisestä ajattelutavasta kohti asiakaslähtöistä yhteissuunnittelua.



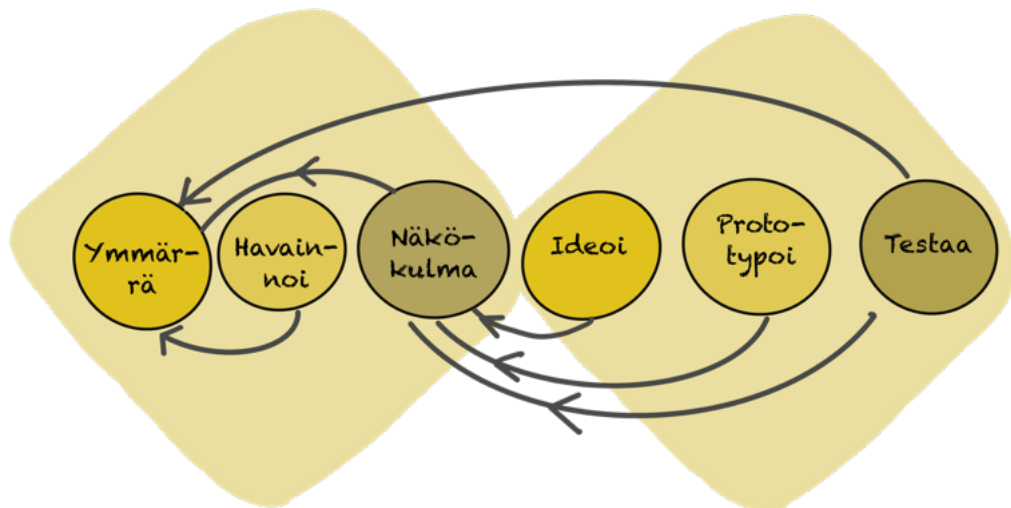
Kuva 11. Matka asiakaskeskeisyyteen mukailen (Moritz 2015, 34)

Kehitettävä kohde voi olla tuote tai palvelu, mutta tässä yhteydessä keskitytään palveluiden näkökulmaan. Tuotelähtöisessä suunnittelussa keskiössä ovat palvelut, mutta käyttäjän näkökulma ei ole merkittävässä roolissa, ja suunnittelija tekee ratkaisunsa luottaen omaan visioonsa käyttäjän tarpeesta. Seuraavassa vaiheessa suunnittelija pyrkii kuvittelemaan millaisia tarpeita käyttäjällä voisi olla ja viemään palvelua haluttuun suuntaan. Tämän jälkeen seuraava askel on datan hyödyntäminen, jonka avulla pyritään ymmärtämään mitä käyttäjät etsivät tai ostavat. Suunnittelu perustuu pitkälle tunnistettujen

käyttäjien tekemiin valintoihin. Käyttökokemusvaiheessa käyttäjä otetaan mukaan palvelun testaamiseen ja palvelua pyritään parantamaan käyttäjän palautteen perusteella. Viimeisessä ja kehittyneimmässä vaiheessa käyttäjä osallistetaan itse palvelun suunnitteluprosessin ja hänen tarpeensa otetaan huomioon palvelun elinkaaren alkuvaiheista asti. Asiakkaat odottavat, että tuote tai palvelu on toimiva, helppokäyttöinen, säästää aikaa ja rahaa ja on helposti löydettävissä (Koivisto ym. 2019, 8). (Moritz 2015, 34.)

## 6.2 Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät

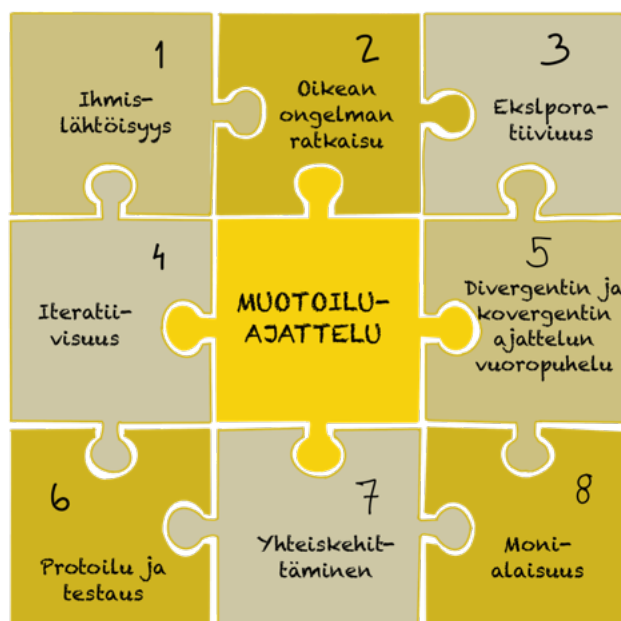
Palvelumuotoilusta puhuttaessa ajatukset kiinnittyvät helposti sanan jälkimmäiseen osaan ”muotoilu”, joka voitaisiin kääntää myös suunnitteluksi. Palvelumuotoilussa hyödynnetään tuotemuotoilussa käytettävää prosessia, mutta palveluiden kontekstissa. Muotoilun menetelmien käyttö osana suunnitteluprosessia varmistaa, että suunnittelun aikana otetaan huomioon konteksti, jossa toimitaan. Itse prosessi (kuva 12) vuorottelee analyyttisen ja luovan lähestymistavan välillä ottaen huomioon asiakkaan tarpeet sekä kykenee visualisoimaan aineettoman tuotteen tai palvelun (Tuulaniemi 2011, 63–64).



Kuva 12. Muotoiluajattelun prosessi (Lewrick 2023, 69)

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun, jonka käsitteenä tekivät tunnetuksi David M. Kelley ja Tim Brown sekä Toronton yliopiston professori Roger Martin. Muotoiluajattelua ohjaavat kahdeksan periaatetta (Kuva 13 sivulla 42 )

ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, protoilu ja testaus, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus (Koivisto ym. 2019, 11.)

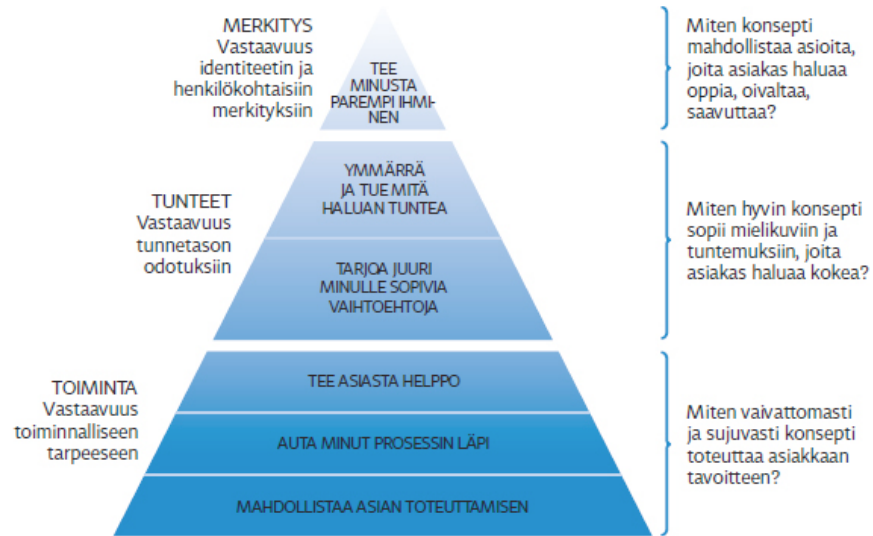


Kuva 13. Muotoiluajattelun periaatteet (Koivisto ym. 2019, 12)

Palvelumuotoilu keskittyy ihmislähtöiseen suunnitteluun, jossa palvelun käyttäjät, tässä tapauksessa kuntalaiset, asetetaan suunnittelun keskiöön. Palvelumuotoilu pyrkii tarjoamaan työkaluja ja menetelmiä paitsi asiakastarpeen kartoittamiseen, monimutkaisten ongelmien kiteyttämiseen, mutta myös ideointiin, konseptointiin, tuotteistamiseen sekä testaamiseen. Menetelmiä voidaan hyödyntää laaja-alaisesti ja toimialasta riippumatta. Menetelmien tarkoituksena on kyetä ymmärtämään käyttäjien tarpeita ja toteuttamaan niitä parhaiten vastaavia tuotteita tai palveluita.

Jos kaupunkia ajatellaan palveluna, joka rakentuu verkostoitumisen, luottamuksen ja tehokkaan johtamisen varaan, se tarvitsee työkaluja asioiden viemiseksi käytäntöön. Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää laaja-alaisesti organisaatioiden eri tasoilla – aina strategisesta suunnittelusta tuotteiden tai palveluiden pienten yksityiskohtien kehittämiseen. Palvelumuotoilun prosessi ei ole luonteeltaan lineaarinen, jatkuvasti etenevä toteuma, vaan se on iteratiivinen ja sille on luonteenomaista jatkuva, vaiheittainen kehittäminen. Palvelut eivät ole koskaan valmiita, eikä ole myöskään kaupunki, jonka alati muuttuvaa ympäristöä voidaan verrata luonnon ekosysteemimäiseen tapaan

mukautua jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja elinolosuhteisiin siten, että se pyrkii säilyttämään elinvoimaisuutensa. Tuulaniemen (2011, 36) mukaan asiakas-kokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen (kuva 14).

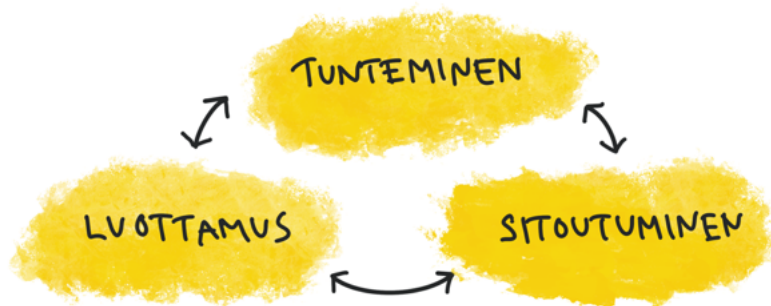


Kuva 14. Arvon muodostuminen palvelussa (Tuulaniemi 2011, 37)

Toiminnan taso on palvelun kannalta oleellisin, sillä se vastaa asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen ja tämän tason ominaisuuksia palvelun osalta olisi syytä miettiä jokaisen palveluja tuottavan yrityksen osalta. Tunnetaso vastaa asiakkaan mielikuviiin ja odotuksiin ja siihen voivat vaikuttaa myös asiakkaan aiemmat kokemukset, joiden kautta asiakkaalle syntyy odotusarvo palvelusta. Merkitystasolla palvelu saavuttaa asiakkaan henkilökohtaisella tasolla ja tällä tasolla koettu palvelun merkityksellisyys vahvistaa suhdetta palveluun ja lisää asiakasuskollisuutta. (Tuulaniemi 2011, 36.)

Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan mallintaa myös verkostomaisia rakenteita. Jotta asiakasta tai tämän työn kontekstissa asukkaita sekä muita aluekehityksen sidosryhmiä ja heidän tarpeitaan voidaan ymmärtää paremmin, on ensin ymmärrettävä, keitä sidosryhmiin kuuluu. Palvelumuotoilun sidosryhmäkartan sekä tarkemman profiloinnin avulla voidaan muodostaa selkeä kuva *verkoston eri toimijoiden tarpeista*, sekä kuvata asiakkaan palvelupolun eri vaiheita ja palvelun aikana esille nousevia tuntemuksia.

Palvelumuotoilulle on tyypillistä luottamuksen rakentaminen avointa kommunikaatiota ja osallistamista hyödyntäen. Kaupunki- ja aluekehittämisen osalta vuorovaikutus alueen asukkaiden ja yrittäjien kanssa on ensisijaisen tärkeässä roolissa, jotta luottamus sekä palautteen antamiseen että vastaanottamiseen voidaan rakentaa päättäjien ja muiden sidosryhmien välille. Järvensivu (2019) väittää verkostotyön perustuvan nimenomaan tuntemiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen (kuva 15).



Kuva 15. Verkostotyön ydintekijät (Järvensivu 2019)

Niemisen (2022, 17–18) mukaan sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia ovat: *Ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys, normien selkeys ja yleinen hyväksyminen, arvojen yhteisyys, tiedonkulku sekä vuorovaikutus*. Mikäli nämä tekijät puuttuvat verkoston vuorovaikutuksesta, luottamus jää syntymättä tai sitä ei ole riittävästi.

Palveluiden johtamisen ja koordinoinnin osalta palvelumuotoilu voi auttaa kaupunkia ja muita aluekehityksen osapuolia suunnittelemaan palveluita kokonaisvaltaisesti ja käyttäjälähtöisesti. Palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti työkaluja ja menetelmiä palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja testaamiseen tavalla, joka huomio sekä palvelun käyttäjän että sen tarjoajan tarpeet. On kuitenkin olennaista, että verkostolla on koordinoiva elin, jonka avulla toimintaa voidaan viedä eteenpäin. Palvelumuotoilun osalta tämä tarkoittaa usein itse prosessia ohjaavaa fasilitointia eri sidosryhmien välisessä yhteistyössä, mutta koko verkoston toiminnan kannalta onnistunut koordinointi mahdollistaa Niemisen (2022, 23) mukaan verkoston tehokkaan toiminnan, sillä sen rooli ohjaavana yksikkönä eri toimijoiden välillä on merkittävässä roolissa.

Järvensivu (2019) pitää sekä fasilitointia että koordinoitua tärkeinä verkoston toiminnan kannalta, mutta hän haluaa erottaa nämä termit selkeästi toisistaan. Hänen mukaansa koordinoitua tarkoittaa sitä työtä, jolla varmistetaan verkoston jäsenten väliset kohtaamiset oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa eli kohdautetaan ihmisiä. Hänen mukaansa koordinaattorin tehtävänä ei ole nimenomaan koordinoitua itse toimijoita, vaan toimintaa eli mahdollistaa omaehtoinen koordinoituminen. Fasilitointia Järvensivu kuvaa työksi, jolla varmistetaan puolestaan kohtaamisten laadukkuus, yhteiset oppimiskokemukset sekä yhteiskehittäminen ja hän kuvaa yhteistä oppimista tapahtuvan opettamisen, fasilitoinnin sekä itseohjautuvan oppimisen avulla. (Järvensivu 2019.)

### **6.3 Prototyypin hyödyntäminen palvelujen testaamisessa**

Prototyyppi on peräisin kreikan kielestä ja se tarkoittaa ensimmäistä tai varhaista muotoa jostakin (Stickdorn ym. 2018, 125; Angeles, Barnard & Carlson 2023, 6). Prototyyppiä kutsutaan usein suomen kielessä myös rautalankamalliksi, ja sen tarkoitus on keskittyä toiminnallisuuden kuvaamiseen ottamatta kantaa tuotteen tai palvelun lopulliseen tyyliin (Miro 2024). Prototyyppi voi olla matalan (low-fidelity) tai korkean tarkkuuden (high-fidelity) malli. Matalan tarkkuuden mallia edustaa mm. paperille käsin hahmoteltu luonnos, jota voidaan jalostaa aina valmista tuotetta tarkasti muistuttavaan täysin toimivaan korkean tarkkuuden malliin asti. Prototyypin tarkoituksena on auttaa havainnollistamaan konseptia edullisesti sekä luoda ymmärrystä aiheen ympärillä käytävälle keskustelulle, joka voi olla uuden tuotteen tai palvelun osalta muuten vaikeaa hahmottaa suunnittelun varhaisessa vaiheessa (Angeles ym. 2023, 5,7). Prototyyppien avulla pyritään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa testaamaan mikä toimii ja mikä ei, ja täten iteroimaan ratkaisua saadun palautteen perusteella (Maula & Maula 2019, 153).

## **7 TAPAUS KOUVOLA 2022–2025**

### **7.1 Osa I - Asukkaiden tarpeet**

Kymenlaakson Kylät ry. on aluekehitystä Kymenlaaksossa tekevä maakunnallinen kylien yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on edustaa n. 75 alueella toimivaa kyläyhdistystä ja toimia niiden paikallisena edunvalvontajärjestönä (Kymenlaakson Kylät ry. 2025). Yhdistys on osa valtakunnallista Suomen Kylät

ry. yhdistystä, joka toimii Suomen kyläyhdistysten, maakunnallisten kyläyhdistysten sekä seudullisten Leader-ryhmien ja muiden yhteenliittymien edustajana valtakunnallisesti (Suomen Kylät ry. 2025a). Tämä tarvekartoitus ja sen tulokset ovat koko työn perusta. Työn taustalla on siis alueen asukkaiden ääni.



### 7.1.1 Tavoitteiden, tarkoitus ja ongelman kuvaus

Syksyllä 2022 Kymenlaakson Kylien toimeksiantona tehtiin tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää alueen asukkaiden toiveita Kymenlaakson Kylät ry:n suunnittelemaa kyläportaalia varten. Portaalin ajatuksena oli koota yhteen kylien, kuntien sekä yksityisten palveluntarjoajien tiedot ja tuoda siten esiin kylien elinvoimaa, sekä paikallista osaamista. Kuva 16. esittää Kymenlaakson kylien tavoitteita ja Suomen Kylien maakunnallisten yhdistysten sijainteja.



## Kymenlaakson kylät

---

**MITÄ?**

- Kymenlaakson Kyläportaali, joka kokoaa alueen kylien perustiedot yhteen paikkaan

**MIKSI?**

- Kylien elinvoimaisuutta halutaan kehittää ja tuoda alueellinen toiminta ja osaaminen kaikkien saataville

**MITEN?**

- Yhteinen kyläportaali, joka toimii yhteystietojen, alueellisen tiedottamisen, palvelujen ja tapahtumien kokoajana

**KENELLE?**

- Asukkaat, yrittäjät, mökkiläiset, maalle muuttamista suunnittelevat, vierailijat



Kuva 16. Mitä, miksi, miten ja kenelle? Kartta (Suomen Kylät ry. 2023)

Tämän työn ensimmäinen osa lähti siis liikkeelle tarpeesta koota asukkaille tärkeät tiedot yhteen paikkaan. Tätä tietovarantoa kutsuttiin hankenimellä 'Kyläportaali'. Sen tavoitteet, tarkoitus, kohderyhmät, tutkimusongelma määriteltiin työn alussa seuraavalla tavalla:

Tavoitteet: Kymenlaakson kyläportaalin uudistaminen ja tarvittavien tietosisäلتöjen saavutettavuus mahdollisimman helposti.

Tarkoitus: Kirkastaa Kyläportaalin tarpeita ja kartoittaa sen käyttäjäryhmiä, sekä laatia kehittämissuhteita ja parantaa alueellisen tiedon löydettävyyttä ja helpottaa palveluiden löytämistä.

Kohderyhmät: Vakituiset asukkaat (lapset, nuoret, aikuiset, vanhuksat, erityisryhmät), yrittäjät, osa-aikaiset asukkaat, muuttoa suunnittelevat, maahanmuuttajat, vierailijat

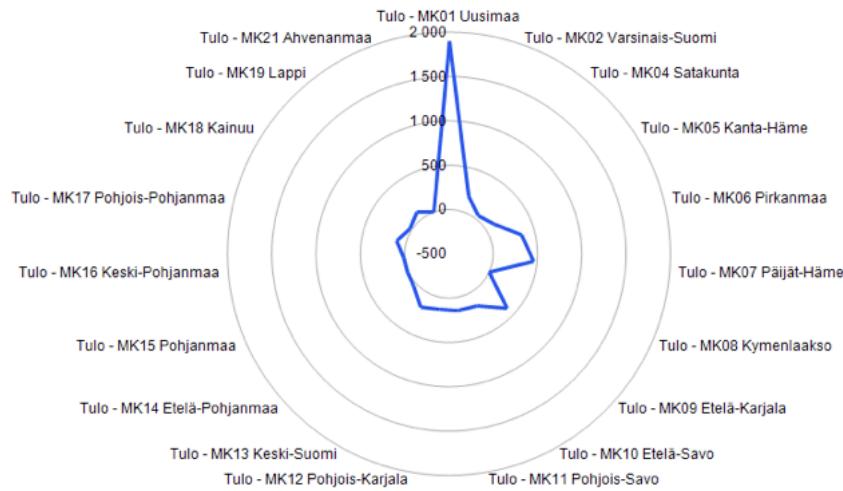
Ongelma: Useita alueellista infoa sisältäviä sivustoja. Kaikki sijaitsevat eri osoitteissa. Käyttäjien tarvitsema informaatio sekä alueelliset palvelut ovat vaikeita tavoittaa.

Etsitään vastausta kysymykseen: Miten alueellisten palvelujen näkyvyyttä voitaisiin parantaa Kymenlaakson alueella? Mitä palveluja eri kohderyhmät käyttävät?



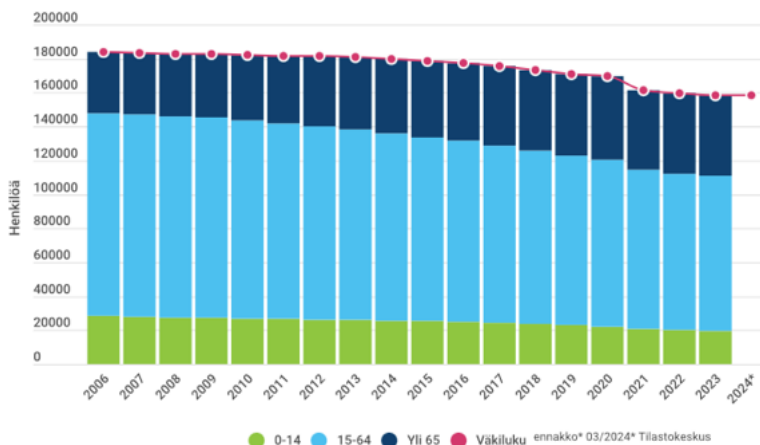
### 7.1.2 Taustakartoitus

Tämän jälkeen suoritettiin toimintaympäristön kartoitus hyödyntämällä tilastokeskuksen dataa sekä kuntien ja aluekehitystoimijoiden nettisivuja. Kartoitusvaiheeseen sisältyi myös useita puhelinsoittoja alueellisille toimijoille, kuten kyläaktiiveille sekä kehitysyhtiöiden edustajille. Puhelujen tarkoituksena oli ymmärtää paremmin alueen haasteita sekä kartoittaa, mitä myös muualla Suomessa oli tehty samojen haasteiden osalta. Kymenlaakson maakunnan nettomuutto kääntyi negatiiviseksi vuonna 2013 ja erityisen paljon väkeä muutti muualle vuonna 2017 (Kymenlaakson liitto 2024). Muuttoliikettä tapahtuu eniten nuorten aikuisten osalta, suuntana pääsääntöisesti Uusimaa, Etelä-Karjala ja Päijät-Häme (Tilastokeskus 2023b). Kuva 17. esittää Kymenlaakson lähtömuuttoa vuoden 2023 tilastotietojen mukaan.



Kuva 17. Kymenlaakson lähtömuutto 2023 (Tilastokeskus 2023b)

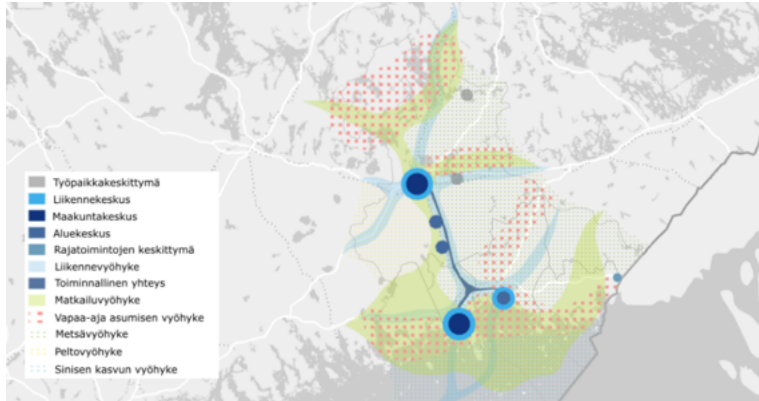
Maakunnan asukkaiden keski-ikä on koko maan keskiarvoa korkeampi ja yli 64-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa, mikä rasittaa alueen huoltosudetta. Vastaavasti alle 29-vuotiaiden osuus Kymenlaakson väestöstä on muuta maata alhaisemmalla tasolla, mikä voi olla seurausta mm. opiskeluikäisten nuorten siirtymisestä muille opiskelupaikkakunnille. Väestön määrää Kymenlaaksossa on viime vuosina lisännyt ainoastaan nettomaahanmuuton osuus. Luonnollisen väestönlisäyksen trendi on ollut edelleen laskeva (kuva 18). (Kymenlaakson liitto 2024.)



Kuva 18. Kymenlaakson maakunnan väestön kehitys 2006-2023 (Kymenlaakson liitto 2024; Tilastokeskus 2024.)

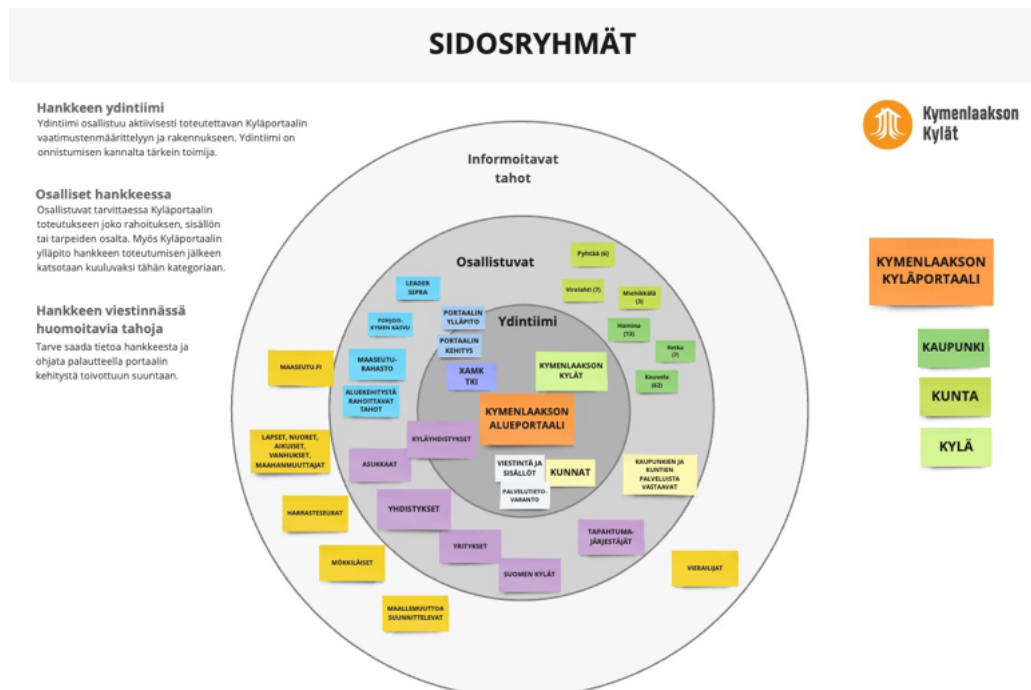
Kymenlaakson liiton laatima maakuntasuunnitelma sekä maakuntaohjelma ovat voimassa vuoden 2025 loppuun saakka. Maakuntasuunnitelma pyrkii osoittamaan maakunnan tavoiteltua kehityssuuntaa, ja sen sisältää alueen toi-

mijoiden kanssa yhdessä rakennetun maakuntaohjelma, joka ohjaa alueen kehitystä neljän vuoden jaksoissa (Kymenlaakson liitto 2025a). Maakuntasuunnitelman aluerakennekuva (kuva 19.) muodostuu seuraavien teemojen ympärille, joita ovat asuminen ja työpaikat, liikennejärjestelmät, matkailu ja virkistys, sininen kasvu sekä biotalous (Kymenlaakson liitto 2025b).



Kuva 19. Kymenlaakson aluerakenteen visio (Kymenlaakson liitto 2025b)

Toimintaympäristön kartoituksen tarkoituksena oli myös tunnistaa aluekehityksen toimijat. Tunnistettujen toimijoiden sidosryhmäkarta kuvassa 20. Sidosryhmäkartan ensimmäinen versio muodostui alueportaalin tarpeen näkökulmasta, sillä ajatuksella, että keskellä ovat hankkeen ydintoimijat, seuraavalla kehällä toteutukseen tarvittavat tahot ja ulkokehällä informoivat tahot.



Kuva 20. Sidosryhmät - Osa I

Toimintaympäristön kartoituksen ja toimijoille suoritetujen puhelinhaastattelujen perusteella tutkittava ongelma määriteltiin seuraavien kysymysten kautta:

- 1) Mitä ongelmaa yritetään ratkaista?
- 2) Ongelma kysymysmuodossa
- 3) Millainen olisi toivottava vaikutus?
- 4) Mitä mahdollisia ratkaisuja on tunnistettu?
- 5) Millaisia huomioita tai rajoitteita ratkaisuihin liittyy?
- 6) Tarvitseeko alkuperäinen ongelma uudelleenmäärittelyä?

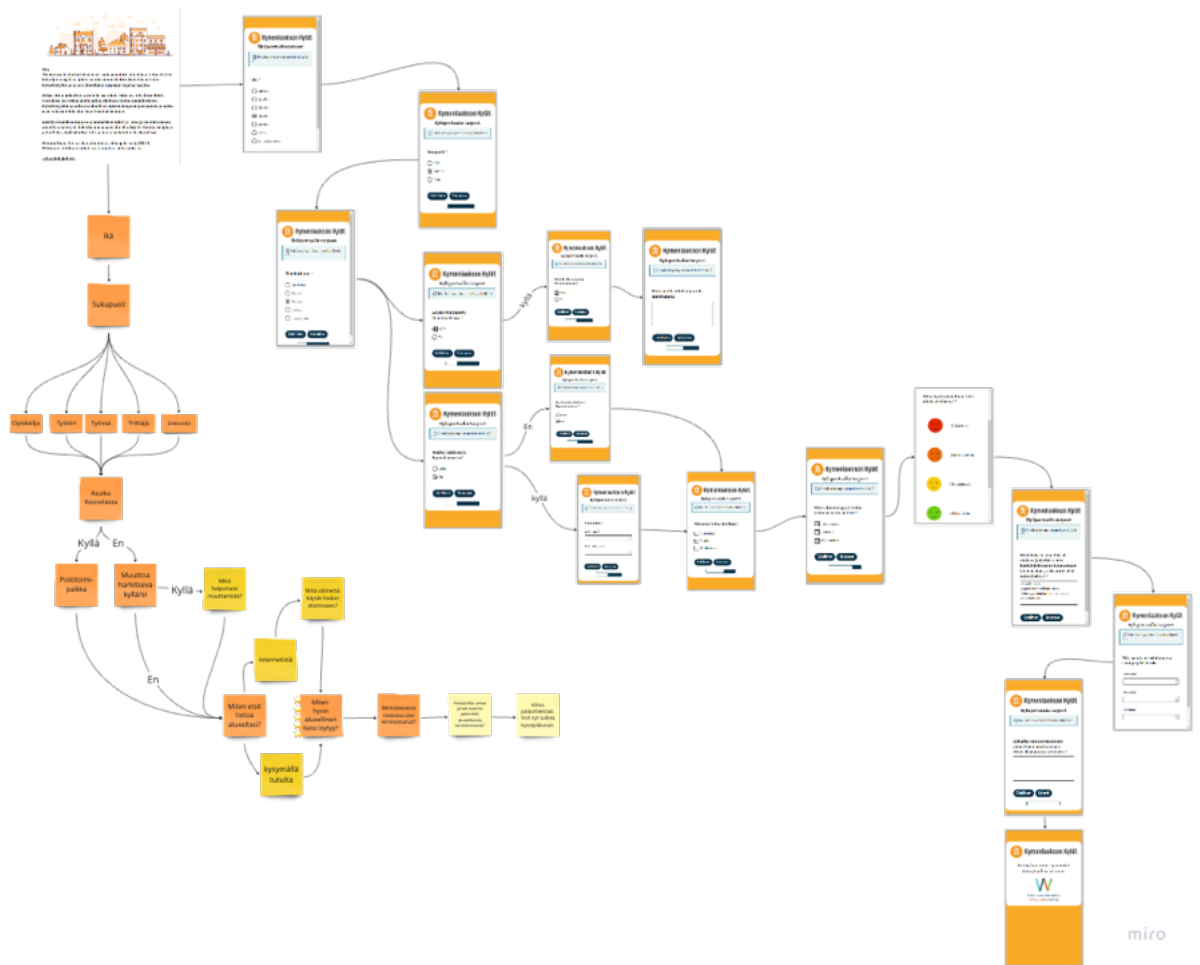
Menetelmän avulla pyrittiin analysoimaan mitä ongelmasta jo tiedetään ja onko ongelmaa syytä määritellä uudestaan. Samalla kartoitettiin, millaisia ratkaisuja alueella oli jo toteutettu tai suunniteltu. Kartoituksen osalta analysoitiin myös toivottuja vaikutuksia sekä mahdollisia rajoitteita, joita ratkaisuun voisi liittyä.

Palvelujen osalta toisella maakunnan kahdesta kehitysyhtiöstä oli käytössään yritys- ja/tai yhdistysrekisterit, mutta Kouvolan osalta haasteeksi oli todettu tietojen ajantasaisuuden ylläpitäminen sekä vaikeus tunnistaa yritystä sen kaupparekisteriin merkitystä nimestä (Gardemeister 2022). Mahdollisiksi haasteiksi tunnistettiin tässä vaiheessa myös yhteistyön puute ja erinäiset ratkaisut, jotka voisivat hidastaa yhteistyötä, mikäli ratkaisuna olisi koko maakunnan kattava konseptiehdotus. Samalla palautettiin mieleen alkuperäinen tutkimusongelma eli mitkä tekijät voisivat lisätä alueen elinvoimaisuutta ja mitä sisältöä asukkaat mahdollisesti haluaisivat nähdä.



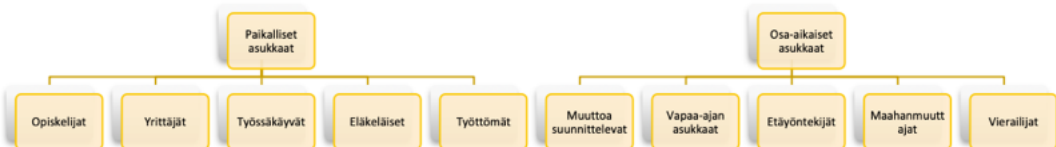
### **7.1.3 Kysely asukkaille**

Maakunnassa koko- tai osa-aikaisesti asuville asukkaille kohdistettiin kysely lokakuussa 2022. Kysely tehtiin Webropolilla ja siihen vastasi 101 henkilöä Kymenlaakson alueelta. Kuvassa 21. (sivulla 52) kyselyn hahmottelua Webropolia varten. Kysely oli osoitettu alueen koko- ja osa-aikaisille asukkaille.



Kuva 21. Webropol-kysely asukkaalle

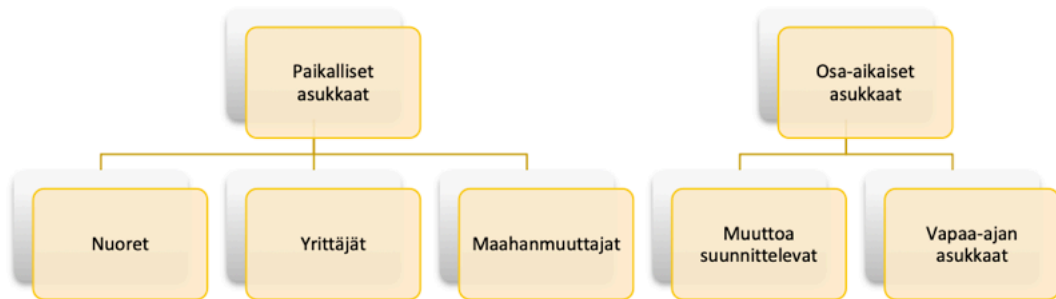
Kyselyyn vastasi 101 henkilöä ja vastaajien osalta edustettuina olivat kaikki kuvassa 22. mainitut tahot, lukuun ottamatta lapsia ja maahanmuuttajia. Kysely jaettiin pääosin sosiaalisen median ryhmien välityksellä, sillä lupaa asiakasrekisterien käyttöön ei kyselyn osalta saatu. Tämä rajoitti kyselyn levitystä. Vastaajien osalta maahanmuuttajia ei tavoitettu. Tavoitettavuuteen vaikuttivat todennäköisesti paitsi kyselyn levitystapa, mutta myös kyselyn kieli, joka oli suomi.



Kuva 22. Kyselyn perusteella tunnistetut asukasryhmät

Lapsia kyselyissä ei kohderyhmänä tavoiteltu, mutta nuoret olivat kyllä edustettuina yhdeksäsluokkalaisten nuorten osalta. Myllykosken yhtenäiskoulun 9-

luokkalaisille tehtiin Mentimeter-kysely, jossa tiedusteltiin nuorten ajatuksia heidän asuinympäristöstään. Vastausten perusteella kuvan 23. käyttäjäryhmät valikoituvat asukasprofiileiksi.



Kuva 23. Asukasryhmät, joista tehtiin profiilit

Valituista ryhmistä tehtiin tarkemmat profiilit, joiden tarkoituksena oli kuvata näitä asukasryhmiä sekä heille tärkeitä asioita, sekä tapaa, jolla he etsivät tietoa.



#### 7.1.4 Palvelupolku, empatiakartta sekä arvokartta

Kyselyn tulosten perusteella alkoi muodostua käsitys siitä, miten käyttäjä etsii tietoa. Ensin hahmottui yleinen tiedon etsintää kuvaava palvelupolku (kuva 24). Palvelupolun tarkoituksena oli hahmottaa mitä vaiheita tiedonetsintään liittyy haettaessa tietoa mobiililaitteilla.



Kuva 24. Tiedon etsimisen polku

Palvelupolku jalostui myös palvelupolun ja empatiakartan yhdistäväksi palvelukuvaukseksi, joka tarkensi asukkaiden haasteita etsinnän eri vaiheissa. Tämän lisäksi Kouvolan vapaa-ajanasukkaiden yhdistykselle suunnatun haastattelun (Pieniniemi 2022) perusteella muotoutui myös arvolupauskartta, joka auttoi vapaa-ajan asukkaiden profiilien täydentämisessä.



### 7.1.5 Profiilit

Profiilien ensimmäiset versiot olivat pelkistettyjä sanapilvien sekä demografisten tietojen yhdistelmiä. Niiden pohjalta alkoi kuitenkin piirtyä käsitys siitä, millaisia tarpeita ihmisillä oli ja mitä he asuinympäristössään arvostivat (kuva 24).



Kuva 25. Ensimmäisiä profiileja

Ikäryhmistä riippumatta elinympäristön osalta korostuivat arvostus luontoa, veden ja metsän läheisyyttä sekä asumiseen tarjolla olevaa tilaa kohtaan. Myös puhtaus, rauhallisuus ja asumiskustannukset sekä pääkaupungin läheisyys nousivat esiin vetovoimatekijöinä. Puutteeksi koettiin sen sijaan heikot julkisen liikenteen yhteyden kaupunkialueella sekä tapahtumien ja palvelujen heikko löydettävyys. Tapahtumia kaivattiin vietettäessä aikaa ystävien kanssa tai kun paikkakuntaa haluttiin esitellä. Nuoret harmittelivat etäisyyksiä eri kaupunginosien välillä sekä nuorille sopivien ansaintamahdollisuuksien puutetta seudulla.



### 7.1.6 Arvolupaus ja SWOT

Ideointivaiheessa kerätty tieto koostettiin asiakkaan palvelupoluksi, johon yhdistettiin myös kontaktipisteissä koettuja tuntemuksia ja vapaa-ajan asukkaiden yhdistyksen haastattelun sekä kyselyn perusteella koostettiin myös erillinen vapaa-ajan asukkaan arvolupaus (kuva 26, sivulla 54).



Kymenlaaksossa oli kyselyn aikaan käytössä kymenlaaksonyt.fi - tapahtumakalenteri, mutta sen käyttö oli vielä pienimuotoista ja monille vierasta. Tapahtumasivusto uudistui vuoden 2023 aikana ja se on lisännyt merkittävästi tapahtumien näkyvyyttä alueellisesti. Tapahtumasivusto on Kymenlaakson kaupunkien yhteinen hanke, joka hyödyntää erilaisia tietolähteitä. Tapahtumien lisääminen kalenteriin on ilmaista.



### 7.1.8 Ratkaisun ideointi

Mahdollisen ratkaisun ideointi lähti liikkeelle erilaisten asiakkaiden tarpeisiin sopivien ratkaisujen kartoittamisesta. Hyviä kokemuksia oli saatu mm. Vakka-Suomen osalta ratkaisusta, jota oli kehitetty maahanmuuttajien työllistymisen ja kotouttamisen tarpeisiin Uudessakaupungissa (Torvinen 2022; Niilivuo 2022; Lahtinen 2022.). Positiivisia kokemuksia ja aktiivinen toimijuus olivat kantaneet hedelmää myös Pohjois-Savossa sekä Hausjärvellä, jotka olivat tarttuneet rohkeasti yhteiskehittämiseen ja tehneet useita kokeiluja myös pienissä kunnissa (Niinioja 2022; Kuhmonen 30.9.2022).

Kuva 27 esittää havaintoja ja suosituksia sisällön osalta suositeltavien toimenpiteiden osalta nelikenttään sijoitettuna. Tämän pohjalta ideoitiin toimia, joita alueella voitaisiin tehdä alueen näkyvyyden ja yhteistyön edistämiseksi.



Kuva 27. Kysely- ja haastattelutulosten analysointia

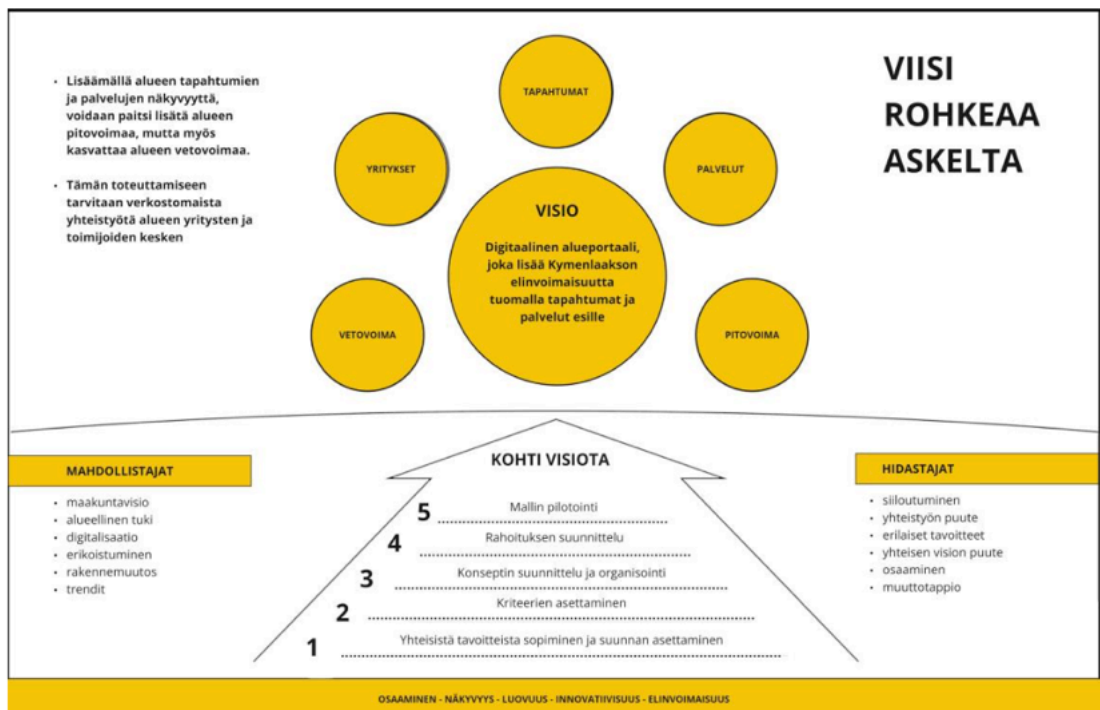
Nelikentässä yhdistyivät alueellinen näkyvyys sekä alueellinen yhteistyö, joita vasten mahdollisia toimenpiteitä ideoitiin. Kymenlaakson kylät ry. hyödynsi

materiaalia osana hankehakemustaan Kymenlaakson Kyläportaali-hankkeen tietosisällön kehittämiseksi.



### 7.1.9 Viiden rohkean askeleen visio

Kevään 2023 aikana havainnot yhdistettiin ”viideksi rohkeaksi askeleeksi” (kuva 28.), ja konseptia lähdettiin suunnittelemaan tämän vision pohjalta. Visiona oli edelleen yhteinen alueportaali alueen elinvoimaisuuden lisäämiseksi tuomalla esiin alueen tapahtumia ja palveluja, ja lisäämällä täten alueen elinvoimaa.



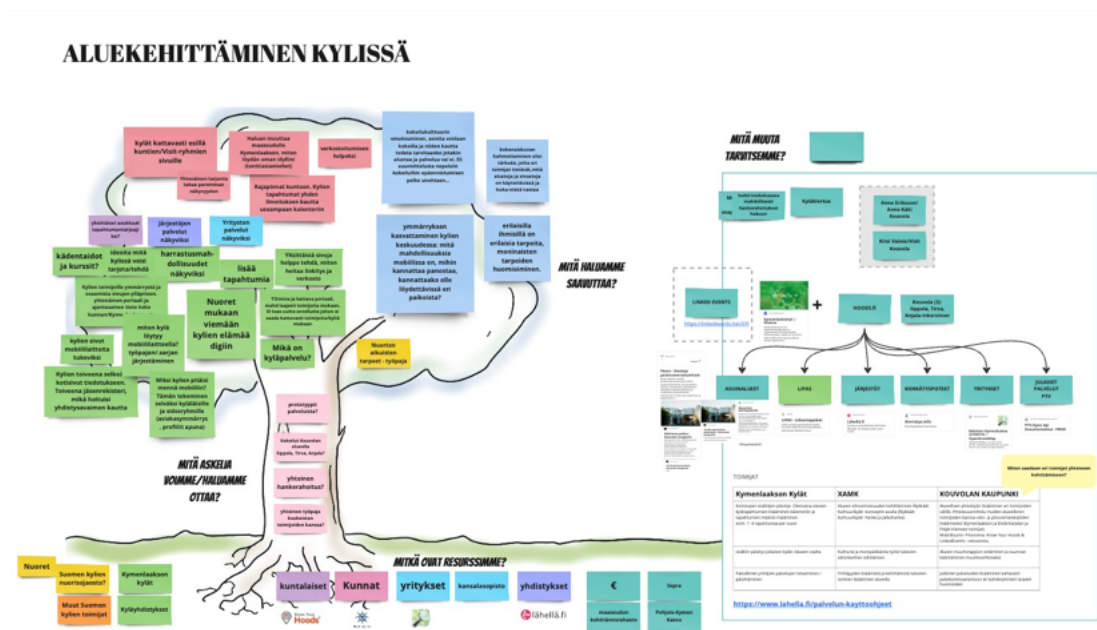
Kuva 28. Viiden rohkean askeleen visio

Konseptin kantavana ajatuksena oli, että tapahtumien ja palvelujen näkyväksi tekeminen paitsi lisäisi alueen pitovoimaa, mutta kasvattaisi myös Kymenlaakson vetovoimaa muualla asuvien silmissä. Tämän edellytyksenä oli yhä tavoite verkostomaisesta yhteistyöstä alueen yritysten ja toimijoiden kesken. Mahdollistajiksi katsottiin maakunnan visio tulevaisuudesta, alueellinen tuki digitalisaatiohankkeille ja toimijoiden väliselle yhteistyölle, erikoistumisen tunnistaminen ja siihen keskittyminen sekä rakennemuutoksen ymmärtäminen ja tietoisuuden muutoksen etsiminen tilanteen korjaamiseksi.

Tämän lisäksi visiota tukivat trendit, joiden mukaan ihmiset olivat kiinnostuneita luontoyhteydestä, asumisen väljyydestä, turvallisesta ja puhtaasta elinympäristöstä sekä mahdollisuudesta tehdä paikkariippumatonta työtä. konseptointia vietiin eteenpäin selkeyttämällä yhteistä suuntaa ja tarkentamalla palvelupolkuja paperiprototyyppien avulla. Kevään aikana järjestettiin kaksi työpajaa, joiden tarkoituksena oli kirkastaa tavoitteita ja tarkastella onko fokus vielä oikeissa asioissa, joita yhdessä halutaan edistää.

### 7.1.10 Työpajat I & II

Tavoitteiden kirkastaminen aloitettiin Kymenlaakson Kylien ja Xamkin välisellä työpajalla, jonka tarkoituksena oli priorisoida tekemistä ja tarkastella yhteistä visiota (kuva 29).

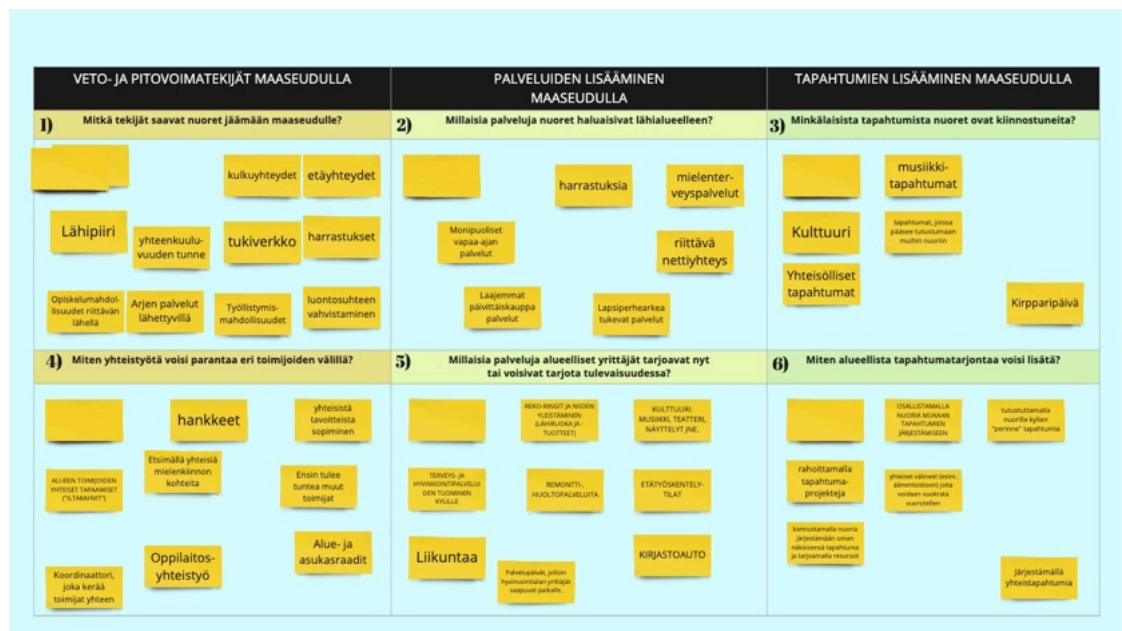


Kuva 29. Työpaja I (Seppänen & Vainio 2023)

Työpajan aikana tarkasteltiin käytössä olevia resursseja, seuraavia mahdollisia askeleita ja asioita, joita haluttiin yhdessä saavuttaa. Tämän lisäksi kirjattiin ylös myös asioita, joita tarvitaan, jotta yhteinen visio voisi toteutua. Seuraaviksi mahdollisiksi askeliksi valikoituivat mahdollinen prototyyppi palvelusta, kokeiluja Xamkin käynnissä olevan hankkeen kohdealueilla sekä yhteistyön lisääminen toimijoiden kesken sekä mahdollisen yhteisen hankerahoituksen suunnittelu.



Nuorilta kysyttiin myös veto- ja pitovoimatekijöitä maaseutumaisessa ympäristössä, yhteistyön kehittämideoita, sekä millaiset palvelut ja tapahtumat nuoria kiinnostaisivat. Nuorten mielestä maaseutumaisen ympäristön pitovoimatekijöitä olivat yhteisöllisyyden tunne, sukulaisten ja tuttavien läheisyys ja sen tuoma turva, luonnon läheisyys, etäyhteyksien tuomat mahdollisuudet sekä arjen palvelujen läheisyys ja toimivat kulkuyhteydet (kuva 31). Näiden puuttuminen saa nuoret miettimään lähtöä muualle.

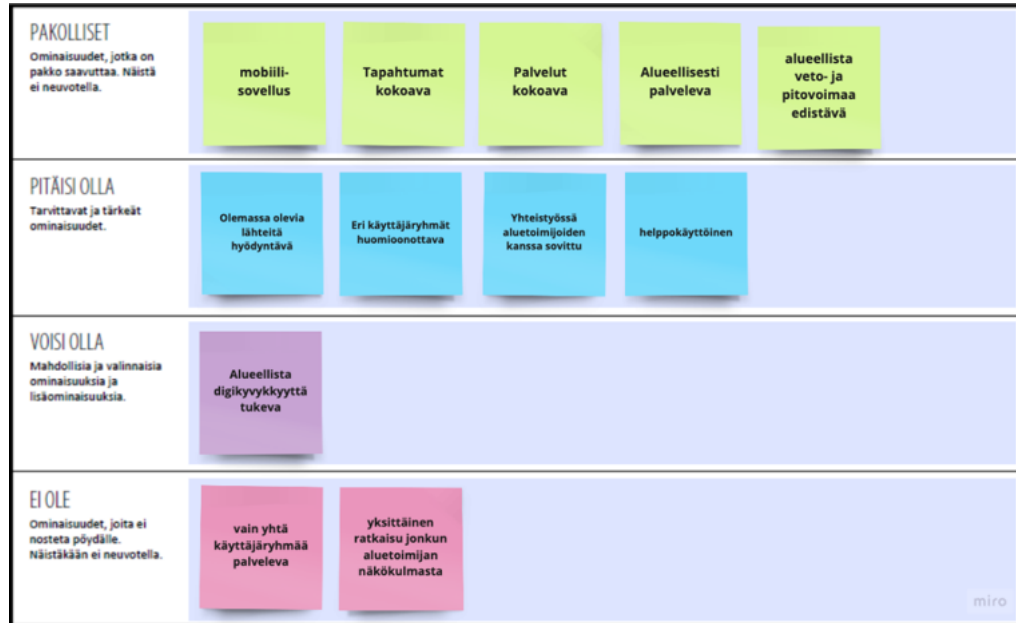


Kuva 31. Maaseutumaisen ympäristön pitovoimatekijät (Suomen Kylät ry nuorisosaos 2023)

Palveluiden osalta toivottiin erilaisia harrastamiseen liittyviä palveluja, mielenterveyspalveluja, tietoliikenneyhteyksiä, päivittäistavarakaupan palveluja. Nuorten toiveissa oli myös lisätä lähellä tuotettujen tuotteiden myyntiä, saada lisää kiertäviä terveys- ja hyvinvointi- sekä kulttuuripalveluja, remontoimisen palveluja sekä liikkumista edistäviä palveluja. Tapahtumien osalta kiinnostivat erilaiset yhteisöllisyyttä lisäävät tapahtumat, joiden järjestämisen suunnitteluun toivottiin nuorten osallistamista.

Nuorten ideoimia toimijoidenvälistä yhteistyötä edistäviä toimenpiteitä olivat mm. erilaisten hankkeiden organisoiminen, yhteisistä tavoitteista sopiminen, alueelliset tapahtumat, joissa voi kohdata muita toimijoita ja tutustua heihin, yhteisten mielenkiinnon kohteiden tunnistaminen, oppilaitosyhteistyö, koordinoitua toiminnan lisääminen sekä paikalliset alue- ja asukasraadit toimijoiden ja asukkaiden osallistamiseksi. Työpajan lopuksi koostettiin

alueellisen mobiilipalvelun muotoilukriteerit, jotka on esitetty kuvassa 32. Muotoilukriteerien tavoitteena on kirkastaa osapuolille tavoiteltavan ratkaisun ominaisuudet siltä osin, mitä otetaan mukaan ja mitä rajataan ratkaisusta pois.



Kuva 32. Muotoilukriteerit alueportaaliille

Nuorten osalta alueellisia ratkaisun tulisi olla mobiilisovellus, joka kokoaisi yhteen alueen tapahtumat ja palvelut tavalla, joka edistäisi paitsi pitovoimaa, mutta toisi myös alueelle vetovoimaa. Ratkaisun tulisi hyödyntää olemassa olevia tietolähteitä ja sen tulisi ottaa huomioon eri käyttäjäryhmät. Ratkaisu tulisi tehdä yhteistyössä alueen eri toimijoiden kanssa ja sen tulisi olla myös helppokäyttöinen. Ratkaisun voisi olla myös alueellista digikyvykkyyttä tukeva, mikä tässä yhteydessä tarkoitti myös sellaisten käyttäjäryhmien huomioimista, joiden digitaidot eivät välttämättä ole parhaimmalla tasolla. Tämä edellyttäisi neuvontaa myös ratkaisun käytön osalta. Nuorten mielestä ratkaisu ei kuitenkaan saisi olla vain tiettyjä käyttäjäryhmiä palveleva eikä se saisi olla ratkaisu, jonka joku yksittäinen toimija ottaisi käyttöön alueella. Näillä kriteereillä olisi mahdollista ottaa huomioon alueen ratkaisusta saatava yhteinen hyöty koko maakunnan tai seutukunnan osalta.



### 7.1.12 Muotoiluhaasteen uudelleenrajaus

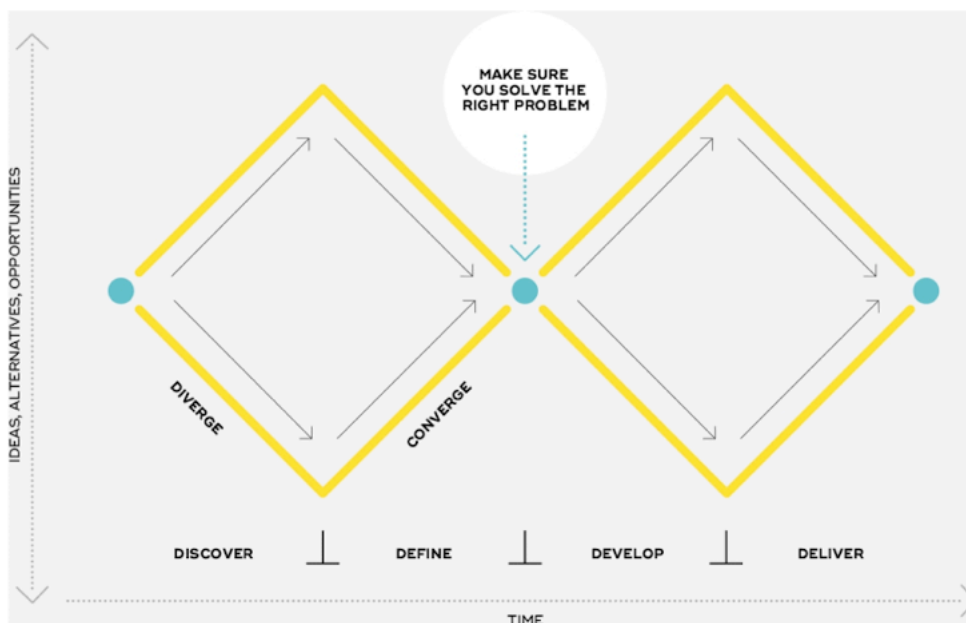
Muotoiluhaaste rajautui tähän mennessä kartoitetun tiedon perusteella kuvan 33 (sivulla 61). osoittamaan muotoon: Kymenlaakson alueportaali auttaa vaki-tuisia tai osa-aikaisia asukkaita, sekä alueelle muuttoja suunnittelevia, jotka

haluavat löytää alueellisia tapahtumia ja palveluita, tarjoamalla mobiilisovelluksen, jonka avulla paikalliset palvelut ja tapahtumat löytyvät kootusti yhden käyttöliittymän kautta.



Kuva 33. Muotoiluhaasteen uudelleenrajaus

Muotoiluhaasteen uudelleenrajauksessa hyödynnettiin arvolupauksen elementtejä, kuten tarjontaa, kohderyhmää, sekä asiakkaan tehtäviä, haasteita ja toiveita. Muotoiluhaaste voi muuttua matkan varrella, kun tieto tutkittavasta aihealueesta kasvaa. Tällöin on hyvä tarkastella uudelleen, onko tutkittava ongelma edelleen sama, vai onko se ehkä muuttunut jollain tavalla. Stickdorn (2018, 172) korostaa palvelumuotoilussa usein käytettävässä tuplatimanttima- lissa edellä mainittua kohtaa timanttien väliin merkityllä pisteellä (kuva 34).



Kuva 34. Ratkaise oikea ongelma (Stickdorn ym. 2018, 172)

Timantin vasen puoli kuvaa aiheen ympärillä tehtävää tutkimus- ja määrittys-/analyysiosaa, jonka tarkoituksena on varmistaa, että ollaan ratkaisemassa oikeaa ongelmaa. Timantin jälkimmäinen puoli kuvaa puolestaan itse ratkaisuosaa, joka kehitetään tunnistetun ongelman pohjalta erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja tuodaan ne sitten käytäntöön kokeilujen avulla sekä iteroimalla ratkaisua asiakkailta saadun palautteen perusteella. Edellisten työpajojen jälkeen tässä työssä palattiin siis uudelleen tarkastelemaan sitä, onko tarve edelleen sama ja voivatko nyt ratkaisua varten valikoidut kriteerit auttaa yhä ongelman ratkaisemisessa.



## **7.2 Ongelman iterointia**

Ongelman uudelleen tarkastelu palautti työn prosessissa takaisinpäin ja sidosryhmiä jouduttiin tarkastelemaan uudestaan. Myös aiemmin rakennettuja profiilikuvauksia tarkennettiin, jotta niiden pohjalta olisi mahdollista luoda kartoitetun aineiston perusteella ratkaisu, joka täyttäisi tarkasteltujen muotoilukriteerien vaatimukset.



### **7.2.1 Uudistettu sidosryhmäkartta**

Sidosryhmäkartta uudistettiin ja asukkaat siirrettiin kartan keskiöön. Tämä auttoi asettamaan huomion oikeaan asiaan – alueen asukkaisiin (Kuva 35, sivulla 63). Sidosryhmäkartan seuraavalle kehälle sijoittuivat ne toimijat, joiden katsottiin olevan keskeisiä aluekehityksen toimijoita Kymenlaaksossa. Toimijoita olivat alueen kuntien lisäksi Kymenlaakson liitto, alueelliset kehitysyhtiöt Kinno ja Cursor, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk), Kymenlaakson Kylät ry, mahdollista alueportaalia ylläpitävä toimija, sekä aluekehitystä rahoittavat tahot ja muut aluekehitystoimijat, joista voisi mainita omanaan mm. Kymenlaakson hyvinvointialueen.



Kuva 35. Uudistettu sidosryhmäkartta

Ulkokehälle tässä sidosryhmäkartassa sijoittuivat ne toimijat, joiden tunnistettiin tuottavan sisältöä mahdolliseen ratkaisuun ja omalla toimillaan vaikuttavan alueen elinvoimaisuuteen ja siitä ihmisille muodostuvaan mielikuvaan sisällöntuottajina.



## 7.2.2 Täydennetyt profiilit ja palvelupolut

Sidosryhmäkartan päivittämisen jälkeen aiemmin luoduista profiileista valittiin ne, joiden katsottiin edustavan sellaisia kohderyhmiä, joiden ääni olisi syytä huomioida aluekehityksessä ja se tulisi parhaiten kerrottua profiilien avulla. Profiilit edustavat valittua käyttäjäryhmää, eivätkä siten ole yksittäistä ihmistä kuvaavia näkökulmia, vaan pyrkivät kertomaan käyttäjäryhmän tuntemuksia mahdollisimman helposti ymmärrettävällä tavalla, johon lukijan on helppo samaistua (kuva 36).



Kuva 36. Uudistetut profiilit

Profiileissa edustettuina olivat paikallinen nuori, osa-aikainen eläkkeellä oleva asukas, osa-aikainen, joka harkitsi paluumuuttoa alueelle, maahanmuuttaja sekä paikallinen asukas, joka haaveili yrittäjyyden aloittamisesta. Jokaisessa profiilissa oli kuvattuna asukasryhmän tyypillinen edustaja, hänen tapansa etsiä tietoa sekä toiveet ja koetut haasteet. Kuvassa 37. esiteltynä paikallisen nuoren, Miran profiili. Muut profiilit löytyvät työn liitteestä 1.

**Paikallinen nuori**

**Mira 16, Ummeljoki**  
9-luokkalainen

Asuu omakotitalossa Ummeljoella Kouvolassa vanhempiensa ja kahden nuoremman veljensä kanssa

Pitää eläimistä, luonnosta ja kavereiden kanssa hengailusta, haaveilee ammatista, kesätöistä ja aktiivisesta elämästä. Arvostaa turvallisuutta ja omaa tilaa

**Etsin tietoa omalla puhelimellani**

- hakemalla Googlesta
- sosiaalisen median kanavista

**..tai kysyn kavereilta**

**TOIVEET**

- Enemmän harrastusmahdollisuuksia
- Paikkoja, jossa viettää kavereiden kanssa aikaa
- Paremmat kulkuyhteydet Kouvolan keskustaan ja naapurikaupunkeihin
- Kesätyö läheltä kotoa

**HAASTEET**

- En tiedä mitä voisin harrastaa lähellä kotoa
- Joka paikkaan on pitkä matka
- Julkisilla ei pääse kulkemaan kuin rajatusti peruskoulun lukuvuoden aikana
- Tarvitsisin töitä, että saisisin rahaa korttiin ja kulkupellin
- Pitääköhän minun valita opiskelupaikka sen mukaan, missä kaikki aktiviteetit on paremmin saatavilla?

Kuva 37. Paikallisen nuoren asukkaan profiili

9-luokkalainen nuori asuu omakotitalossa taajama-alueen läheisyydessä. Perheessä on kaksi lasta ja vanhempien keski-ikä on n. 45 vuotta. Nuori haaveilee ammatista, kesätöistä, omasta kulkuneuvosta ja arvostaa turvallisuutta ja elintilaa. Hän etsii tietoa puhelimella Googlesta sekä sosiaalisen median kanavista tai kysymällä kavereilta. Hän toivoo enemmän harrastusmahdollisuuksia ja paikkoja, jossa viettää aikaa kavereiden kanssa. Toiveina olisi myös sivutoiminen työ koulun ohella ja paremmat julkisen liikenteen yhteydet kaupungin sisällä sekä naapurikuntien välillä. Haasteina nuoret kokivat harrastusmahdollisuuksien vähäisen tarjonnan lähellä kotoa, pitkät välimatkat joka paikkaan, julkisen liikenteen rajoittuneet reitit ja aikataulut, oman kulkuvälineen puutteen sekä huolen tulevaisuuden työ- ja koulutusmahdollisuuksista omalla kotiseudullaan.

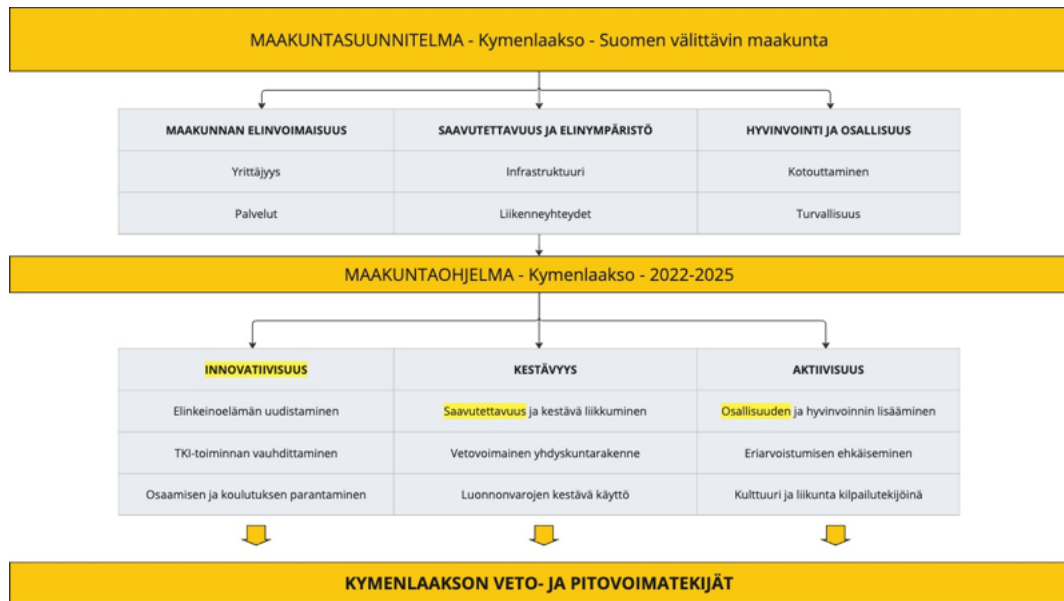
Tässä vaiheessa todettiin myös, että toimijoidenvälinen yhteisymmärrys oli haastavaa jo yhden kunnan sisällä, menemättä vielä edes kaikkia kuntia katta-vaan ratkaisuun. Tapahtumien osalta tässä vaiheessa tapahtui myös maakun-nassa yhteistyönä käyttöönotetun tapahtumakalenterin, Kymenlaaksonyt.fi -palvelun alustaratkaisun vaihto. Uusi ratkaisu oli huomattava parannus aiem- paan ja todisti myös sitä, että kuntien välillä on mahdollista tehdä yhteistyötä. Tästä syystä työn loppuosassa päätettiin keskittyä enemmän palveluiden nä- kyvyyden edistämiseen.



### **7.2.3 Aluekehitystoimijoiden tavoitteet**

Mahdollista konseptia ja siihen liittyvää prototyyppiä varten kartoitettiin myös tavoitteita kolmen aluekehitystoimijan välillä. Kartoituksen aikana tutkittiin Ky- menlaakson maakuntasuunnitelman sekä maakuntaohjelman (kuva 4) strate- gisia painopisteitä, sekä niiden kytkeytymistä muiden aluekehitystoimijoiden tavoitteisiin. Aluekehityksen osalta valittuina toimijoina olivat Kymenlaakson lii- ton lisäksi alueen kunnat, Kymenlaakson Kylät ry sekä Kaakkois-Suomen am- mattikorkeakoulu.

Nämä toimijat valikoituivat paitsi aiemmin Kymenlaakson Kylät ry:lle tehdyn kartoituksen pohjalta, mutta myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun käynnissä olevan Älykkäät Kulttuurikylät -hankkeen pohjalta. Näiden osalta toimijoilla oli ollut jo aiempaa keskinäistä yhteistyötä, mikä helpotti keskustelun avaamista. Kymenlaakson liiton osalta taustakartoitus tehtiin puhtaasti liiton si- vuilla olevan materiaalin perusteella, joten tulkinta perustui esitetyn materiaa- lin sisällön ymmärtämiseen ja siitä poimittuihin asioihin, jotka olivat työn sisäl- lön kannalta keskeisiä. Maakunnan tavoitteita havainnollistettuna kuvassa 38 (sivulla 66).



Kuva 38. Maakunnan tavoitteet mukailten (Kymenlaakson liitto 2025a; Kymenlaakson liitto 2025c)

Tavoitteissa nousivat esiin maakunnan elinvoimaisuus, saavutettavuus ja elinympäristö sekä innovointi ja kotouttaminen. Maakuntaohjelman osalta nämä osa-alueet tarkentuivat panostuksina elinkeinoelämään, TKI-toimintaan sekä osaamisen ja koulutuksen kehittämiseen, vetovoimaiseen ja saavutettavaan elinympäristöön sekä osallisuuden ja hyvinvoinnin tukemiseen kulttuuri- ja liikuntapalveluita korostaen.



#### 7.2.4 Ideointia aluekehittäjien konseptin osalta

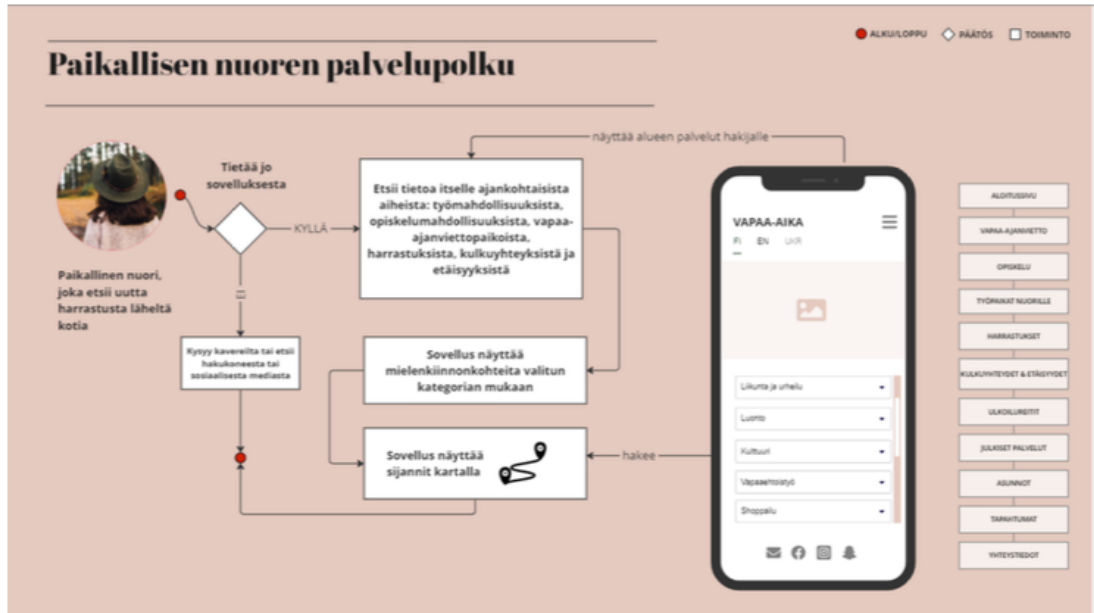
Näiden perusteella tavoitteet pyrittiin sitomaan Kymenlaakson Kylät ry:n, Xamkin sekä Kouvolan kaupungin tavoitteisiin ottaen huomioon ratkaisun, jota oltiin suunnittelemassa (Kuva 39, sivulla 67). Tässä vaiheessa kaupungin rooliksi ja tavoitteeksi toimijana asetettiin alueellisen yhteistyön lisääminen muiden aluekehitystoimijoiden kanssa alueen veto- ja pitovoimatekijöiden lisäämiseksi. Ratkaisussa voisi huomioida yhteistyömahdollisuudet myös naapurimaakuntien kanssa. Tämän lisäksi kaupungin tavoitteena tulisi olla muuttotapion ehkäiseminen ja suunnan nettomuuton kääntäminen positiiviseksi. Kaupungin tulisi myös panostaa avoimen datan kautta saatavilla olevien palvelujen julkaisemiseen palvelutietovarannon kautta eri kohderyhmien tarpeet huomioiden.





## 7.2.5 Täydennetyt palvelupolut

Asukkaiden profiilien perusteella ja konseptissa hahmotellun mobiilipalvelun perusteella tehtiin jokaisen profiilin osalta ensimmäinen prototyyppi, joka kuvasi käyttäjän tarpeen ja palvelun mahdollisen sisällön (kuva 40).



Kuva 40. Miran palveluprototyyppi

Palvelupolku havainnollisti Miran tarpeita palvelun ja sen prototyypin osalta. Prototyypin tarkoituksena oli havainnollistaa mitä nuori etsii ja mitä vaihtoehtoja tuleva ratkaisu voisi hänen tarpeensa mukaan sisältää. Vastaavat palvelupolut tehtiin jokaisen asukasprofiilin osalta. Muut palvelupolut kuvattuina työn liitteessä 2.



## 7.2.6 Service Blueprint

Konseptin kehittämisen tueksi luotiin myös nk. palvelumalli (Service Blueprint) kutakin asukasprofiilia varten. Menetelmän tarkoituksena oli havainnollistaa palvelun kulku sekä asukkaiden erilaiset tarpeet käytön eri vaiheissa (kuva 41, sivulla 69). Service Blueprint on palvelumuotoilulle tyypillinen tapa kuvata palvelukokonaisuus sisältäen sekä käyttäjälle näkyvän että käyttäjältä piilossa olevan, mutta palvelun toimivuuden kannalta tärkeät osat palvelutapahtumaa ennen, sen aikana ja sen jälkeen (Tuulaniemi 2011, 91).



Kuva 41. Ennen - aikana - jälkeen (Service Blueprint)

Muista prosessienkuvaustavoista poiketen, tässä palvelumuotoilussa paljon käytetyssä mallissa, palvelu kuvataan asiakkaan näkökulmasta katsoen (Tuulaniemi 2011, 91). Mallia voidaan soveltaa joko uuden palvelumallin kuvaamiseen tai olemassa olevan mallin parantamiseen. Asiakkaan ja palvelutuottajan yhdistävät palvelupisteet ovat paikkoja, joissa asiakas kohtaa palvelun joko fyysisesti tai digitaalisesti ja ne ovat samalla myös paikkoja, joissa palvelukokemus syntyy ja asiakkaan kokemaa palvelua on mahdollista parantaa. Parantamista voi tapahtua asiakkaalle näkyvässä osassa palvelua, mutta yhtä tärkeää on kuvata ne asiat, jotka ovat asiakkaalle näkymättömiä.



### 7.2.7 Ehdotus prototyypistä

Prototyypin ensimmäisen version osalta kävi selväksi, että vaikka muotoilukriteerejä vastaava ratkaisu olisi ollut pilotoitavissa, yhteisymmärrys tarpeesta eri toimijoiden kesken oli vaikeaa saavuttaa ja tarpeen perustelut tulisivat vaati-  
maan huomattavasti enemmän aikaa kuin oli käytettävänä. Tämän lisäksi suurin ongelma tuntui olevan rahoitus. Hyvin pian kävi selväksi, että kehitystä tehtiin pääsääntöisesti hankerahalla, jota jokainen toimija haki itsenäisesti. Hankkeiden osalta oli harvinaisempaa hakea yhteisrahoitusta, mikä olisi voinut olla ratkaisu pilotoinnin osalta myös tässä mallissa, mutta esiin nousi myös muita ongelmia, kuten käsitys palvelutietovarannon hyödyllisyydestä tietolähteenä.

Tämä johti päätöksen pilotoida ainoastaan vetovoimapalvelua osana Xamkin meneillään olevaa Älykkäät Kulttuurikylät - hanketta. Ratkaisuksi valittiin Know Your Hoods -sovellus, jonka tarkoituksena on esitellä seutua ja sen eri alueita sekä niillä olevaa palvelutarjontaa. Palvelu on suunnattu erityisesti käyttäjille, jotka suunnittelevat muuttoa alueella ja haluavat ymmärtää mitä tarjottavaa seudulla heille on (kuva 42, sivulla 70).



## TESTAUS

- MVP – Palvelun osan testaus pienimuotoisesti vaiheessa I kolmessa kaupunginosassa
  - Mitä sisällytetään:
    - pilotoidaan **vetovoimaa** edistävä sovellus pienimuotoisesti
    - Lisätään alueen faktat sekä kyläprofiili, paikallisesti kartoitettujen yritysten perustiedot, sekä kierrätyspisteiden sijainnit
  - Mitä jätetään pois: **pitovoimaa** edistävän sovelluksen testaus



Kuva 42. Pilotointia kohti

Pilotointia ennen määriteltiin kriteerit kokeilua varten. Kokeilun tarkoituksena on testata pienin mahdollisin kustannuksin, miten ratkaisu voisi toimia valitussa käyttökohteessa ja millaisia hyötyjä siitä voisi saada. Tässä yhteydessä testauksen kohteeksi valikoituivat Älykkäät Kulttuurikylät -hankkeen kolme Kouvolan seudulla olevaa kylää/kaupunginosaa: Sippola, Anjala sekä Inkeroinen. Valintaan vaikuttivat paitsi niiden osallisuus hankkeessa, mutta myös tilastokeskuksen postinumerojen perusteella tehty aluejako, jonka mukaan alueet oli mahdollista rajata kartassa näkyviksi alueikseen. Pilottia varten sovittiin pienimmän mahdollisen kokeilun reunaehdoista kuvan 43 mukaisesti.

Mitä MVP:ssä ON?	MIKSI?
MVP: ssä on kokeilun kohteena mobiilisovellus nimeltä Know Your Hoods, jota testataan kolmella Kouvolassa sijaitsevalla alueella, joita ovat Anjala, Inkeroinen, sekä Sippola	Kyseiset alueet valikoituivat pilotointiin, koska ne ovat osa XAMKin Älykkäät Kulttuurikylät -hanketta, joka on päättymässä kesäkuussa 2023
Mitä MVP:ssä EI ole?	MIKSI?
MVP ei sisällä toisen konseptissa kokeiltavaksi ehdotetun Mobiiliuotsi-sovelluksen pilotointia ainakaan tässä vaiheessa, mutta on mahdollista, että siitä rakennetaan myöhemmin High Fidelity -prototyyppi testaustarkoitusta varten.	Testauksen aikataulu nyt käynnissä olevan hankkeen osalta ei mahdollista suurempaa kokeilua, eikä siihen ole myöskään hankkeen budjetin osalta mahdollisuutta. Tähän tarvitaan joko uusi hanke, joka voisi olla konseptissa ehdotettujen toimijoiden yhteishanke

Kuva 43. MVP (minimum viable product) - mitä mukaan kokeiluun

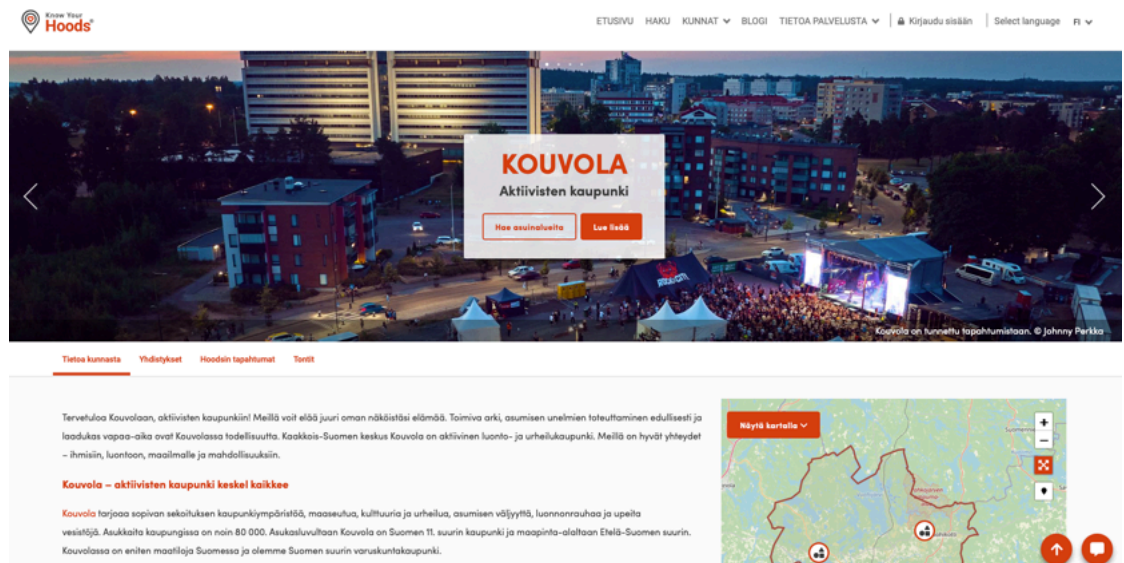
Pilotissa tietoina hyödynnettiin avoimista tietolähteistä saatavilla olevaa dataa. Avoimella datalla tarkoitetaan tässä yhteydessä palvelutietovarannon kautta

saatavilla olevaa julkisten palvelujen datavarantoa sekä OpenstreetMap -palvelun kautta saatavilla olevia yksityisiä palveluja. Kartoittaminen tehtiin yhteisöllisesti eli kaikki halukkaat saivat osallistua tunnettujen kohteiden lisäämiseen kartalle. Pilotoinnin aikana järjestettiin kaksi työpajaa, joissa osallistujat saivat lisätä alueen palveluja kartalle. Nämä palvelut tulivat siis myöhemmin näkymään osana pilotoitavaa sovellusta. Suurempi haaste koettiin palvelutietovarannon tietojen lisäämisessä. Palveluiden omistajaa ei tahtonut kaupungin puolelta löytyä useista yrityksistä huolimatta ja hyötyjä palveluiden lisäämiksi palvelutietovarantoon ei täysin ymmärretty. Hyvinvointialueella oli meneillään hanke vastaavan tiedon osalta ja heidän osaltaan tarve oli ymmärretty paremmin.



## 7.2.8 Prototyypin pilotointi

Prototyypin pilotti julkaistiin kesäkuussa 2023 ja se piti sisällään aiemmin mainitut kolme kylää Kouvolasta. Palvelu on nähtävissä osoitteessa <https://hoods.fi/fi/city/kouvola> (kuva 44). Pilotoidusta ratkaisusta puuttuu tonttitiedon liittäminen palveluun, mutta kartan kautta on nähtävissä ne palvelut, joita pilotissa kytkettyihin tietovarantoihin, palvelutietovarantoon ja Openstreet-Maps-palveluun, on Kouvolan asuinalueiden osalta lisätty.



Kuva 44. Kouvola palvelussa Know Your Hoods

Julkisten palveluiden näkyvyydestä vastaavat tässä tapauksessa kaikki palveluntoimittajat, jotka tuottavat julkista rahoitusta saavia palveluja. Pääasiallisenä tuottajana alueellisesti toimivat mm. kunnat ja hyvinvointialue. Julkisten

palvelujen tietosisällön ajantasaisuus on tiedon omistavan julkisen tahon vastuulla. Yksityiset palvelut ovat kaikki yhteisöllisesti kartoitettuja ja Openstreet-Map-palveluun niitä voivat lisätä kaikki rekisteröityneet käyttäjät.

Palveluja lisättiin yhteisöllisesti erityisesti alueille, jotka olivat pilotoinnin kohteina, mutta kartalla näkyy palveluita myös muilta Kouvolan alueilta. Lisäksi kartan näkymässä on mahdollista suodattaa näkymää myös Lahella.fi -palveluun lisättyjen yhdistysten osalta. Palvelu kokoaa yhteen järjestöjen ja yhteisöjen toimintaan liittyviä tietoja sekä tarjoaa mahdollisuuden tapahtumakalenterin kytkemiseen osaksi toimijoiden omia palveluja. Palvelu on valtakunnallinen ja verkosto koostuu 18 alueellisesta toimijasta, ja Kymenlaaksossa palvelusta vastaa Kymenlaakson sosiaali- ja terveysturva ry (Lahella 2025).

Lahella.fi-palvelu on merkityksellistä toimintaa, yhteisöllisyyttä, apua ja osallistumismahdollisuuksia tarjoava valtakunnallinen palvelu, joka kokoaa järjestöjen ja yhteisöjen tiedot ja tapahtumat yhden osoitteen alle. Tavoitteena on edistää kansalaistoiminnan näkyvyyttä Suomessa sekä tehdä tunnetuksi järjestöjen toimintaa, sekä helpottaa ihmisten hakeutumista terveyttä ja hyvinvointia edistävien palvelujen pariin. Monitoimijayhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia ja aiemmin alueellisesti toimineiden sivustojen yhdistäminen yhden palvelun alle on tuonut lisää näkyvyyttä ja vähentänyt manuaalisesti tehtävän ylläpitotyön määrää. Lisäksi rajapinnat palvelutietovarantoon sekä tapahtumakalentereihin tarjoavat toimijoille helppoja hakutoimintoja sekä mahdollisuuden lisätä oman alueen tapahtumia omille sivuilleen. (Haaja 2023.)

### **7.3 Osa II**

Työn toisessa osassa lähtötietoaineistona oli ensimmäisestä osasta saadut kokemukset ja havainnot, sekä asukkailta ja sidosryhmiltä saatu palaute. Haasteeksi koettiin yhteistyö eri toimijoiden välillä, sekä toiminnan vahva kytkeytyminen hankerahoitukseen, mikä vaikutti paitsi resursointiin, mutta myös pitkäjänteiseen suunnitteluun. Tämä oli myös työn haastavin osuus, sillä ongelmaa jouduttiin tarkastelemaan jälleen uudestaan, sillä ensimmäisen osan tuloksia oli haastava siirtää käytäntöön.

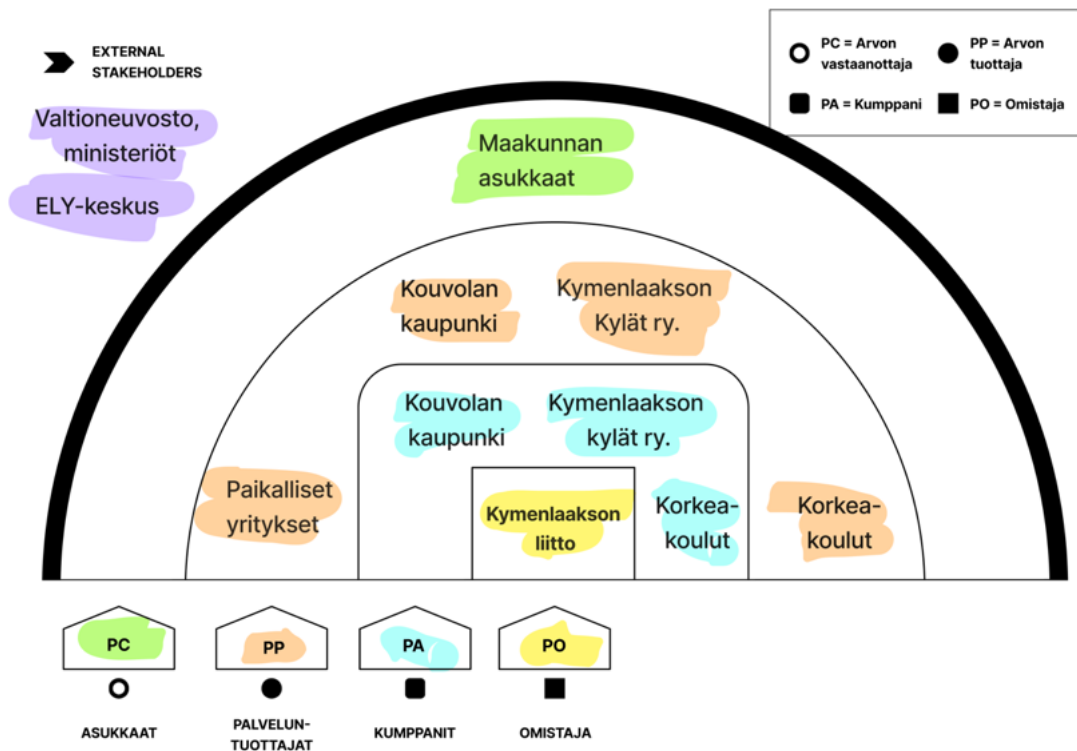
### 7.3.1 Ongelman uudelleenmäärittely

Muotoiluajattelun prosessin sanotaan usein olevan alussa epämääräinen, mutta selkiytyvän prosessin edetessä (kuva 45). Tässä vaiheessa työhön tuli pidempi tauko ja sen jatko oli pohdinnan alla. Oli vaikeaa kääntää myös omaa ajattelua ongelman osalta ja siihen oli otettava etäisyyttä. Myös tutkimuskysymysten asettelua jouduttiin muuttamaan näkökulman vaihtuessa.



Kuva 45. Muotoiluajattelun prosessin eteneminen aikajanana

Ongelmaa siirryttiin katsomaan toimijoiden näkökulmasta, sillä suurimpia haasteita olivat yhteistyö, erilliset tavoitteet, sekä pitkäjänteisen tavoitteellisen kehittämisen ymmärtäminen eri toimijoiden näkökulmasta. Toimijoiksi valittiin Kymenlaakson Kylät ry., Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu sekä Kouvolan kaupunki ja Kymenlaakson maakuntaliitto, joiden keskinäistä asemaa kuvaa päivitetty sidosryhmäkartta kuvassa 46.

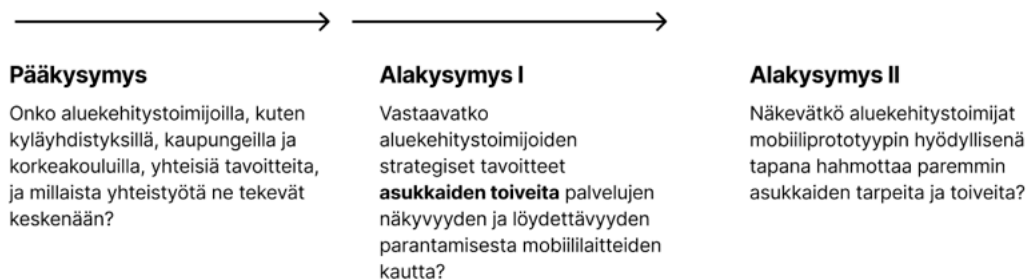


Kuva 46. Osa II - ekosysteemin sidosryhmäkartta

Tavoitteena oli tutkia yhteistyötä näiden toimijoiden kesken, sekä ymmärtää millaisia tavoitteita kullakin toimijalla olisi aluekehityksen osalta tuleville vuosille. Toimijoille esitettiin asukkaiden tarvekartoituksen tulokset ja kysymysten osalta vastauksia haettiin juuri palveluiden näkyvyyden edistämistä tukevista toimenpiteistä. Ekosysteemin eri toimijoiden rooleja on kuvattu tarkemmin ekosysteemin mallintamisen yhteydessä luvussa 7.3.6.

### 7.3.2 Strategisten tavoitteiden kartoittaminen

Tietoa haettiin kahdella eri tavalla; haastatteluilla sekä kyselyllä. Haastattelut olivat ensisijainen vaihtoehto, mutta osalle toimijoista jouduttiin tekemään myös Webropol-kysely, sillä haastatteluaikoja oli vaikea saada sovitettua osapuolten aikatauluihin. Esitetyt kysymykset olivat kaikille kuitenkin samoja aineiston keruutavasta riippumatta. Vastauksia haettiin kuvan 47 kysymyksiin kaikilta toimijoilta.



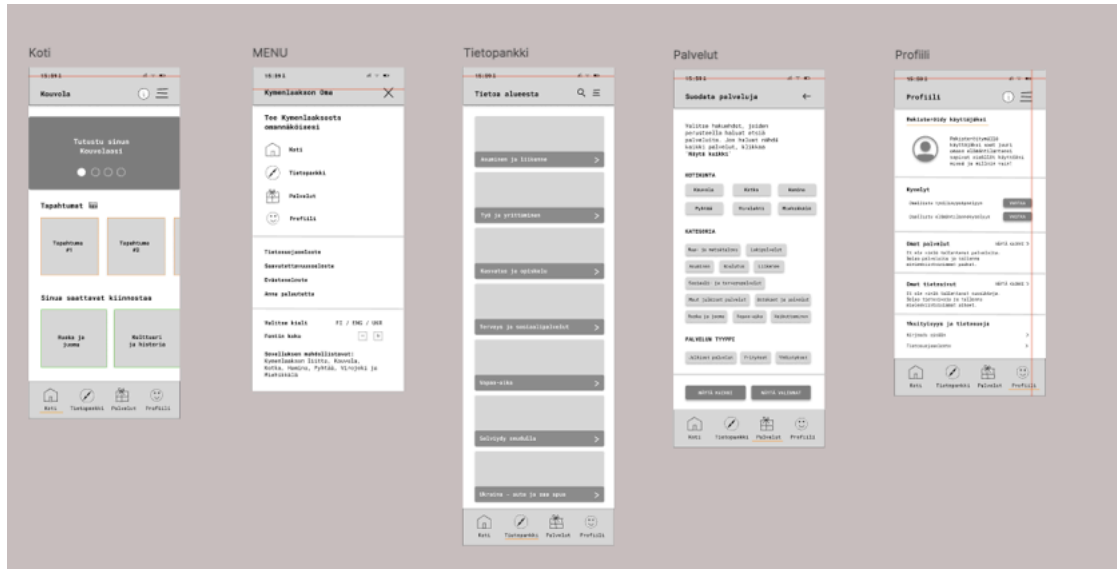
Kuva 47. Tutkimuskysymykset

Haastattelua varten rakennettiin myös palvelun matalan tarkkuuden prototyyppi, jonka avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, mitä yhdessä olisi mahdollista saavuttaa ja tavoitteena oli myös helpottaa asiakokonaisuudesta käytävää keskustelua osapuolten välillä.

### 7.3.3 Prototyypin suunnittelu

Tässä tutkimuksessa käytetty prototyyppi kehitettiin aiemman asukaskyselyn perusteella tehdyn konseptiehdotuksen pohjalta. Prototyyppi oli luonteeltaan matalan tarkkuuden toiminnallinen rautalankamalli, jonka tarkoituksena ei ole esittää valmista toteutusta, käytettäviä kirjasimia tai suositeltavia värejä, vaan kuvata ainoastaan yhtä mahdollista toiminnallista sovellusta, joka voisi tuoda

alueen asukkaille arvoa. Korkean tarkkuuden elementit, kuten typografia, värit ja tyylit, suljettiin tietoisesti toteutuksesta pois, jotta prototyypin arvioija voisi keskittyä itse sisältöön ja visuaaliset ”häiriötekijät” eivät häiritsisi testausta. Alla kuvassa 48 havainnollistetaan prototyypin osia ja sen ulkonäköä Figma-ohjelmassa.



Kuva 48. Matalan tarkkuuden prototyyppi Figmassa

Prototyypin tarkoituksena oli pyrkiä havainnollistamaan miten palvelut olisi mahdollista tuoda asukkaiden saataville mobiililaitteiden kautta tavalla, joka yhdistäisi eri palveluntarjoajien palvelut sekä julkiselta että yksityiseltä puolelta, mutta itse toteutus vaatisi yhteistyötä aluekehitystoimijoiden välillä.

### 7.3.4 Haastattelut Bikva-menetelmää mukailien

Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin ensin läpi asukkaiden tarpeisiin perustuvan kyselyn tulokset, sekä sen jälkeen toteutetut toimenpiteet. Tämän jälkeen kullekin toimijalle esitettiin liitteessä 3 mainitut kysymykset. Haastateltavina olivat seuraavat organisaatiot: Kymenlaakson Kylät ry., Xamk, Kouvolan kaupunki sekä Kymenlaakson liitto. Tämän lisäksi Kymenlaakson Kylät ry:n toiminnanjohtaja antoi täydentäviä vastauksia samoihin kysymyksiin sähköpostitse ja Xamkin osalta vastauksia täydennettiin myös Webropol-kyselyn avulla.

### 7.3.4.1 Kymenlaakson Kylät ry.

Kymenlaakson Kylät ry:n strategia perustuu valtakunnalliseen Suomen Kylät ry:n strategiaan, maakunnalliseen kylien kehittämissuunnitelmaan sekä Leader-ryhmien ohjelmakauden suunnitelmiin. Maakunnallisen kyläyhdistyksen rooli nähdään verkoston rakentajana kylien ja kuntien välillä, sekä alueellisen vaikuttajana valtakunnallisessa kyläyhdistysten verkostossa. Maakunnallinen kylien kehittämissuunnitelma korostaa *yhteiskunnallista vaikuttavuutta, yhteistyön tiivistämistä ja resurssien parempaa hyödyntämistä*. (Kymenlaakson kylät ry. 2021.)

Keskeisinä teemoina Kymenlaakson Kylien toiminnassa halutaan korostaa lisäksi *yhteisöllisyyden kokemuksia sekä nuorten osallisuuden lisäämistä*. Suomen Kylät ry:n strategia puolestaan painottaa *lähidemokratian vahvistamista, kestävän kehityksen tukemista sekä paikallisyhteisöjen roolin kasvattamista*. Kuva 49 havainnollistaa Suomen Kylät ry. slogan-ehdotusta, jonka mukaan ”Kaikki asuvat kylissä”. (Suomen Kylät ry. 2025b, 7; Kymenlaakson kylät ry. 2021.)



Kuva 49. "Kaikki asuvat kylissä" - slogan-ehdotuksia (Suomen Kylät ry. 2025b, 10)

Kymenlaakson Kylät ry. pyrkii parantamaan kylien elinvoimaisuutta, palvelujen saatavuutta, asukkaiden osallistamismahdollisuuksia sekä kylien houkuttelevuutta niin uusille asukkaille kuin vierailijoillekin. Tällä hetkellä aktiivisia hankkeita ovat mm. *Kylätieto verkkoon*: kyläsivut, viestintä ja digikoulutus, *Älykästä kylätoimintaa ja uusia kumppanuuksia*: kylä- ja kuntayhteistyö, kyläfooromit, nuorten aktivointi ja kestävä kehitys, *Kaakon kukkivat kylät*: luonnonmonimuotoisuustoimet, yhteisöpuutarhat ja maiseman kehittäminen, *Älykylä Kymenlaakso*: kehittämissuunnitelmat, kylätalojen palvelut ja brändäys sekä *Kyläturvallisuustyö*: turvallisuussuunnitelmat ja valmiuskeskuksiksi soveltuvat kylätalot. (Seppänen 12.1.2025.)

Kymenlaakson Kylät ry:n strategiset painopistealueet keskittyvät digitaalisen saavutettavuuden parantamiseen, kylien elinvoimaisuuden tukemiseen ja ympäristön monimuotoisuuden säilyttämiseen. Hankkeet, kuten Kylätieto Verkko, tekevät kyläsivustoista mobiilistävällisiä ja parantavat palveluiden näkyvyyttä. Älykylä Kymenlaakso tukee kylätalojen kehittämistä monikäyttöisiksi tiloiksi, mikä lisää yhteisöllisyyttä ja luo uusia palvelukonsepteja. Lisäksi Kaakon kukkivat kylät -hanke korostaa kyläympäristöjen viihtyisyyttä ja ympäristönsuojelua, mikä lisää alueen houkuttelevuutta. Näiden toimien avulla pyritään vastaamaan alueen asukkaiden ja vierailijoiden tarpeisiin. (Seppänen 12.1.2025; Lairila 2024.)

Kymenlaakson Kylät ry:n rooli näkyy erityisesti hankkeissa, jotka tukevat alueen palveluiden näkyvyyttä ja pitovoimaa. Käynnissä olevat projektit, kuten Älykylä Kymenlaakso ja Kyläturvallisuustyö, tarjoavat konkreettisia ratkaisuja, jotka hyödyttävät sekä kyläyhteisöjä että laajempaa aluekehitystä. Kylä- ja kuntayhteistyöllä, luonnon monimuotoisuustoimilla sekä digitaalisten taitojen ja palvelujen näkyvyyden edistämällä pyritään vastaamaan myös asukkaiden tarpeisiin. Yhteistyön koordinoinnin ja pitkäjänteisyyden parantaminen nähtiin kuitenkin keskeisenä kehityskohteenä, jotta aluekehitys olisi vaikuttavampaa ja resurssit käytettäisiin tehokkaammin. Asukkaiden huolena ovat palveluiden saatavuus ja alueen vetovoimaisuus, sillä ilman palveluita alue ei houkuttele sen enempää lapsiperheitä kuin vanhuksiakaan. Palvelut ovat alueille elinehto. (Seppänen 12.1.2025; Lairila 2024.)

Yhteistyön osalta Kymenlaakson Kylät ry. koki, että pienemmät kunnat ovat ketterämpiä aluekehitysyhteistyön suhteen. Isoimmissa kunnissa organisaation koko vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen sekä oikeiden kontaktien löytymiseen. Yhteistyön osalta toivottiin pitkäjänteisempää kehitystyötä yhteisten tavoitteiden edistämiseksi, sillä pienten toimijoiden resurssit ovat rajalliset ja hankkeita voidaan edistää myös pienenä toimijana huomattavasti isoja toimijoita pienemmässä mittakaavassa. Leader-ryhmien kanssa yhteistyö on sujuvaa ja sama kokemus on ammattikorkeakoulun kanssa toimimisesta. Kaupungin ja maakuntaliiton kanssa huomattavasti vähäisempää, joskin yhteistyötä myös kuntapuolella on pyritty kehittämään. Etelä-Kymenlaakson pienet kunnat ovat tässä Kouvola ketterämpiä kehittämistoimenpiteiden osalta.

Yhteistoiminnan osalta haasteeksi koettiin hankkeiden projektiluontoisuus, ja siltä osin kaivattaisiin enemmän yhteistyötä sekä parempaa koordinoitua eri teemojen ja toimijoiden osalta. Hankkeissa tehdään myös paljon päällekkäistä työtä mm. hallinnon osalta ja toimijat eivät ole tietoisia toistensa hankkeista, mikä osaltaan tuhlaa myös kehittämiseen sidottuja resursseja. Yhteistyöllä olisi mahdollista saavuttaa huomattavasti nykyistä enemmän.

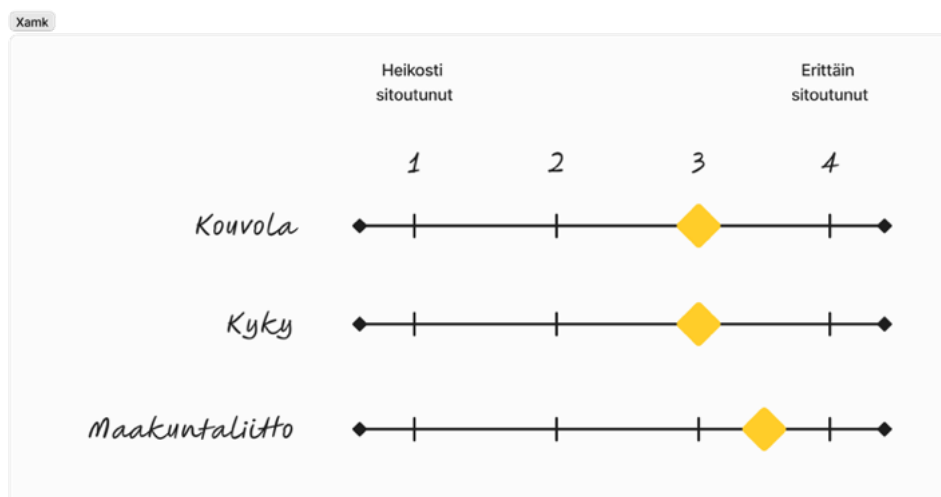
Prototyyppi koettiin hyväksi tavaksi havainnollistaa kokonaisuutta. Kymenlaakson Kylät piti prototyyppiä hyödyllisenä työkaluna, ja tämänkaltaisen ratkaisun avulla olisi mahdollista parantaa tiedon saavutettavuutta ja kokonaisuuksien hahmottamista aluekehityksen näkökulmasta. Lairila (2024) korosti mobiili- muotoisen alustan merkitystä tiedon kokoamisessa ja jakamisessa, sillä tietoa hyödynnetään yhä enemmän älypuhelimien kautta. Lairila (2024) painotti, että prototyypin onnistuminen edellyttää ajantasaista tietoa ja yhteisiä resursseja. Hän näki prototyypin tarjoavan potentiaalisen kylien palveluiden ja tapahtumien esille tuomisessa, mutta yhtä tärkeässä roolissa teknologisten ratkaisujen lisäksi tulisi korostaa myös yhteisön aktiivista osallistumista ja vastuun jakamista. Jokaisen toimijan tulisi huolehtia omasta roolistaan tiedon päivittämisessä ja ylläpidossa, jotta kokonaisuus toimisi. Hän korosti, että ratkaisun tulisi olla helppokäyttöinen ja tietojen tulisi päivittyä eri toimijoiden alustoille automaattisesti, mikä vähentäisi manuaalista työtä ja varmistaisi tiedon ajantasaisuuden. (Lairila 2024.)

#### **7.3.4.2 Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Xamk)**

Xamkin strategiset tavoitteet keskittyvät vahvasti alueen elinvoimaisuuden tukemiseen, innovaatioiden edistämiseen ja työelämän tarpeisiin vastaamiseen. Keskeisenä painopisteenä on uuden osaamisen tuottaminen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) sekä uudistuvan opetuksen avulla. Metsäbiotalouden, hyvinvoinnin ja digitaalisen tiedon hyödyntäminen luo perustan Xamkin tarjoamille koulutus- ja kehityspalveluille. Kansainvälisyyden osalta tavoitteena on laajentaa kansainvälisten koulutusohjelmien ja täydennyskoulutustuotteiden tarjontaa, jotka vastaavat sekä paikallisiin että globaaleihin osamistarpeisiin.

Kansainvälisten verkostojen hyödyntäminen nähdään merkittävänä voimavarana alueen taloudellisten edellytysten parantamisessa ja uusien innovaatioiden luomisessa. Koulutus- ja työperäisen maahanmuuton tukemiseksi Xamk pyrkii vahvistamaan yhteistyötä ja selkeyttämään roolituksia eri toimijoiden välillä, jotta alueelle voidaan houkutella uusia osaajia. Lisäksi Xamk panostaa opiskelijayrittäjyyden tukemiseen, kansainvälistymiseen sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen, jotka vahvistavat alueen kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Vetovoiman ja pitovoiman kehittämisessä yhteistyö alueen muiden toimijoiden kanssa on keskeistä, ja tavoitteena on lisätä alueen houkuttelevuutta uusien asukkaiden ja yritysten silmissä.

Haastattelussa korostettiin pitkän aikavälin strategisen suunnittelun tärkeyttä, jossa eri organisaatioiden roolit ja vastuut ovat selkeästi määriteltynä. Lisäksi painotettiin yhteistyön syventämistä eri toimijoiden, kuten kaupunkien, oppilaitosten ja yritysten välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteellinen ja pitkäjänteinen yhteistyö voisi edistää myös valmistuneiden opiskelijoiden työmahdollisuuksia sekä integroitumista alueeseen. Kuva 50 esittää Xamkin yhteisarvosanoja aluekehitystoimijoiden yhteistyön sitoutumisen asteesta. (Vilén 2024.)



Kuva 50. Toimijoiden sitoutumisen taso Xamk (Utriainen & Ikonen 2025; Vilén 2011.)

Mobiiliratkaisun hyödyntäminen tarjoaisi mahdollisuuden paitsi alueen elinvoiman ja vetovoimatekijöiden vahvistamiseen, mutta myös kansainvälisen kiinnostuksen herättämiseen. Onnistunut toteutus vaatisi koordinoitua ja toiminnan pitkäjänteisyyttä, jotta esimerkiksi tarjolla oleva tieto voidaan yhdistää

ajankohtaisiin ja keskitettyihin tietolähteisiin. Lisäksi painotettiin yhteistyön syventämistä eri toimijoiden, kuten kaupunkien, oppilaitosten ja yritysten, välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteellinen ja pitkäjänteinen yhteistyö voisi edistää myös valmistuneiden opiskelijoiden työmahdollisuuksia sekä integroitumista alueeseen. (Vilén 2024.)

#### **7.3.4.3 Kouvolan kaupunki**

Kouvolan kaupungin strategia rakentuu kuuden päätavoitteen ympärille: turvallinen asuminen, aktiivinen elämäntapa, kestävä elintapa, koulutus ja osaaminen, työmahdollisuudet sekä yrittäjäyys. Strategian päivitys oli työn alla, mutta painopisteiden arveltiin säilyvän ennallaan. Erityisesti kansainvälistyminen ja osaavan työvoiman saatavuus nähtiin keskeisinä elinvoiman vahvistamisen välineinä. Kaupunki tekee yhteistyötä muun muassa Kymenlaakson liiton, Xamkin ja Kymenlaakson Kylät ry:n kanssa, mutta yhteistyö kaipaa selkeämpää koordinaatiota ja strategista johtamista. Puhetta yhteistyöstä on paljon, mutta resurssien hajanaisuuden ja hankkeiden kautta tehtävän kehityksen koettiin hidastavan pitkäjänteistä, tavoitteellista yhteistyötä. Yhteistyöhalukkuus eri toimijoiden kesken nähtiin kuitenkin positiivisena asiana.

Kaupungin strategia korostaa palvelujen saavutettavuutta, mutta digitaalisten palveluiden näkyvyydessä on vielä kehitettävää. Tietoa on hajallaan eri järjestelmissä, ja tietoa on vaikea pitää ajan tasalla. Prototyyppi nähtiin tehokkaana työkaluna ratkaisun testaamiseen ja havainnollistamiseen. Sen koettiin tukevan tapaa digitaalisten palveluiden yhdistämisestä yhdeksi saavutettavaksi kokonaisuudeksi.

#### **7.3.4.4 Kymenlaakson liitto**

Kymenlaakson liiton yksi keskeisistä tehtävistä on laatia maakuntaohjelma, joka ohjaa kaikkien maakunnan viranomaisten toimintaa, ei pelkästään maakuntaliiton. Maakuntaohjelma pohjautuu kulloinkin voimassa olevaan aluekehityspäätökseen ja ottaa siinä esitettävät keskeiset teemat. Tällä hallituskaudella painopiste on elinvoiman, hyvinvoinnin yhteisöllisyyden sekä vetovoimaisuuden ja monimuotoisuuden tukemisessa (TEM 2024a, 8). Maakuntaohjelma

laaditaan neljän vuoden välein ja sen tavoitteena on sitouttaa mukaan mahdollisimman laaja joukko toimijoita, kuten kunnat, hyvinvointialueet, ELY-keskukset, oppilaitokset, yrittäjäjärjestöt ja muut sidosryhmät. Ohjelman painopisteet määrittävät alueen kehittämisen strategiset tavoitteet, jotka konkretisoituvat yksittäisiksi teoiksi esimerkiksi kuntien, järjestöjen ja oppilaitosten toiminnan kautta. (Karhunen 2025.)

Maakuntaohjelma (kuva 51) ohjaa monialaisesti maakunnan kehitystä, mukaan lukien maankäytön suunnittelua, rahoituksen suuntaamista, liikennejärjestelmäsuunnittelua sekä muuta alueellista yhteistyötä. Edunvalvonnan painopisteet määritellään ohjelmassa ja sen toimeenpanosuunnitelmassa. Maakuntaohjelmassa painottuvat innovatiivisuus, kestävä kehitys, sekä aktiivisuus. Lisäksi läpileikkaavana teemana on ollut myös digitaalisuuden lisääminen. (Maakuntahallitus 2024; Karhunen 2025.)

Kymenlaakson Maakuntaohjelma 2022-2025		
1. Innovatiivinen Kymenlaakso	2. Kestävä Kymenlaakso	3. Aktiivinen Kymenlaakso
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elinkeinoelämän uudistaminen ja kehittyvä matkailu</li> <li>Älykkään erikoistumisen ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan vauhdittaminen</li> <li>Osaamisen ja koulutuksen parantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunnan saavutettavuuden ja kestävä liikumisen parantaminen</li> <li>Vetovoimaisen yhdyskuntarakenteen edistäminen</li> <li>Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ja kestävä luonnonvarojen käyttö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallisuuden ja hyvinvoinnin lisääminen</li> <li>Eriarvoistumisen ehkäiseminen</li> <li>Kulttuuri ja liikunta maakunnan kilpailutekijäksi</li> </ul>

Kuva 51. Kymenlaakson maakuntaohjelma 2022-2025 (Kymenlaakson liitto 2025a)

Maakunnan pitkän aikavälin strategisessa suunnitelmassa eli maakuntasuunnitelmassa huomioidaan esimerkiksi yhdyskuntarakenteen kehitys. Lisäksi maakunnan yhteiset edunvalvontatavoitteet, joita käsitellään kuntien ja päättäjien kanssa, varmistavat alueen kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja resurssien tehokkaan käytön. Tämän lisäksi käydään vuosittain keskustelut ministeriöiden kanssa ja sovitaan vuoden sisällä tehtävistä toimenpiteistä ja toimijoiden rooleista. Vuosittaisten teemojen lisäksi näissä keskusteluissa päätetään saako alue mahdollisesti työ- ja elinkeinoministeriöistä lisärahoitusta johonkin ajankohtaiseen teemaan liittyen. Maakuntaohjelma ja -suunnitelma päivittyvät Kymenlaakson osalta vuoden 2025 aikana. (Karhunen 2025; Maakuntahallitus 2024.)

Kymenlaakson Liiton strategisissa tavoitteissa maakuntaohjelmassa korostuvat myös jatkossa elinvoimaan liittyvät keskeiset teemat, kuten työpaikkojen luominen, elinkeinot, investoinnit sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI). Lisäksi koulutus nähdään tärkeänä osana alueen kilpailukyvyn vahvistamista. Geopoliittisen tilanteen muutokset tuovat ohjelmaan entistä vahvemmin esiin kokonaisturvallisuuden ja huoltovarmuuden merkityksen. (Karhunen 2025.)

Karhunen (2025) mukaan vetovoiman ja pitovoiman merkitystä ei tulisi unohtaa, sillä ne ovat olennaisia, jotta alueelle saadaan houkutelua osaajia ja asukkaat pysymään maakunnassa. Karhunen mukaan maakuntaohjelmassa tulisi huomioida tulevaisuudessa myös hyvinvointi- ja vetovoimatekijät perinteisten kovien tekijöiden lisäksi, jotta maakunnan kokonaisvaltainen kehitys tukisi kokonaisvaltaisemmin sekä elinkeinoelämää että asukkaiden tarpeita, pehmeitä arvoja unohtamatta. (Karhunen 2025.)

Kymenlaakson pitkän aikavälin tavoitteet pyrkivät vastaamaan globaalin kilpailun ja Venäjän rajan sulkeutumisen tuomiin haasteisiin. Tavoitteena on elinvoimainen Kymenlaakso, joka on soveltavan osaamisen huippumaakunta ja globaalisti vetovoimainen investointikohde. Keskeisiä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ovat innovaatioihin ja osaamiseen panostaminen, houkuttelevan ja laadukkaan koulutuksen varmistaminen, saavutettavuuden ja luonnon vahvuuksien hyödyntäminen sekä hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen uusilla ja innovatiivisilla tavoilla. (Kymenlaakson liitto 2025d.)

Kymenlaakson liitto myöntää rahoitusta vain julkishallinnon puolella ja yksityinen rahoitus on haettava ELY-keskusten, Leader-ryhmien tai maaseuturahaston kautta. Maakuntaliitto tekee aktiivisesti yhteistyötä monien eri toimijoiden kanssa aluekehityksen edistämiseksi. Yhteistyökumppaneita löytyy niin kansalliselta, maakunnalliselta kuin kansainväliseltäkin tasolta. Yhteistyökumppaneihin lukeutuvat muun muassa valtion toimijat, kunnalliset toimijat ja yhtiöt, muut maakunnat ja maakuntaliitot, poliittiset päättäjät sekä erilaiset verkostot ja edunvalvontayhteistyökuviot. Myös kansainväliset verkostot ovat tärkeä osa maakuntaliiton yhteistyöverkostoa. (Karhunen 2025.)

Karhunen (2025) mukaan suurimmalle osalle toimijoista voi antaa arvosanan 3,5 yhteistyöhön sitoutumisen osalta. Karhunen toteaa, että tiedonkulku voisi olla parempaa, ja myös yhteinen koordinointi siitä, mitä viestiä viedään ja kuka viestii milläkin foorumeille, voisi kehittää. Yhteistyön osalta pitäisi järjestäytyä vielä tiiviimmin ja pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita napakammin, sillä resursseja on vähän. Karhunen (2025) toteaa, että ”Olisi myös erittäin tärkeää saada se maakunnan oma ääni ja oma viesti kuuluviin niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasollakin, että maakunnan omat tarpeet ja myös sen maakunnan potentiaalin saisi näkyvämmäksi”. (Karhunen 2025.)

*” Meidän olisi nyt tosi tärkeää saada se oma ääni ja oma viesti kuuluviin niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasollakin.” (Karhunen 2025)*

Kymenlaakson liiton rooli voisi jatkossa olla entistä vahvempi kokoavana, tavoitteita kirkastavana, yhteistyötä edistävänä ja yhteistä ääntä vahvistavana toimijana, etenkin silloin kun puhutaan yhteistyöstä hyvinvointialueen, kuntien, ELY-keskuksen, oppilaitosten, päättäjien sekä edunvalvontajärjestöjen kanssa. Liiton rooli ei ole suorassa yhteydessä yrityksiin tai asukkaisiin, vaan se keskittyy rahoituksen ohjaamiseen, maankäytön, liikennejärjestelmän ja merialuesuunnitteluun sekä yhteistyön edistämiseen. Käytännön toteutuksesta vastaavat kunnat, järjestöt ja muut aluekehityksen toimijat. Liitto voi kuitenkin tukea näitä toimijoita kirkastamalla yhteisiä tavoitteita, edistämällä yhteistyötä ja vahvistamalla yhteistä ääntä.

### **7.3.5 Prototyypin esittely ja arviointi**

Prototyyppi esitettiin osana haastattelutilanteita klikattavana toiminnallisena matalan tarkkuuden prototyyppinä. Haastatteluista saadun palautteen perusteella se herätti haastateltavissa mielenkiintoa ja auttoi haastateltavia ymmärtämään paremmin, miltä asukkaiden toivoma ratkaisu voisi käytännössä näyttää. Prototyyppi toimi myös ajatusten herättäjänä ja toi haastateltavien mielen ominaisuuksia, joita he toivoivat tämänkaltaisessa toteutuksessa olevan. Kuva 53 (sivulla 84) esittää ensimmäisen vaiheen prototyypin esitystapaa selaimella käytettäessä, jolloin sitä voidaan testata käyttökohteen mukaisessa mobiililaitteessa (tietokone, tabletti tai puhelin).



Kuva 52. Mobiili-prototyypin esitysmuoto

Prototyypin osalta toiminnallisuutta lisättiin vain osaan valikoista, joita korostettiin värillä. Tämä tehtiin vain kyselyjä varten, sillä haastattelutilanteissa mobiili-prototyyppi esitettiin ja sen toiminnallisuus kuvattiin haastateltavalle käymällä prototyypin sisältö läpi. Tämän jälkeen haastateltavalla oli mahdollisuus kommentoida prototyypin sisältöä ja ehdottaa siitä puuttuvia kohteita tai antaa muita havaintoja.

Kouvolan kaupungin edustaja suhtautui myönteisesti prototyypin käyttöön keinoon havainnollistaa alueellisten palvelujen saavutettavuutta ja koko ekosysteemin yhteistä tavoitetilaa. Prototyyppi nähtiin selkeänä ja visuaalisesti tehokkaana tapana tuoda esiin eri toimijoiden tarjoamia palveluita sekä niiden yhteyksiä. Se voisi toimia paitsi asukkaille suunnattuna työkaluna, myös keinona sitouttaa sidosryhmiä yhteiseen kehityssuuntaan. Esitetty konsepti koettiin käyttökelpoiseksi erityisesti monimuotoisten käyttäjäryhmien – kuten maahanmuuttajien, opiskelijoiden ja ikäihmisten – palvelutarpeiden selkiyttämisessä. Kehitysehdotuksina nostettiin esiin sisältöjen räätälöinti kohderyhmille, ajantasaisuuden varmistaminen vastuunjaolla, sekä yhteensopivuus nykyisten digitaalisten palvelujen kanssa (esim. Visit Kouvola). Lisäksi korostettiin visuaalisen selkeyden ja käytettävyyden merkitystä, jotta palvelun käyttö olisi sujuvaa kaikille käyttäjille. Prototyypin kautta olisi mahdollista konkretisoida, mitä tietoa ja toimintoja asukkaat oikeasti tarvitsevat ja miten eri organisaatiot voivat niitä yhdessä tarjota. (Kolari 2024.)

Kymenlaakson Kylät ry. piti prototyyppiä hyödyllisenä työkaluna monimutkaisen kokonaisuuden hahmottamiseen ja palveluiden saavutettavuuden parantamiseen. Lairila (2024) korosti, että prototyypin avulla voidaan tuoda esiin kylien palveluita ja tapahtumia mobiilimuodossa, mikä vastaa nykyisiä käyttäjien

tarpeita. Samalla hän painotti yhteistyön ja resurssien merkitystä, sillä tällaisen ratkaisun toteutus ei ole mahdollista yksin. Prototyypin tulee olla intuitiivinen ja helppokäyttöinen, jotta se palvelee mahdollisimman laajaa käyttäjäkuntaa. (Lairila 2024.)

Kymenlaakson liitto mainitsi, että prototyypin sisällössä tulisi korostaa myös muita koulutusvaihtoehtoja kuin ammattikorkeakoulua tai yliopistoa, jotta kävisi paremmin ilmi mitä kaikkea tarjontaa alueella on. Myöskään rajaaminen iästä riippumattomaan tai elinikäiseen oppimiseen ei Karhusen (2025) mukaan antanut riittävää ymmärrystä tarjolla olevista mahdollisuuksista, sillä korkeakoulutasolle voi edetä myös ammatillisen opetuksen kautta. Voisi siis olla mielenkiintoista esittää tarjonnan sijaan erilaisia opintopolkuja korkeakouluopintojen suorittamiseksi. Kymenlaakson ongelmana on oman yliopiston puute. Tällöin olisi tärkeää korostaa erilaisia tapoja ja polkuja hakeutua korkeakoulutukseen. (Karhunen 2025.)

Prototyypin käyttö ja esitetty ratkaisu koettiin Kymenlaakson liiton näkemys ratkaisumallista Kymenlaakson osalta olisi tarpeellinen, mutta tekemiseen pitäisi saada mukaan kaikki Kymenlaakson kunnat. Eri osapuolten tulisi ymmärtää ratkaisun hyödyt ja saada palautetta paitsi eri kunnilta mutta myös hyvinvointialueelta, jossa positiivisia kokemuksia palvelujen näkyväksi tekemisestä on jo saatu osana hyvinvointialueiden palvelujen yhdistämistä. Karhunen (2025) korosti, että koska eri toimijoiden resurssit ovat rajalliset, parhaiten yhteisen ratkaisun edistämistä palvelisi malli, jossa valmis ratkaisu esitellään toimijoille ja sen perusteella sitoutetaan toimijat mukaan itse toteutukseen. Kymenlaakson liiton kanta oli, että prototyypin esittely selventää kokonaisuuden ymmärtämistä ja toteutuksen suunnittelussa olisi hyvä ottaa mukaan paitsi erisidosryhmät, mutta myös Cursor, jolla on vastuulla Kotka-Hamina-seudun Visit-sivuston ylläpito. Kouvolassa Visit Kouvola -sivustosta vastaa Kouvolan kaupunki. Maakuntaliiton osalta ratkaisu palvelisi maakunnan vetovoimaisuutta ja palvelujen saatavuutta. Liitto itse ei tarvitse ratkaisua, mutta maakunta hyötyisi siitä kyllä, sillä maakunnan palvelut ovat hajallaan ja vaikeasti löydettävissä. Palvelun kannalta lisäarvoa toisi, mikäli palveluita voisi hakea oman sijainnin perusteella suhteessa haettavaan palvelun sijaintiin. Ratkaisun osalta tulisi myös kartoittaa päällekkäiset toiminnot Kymenlaakson alueen sidosryhmien kesken. (Karhunen 2025.)

### 7.3.6 Osan II aineiston analysointi

Aineiston analysointi toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin hyödyntäen teemoittelua. Teemat nousivat esiin aineistolähtöisesti ja jäsentyivät BIKVA-mallin mukaisesti eri toimijatasojen mukaan. Näin pystyttiin tarkastelemaan asukkaiden esiin nostamia tarpeita suhteessa aluekehitystoimijoiden strategiaan tavoitteisiin ja rooleihin. Keskeisinä analyysin välineinä toimivat mahdollisuustaulukko, profiilikortit ja motivaatiomatriisi, jotka visualisoivat ekosysteemin sisäisiä arvosuhteita, yhteistyöpotentiaalia ja toimijaroolien välisiä riippuvuuksia. Tulosten analyysi osoitti rakenteellisia siiloja, epäselvyyttä vastuutahoista ja päällekkäistä kehittämistyötä, mutta toisaalta myös laajasti jaettua tahtotilaa yhteistyön syventämiseksi ja palvelujen näkyvyyden parantamiseksi

Tuloksia tarkasteltiin ekosysteemin mallintamisen kautta, joka aloitetaan tunnistamalla ekosysteemin eri toimijat. Eri toimijoiden rooleja on kuvattu termeillä PC (Peer Consumers), PP (Peer Producers), PA (Peer Partners) sekä PO (Platform Owner) (Boundaryless 2025). Tässä yhteydessä ekosysteemillä tarkoitetaan yhteistä innovaatioekosysteemiä, jossa omistajia voi olla yksi tai useampia, mutta vastuista ja rooleista on aina sovittava eri toimijoiden kesken. Ehdotetut roolit taulukossa 2. ovat vain havainnollisia ja ne kuvaavat yhtä mahdollista roolitusta ekosysteemissä.

Taulukko 2. Ekosysteemin roolit

Toimija	Rooli(t) ekosysteemissä	Tunnus	Tunnuksen suomenkielinen selite
Asukkaat	Arvon vastaanottaja ja tuottaja	PC, PP	Vertaiskuluttaja (PC), Vertaistuottaja (PP)
Kymenlaakson Kylät ry	Sisällöntuottaja ja kumppani	PP, PA	Vertaistuottaja (PP), Vertaiskumppani (PA)
Xamk	Innovaatiokumppani ja kehittäjä	PP, PA	Vertaistuottaja (PP), Vertaiskumppani (PA)
Kouvolan kaupunki	Palveluntuottaja ja strateginen kumppani	PP, PA	Vertaistuottaja (PP), Vertaiskumppani (PA)
Kymenlaakson liitto	Ekosysteemin ohjaaja	PO	Alustan omistaja (PO)

Asukkaat, (Peer Consumers, PC), ovat innovaatioekosysteemin loppukäyttäjiä ja tärkeimpiä vaikuttajia. He kuluttavat, hyödyntävät ja arvioivat palveluita, joita ekosysteemin toimijat tuottavat. Asukkaiden tarpeet, odotukset ja kokemukset ohjaavat palveluiden suunnittelua ja auttavat tunnistamaan todellista arvoa.

Asukkaiden mukanaolo tuo arkeen perustuvaa ymmärrystä ja lisää ekosysteemin uskottavuutta ja hyväksyttävyyttä.

Palveluntuottajat, (Peer Producers, PP), ovat toimijoita, jotka tuottavat konkreettista arvoa ekosysteemille – esimerkiksi palveluina, tuotteina tai tietona. Ne voivat olla yrityksiä, oppilaitoksia tai muita organisaatioita, jotka tarjoavat osaamistaan, resurssejaan tai ratkaisujaan muiden hyödynnettäväksi. Myös asukkaat voivat tuottaa palveluja. Palveluntuottajat hyötyvät ekosysteemistä esimerkiksi laajentamalla markkinaansa, kehittämällä osaamistaan tai löytämällä uusia yhteistyömahdollisuuksia.

Kumppanit, (Partners, PA), täydentävät ja vahvistavat ekosysteemin toimintaa tukemalla yhteisiä tavoitteita, fasilitoimalla vuorovaikutusta ja mahdollistamalla skaalautuvuutta. Kumppaneihin kuuluvat usein toimijat, jotka eivät itse ole palveluiden suoria tuottajia tai käyttäjiä, mutta toimivat liimana eri roolien välillä – kuten kehittäjät, koordinaattorit, rahoittajat tai yhteisötoimijat. He edistävät yhteiskehittämistä ja tarjoavat kriittistä infrastruktuuria, dataa tai kontakteja.

Omistaja, (Platform Owner, PO), on strateginen johtaja ja mahdollistaja, joka vastaa ekosysteemin kokonaisvaltaisesta suunnasta, koordinoinnista ja jatkuvasta kehittämisestä. Omistaja voi olla esimerkiksi julkinen toimija, jolla on mandaatti ohjata aluekehitystä ja fasilitoida yhteistä arvonluontia. Omistajan tehtävänä on rakentaa luottamusta, tarjota yhteinen visio ja varmistaa, että ekosysteemin eri toimijat löytävät paikkansa ja arvonsa yhteisessä kokonaisuudessa. Liitteessä 5 on kuvattu eri toimijoiden tunnistamia haasteita sekä niistä johdettavia mahdollisuuksia, joiden perusteella rakennettiin alla kuvassa 53 näkyvä missio tavoitetilan kirkastamiseksi.

**“Rakennamme Kymenlaaksosta yhteisöllistä ja elinvoimaista aluetta, jossa palvelut ovat kaikkien ulottuvilla.”**

Aiemmin tunnistettujen toimijoiden sekä liitteessä 5 kuvattujen teemojen perusteella luotiin toimijoille profiilikortit, joiden tarkoituksena oli kuvata toimijoiden haasteita sekä tunnistaa toimijoiden mahdollinen rooli ekosysteemissä mallintamisen seuraavaa vaihetta varten. Kunkin toimijan profiilikortti on esitetty alla kuvassa 54. sekä suurempana liitteessä 6.

Asukkaat	Kymenlaakson Kylät ry	Xamk	Kouvolan kaupunki	Kymenlaakson liitto
<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Peer Consumers (PC) → Alueen väkiväiset ja vapaa-ajan asukkaat, maahanmuuttajat ja kansainväliset opiskelijat	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Partner (PA) & Peer Producer (PP) → Toimi fasilitaattorina ja sisältötuottajana kyläverkoston kautta	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Partner (PA) & Peer Producer (PP) → Kehittäjäkumppani, osaamisen ja innovaatiotoiminnan tuottaja	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Partner (PA) & Peer Producer (PP) → Julkisten palveluiden tarjoaja, alueellisen elinvoiman ja hyvinvoinnin turvaaja	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Platform Owner (PO) → Strateginen kehittäjä, maakuntaohjelman haltija ja yhteisten suuntaviivojen koordinaaja
<b>Kuvasi ja osallistumisen tapa:</b> Hyvin moninaisen ryhmän, joka käyttää alueen palveluita ja muokkaa elinympäristön elinvoimaa. Haake arkeen sopivia palveluita, vaikuttamisen mahdollisuuksia ja yhteisöllisyyttä. Motivaatio, saavutettavuus ja selkeys ovat keskeisiä tarpeita.	<b>Kuvasi ja osallistumisen tapa:</b> Maakunnallinen katoajateema, joka kokoaa alueen kyläyhdistykset ja tukee paikallista kehittämistä. Toimii yhteisöllisyyden alustana ja kylän läsnä vahvistajana. Organisoitua hankkeita, vierailuja ja koulutusta.	<b>Kuvasi ja osallistumisen tapa:</b> Tarjoaa korkeakoulusta ja toimii aktiivisesti aluekehityksen kumppanina. Osallistuu hankekehitykseen, yhteisöllisyyden mallintamiseen ja toimii kokonaisvaltaisesti palvelualueella. Yhdistää opiskelija ja alueen elinkeinoelämän.	<b>Kuvasi ja osallistumisen tapa:</b> Vastaa kaupunkialueen julkisista palveluista ja kehittää elinvoimallisuutta strategisesti mm. digipalveluiden, kaavoituksen ja tapahtumatoiminnan kautta. Osallistuu aluekehitystyöhön hankkeiden ja strategien kumppanuuden muodossa.	<b>Kuvasi ja osallistumisen tapa:</b> Johtaa ja koordinoi maakuntaohjelmia yhteistyössä ministeriöiden kanssa. Kokoaa eri aluekehitysohjelmat yhteisen strategian ympärille ja tukee rohkeutta, kehitysohjelmia ja alueellista tavoitetta. Ei operatiivinen toteuttaja, vaan suunnan näyttäjä.
<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuluttajakäyttäytyminen ja ostovoima</li> <li>Pakalliset ja erien kokemukset</li> <li>Yhteisöllisyyden vahvistaminen (esim. kylät, yhdistykset)</li> <li>Motivaation tausta → tarpeiden esin tunnistaminen, käyttööntulon testaus ja kieliversioiden tarve, mielikuvat</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laaja kolmannen sektorin verkosto</li> <li>Yhteys alueen kylätoimijoihin</li> <li>Kyky aktiivista asukkaista ja kanta-paikkalaitteista</li> <li>Kylätieto verkoston -alusta, viestintäosaaminen</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Korkeakoulutasoisista osaamista ja taitumista</li> <li>Kansainvälinen ja paikallinen opiskelija- ja yritysverkostoja</li> <li>Innovaatio- ja ennakointiosaaminen</li> <li>Yhteistyö ja osaamista hankkeiden rahoittajatahoihin</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digipalvelut ja rajatunnat (esim. palvelutietovaranto)</li> <li>Data, tied, tieto ja yhteydet asukkaisiin</li> <li>Asiantuntijajargonaasit ja kehitysohjelmat (esim. Kinno)</li> <li>Digineuvonta</li> <li>Suora yhteys muihin julkishallinnon toimijoihin</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maakuntaohjelma ja sen kehitystyö</li> <li>Yhteys valtakunnallisen strategian linjauksiin ja rahoitukseen</li> <li>Koordinaatiovalmius aluekehittämisen suuntaan</li> <li>Näkyvyys ja vaikutus koko maakunnan tasolla</li> </ul>
<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttäjäkokeutumisen arviointi</li> <li>Aktiivinen osallistuminen kyselyihin ja kehittämisprosesseihin</li> <li>Kyky viestiä tarpeista ja palveluista (kun väylä on olemassa)</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintä- ja fasilitaatio-osaaminen</li> <li>Kylätoiminnan strategian kehittäminen</li> <li>Kokemus aluekehityshankkeista</li> <li>Yhteistyöosaamisen julkisen sektorin ja korkeakoulujen kanssa</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelumuotolu ja yhteisöllisyys</li> <li>TKI</li> <li>Kehittämisohjelmien vetäminen ja koordinoiminen</li> <li>Yhteistyö ja osaamisen kehittäminen</li> <li>Laaja hallinnon tason ja asukkaiden sekä yritysten välillä</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen suunnittelu ja resurssien ohjaus</li> <li>Kaupunkiviestintä ja julkisten palveluiden kehittäminen</li> <li>Hallinnon ja operatiivisen yhteyden hallinta alueen toimijoin</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen suunnittelu ja ohjelmallinen kehitys</li> <li>Sidosryhmäverkostojen kokoaminen ja ohjaus</li> <li>Vaikutavuuden mittarit ja alueellisten tavoitteiden seurantarajapinnat</li> </ul>
<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten estävät ensiaskelot vaikuttavat systemaattisesti?</li> <li>Mitä tettaa eri ryhmät kaipaavat palvelusta ja miten se tulisi esittää?</li> <li>Kuinka ottaa mukaan kansainväliset asukkaat pysyvämmän kehittämiseseen?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kenen tulla koordinoita kylän näkyvyys digitaalisesti?</li> <li>Miten säilyttää jatkuvuus hankkeiden jälkeen?</li> <li>Kuinka osallistaa koko verkosto?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten opiskelijoiden osaaminen saadaan paremmin alueen käyttöön?</li> <li>Kuinka osuuden opiskelijat työllistymään ja jättämään alueet?</li> <li>Mikä rooli Xamkilla voisi olla yhteisen innovaatioekosysteemin fasilitoimissa?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuka hallinnon ja vastaa digipalveluiden jatkuvasta päivityksestä?</li> <li>Miten alueellisen tieto voidaan koota yhteen tavalla, joka määrittää resurssien tarpeen ja säilyttää tiedon ajantasaisena ilman ylimääräisiä ylläpitokustannuksia?</li> <li>Kuinka asukkaiden näkökulmat saadaan paremmin mukaan kehittämiseen?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten maakuntaohjelma saadaan näkyväksi asukkaiden arjessa?</li> <li>Kuinka vastata korvautuvista jaksuittain esillä olevien osien?</li> <li>Kuinka liitto voi tukea digitaalisen infrastruktuurin kehittämistä ilman omaa operatiivista roolia?</li> </ul>

Kuva 54. Profiilikortit

Tutkimusten tulosten perusteella muodostettujen profiilikorttien perusteella oli mahdollista luoda motivaatiomatriisi, jonka tarkoituksena on visualisoida eri toimijoiden mahdollistama arvo ekosysteemin muille osapuolille. Matriisin tarkoituksena on kartoittaa nykyisiä ja potentiaalisia arvo- ja tietovirtoja eri toimijaroolien välillä ekosysteemissä (Boundaryless 2021, 31).

Matriisin (kuva 55, sivulla 90) avulla on mahdollista kuvata vuorovaikutussuhteita sekä uusia mahdollisuuksia, joita voisi syntyä oikeanlaisten kanavien sekä yhteisten tavoitteiden kautta. Matriisin rakentaminen auttaa tunnistamaan, millä tavoin kukin toimija voi tuottaa arvoa toisille, kuten tarjoamalla palveluita, tietoa, verkostoja tai osaamista. Se paljastaa myös arvoa estävät siilot ja yhteistyön esteet, joiden purkaminen loisi uusia mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle. Lisäksi matriisi auttaa hahmottamaan, mitkä toimijaroolit ovat ekosysteemissä keskeisiä mahdollistajia ja mitkä suhteet tulisi nostaa tarkastelun kohteeksi jatkosuunnittelussa. (Boundaryless 2021, 31.)

## MOTIVAATIOMATRIISI

ARVO 	Asukkaat	Kymenlaakson kylät	XAMK	Kouvolan kaupunki	Kymenlaakson liitto
Asukkaat Pa PP PC	Yhteisöllisyys, kokemusten jakaminen, paikallistieto, vertaistuki	Paikallistieto, osallistuminen tapahtumiin, palaute, tapahtumien luonti	Osallistuminen yhteisölliseen suunnitteluun, koulutuksen hyödyntäminen	Osallistava suunnittelu, palvelutarpeiden viestintä, palveluiden hyödyntäminen	Vaikutusten arviointi, palautteet, osallistava suunnittelu
Kymenlaakson kylät Pa PP PC	Aktivointi, kylätieto, yhteisötoiminta, vaikuttamismahdollisuudet, elinvoima	Viestintämallit, toimintamallit, fasilitointi, kokemusten vaihto	Hankeyhteistyö, paikallistoimijoiden verkosto, pilotoinnit, tarpeiden esittäminen	Kylien ääni, paikallistieto, kolmannen sektorin kontaktit	Kenttätieto, yhteiskehittäminen, kylien strateginen rooli, tarpeet, elinvoima
XAMK Pa PP PC	TKI-hankeet, opiskelijatyöt, asiakasymmärrys, digikehitys, osallistaminen	TKI-yhteistyö, digitaalisen kehittäminen, osallistavat pilotit	Opiskelijaprojektit, tiedon jakaminen, verkostot, yrittäjyyden tukeminen	TKI-hankeet, opiskelijatyöt, asiakasymmärrys, yhteistyö	TKI, ennakointi, strateginen tuki, vaikutusten arvioinnin kehittäminen
Kouvolan kaupunki Pa PP PC	Julkiset palvelut, saavutettavuus, digitaaliset palvelut, osallistumismahdollisuudet	Strateginen tuki, resurssit, yhteistyöfoorumit, näkyvyyden vahvistaminen	Datarajapinnat, kehittämisalustat, opiskelijayhteistyö, hankeyhteistyö	Mallit, ratkaisut, viestintäkäytännöt, benchmark, yhteistyö	Tilanekuva kentältä, data, pilotit, strategian jalkauttamistuki
Kymenlaakson liitto Pa PP PC	Strateginen suunta, vaikuttavuuden mittarit, osallistamisen mahdollisuuksia	Maakuntatason kehys, rahoituslinjaukset, koordinoitituki	Strategiset linjaukset, yhteiskehittämistä, koordinoititukea	Alueelliset linjaukset, näkyvyys kansallisessa kehityksessä, yhteistyörakenteet	Vaikutavuusmallien kehitys, maakuntien välinen benchmark, yhteistyö



Mitä arvoa vasemmalla pystyakselilla oleva rooli voi tarjota yhäillä vaaksa-akselilla olevalle roolille?



Mitä samankaltaiset roolit voisivat jakaa toistensa kanssa ekosysteemissä?

Kuva 55. Motivaatiomatriisi

Keskellä harmaalla kuvatut ruudut ilmaisevat arvoa, jota kyseiset toimijat voisivat tuottaa itsensä kaltaisille toimijoille. Tämä tarkoittaa käytännössä asukkaiden toisilleen tuottamaa arvoa. Kyläyhdistysten tai niiden toimintaa organisoivien tahojen toisilleen tuottamaa arvoa, korkeakoulujen toisilleen tuottamaa arvoa, kaupunkien tai kuntien toisilleen tuottamaa arvoa tai maakuntaliittojen toisilleen tuottamaa arvoa.

Tässä työssä ekosysteemin strateginen mallinnus rajattiin motivaatiomatriisin laatimiseen saakka, sillä se tarjoaa perustan jatkosuunnittelulle ja yhteistyön fokuoimiselle. Mallinnuksen seuraavat vaiheet – ydinvoirovaikutusten valinta, transaktioiden määrittely, oppimismekanismien suunnittelu ja pienimmän mahdollisen kokeilun rakentaminen (prototyyppiä lukuun ottamatta) – jäivät työn ulkopuolelle, mutta malli tarjoaa suunnan jatkokehitykselle sekä yhteiskehittämisen ja kokeilujen tueksi.

## **8 LÖYDÖKSET JA SUOSITUKSET**

### **8.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli, onko aluekehitystoimijoilla – kuten kunnilla, kyläyhdistyksillä ja korkeakouluilla – yhteisiä tavoitteita ja millaista yhteistyötä ne tekevät keskenään. Aineiston perusteella voidaan todeta, että alueen elinvoimaisuuden varmistaminen ja veto- ja pitovoiman lisääminen ovat yhteisesti jaettuina tavoitteita. Yhteinen tavoitteellinen tekeminen jää käytännön tasolla silti suppeaksi. Yhteistyö on usein hankevetoinen, ja se kärsii koordinaation sekä resurssien puutteesta. Poikkeuksena tähän nähtiin Kymenlaakson ennakoinnin osalta tehty pitkäjänteinen yhteistyö, joka sai kiitosta useilta toimijoilta.

Ensimmäinen alakysymys koski sitä, kuinka hyvin aluekehitystoimijoiden strategiset tavoitteet vastaavat asukkaiden toiveita palvelujen näkyvyydestä mobiilisti. Haastatteluiden ja kyselyjen perusteella voidaan todeta, että useat toimijat – kuten Xamk, Kymenlaakson Kylät ry. ja Kouvolan kaupunki – tunnista- vat digitaalisen saavutettavuuden merkityksen ja sen kehittämistarpeen. Tästä huolimatta toteutuksen esteenä ovat erityisesti yhteistyön siiloutuneisuus sekä hankevetoinen toimintatapa, joka ei aina johda pysyviin ratkaisuihin. Tämän osalta käynnissä ei tunnistettu olevan muita hankkeita kuin Kymenlaakson Kylien Kyläportaali-hanke.

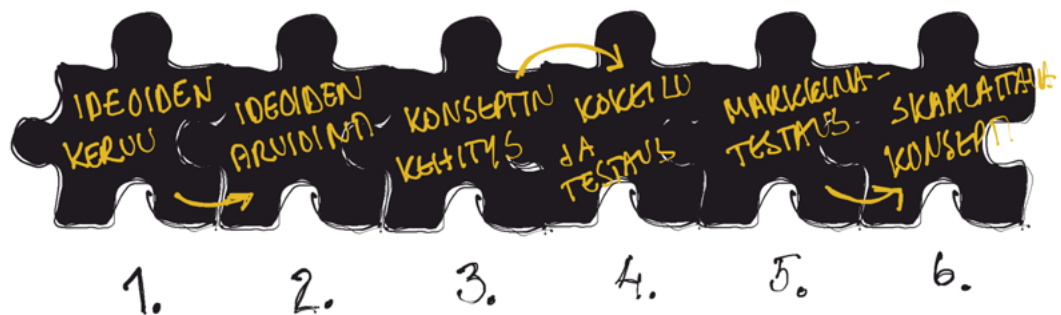
Toinen alakysymys tarkasteli sitä, nähdäänkö mobiiliprototyyppi hyödyllisenä keinona ymmärtää asukkaiden tarpeita. Vastausten perusteella toimijat pitivät prototyyppiä arvokkaana työkaluna yhteisen ymmärryksen rakentamisessa sekä kustannustehokkaan suunnittelun välineenä. Kymenlaakson Kylät ry puolestaan ilmaisi selkeästi tarpeen saavutettaville mobiiliratkaisuille ja näki niiden hyödyntämisen tärkeänä myös kylien elinvoimaisuuden kannalta.

### **8.2 TKI-toiminta**

TKI-toiminnalla tarkoitetaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, joka on systemaattisesta toimintaa tiedon ja osaamisen lisäämiseksi ja soveltamiseksi. Toiminnan tavoitteena on yksinkertaisesti luoda jotain uutta. Kun TKI-

toiminta pohjautuu innovaatioekosysteemimäiseen toimintatapaan, se tarkoittaa siirtymistä kohti systeemisempää, avoimempaa ja toimijoiden välistä yhteistyötä tavoittelevaan TKI-työhön, joka rikkoo niin organisaatio- alue- ja sektorirajoja. Innovaatioekosysteemiperustaisella TKI-toiminnalla tarkoitetaan siirtymistä systeemisempään, avoimempaan ja toimijoiden keskinäisriippuvuuksia tavoittelevaan TKI-työhön, joka rikkoo sekä perinteisiä rakenteita ja aluerajoja. (Nordling 2020, 17.)

Nordlingin (2020, 25) mukaan innovaatioprosessi sisältää seuraavat vaiheet; yhteisten tarpeiden määrittely, yhteisen näkemyksen muodostaminen, käytännön työtavoista sopiminen, kokeiluympäristön valinta ja menetelmät sen käytölle, konseptin elinvoimaisuuden arviointi sekä yhteiskehitetyn palvelukonseptin levitys ja skaalaus. Innovaatioprosessin vaiheet ja tavoitteet voidaan esittää kuvan 56 tapaan. Neljä ensimmäistä vaihetta mukailevat palvelumuotoilun prosessia ja oranssilla kuvatut vaiheet testaavat konseptin toimivuutta käytännössä.



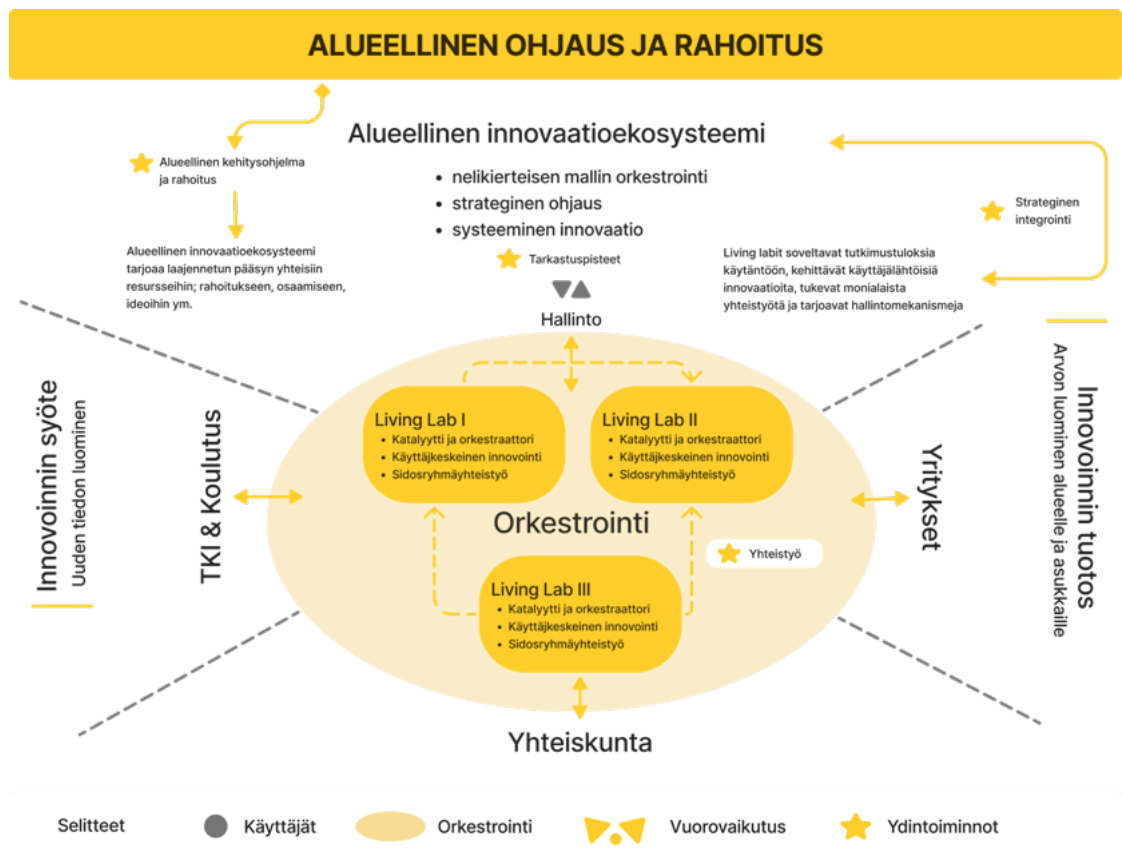
Kuva 56. Innovaatioprosessin vaiheet Nordlingin mukailen (2020, 25)

Tässä tutkimuksessa kehitetty mobiiliprototyyppi sijoittuu prosessin neljänteen vaiheeseen – kokeilun ja testaamisen vaiheeseen. Prototyypin avulla oli mahdollista konkretisoida palveluideoita ja tarkastella niiden yhteensopivuutta eri toimijoiden tavoitteisiin. Tällainen lähestymistapa tukee innovaatioekosysteemin ydintä: yhteistyöhön perustuvaa, kokeiluihin ja yhteiseen oppimiseen pohjautuvaa kehittämistä.

### 8.3 Yhteiskehittäminen ja living lab

Yhteiskehittäminen vaatii organisaatioilta innovaatioprosessien avaamista muille toimijoille. Toiminnan avaaminen vaatii uudenlaista ajattelutapaa, jota tukevat mm. kokeilukulttuuri, avoin osallisuus, ketterän kehittämisen menetelmät, avoin data ja avoimet innovaatioalustat. Avoimuus on innovaatioekosysteemien toiminnan edellytys. Muutos vaatii paitsi sillojen murtamista, myös organisaatiokulttuurin muuttumista. Digitalisaatio mahdollistaa myös alueidenvälisen toiminnan aiempaa paremmin. Kehittämisyhteistyö ei ole sidottu alueelliseen kontekstiin. Vaikka alueen ominaispiirteet ovat aluekehityksen osalta syytä tunnistaa, ne voivat myös rajoittaa ajattelua.

Living Lab on yksi tapa koordinoida toimintaa ekosysteemissä. Yhteistyöllä on keskeinen rooli alueellisen kehityksen onnistumisessa ja synergiaetuja voidaan saavuttaa vaihtamalla tietoa, tekemällä yhteisiä hankkeita sekä jakamalla tietoa onnistuneista kokeiluista ja toimintamalleista. Kuvassa 57. esitetään Hollannissa käytetty aluekehittämisen malli, jossa kuvataan yhtä nelikierron mahdollista toimintatapaa (Fauth ym. 2024, 12).



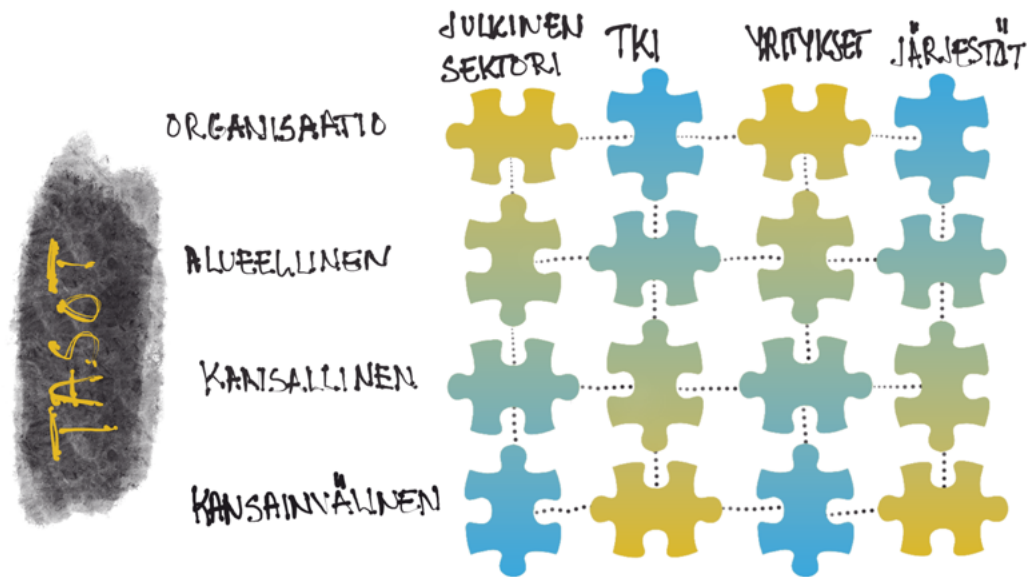
Kuva 57. Living labit orkestroijina (Fauth ym. 2024, 12)

Innovaatioprosessin vaiheistaminen tukee ekosysteemin koordinoitua tarjoamalla konkreettisen rakenteen yhteistyölle. Se luo yhteisen kielen ja etenemismallin, joka mahdollistaa eri toimijoiden sitoutumisen vaiheittain – ideoinnista aina skaalaamiseen saakka. Tämä on erityisen tärkeää alueellisessa innovaatioekosysteemissä, jossa toimijat (asukkaat, kunnat, oppilaitokset, yhdistykset, liitot) toimivat eri rooleissa (PC, PP, PA, PO) ja resurssit ovat usein hajanaisia. Nordlingin (2020) nelikierrmalli (quadruple helix) korostaa juuri tätä moniäänistä yhteistyötä, jossa julkinen sektori, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, elinkeinoelämä ja kansalaisyhteiskunta toimivat yhteiskehittäjinä. Innovaatioprosessi auttaa konkretisoimaan tämän yhteistyön käytännön tasolla.

#### **8.4 Innovaatioekosysteemin johtaminen**

Mikäli toimintaa halutaan kehittää kohti innovaatioekosysteemin kaltaista rakennetta, tulisi kokonaisuuden suunnittelussa ottaa paremmin huomioon toimijat ekosysteemin eri tasoilla, sekä miten kokonaisuus toimii yhdessä (Nordling 2020, 29–30). Alueellisella tasolla on merkittävä rooli sen suhteen, miten tavoitteita viedään eteenpäin ja miten innovaatioekosysteemi kehittyy. Nordlingin (2020, 29) mukaan innovaatioekosysteemin johtaminen tarkoittaa edellytysten luomista, yhteisen suunnan tukemista ja strategista koordinoitua. On tärkeää, että myös asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa oman elinympäristönsä kehittämiseen osana tätä vuorovaikutteista kokonaisuutta.

Kuva 58 (sivulla 95) esittää innovaatioekosysteemin eri tasoja ja niiden linkittämistä toisiinsa. Malli voidaan kuvata myös kolmitasoisena, mutta mikäli kansallisen tason lisäksi halutaan ottaa huomioon kansainvälisesti vaikuttavat linjaukset, voidaan kansainvälistä tasoa tarkastella osana kokonaisuutta. Kansainvälinen ja kansallinen taso ohjaavat yhdessä niitä toimenpiteitä, joita alueellisesti pyritään edistämään. Se tarjoaa myös alueelliset raamit ja rahoitusmahdollisuudet yhteiselle kehittämiselle. Alueellisella tasolla toimijoiden tulisi järjestäytyä tavalla, joka tukee yhteisen vision ja siitä muodostuvien tavoitteiden saavuttamista. Toimijoiden keskinäisen vuoropuhelun tarkoituksena on määrittellä, miten eri organisaatiot tahoillaan sitoutuvat edistämään yhteisiä tavoitteita.



Kuva 58. Innovaatioekosysteemin viitekehys, mukailten (Nordling 2020, 29)

Innovaatioekosysteemin johtamisella viitataan usein toiminnan mahdollistaviin mekanismeihin (Nordling 2020, 29). Johtaminen voidaan nähdä myös alueellisen tavoitteiden yhteiseksi edistämiseksi niissä asioissa, joissa tavoitteet linkittyvät. Se voi olla esimerkiksi alueen osaamisen kehittämistä, alueen kotouttamiseen vaikuttamista tai alueen palvelujen näkyväksi tekemistä.

Johtaminen voi olla myös organisaatiotasolla tapahtuva, yhteiskehittämistä tukevaa toimintaa, jossa korkeakoululla on keskeisenä TKI-toimijana usein merkittävä rooli. Tämä yhteistyön muoto on toiminnan kannalta oleellinen, sillä se mahdollistaa osaamisen, datan ja resurssien tuomisen yhteen. Innovaatioekosysteemiin pohjautuva TKI-toiminta on yhteistyötä, jota palvelee yhteisiä tavoitteita, mutta jota ei voida ilman yhteistyötä saavuttaa (Nordling 2020, 32).

Innovaatioekosysteemin yhteinen visio (kuva 59, sivulla 96) tulisi rakentua aktiivisen vuoropuhelun pohjalta, ekosysteemin toimijoiden kesken. Tämän vuoropuhelun tavoitteena on löytää yhteinen suunta, joka ohjaa yksittäisten organisaatioiden toimintaa suhteessa toisiinsa ja ympäröivään yhteiskuntaan. Visio ei saisi olla ylhäältä johdettu ohjaus, vaan sen tulisi kummuta ruohonjuuritason tarpeista, haasteista ja tavoitteista – palvellen niin organisaatioita kuin loppukäyttäjienkin. Kun yhteinen visio syntyy aidosta vuoropuhelusta, se vahvistaa

toimijoiden sitoutumista ja mahdollistaa koordinoitumman ja vaikuttavamman aluekehitystyön. (Nordling 2020, 32.)



Kuva 59. Yhteistyö toimijoiden välillä Nordlingia mukaillen (2020, 32)

Toimintaympäristö vaikuttaa siihen, miten roolit jakautuvat ja johtajuuteen vaikuttavat myös ekosysteemin kehittyminen. On selvää, että innovaatioekosysteemit eivät synny itsestään, vaan ne luodaan. Arvo syntyy siis yhdessä tekemällä. Mikäli arvolupaus toimijoiden osalta puuttuu, on vaarana, että ekosysteemin toiminta jää verkoston tasolle. On toiminnan kannalta tärkeää tuoda näkyvästi esille ne seikat, miksi toimijat haluavat olla ekosysteemissä mukana ja mitkä tuovat kullekin toimijalle arvoa. Jokaisella toimijalla on omat syynsä tehdä yhteistyötä, mutta jokaisen täytyy kokea saavansa yhteistyöstä jotain itselleen tärkeää. Arvolupaukset perustuvat yhdessä sovittuihin rakenteisiin ja toimintamalleihin. Avoimempi yhteistyö vaatii paitsi rakenteiden ja toimintatapojen muuttamista sekä aidosti halu toimia yhdessä yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi.

Järvensivun (2019, 27) mukaan ratkottaessa verkostomaista haastetta hanke menee usein verkostotyön edelle. Tämä tarkoittaa sitä, että usein organisaatio pohtii kehitystarpeitaan, kerää ideat, määrittelee tavoitteet, hakee rahoituksen ja resurssit ja hankkeen käynnistymisen jälkeen aloitetaan verkostoituminen. Innovaatioekosysteemin näkökulmasta hankkeita tulisi rakentaa tarvelähtöisesti yhdistäen eri toimijoiden osaaminen monipuolisesti, ja rakentaa täten

kestävää kilpailukykyä. Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö yhteisesti valitun aihealueen kehityksessä tuo resilienssiä, auttaa laajentamaan näkökulmaa, ja ehkäisee liiallista keskittymistä puhtaasti alueellisesti rajattuihin hankkeisiin. Verkostojen johtaminen ei ole Järvensivun (2019) mukaan yksittäisen toimijan vastuulla, vaan se on jaettu tehtävä, joka edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista ja aktiivista osallistumista (Laasonen ym. 2025, 8, 65–66.)

Tutkimuksen perusteella Kymenlaakson alueen kehittämistyötä voidaan vahvistaa omaksumalla selkeästi nelikierteeseen perustuva innovaatioekosysteemimalli, jossa julkinen hallinto (maakuntaliitto ja kaupungit), korkeakoulut (Xamk), kansalaisyhteiskunta (Kymenlaakson Kylät ry) ja asukkaat muodostavat yhteistyöhön perustuvan kehittäjäyhteisön. Tämä edellyttää strategisesti määriteltyä vastuutahoa, joka kokoaa hajautuneen kehittämistyön yhteen ja mahdollistaa yhteisen tavoitetilän saavuttamisen.

## **9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän laadulliselle tutkimukselle keskeisen kriteerin – siirrettävyyden, totuudellisuuden, vahvistettavuuden ja uskottavuuden – kautta (Muotio 2023).

Siirrettävyyttä tukee tutkimuksen konteksti, alueellisen elinvoimaisuuden merkitys, joka on aiheena ajankohtainen myös muissa Suomen maakunnissa. BIKVA-mallia voidaan pitää yleistettävänä viitekehystenä yhteiskehittämisen arviointiin, sillä sen käyttäjälähtöinen ja hierarkkisesti etenevä rakenne on sovellettavissa monialaisesti tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään ja yhteen sovittamaan eri toimijoiden näkökulmia ja tavoitteita.

Totuudellisuutta vahvistaa osallistava ja kerroksellinen tiedonkeruu, jossa yhdistettiin haastattelut, kyselyt ja prototyypin arviointi. Näin saatiin kattava kuva eri toimijatasojen näkemyksistä. Teemoittelun avulla aineistosta nousseet keskeiset ilmiöt pystyttiin esittämään tutkimuskysymyksiä palvelevalla tavalla.

Vahvistettavuus rakentuu dokumentoidun ja yhdenmukaisesti toteutetun analyysiprosessin kautta: haastattelut ja kyselyt oli suunniteltu samoille teemoille,

ja analyysin tukena syntyivät avoimet ja vertailtavissa olevat analyysityökalut, kuten ongelma-mahdollisuustaulukko ja motivaatiomatriisi.

Uskottavuutta lisää tutkimuksen reflektiivinen ja fasilitoiva rooli sekä tutkimuksen pitkä aikajänne (9/2022–4/2025), joka mahdollisti ilmiön syvällisen tarkastelun ja vuoropuhelun eri toimijoiden kanssa. Prototyyppi toimi tässä prosessissa visuaalisesti neutraalina työkaluna, jonka tarkoituksena oli havainnollistaa asukkaiden tarpeita ja tukea keskustelua yhteistyöratkaisujen kehittämisestä – ei ohjata sitä ennalta määrätyllä ratkaisulla.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aluekehitystoimijoilla on yhteisiä tavoitteita erityisesti elinvoiman, palveluiden saavutettavuuden ja alueellisen vetovoiman edistämiseksi. Kaikki toimijat – kyläyhdistykset, kaupungit, korkeakoulut ja maakuntaliitto – jakavat huolen väestön vähenemisestä, osajien saatavuudesta ja palveluiden pirstaloitumisesta. Vaikka strategiset painotukset eroavat toimijaryhmittäin, niitä yhdistää pyrkimys vahvistaa alueen houkuttelevuutta asumisen, yrittäjyyden ja koulutuksen näkökulmista. Yhteistyötä tehdään eri tasoilla, mutta sen rakenne on usein projektikohtaista ja henkilöriippuvaista. Haasteena nousee esiin resurssien niukkuus ja selkeän koordinoivan tahon puute, mikä vaikeuttaa pitkäjänteisen yhteisen kehittämisen rakentumista. Erityisesti kyläyhdistysten ja muiden strategisempien toimijoiden välinen yhteistyö kaipaa vahvempaa linkitystä, jotta asukkaiden ääni saadaan järjestelmällisesti mukaan päätöksentekoon. Tutkimuksessa esiin noussut nelikierteinen rakenne – asukkaat, yhdistykset, kaupungit ja korkeakoulut – tarjoaa pohjan entistä tiiviimmälle yhteiskehittämiselle maakuntaliiton johdolla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että aluekehitystoimijoiden strategisissa tavoitteissa ei kaikilta osin ole suoraa yhteyttä asukkaiden toiveisiin palvelujen näkyvyyden ja saavutettavuuden osalta. Vaikka useimmat toimijat tunnistavat palveluiden digitalisaation tärkeyden, konkreettiset toimet mobiilisaavutettavuuden parantamiseksi ovat hajanaisia ja usein sidoksissa yksittäisiin projekteihin. Asukkaiden näkökulmasta korostuu tarve helposti käytettävälle, keskitetylle ratkaisulle, josta alueen palvelut löytyisivät yhdestä paikasta mobiililait-

teella. Tämä tarve ei kuitenkaan näy suoraan aluekehitystoimijoiden strategisissa linjauksissa, vaikka osa toimijoista, kuten Kymenlaakson Kylät ry ja Xamk, ovat aktiivisesti mukana palveluiden näkyvyyttä parantavissa hankkeissa. Eroavaisuus toiveiden ja strategioiden välillä viittaa siihen, että yhteinen visio ja koordinointi mobiilipalvelujen kehittämiseksi on vielä kesken.

Aluekehitystoimijat kokivat mobiiliprototyypin hyödyllisenä erityisesti siksi, että se konkretisoi palvelun idean ja mahdollisti yhteisen keskustelun alueen palveluiden jäsentämisestä. Prototyyppi toimi visuaalisesti neutraalina työkaluna, jonka kautta oli mahdollista tarkastella palvelun rakennetta, sisällön järjestämistä ja käytettävyyttä ilman visuaalisia häiriötekijöitä. Kouvolan kaupunki ja Kymenlaakson liitto näkivät prototyypin erityisen käyttökelpoisena keskustelunavaajana ja välineenä kuntien sekä sidosryhmien sitouttamiseksi yhteiseen ratkaisuun. Xamkin näkökulmasta prototyyppi tarjosi myös mahdollisuuden tarkastella korkeakoulutuksen näkyvyyttä ja opintopolkujen esittämistä eri kohderyhmille. Yhteenvedona voidaan todeta, että prototyyppiä pidettiin arvokkaana välineenä asukkaiden tarpeiden esiin nostamisessa ja palvelukonseptin hahmottamisessa – ei vain teknisenä ratkaisuna, vaan strategisen keskustelun katalyyttina.

Tutkimus osoitti, että aluekehitystoimijoilla on yhteinen huoli alueen elinvoimasta ja yhteistyön vahvistamiselle on olemassa sekä tahtoa että edellytyksiä. Palveluiden näkyväksi tekeminen mobiiliratkaisun avulla koettiin kannatettavaksi ideaksi, mutta sen toteuttamista tukevia hankkeita ei tutkimushetkellä ollut alueella käynnissä. Asukkaiden tarpeet ja toiveet tunnistetaan osittain, mutta niiden huomioiminen strategisella tasolla on vielä hajanaista ja usein hankekohtaista. Prototyypin avulla voidaan edistää yhteistä ymmärrystä, vuoropuhelua ja yhteistyön organisointia. Kymenlaakson kontekstissa tutkimus antaa viitteitä siitä, että maakuntaliiton johdolla, yhteistyössä Xamkin, Kouvolan kaupungin ja Kymenlaakson Kylät ry:n kanssa, olisi mahdollista rakentaa nelikierteinen yhteistyömalli, jossa asukkaiden ääni ja tarpeet voivat nousta aidosti esiin strategisessa suunnittelussa.

## 11 POHDINTA

Tämä tutkimus kasvoi laajuudeltaan huomattavasti alkuperäistä tarkoitusta suuremmaksi. Monitahoinen aihe, useat sidosryhmät ja toisiinsa kytkeytyvät kehittämisprosessit toivat mukanaan haasteita niin rajauksen, menetelmien kuin aineiston hallinnan osalta. Avoimet haastattelut osoittautuivat erittäin työläiksi käsitellä, mutta samalla ne antoivat syvällisen ymmärryksen siitä, miten eri toimijat hahmottavat aluekehittämisen tavoitteet ja yhteistyön mahdollisuudet. Kyselyillä olisi voinut kerätä laajemman määrällisen aineiston, mutta haastattelujen mahdollistama vuorovaikutus ja tarkentavien kysymysten esittäminen toi tutkimukseen syvyyttä, jota pelkillä lomakevastauksilla olisi ollut vaikea saavuttaa.

Tutkimuksen kahtiajako – ensin asukkaiden näkökulman esiin tuominen ja siten siirtyminen aluekehitystoimijoiden strategioihin – vaati näkökulman vaihtamista, mikä ei ollut helppoa. Se vaati tietoista etäisyyden ottamista aineistoon, jotta sitä oli mahdollista tarkastella oikeasta näkökulmasta. Tämä prosessi tarjosi uusia oivalluksia: erityisesti yhteistyön haasteet ja mahdollisuudet alkoivat jäsentymään uudella tavalla, kun niitä peilasi konkreettisiin toimijoiden arjen kokemuksiin ja rakenteellisiin reunaehtoihin. Tutkimus päättyi motivaatiomatriisin laatimiseen, mutta työ tarjoaa hyvän pohjan aiheen jatkokehitykselle. Innovaatioekosysteemin strateginen mallinnus voisi jatkua tästä kohti seuraavia vaiheita, joissa kartoitetaan esimerkiksi keskeiset transaktiot, oppimismekanismit ja alustakokemukset. Tämän tutkimuksen perusteella on selvää, että alueelta löytyy vahva tahtotila yhteiseen kehittämiseen, mutta rakenteita, koordinaointia ja resursointia on kehitettävä, jotta tämä tahtotila voi konkretisoitua kestäviksi toimintamalleiksi. Ehkä se voisi tapahtua hyödyntämällä yhteisiä resursseja.

Omakohtaisesti koen tutkimusprosessin olleen paitsi suuri ponnistus, myös matka kohti syvempää ymmärrystä siitä, miten alueellinen kehittäminen voi rakentua avoimuuden, luottamuksen ja yhteistyön varaan. Kestävä kehitys ei synny yksittäisten toimijoiden ratkaisuilla, vaan monen äänen kuulemisen ja yhteisen tekemisen kautta. — Tulevaisuus ei tapahdu, se tehdään —

## LÄHTEET

Amabile, T.M. 1996. Creativity in context: update to the social psychology of creativity. ROUTLEDGE. S.I.

Angeles, M., Barnard, L. & Carlson, B. 2023. Wireframing for everyone. A Book Apart. New York.

Anggraeni, E., den Hartigh, E. & Zegveld, M. 2007. Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks. Bergen aan Zee, The Netherlands. [viitattu 30.8.2024].

Aro, T. 2017. Miksi yhdet alueet ovat vetovoimaisempia kuin toiset? Saatavissa: <https://www.mdi.fi/yhdet-alueet-vetovoimaisempia-toiset/>. [viitattu 20.3.2024].

Aro, T. 2022. Jos Xamkia ei olisi, se pitäisi keksiä. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/jos-xamkia-ei-olisi-se-pitaisi-keksia/>. [viitattu 15.1.2023].

Aro, T., Rasmus, A., Hanhela, T. & Laesterä, E. 2024. Alueiden väliset elinvoima-, vetovoima- ja pitovoimaerot. KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätö. Saatavissa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2023/11/63-alueiden-valiset-elinvoima-vetovoima-ja-pitovoimaerot.pdf>. [viitattu 5.8.2024].

Avoin tiede 2022. Miten huomioit saavutettavuuden avoimissa oppimateriaaleissa. Saatavissa: <https://avointiede.fi/fi/asiantuntijaryhmat/oppimisen-avoimuus/miten-huomioit-saavutettavuuden-avoimissa-oppimateriaaleissa>. [viitattu 28.12.2024].

Backhaus, J. 2023. Living Lab. Transcript Verlag. Helsinki. Saatavissa: [https://researchportal.helsinki.fi/files/273075942/LivingLab9783839463475\\_237.pdf](https://researchportal.helsinki.fi/files/273075942/LivingLab9783839463475_237.pdf).

Boundaryless 2025. Platform Design Toolkit. Saatavissa: <https://boundaryless.io/pdt-toolkit/>. [viitattu 2.2.2025].

Boundaryless 2021. Platform Design Toolkit User Guide. Saatavissa: <https://app.boundaryless.io/app/uploads/2023/01/PDT-Strategy-Design-Guide.pdf>. [viitattu 4.4.2025].

Brighenti, A. 2007. Visibility. Wiley. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosv021>. [viitattu 26.1.2025].

Brix, J., Krogstrup, H.K. & Julkunen, I. 2024. When Research Learns From Practice: Synthesized Action Research on the BIKVA Model. Research on Social Work Practice, 34, 6, s. 641–651. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/10497315231221786>. [viitattu 18.9.2024].

Carayannis, E.G., Grigoroudis, E., Campbell, D.F.J., Meissner, D. & Stamati, D. 2018. The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. R&D Management, 48, 1, s. 148–162. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/radm.12300>. [viitattu 4.1.2024].

Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N. & Radziwon, A. 2022. Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, s. 138–164. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>. [viitattu 30.8.2024].

Euroopan komissio 2024. Yhdeksäs taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta käsittelevä kertomus. Euroopan Unioni. Luxemburg. Saatavissa: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/cohesion-report\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en). [viitattu 28.12.2024].

Fauth, J., De Moortel, K. & Schuurman, D. 2024. Living labs as orchestrators in the regional innovation ecosystem: a conceptual framework. *Journal of Responsible Innovation*, 11, 1, s. 2414505. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/23299460.2024.2414505>. [viitattu 25.1.2025].

Finlex 2024. Ammattikorkeakoululaki. Saatavissa: [https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932#Ammattikorkeakoulun\\_Toimilupa\\_Ja\\_Toimiehdot](https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932#Ammattikorkeakoulun_Toimilupa_Ja_Toimiehdot). [viitattu 9.6.2024].

Gardemeister, L. 2022. Puhelinkeskustelu 12.12.2022. Kouvolan seudun kehittämisyhtiö Kinno.

Geenhuizen, M.V. 2019. Applying an RRI Filter in Key Learning on Urban Living Labs' Performance. *Sustainability*, 11, 14, s. 3833. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/su11143833>. [viitattu 8.12.2024].

Gudmundsdóttir, A.K. 2021. a future vision for Hjalteyri village in North Iceland. Swedish University of Agricultural Sciences. Uppsala. Saatavissa: [https://stud.epsilon.slu.se/16796/1/gudmundsdottir\\_a\\_k\\_210616.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/16796/1/gudmundsdottir_a_k_210616.pdf). [viitattu 31.12.2024].

Haaja, H. 2023. Haastattelu 17.11.2023. Lähellä.fi.

Hagman, K., Hirvikoski, T., Wollstén, P. & Äyväri, A. 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoon kaupunki. Espoo. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/151289>.

Heikkanen, S. & Österberg, M. 2012. Living Lab ammattikorkeakoulussa. Ammattikorkeakoulujen neloskierre -hanke / HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Vantaa. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6619-17-0>. [viitattu 10.11.2024].

Heintel, M. 2021. Regional Development. Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL). Saatavissa: [https://www.arl-international.com/sites/default/files/dictionary/2021-09/regional\\_development.pdf](https://www.arl-international.com/sites/default/files/dictionary/2021-09/regional_development.pdf). [viitattu 28.12.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyyryläinen, E. 2016. Hallinnon tutkija. Saatavissa: [https://blogs.uwasa.fi/hall-tutk/2016/10/06/polkuriippuvuus/?utm\\_source=chatgpt.com](https://blogs.uwasa.fi/hall-tutk/2016/10/06/polkuriippuvuus/?utm_source=chatgpt.com). [viitattu 28.12.2024].

IntechOpen 2022. Creativity Behaviour. London. Saatavissa: [https://mts.intechopen.com/storage/books/11303/authors\\_book/authors\\_book.pdf](https://mts.intechopen.com/storage/books/11303/authors_book/authors_book.pdf).

Interaction Design Foundation 2024. What is Discoverability? Saatavissa: [https://www.interaction-design.org/literature/topics/discoverability?srsId=AfmBOorsCH8VSiCuluaDSkaP-s5XDfg4pC\\_qEFXCo1V6oiR0tw0GiJ59](https://www.interaction-design.org/literature/topics/discoverability?srsId=AfmBOorsCH8VSiCuluaDSkaP-s5XDfg4pC_qEFXCo1V6oiR0tw0GiJ59). [viitattu 26.12.2024].

Interaction Design Foundation - IxDF 2025. What is Participatory Design? Saatavissa: [https://www.interaction-design.org/literature/topics/participatory-design?srsId=AfmBOopLMmExPlk\\_SEG12iMniizLbn4Pc\\_695wwqD13XhYr-zOohezNFa](https://www.interaction-design.org/literature/topics/participatory-design?srsId=AfmBOopLMmExPlk_SEG12iMniizLbn4Pc_695wwqD13XhYr-zOohezNFa). [viitattu 17.3.2025].

Jaanu, A.-M. 2023. Systeeminen yhteiskehittäminen tuo asiakas- ja kustannushyötyjä - esillä OuluBot ja muistisairaalan palvelupolku Espoosta. Saatavissa: [https://tarkeissatoissa.fi/blogi/systeeminen-yhteiskehittaminen?utm\\_source=chatgpt.com](https://tarkeissatoissa.fi/blogi/systeeminen-yhteiskehittaminen?utm_source=chatgpt.com). [viitattu 5.12.2024].

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [viitattu 2.3.2025].

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. BoD - Books on Demand. Helsinki, Suomi.

Kania, J. & Kramer, M. 2011. Collective Impact Kania, John; Kramer, Mark. Stanford Social Innovation Review; Stanford Vol. 9, Iss. 1, (Winter 2011): 36-41. Stanford Social Innovation Review, 9, 1, s. 36–41. Saatavissa: <https://www.proquest.com/magazines/collective-impact/docview/817183866/se-2?accountid=14774>. [viitattu 20.5.2024].

Karhunen, A.-R. 2025. Haastattelu 2.1.2025. Kymenlaakson liiton strategia.

Keskitalo, T. 2020. Työelämän kehittämismenetelmät 2020. Saatavissa: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tyoelamankehittamismenetelmat2020/2020/11/19/verkot-veteen-millaiset-mahdollisuudet-verkostotutkimuksella-on/>. [viitattu 3.12.2024].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Businesskirja. Alma Talent. Helsinki.

Kolari, L. 2024. Haastattelu 10.12.2024. Kouvolan kaupunki aluekehitystoimijana.

Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi BIKVA-malli. Stakes. Helsinki. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75625/bikva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kuhmonen, T. 30.9.2022. Maaseudun paikka tulevaisuuden kestävässä yhteiskunnassa. Seminaari. Kouvola-talo. Rakennetaan yhdessä houkuttelevampi kylien Kouvola. Kouvola-talo.

Kukkonen, A., Pöllönen, A., Kainulainen, J. & Nissinen, T. 2019. Yhteiskehittämisen konsepti. Iisalmi. Saatavissa: [https://www.mtkl.fi/uploads/2019/11/a0836926-yhteiskehittamisenkonsepti.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mtkl.fi/uploads/2019/11/a0836926-yhteiskehittamisenkonsepti.pdf?utm_source=chatgpt.com). [viitattu 1.12.2024].

Kymenlaakson Kylät ry. 2025. Kymenlaakson Kylät. Saatavissa: <https://kymenlaaksonkylat.fi/>. [viitattu 1.5.2025].

Kymenlaakson kylät ry. 2021. Maakunnallinen kylien kehittämissuunnitelma. Saatavissa: <https://kymenlaaksonkylat.fi/files/2021/04/Maakunnallinen-kylien-kehittamissuunnitelma.pdf>. [viitattu 18.1.2025].

Kymenlaakson liitto 2021. Älykkään erikoistumisen strategia 2.0, Kymenlaakson innovaatio toiminnan kiihdytyskaista 2021–2025. Saatavissa: [https://www.kymenlaakso.fi/images/Liitteet/ALUEKEHITYS/Kymenlaakso\\_ES\\_20\\_\\_1212021\\_FINAL\\_korjattu0421.pdf](https://www.kymenlaakso.fi/images/Liitteet/ALUEKEHITYS/Kymenlaakso_ES_20__1212021_FINAL_korjattu0421.pdf). [viitattu 16.1.2025].

Kymenlaakson liitto 2024. Kymenlaakso ennakoi. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/tilastot-ja-ennusteet/vaesto>. [viitattu 1.5.2025].

Kymenlaakson liitto 2025a. Maakuntaohjelma. Saatavissa: <https://maakuntaohjelma.kymenlaakso.fi/maakuntaohjelma-2022-2025>. [viitattu 1.6.2025].

Kymenlaakson liitto 2025b. Aluerakenne. Saatavissa: <https://maakuntaohjelma.kymenlaakso.fi/maakuntasuunnitelma/aluerakenne>. [viitattu 1.6.2025].

Kymenlaakson liitto 2025c. Maakuntasuunnitelma. Saatavissa: <https://maakuntaohjelma.kymenlaakso.fi/maakuntasuunnitelma>. [viitattu 1.5.2025].

Kymenlaakson liitto 2025d. Pitkän aikavälin tavoitteet. Saatavissa: <https://maakuntaohjelma.kymenlaakso.fi/maakuntasuunnitelma/pitka-aikavalin-tavoitteet>. [viitattu 19.1.2025].

Laasonen, V., Nyman, J., Helve, H., MDI, Leväsluoto, J., Oksanen, J., Hyytiäinen, K.-M., & VTT 2025. Kaupunkien innovaatioekosysteemit: Valtion ja yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten (2021–2027) toteutuksen väliarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-770-0>. [viitattu 14.1.2025].

Lahella 2025. Tietoa palvelusta. Saatavissa: <https://www.lahella.fi/tietoa-palvelusta>. [viitattu 1.6.2025].

Lahtinen, S. 2022. Puhelinkeskusteluja lokakuu-joulukuu 2022. Mobiililuotsin ja Know Your Hoodsin mahdollisuudet.

Lairila, S. 2024. Haastattelu 11.12.2024. Kymenlaakson Kylät ry.

Larsen, T. 2022. [https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2737792/Tone\\_Larsen\\_PhD.pdf?sequence=3](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2737792/Tone_Larsen_PhD.pdf?sequence=3). Saatavissa: [https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2737792/Tone\\_Larsen\\_PhD.pdf?sequence=3](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2737792/Tone_Larsen_PhD.pdf?sequence=3). [viitattu 2.9.2024].

Lehtonen, O. 2021. Primary school closures and population development – is school vitality an investment in the attractiveness of the (rural) communities or

not? *Journal of Rural Studies*, 82, s. 138–147. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016721000115?via%3Dihub#sec5>. [viitattu 1.4.2025].

Lewrick, M. 2023. *Design Thinking and Innovation Metrics: Powerful Tools to Manage Creativity, OKRs, Product, and Business Success*. John Wiley & Sons. Glasgow.

Lindfors, S. 2013. *Liiketoimintaverkostoon vaikuttavat tekijät – teknologinen näkökulma*. Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42391/1/URN:NBN:fi:jyu-201310312515.pdf>. [viitattu 13.8.2024].

Maakuntahallitus 2024. *Pöytäkirja*. Kymenlaakson liitto. Saatavissa: <https://kymenlaaksonliitto.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=35116>. [viitattu 1.4.2025].

Makkonen, T., Jolkkonen, A., Kurvinen, A. & Lemponen, V. 2022. *Sopeutuvat innovatiiviset maaseudut*. Itä-Suomen yliopisto.

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. *Luovuuden idea*. Gaudeamus. Helsinki.

Maula, H. & Maula, J. 2019. *Design ja johtaminen*. Alma Talent. Helsinki.

MDI & FCG 2023. *EVP-indeksi*. Alueelliset elinvoima-, vetovoima- ja pitovoimaerot Manner-Suomen kunnissa. Saatavissa: <https://www.mdi.fi/evp-indeksi/>. [viitattu 20.9.2024].

Merriam Webster 2024. *Visibility*. Saatavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/visibility>. [viitattu 28.12.2024].

Miro 2024. *Rautalankamallit*. Saatavissa: <https://miro.com/fi/wireframe/what-is-a-wireframe/>. [viitattu 25.12.2024].

Moritz, S. 2015. *Service design: Practical access to an evolving field*. Köln International School of Design. London. Saatavissa: <https://www.stefan-moritz.com/#writing>.

Mulgan, G. 2012. *The Theoretical Foundations of Social Innovation*. Palgrave Macmillan. Houndmills, Basingstoke, Hampshire. Saatavissa: [https://sirdi-csi.com/wp-content/uploads/2022/04/Social-Innovation-Blurring-Boundaries-to-Reconfigure-Markets-by-Alex-Nicholls-Alex-Murdock-eds.-z-lib.org\\_.pdf#page=51](https://sirdi-csi.com/wp-content/uploads/2022/04/Social-Innovation-Blurring-Boundaries-to-Reconfigure-Markets-by-Alex-Nicholls-Alex-Murdock-eds.-z-lib.org_.pdf#page=51).

Muotio, L. 2023. *Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta muotoilualan opinäytteissä*. muotoilu.info. Saatavissa: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/amk-opinnaytetyo/laadullisen-tutkimuksen-luotettavuudesta-muotoilualan-opinnaytteissa/>. [viitattu 4.4.2025].

Nieminen, A. 2022. *Yritysverkoston kehittäminen*. Pienyrittäjien kokemuksia verkostoitumisesta. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/745265/Opinn%E4ytety%F6\\_Nieminen\\_Anna.pdf;jsessionid=FE2ADDFDC44CFCA24C2ECA5083DA8F85?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/745265/Opinn%E4ytety%F6_Nieminen_Anna.pdf;jsessionid=FE2ADDFDC44CFCA24C2ECA5083DA8F85?sequence=2). [viitattu 3.5.2022].

- Niilivuo, J. 2022. Haastattelu 28.9.2022. Hyviä kokemuksia kyliltä.
- Niinioja, M. 2022. Sähköinen työpaja 18.10.2022. Futudemy Haushack.
- Nikula, K. 2018. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/84642>. [viitattu 3.3.2024].
- Nordling, N. 2020. Innovaatioekosysteemeillä kohti yhteistä arvonluontia. Tampereen yliopisto. Tampere. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/124070>. [viitattu 15.4.2024].
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ormalä, E. 2019. Suomen kilpailukyvyyn ja talouskasvun turvaaminen 2020-luvulla. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161271/TEM\\_1\\_2019\\_Suomen%20kilpailukyvyyn%20ja\\_.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161271/TEM_1_2019_Suomen%20kilpailukyvyyn%20ja_.pdf). [viitattu 20.5.2024].
- Pieniniemi, H. 2022. Haastattelu 16.11.2022. Kouvolan vapaa-ajanasukkaat ry.
- Ruohonen, S. 2021. muotoilu.info. Triangulaatio. Saatavissa: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/metodit/triangulaatio/>. [viitattu 4.3.2024].
- Ruoslahti, H. 2019. Co-creation of knowledge for innovation in multi-stakeholder projects. Väitös. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/65987>. [viitattu 20.5.2024].
- Sallinen, S. 2017. Elinvoimainen kunta. Kuntaliitto. Helsinki.
- Salmivuori, E. 2022. Tutkimuskirjallisuuden tarjoamia määritelmiä ja tulkintoja alueiden elinvoimasta sekä maaseudun elinvoimaisuustekijöistä. Maaseutututkimus, 30, 1, s. 88–107. Saatavissa: <https://journal.fi/maaseutututkimus/article/view/119797>. [viitattu 5.4.2024].
- Seppänen, E. 12.1.2025. Sähköposti. Kymenlaakson Kylät ry:n strategia.
- Seppänen, E. & Vainio, A. 2023. Digitaalinen työpaja. Tavoitteiden kirkastaminen.
- Sirén, H. 2021. Raportti. Yhteistyöllä osaamista, aluekehitystä ja kansainvälisyyttä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/503798>.
- Sotarauta, M. 2015. Aluekehittämisen kehityskaari Suomessa ja peruskäsitteet. Johtamiskorkeakoulu. Tampere.
- Sotarauta, M., Makkonen, T., Moisio, S. & Kurikka, H. 2021. Suomen aluekehityksen skenaariot 2040. TEM. Helsinki. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Markku-Sotarauta/publication/356986875\\_Suo](https://www.researchgate.net/profile/Markku-Sotarauta/publication/356986875_Suo)

men\_aluekehityksen\_skenaa-  
riot\_2040/links/61b700dcfd2cbd72009877ec/Suomen-aluekehityksen-skenaa-  
riot-2040.pdf. [viitattu 28.12.2024].

Stenfors, P. & Nur, N. 2022. Aluekehittämisen suuntaviivat 2040. TEM. Helsinki.

Stickdorn, M., Hormess, M.E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. O'Reilly Media, Inc.

STT 2019. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69869297/vaitos-2211-yhteiskehittamisella-nopeammin-innovaatioihin?publisherId=69817172>. [viitattu 20.5.2024].

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Teknologian arviointeja. 19. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslia. Helsinki. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj\\_6+2004.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj_6+2004.pdf). [viitattu 28.12.2024].

Suomen Kylät ry. 2025a. Suomen Kylät. Saatavissa: <https://suomenkylat.fi/suomen-kylat>. [viitattu 1.5.2025].

Suomen Kylät ry. 2023. Suomen Kylät. Saatavissa: <https://suomenkylat.fi/>. [viitattu 3.4.2023].

Suomen Kylät ry. 2025b. Suomen kylien strategia 2024–2028. Saatavissa: <https://suomenkylat.fi/content/uploads/2024/11/liite-5.-suomen-kylien-strategia-2024-2028.pdf>. [viitattu 18.1.2025].

Suomen Kylät ry nuorisajaos 2023. Nuorten Ääni - työpaja.

TEM 2020. Aluekehittämispäätös 2020–2023 Kestävät ja elinvoimaiset alueet. Helsinki. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162313/TEM\\_2020\\_21.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162313/TEM_2020_21.pdf?sequence=1). [viitattu 20.11.2024].

TEM 2022. Itäisen Suomen elinvoimaa vahvistavien toimenpiteiden selvittäminen. Helsinki. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164326/TEM\\_2022\\_56.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164326/TEM_2022_56.pdf). [viitattu 13.12.2024].

TEM 2024a. Uudistuvat ja hyvinvoivat alueet. TEM. Helsinki. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165523/TEM\\_2024\\_12.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165523/TEM_2024_12.pdf). [viitattu 15.1.2025].

TEM 2024b. EU:n alue- ja rakennepolitiikka. Saatavissa: [https://tem.fi/eu-n-koheesiopolitiikka?utm\\_source=chatgpt.com](https://tem.fi/eu-n-koheesiopolitiikka?utm_source=chatgpt.com). [viitattu 28.12.2024].

THL 2024. Ohjeita osallistamiseen. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/ohjeita-osallistamiseen>. [viitattu 28.12.2024].

THL 2023. Osallisuuden edistäjän opas. Helsinki. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-088-0>. [viitattu 3.1.2025].

Tieteen termipankki 2024. Löydettävyys. Saatavissa: [https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Avoin\\_tiede:l%C3%B6ydett%C3%A4vyys](https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Avoin_tiede:l%C3%B6ydett%C3%A4vyys). [viitattu 28.12.2024].

Tilastokeskus 2023a. Suomen tilastollinen vuosikirja 2023. Tilastokeskus. Helsinki. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-715-9>. [viitattu 28.12.2024].

Tilastokeskus 2023b. 11a4 -- Maakuntien välinen muutto iän ja sukupuolen mukaan tulo- ja lähtömaakunnittain, 1990—2023. Saatavissa: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_muutl/stat-fin\\_muutl\\_pxt\\_11a4.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__muutl/stat-fin_muutl_pxt_11a4.px/). [viitattu 1.8.2025].

Tilastokeskus 2024. Väestörakenne. Saatavissa: <https://stat.fi/tilasto/vaerak>. [viitattu 1.4.2025].

Todeva, E. 2011. Business Networks. ResearchGate. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/228215998\\_Business\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/228215998_Business_Networks). [viitattu 30.8.2024].

Torvinen, K. 2022. Haastattelu 12.12.2022. Vakka-Suomen kokemuksia / Ukipolis.

Tuominen, S. 2014a. Luova järkevyyys: arkisen luovuuden ylistys. Otava. Helsinki.

Tuominen, S. 2014b. Luova järkevyyys: Arkisen luovuuden ylistys. Otava. Keuruu.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media. Helsinki.

Utriainen, A. & Ikonen, P. 2025. Alueellisen näkyvyyden yhteiskehittäminen prototypoinnin avulla. Webropol-kysely. Ei julkaistu.

Valkokari, K. 2015. Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review*, 5, 8, s. 17–24. Saatavissa: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6e559f117f14716666cbeb20629749bdb065432d>. [viitattu 30.8.2024].

Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. 2021. Yhdessä kestävä kasvua -ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. Saatavissa: [https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2020/Yhdessa\\_kestavaa\\_kasvua\\_17022021.pdf](https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf). [viitattu 9.6.2024].

Valtiovarainministeriö 2017. Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030. Helsinki. Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1106586/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf/f584dde0-f12b-4b96-b20d-c361d89797d7/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf>. [viitattu 26.12.2024].

VARMA 2024. Kurkistus korona-ajan kuplaan – mitä opimme? Saatavissa: <https://www.varma.fi/tama-on-varma/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2024-q3/kurkistus-korona-ajan-kuplaan--mita-opimme/>. [viitattu 1.4.2024].

Velcu-Laitinen, O. 2022. How to Develop Your Creative Identity at Work: Integrating Personal Creativity Within Your Professional Role. Apress. Berkeley, CA. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-8680-7>. [viitattu 26.1.2025].

Vilén, H. 2024. Haastattelu 17.12.2024. Xamkin rooli aluekehitystoimijana.

Vilén, H. 2011. Elinkeinoelämän odotukset yhteistyölle ammattikorkeakoulun kanssa Case: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Lahden Ammattikorkeakoulu. Lahti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33954/Vilen\\_Heta.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33954/Vilen_Heta.pdf?sequence=2). [viitattu 26.1.2024].

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

VTT 2023. Luovien alojen tilannekuva julkaistu – uusi tutkimusmenetelmä paljastaa miljardiluokan liikevaihdon. Saatavissa: <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/luovien-alojen-tilannekuva-julkaistu-uusi-tutkimusmenetelma-paljastaa>. [viitattu 20.9.2024].

Who's Your City? | Richard Florida | Talks at Google 2008. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=khQ9BaXZAJM>. [viitattu 1.5.2025].

Xamk 2024a. Luova talous. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/vahvuusalat/digitaalinen-talous/luova-talous/>. [viitattu 25.12.2024].

Xamk 2024b. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://tki.fi/xamk/>. [viitattu 1.2.2024].

**KUVALUETTELO**

Kaikki työssä esitetyt kuvat ovat tekijän, ellei toisin mainita

- Kuva 1. Keskeiset teemat
- Kuva 2. Aluekehityksen keskeiset toimijat, osa I
- Kuva 3. Osan II sidosryhmät
- Kuva 4. Työn käsittekartta
- Kuva 5. Työn viitekehys
- Kuva 6. Tutkimuksen lähestymistavat Ojasaloa ym. mukaillen (2015, 37)
- Kuva 7. Työn vaiheittainen eteneminen osien I ja II mukaan vaiheittain
- Kuva 8. Alueen vetovoimaa korostavat tekijät (Aro 2017; Who's Your City? | Richard Florida | Talks at Google 2008.)
- Kuva 9. Ekosysteemityyppejä Valkokaria mukaillen (2021, 14)
- Kuva 10. Innovaatioekosysteemin kolme komponenttia (Nordling 2020, 10)
- Kuva 11. Matka asiakaskeskeisyyteen mukaillen (Moritz 2015, 34)
- Kuva 12. Muotoiluajattelun prosessi (Lewrick 2023, 69)
- Kuva 13. Muotoiluajattelun periaatteet (Koivisto ym. 2019, 12)
- Kuva 14. Arvon muodostuminen palvelussa (Tuulaniemi 2011, 37)
- Kuva 15. Verkostotyön ydintekijät (Järvensivu 2019)
- Kuva 16. Mitä, miksi, miten ja kenelle? Kartta (Suomen Kylät ry. 2023)
- Kuva 17. Kymenlaakson lähtömuutto 2023 (Tilastokeskus 2023b)
- Kuva 18. Kymenlaakson maakunnan väestön kehitys 2006-2023 (Kymenlaakson liitto 2024; Tilastokeskus 2024.)
- Kuva 19. Kymenlaakson aluerakenteen visio (Kymenlaakson liitto 2025b)
- Kuva 20. Sidosryhmät - Osa I
- Kuva 21. Webropol-kysely asukkaille
- Kuva 22. Kyselyn perusteella tunnistetut asukasryhmät
- Kuva 23. Asukasryhmät, joista tehtiin profiilit
- Kuva 24. Tiedon etsimisen polku
- Kuva 25. Ensimmäisiä profiileja
- Kuva 26. Arvolupaus
- Kuva 27. Kysely- ja haastattelutulosten analysointia
- Kuva 28. Viiden rohkean askeleen visio
- Kuva 29. Työpaja I (Seppänen & Vainio 2023)
- Kuva 30. Nuorten empatiakartta (Suomen Kylät ry nuorisosaos 2023)
- Kuva 31. Maaseutumaisen ympäristön pitovoimatekijät (Suomen Kylät ry nuorisosaos 2023)
- Kuva 32. Muotoilukriteerit alueportaalille
- Kuva 33. Muotoiluhaasteen uudelleenrajaus
- Kuva 34. Ratkaise oikea ongelma (Stickdorn ym. 2018, 172)
- Kuva 35. Uudistettu sidosryhmäkartta
- Kuva 36. Uudistetut profiilit
- Kuva 37. Paikallisen nuoren asukkaan profiili
- Kuva 38. Maakunnan tavoitteet mukaillen (Kymenlaakson liitto 2025a; Kymenlaakson liitto 2025c)
- Kuva 39. Aluekehittämisen tavoitteet 2023

- Kuva 40. Miran palveluprototyyppi
- Kuva 41. Ennen - aikana - jälkeen (Service Blueprint)
- Kuva 42. Pilotointia kohti
- Kuva 43. MVP - mitä mukaan kokeiluun
- Kuva 44. Kouvola palvelussa Know Your Hoods
- Kuva 45. Muotoiluajattelun prosessin eteneminen aikajanana
- Kuva 46. Osa II - ekosysteemin sidosryhmäkartta
- Kuva 47. Tutkimuskysymykset
- Kuva 48. Matalan tarkkuuden prototyyppi Figmaassa
- Kuva 49. "Kaikki asuvat kylissä" - slogan-ehdotuksia (Suomen Kylät ry. 2025b, 10)
- Kuva 50. Toimijoiden sitoutumisen taso Xamk (Utriainen & Ikonen 2025; Vilén 2011.)
- Kuva 51. Kymenlaakson maakuntaohjelma 2022-2025 (Kymenlaakson liitto 2025a)
- Kuva 52. Mobiiliprototyypin esitysmuoto
- Kuva 53. Yhteinen missio
- Kuva 54. Profilikortit
- Kuva 55. Motivaatiomatriisi
- Kuva 56. Innovaatioprosessin vaiheet Nordlingia mukailten (2020, 25)
- Kuva 57. Living labit orkestroijina (Fauth ym. 2024, 12)
- Kuva 58. Innovaatioekosysteemin viitekehys, mukailten (Nordling 2020, 29)
- Kuva 59. Yhteistyö toimijoiden välillä Nordlingia mukailten (2020, 32)

Profiilit

**Osa-aikainen asukas**

**Toivo 63, Espoo**

*Yrittäjä*

Asuu omakotitalossa Espoossa vaimonsa Irmän kanssa. Lapset ovat jo aikuisia ja lapsenlapsia on neljä. Ympäri vuoden asuttava kakkosasunto Jaalassa.

Toivo pitää kalastamisesta, luonnosta liikkumisesta, kulttuuritapahtumista ja erilaisista retkistä. Hän nauttii sosiaalisista tilanteista ja kutsuu usein ystäviä ja perhettä mökille viettämään aikaa. Hän arvostaa erityisesti puhtaita vesistöjä.

**Etsin tietoa**

- Hakukoneella,
- Kaupungin sivuilta
- sosiaalisen median ryhmistä tai
- kylien omilta sivuilta

**TOIVEET**

- Haluaisimme tutustua paremmin paikkakunnan ihmisiin, maakuntaan ja sen lähialueisiin ja näyttää niitä ystävilleni
- Kun en ole paikalla, olisi kiva jos joku kävisi katsomassa, että kaikki on kunnossa tai auraisi tien perille, jotta pääsen pilkille. Olisipa seudulla mökkitalokki, jonka kautta saisin apua. Polttopuitakin pitäisi talveksi saada jostain. Joskus olisi luksusta jos sauna olisi valmiiksi lämmitettynä kun ehdimme viikonlopun viettoon.

**HAASTEET**

- Olisi kiva esitellä ystäville maakuntaa, mutta tieto on kovin hajallaan ja sitä on vaikea löytää. Tapahtumat ehtivät usein mennä ohii ja luen niistä jälkikäteen lehdistä - harmittaa.
- Paikallisten yritysten palveluja on vaikea löytää, vaikka niille olisi tarvetta ja käyttäisin mieluiten lähellä mökkiä sijaitsevia palveluja

**“Aikaa yhdessä”**

Toivon profiili, taustakuva Freepik

**Osa-aikainen asukas, harkitsee muutttoa paikkakunnalle**

**Katri, 52, KTM**

*Markkinoitpäällikkö*

Asuu Helsingissä kolmiossa aviomiehensä ja korona-aikana perheeseen muuttaneen labradorinnoutaja Rikin kanssa.

Katrin lapset ovat muuttaneet pois kotoa ja hänellä on enemmän aikaa itselle. Toisaalta olisi kiva palata kotiseudulle lähemmäs vanhempia ja ystäviä. Katri arvostaa luonnonläheisyyttä, hyvää ruokaa, kulttuuria ja liikuntamahdollisuuksia. Järjestötoiminnallekin voisi olla taas aikaa.

**Etsin tietoa**

kaikin mahdollisin tavoin ja hyödynnän useita eri tietolähteitä

**TOIVEET**

- Haluaisin muuttaa takaisin kotiseudulle jos löytäisin koulutustani vastaavaa työtä. Saan varmaan kivakokoisen asunnon jos myyn omani Helsingissä.
- Olisi kiva löytää uusia harrastuksia ja nähdä vanhoja ystäviä hyvän ruoan ja jutustelun merkeissä
- Haluaisin myös asunnon, jossa on enemmän tilaa ja koiralle pihan. Jos löytäisin asunnon metsän reunasta läheltä Kymijokea, niin siitä olisi kiva lähteä koiran kanssa kävelyille tai päästää Riki uimaan – se niin nauttii siitä.

**HAASTEET**

- Löytyykö kotiseudulta töitä korkeakoulutetulle naiselle, joka ei ole sote-alalla. Ehkä ne muuttosuunnitelmat kariutuvat tähän.
- Asunnon pitäisi olla kohtuullisen matkan päästä vanhempien asunnosta, jotta pääsen useammin käymään kun heidän kuntossa heikkenee.
- Löytyyköhän sieltä yhtä hyvää harrastustarjontaa tai järjestötoimintaa kuin täältä Helsingistä.

Katrin profiili, taustakuva Freepik



## Maahanmuuttaja

**Julia, 32**  
Kahviläyrittäjä

Kotoisin Harkovasta, jossa asui miehensä ja kahden alle kouluikäisen lapsen kanssa. Piti kaupungin keskustassa slaavilaista kahvilaa, jonka yhteydessä oli pieni leipomo.

Kaikki tuhoutui sodan alettua pommituksissa. Mies on rintamalla ja Julia joutui pakenemaan lasten kanssa Suomeen. He asuvat väliaikaisesti vastaanotto-keskuksessa Kotkassa, mutta toivovat pääsevänsä pian johonkin pieneen vuokra-asuntoon.

**Etsin tietoa** 🔍  
kysymällä vastaanottokeskuksen työntekijöiltä tai vapaaehtoisilta.

### TOIVEET

- Päästä palaamaan takaisin kotiin entiseen elämään Ukrainassa
- Saada perhe yhteen ja nähdä taas isovanhemmat
- Jos löytäisin töitä, voisin auttaa sukulaisia Ukrainassa
- Rauha ja lapsille turvallinen elämä
- Voisinkohan oppia suomen kieltä

### HAASTEET

- En osaa suomea ja vaikka täällä on turvallista olla, yhteiskunta toimii kovin eri tavalla kuin kotona Ukrainassa.
- En ymmärrä mitään tekstejä enkä puhetta, joita kuulen kadulla tai virastoissa.
- Miten voin saada täältä koskaan töitä
- Miten pääsen kiinni tähän kulttuuriin tai mistä löytäisin tietoa kielellä, jota ymmärrän

miro

Julian profiili, taustakuva Freepik



## Paikallinen asukas

**Mika, 40** Palomies

Asuu Haminassa Mikan vanhemmilta ostetulla maatilalla. Perheeseen kuuluu vaimo ja 5 vuotias tytär sekä kaksi kissaa.

Mika käy töissä ja pyörittää sivutoimisesti suvun omistuksessa olevaa metsätilaa. Vaimo tekee etätöitä. Mika arvostaa tilaa ja maaseudun rauhaa ja kesämökki onkin rakennettu omille tiluksille. Vapaa-aikana Mika harrastaa hiihtoa ja pyöräilyä ja tekee puutöitä omassa verstaassaan. Mikin käsissä syntyvät käyttöesineet jakkaroista leikkuuautoihin.

### TOIVEET

- Haaveena tehdä enemmän puutöitä pitkään jatkuneen harrastuksen innoittamana
- Oma verstaas rakenteilla maatilalla tyhjäksi jääneeseen navettaan
- Vaimokin on miettinyt yritystoiminnan perustamista – ehkä tilalle voisi järjestää maatilamajoitusta
- Sivutuotteena voisi vaikka myydä puutuotteiden valmistuskursseja

### HAASTEET

- Miten saisin tuotteeni paremmin esille
- Jos päätämme investoida majoitustiloihin ja matkailuun, tarvitsemme näkyvyyttä
- Miten matkailijat löytävät meidät ilman, että otamme käyttöön myymälätilaa maatilalla ulkopuolella
- Mistähän matkailijat etsivät tietoa
- En ole koskaan perustanut yritystä, mitähän kaikkea pitää tehdä

**Etsin tietoa** 🔍  
pääosin kysymällä tutuilta sekä hakukoneella. Haminan on tullut käyttöön myös kaupunkiovellus, josta liikuntapaikat löytyvät kätevästi.

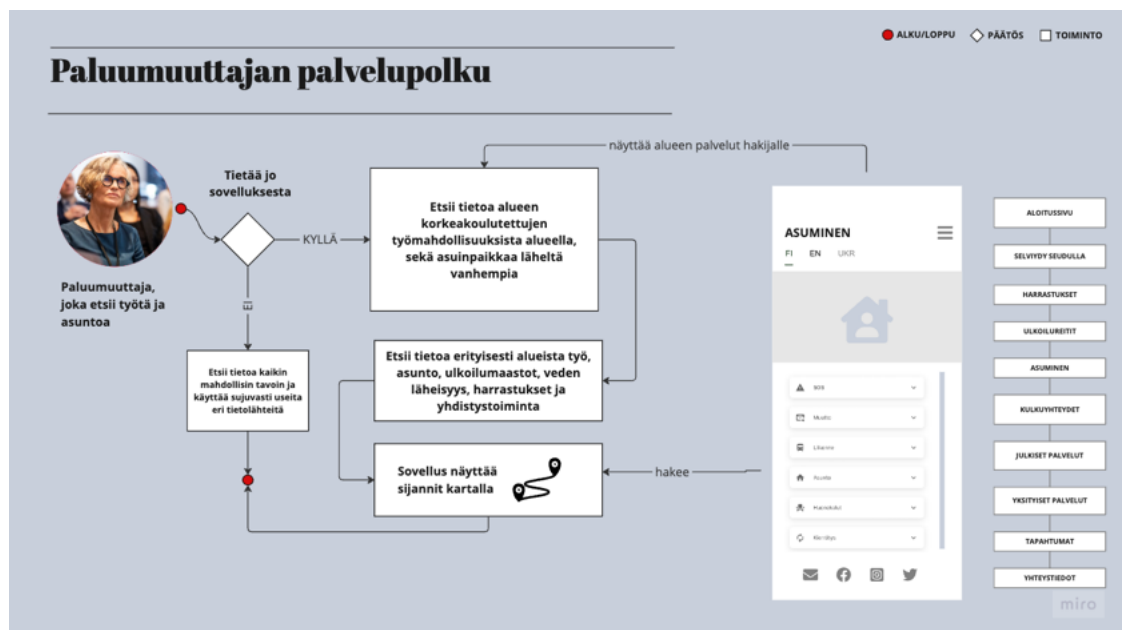
miro

Mikan profiili, taustakuva Freepik

## Palvelupolut



## Toivon palvelupolku



## Katrin palvelupolku



Julian palvelupolku



Mikan palvelupolku



## Kysymykset sidosryhmille

Kysymykset olivat kaikille samoja toimijasta riippumatta

### TAVOITTEET

- Mitkä ovat [Toimijan nimi] strategiset painopistealueet, joita halutaan edistää 3–5 vuoden sisällä?
- Miten (toimijan) strategiset tavoitteet tukevat asukkaiden toiveita parantaa
  - o alueellisten **palvelujen** näkyvyyttä ja löydettävyyttä mobiililaitteiden avulla?
  - o alueen **tapahtumien** näkyvyyttä ja löydettävyyttä mobiililaitteiden avulla?
  - o alueen **elinvoimaisuutta** (veto- ja pitovoimaa)?

### YHTEISTYÖ

- Millaista **strategista yhteistyötä** teette muiden aluekehitystä tekevien toimijoiden kanssa ja keitä nämä toimijat ovat?
  - o Toivoisitteko yhteistyöltä jotain muuta? Jos kyllä, niin mainitse myös toimija, johon odotukset kohdistuvat
  - o Miten mahdollinen yhteistyö voisi **vaikuttaa** alueen kehitykseen sekä palvelujen ja tapahtumien näkyvyyteen/löydettävyyteen?

### ROOLI

- Millaisena näette **[toimijan) roolin** tapahtumien ja palvelujen, sekä alueen elinvoimaisuuden kehittämisessä
  - o nyt ja
  - o tulevaisuudessa?
- Onko [toimijalla] käynnissä tai suunnitteilla projekteja, jotka tukevat
  - o palveluiden näkyvyyden parantamista?
  - o tapahtumien näkyvyyden parantamista?
  - o alueen veto- tai pitovoiman parantamista?

### ODOTUKSET JA OSALLISTAMINEN

- Mitä konkreettisia askelia [toimija] aikoo ottaa lähitulevaisuudessa vastatakseen näihin tarpeisiin, ja miten [toimija] toivoo yhteistyön muiden toimijoiden kanssa kehittyvän tässä prosessissa?
- Miten [toimija] voisi osallistua yhteisen toimintamallin kehittämiseen, jossa kunkin toimijan strategiset tavoitteet tukisivat alueen elinvoimaisuutta?

### PROTOTYYPPI

- **Miten hyödyllisenä** [toimija] näkee palveluja ja tapahtumia havainnollistavan **prototyypin esittelyn** asukkaiden odotusten ja asiakokonaisuuden ymmärtämisen kannalta?
- **Miten prototyyppiä voisi kehittää**, jotta tapahtumia ja palveluja alueellisesti esittelevän palvelukonsepti tulisi paremmin esille?

## Mahdollisuustaulukko

Pääongelma	Aliongelmat	Keneen vaikuttaa	Mahdollisuudet
1. Tiedon pirstaleisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei yhtä kanavaa palveluille, tapahtumille, tiedolle</li> <li>Nuoret ja vanhemmat eivät löydä sopivaa tietoa</li> </ul>	Asukkaat (kaikki), Vapaa-ajan asukkaat, Kyläyhdistykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyläportaali / alueportaali ('Ostajan/Kysyjän kanava')</li> <li>Kohdennettu kampanjointi eri väylissä</li> </ul>
2. Palveluiden saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitkät välimatkat</li> <li>Heikot kulkuyhteydet</li> <li>Eri käyttäjäryhmien huomioiminen palveluiden suunnittelussa</li> </ul>	Heikommassa asemassa olevat: nuoret, eläkeläiset, työttömät, maahanmuuttajat, ikääntyneet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monipaikkaisuuden tukeminen kaavoituksella ja palveluilla</li> <li>Palvelujen käyttäjälähtöinen suunnittelu</li> <li>Joustavat liikenne- ja kuljetusratkaisut</li> </ul>
3. Osallisuuden puute	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asukkaat eivät koe mahdollisuutta vaikuttaa</li> <li>Viestintä ei tavoita oikeaa ryhmää</li> </ul>	Asukkaat, kyläyhdistykset, kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistavat foorumit &amp; kyselyt (myös vapaa-ajan-asukkaille)</li> <li>Yhteisöllähtöiset suunnitteluprosessit</li> </ul>
4. Väestön vanheneminen & muuttotappio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuoret muuttavat pois</li> <li>Löytykö kiinteistölle enää uusia asukkaita</li> <li>Löytykö yrityksille jatkajia</li> <li>Huoltosuhde kasvaa</li> <li>Alueen elinvoiman heikkeneminen</li> </ul>	Koko alue, PO, PP, PA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etätyön, yrittäjyyden ja paikallisen työllisyyden tukeminen</li> <li>Houkuttelevuuskampanjat &amp; viestinnän parantaminen</li> <li>Yhteistyö muiden menestyneiden alueiden kanssa (esim. Heinola)</li> </ul>
5. Digipalvelujen puutteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saavutettavien mobiilipalvelujen puute</li> <li>Eri käyttäjäryhmien tarpeiden huomioiminen</li> <li>Mielikuvahaitat</li> </ul>	Asukkaat (kaikki), yrittäjät, kunnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digipalveluiden kehittämisen saavutettaviksi ja käyttäjätystävällisiksi</li> <li>Nuorten ja vanhojen tarpeiden huomiointi palvelumuotoilussa</li> </ul>
6. Hajautunut ja koordinoimaton yhteistyö aluekehityksessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyö monien toimijoiden kesken on satunnaista ja projektiluonteista</li> <li>Kukaan ei koordinoi kolmannen sektorin panosta kokonaisuudessa</li> <li>Tieto eri toimijoiden hankkeista ei liiku – päällekkäistä työtä</li> </ul>	Kylätoimijat, kaupungit, Leader-ryhmät, maakuntaliitto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teemoittainen ja jatkuva yhteistyökoordinaatio</li> <li>Yhteinen suunnitelma ja yhteistyön pelikirja</li> <li>Jakaminen kyläverkoston kautta sekä Leader-kumppanuuksien hyödyntäminen</li> </ul>
7. Kolmannen sektorin toimijoiden näkyvyyden puute	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kylien verkkosivut vanhentuneita tai ei mobiilioptimoituja</li> <li>Kuntien sivuilla ei tunnisteta kylien roolia tai palveluita</li> <li>Resurssipula estää uusien alustojen kehittämisen</li> </ul>	Kyläyhdistykset, asukkaat, kunnat, palveluiden käyttäjät	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kylätieto verkkoon -hanke ja koulutukset</li> <li>Yhteinen visuaalinen palvelualusta (esim. OpenStreetMap-pohjainen)</li> <li>Rajapintojen hyödyntäminen ja dataekosysteemin rakentaminen</li> </ul>
8. Strategisen yhteistyön puute aluekehittämisessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijoilla ei ole yhteistä pitkän tähtäimen suunnitelmaa</li> <li>Yhteistyö jää keskustelun tasolle ilman konkreettisia tekoja</li> <li>Hankkeet ovat lyhytkestoisia, eikä tuloksille löydy jatkajaa</li> </ul>	Kaikki aluekehitystoimijat, erityisesti kaupunki, Xamk, Kinnon kaltaiset kehitysyhtiöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteinen pidemmän aikavälin visio alueen kehittämiseksi</li> <li>Ketterä kehittäminen ilman hankesidonnaisuutta</li> <li>Yhteistyön koordinointi ja omistajuus selkeäksi</li> </ul>

Pääongelma	Aliongelmat	Keneen vaikuttaa	Mahdollisuudet
9. Palvelujen ja elinympäristön näkyvyyden puute ulospäin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluja ei löydy helposti – erityisesti mobiilisti</li> <li>• Tieto ei ole koottu yhteen paikkaan tai helposti saatavissa</li> <li>• Kaupunki ei hyödynnä palvelutietovarantoa täysimääräisesti</li> </ul>	Asukkaat, opiskelijat, maahanmuuttajat, potentiaaliset paluumuuttajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen alueportaali, joka kokoaa palvelut ja tapahtumat</li> <li>• Profiilipohjainen sisällön personointi ja näkyvyys lähipalveluille</li> <li>• Mobiililähtöinen, kieliversioitu käyttöliittymä</li> </ul>
10. Työpaikkojen ja työllistymismahdollisuuksien puute valmistuville	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiskelijat eivät löydä harjoittelu- tai työpaikkoja alueelta</li> <li>• Kansainväliset opiskelijat eivät jää alueelle</li> <li>• Yritykset eivät tunne osaamista, eikä verkostot toimi</li> </ul>	Xamk, opiskelijat, yritykset, alueen elinvoima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ- ja harjoittelupaikkojen kartoitus osaksi digitaalista alusta</li> <li>• Oppilaitosten ja yritysten kohtauttaminen</li> <li>• Yrittäjyyden tukeminen valmistuville</li> </ul>
11. Palveluiden löydettävyyden ja ajantasaisuuden haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupungin digipalvelut eivät ole ajantasaisia tai kattavia</li> <li>• Palvelutietovarannon käyttö epäselvää ja vastuhenkilöt puuttuvat</li> <li>• Asukkaat eivät löydä alueellisia palveluita helposti</li> </ul>	Asukkaat, vapaa-ajan asukkaat, nuoret, vierailijat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutietovarannon tehokas hyödyntäminen ja päivitysvastuiden selkeyttäminen</li> <li>• Yhteisöllinen kartoittaminen</li> <li>• Digipalvelujen näkyvyyden parantaminen</li> </ul>
12. Strateginen yhteistyö jää keskustelun tasolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päällekkäisiä toimenpiteitä eri toimijoilla, ei koordinoivaa tahoa</li> <li>• Yhteinen tahtotila ei konkretisoidu tekemiseksi</li> <li>• Hankkeet päättyvät ilman jatkuvuutta</li> </ul>	Kaupunki, kylätoimijat, Xamk, Kymenlaakson liitto, asukkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xamk tai muu toimija koordinoivaksi kehittäjäksi</li> <li>• Teemapohjainen yhteistyö</li> <li>• Rahoitushakujen yhteinen hyödyntäminen</li> </ul>
13. Väestörakenteen ja muuttotappion kierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huoltosuhde heikko, nuoria muuttaa pois</li> <li>• Vetovoima ei riitä pitämään tai houkuttelemaan uusia asukkaita</li> <li>• Elinvoima ymmärretään kapeasti – vain elinkeinot</li> </ul>	Koko ekosysteemi: kunnat, oppilaitokset, yrittäjät, nuoret, päättäjät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinvoiman määrittely laajemmin (hyvinvointi, opiskelumahdollisuudet, kulttuuri)</li> <li>• Kasvustrategian päivittäminen realistiseksi ja inklusiiviseksi</li> <li>• Koulutuksen, tapahtumien ja yhteisöjen roolin vahvistaminen</li> </ul>
14. Strategisen koordinoinnin puute aluekehittämisessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijat eivät tunne toistensa hankkeita – päällekkäistä kehittämistyötä</li> <li>• Ei yhteistä näkymää tai omistajuutta yhteisille tavoitteille</li> <li>• Koordinointi puuttuu etenkin pitkän aikavälin yhteistyöstä</li> </ul>	Kylät, kaupungit, hyvinvointialue, oppilaitokset, järjestöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kymenlaakson liitto roolissa kokoavana ja koordinointia ohjaavana tahona</li> <li>• Maakuntaohjelman yhteiskehittäminen ja konkretisointi tekoihin</li> <li>• Yhteinen digitaalinen alusta</li> </ul>
15. Digitalisaatio jää ylätasoon teemaksi ilman käytännön vaikuttavuutta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisaatiotuki ohjautuu pääasiassa myyntiin ja matkailuun</li> <li>• Palveluiden mobiilinäkyvyys ja löydettävyys ei kehity järjestelmällisesti</li> <li>• Kuntien resurssit ja vastuut hajanaisia, ei vastuhenkilöitä</li> </ul>	Asukkaat, kunnat, kylätoimijat, vapaa-ajan asukkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisaation käytännön toteutus projekteissa (palvelutietovaranto, karttapalvelut)</li> <li>• Kunnat mukaan yhteisiin alustoihin ja mobiiliratkaisuihin</li> <li>• Maakuntaohjelman päivitys nostamaan käytännön digikehitys näkyväksi</li> </ul>
16. Kestävän elinvoiman näkökulma puuttuu strategiasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vetovoimaa käsitellään lähinnä teknisenä tai investointien näkökulmasta</li> <li>• Asukkaiden arkea tukevat tekijät (palvelut, koulutus, yhteisöllisyys) aliedustettuna</li> <li>• Kokonaisvaltaista hyvinvointiajattelua ei priorisoida kehittämisessä</li> </ul>	Koko maakunta, erityisesti muuttotappioalueet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vetovoiman määrittely osaksi hyvinvointia ja osallisuutta</li> <li>• Maakuntaohjelmaan selkeä painotus myös pehmeisiin arvoihin</li> <li>• Koulutus, kulttuuri, liikkuminen ja yhteisöt vetovoimatekijöinä</li> </ul>

## PROFIILIKORTIT

 <b>Asukkaat</b>	 <b>Kymenlaakson Kylät ry</b>	 <b>Xamk</b>
<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Peer Consumers (PC) → Alueen vakituiset ja vapaa-ajan asukkaat, maahanmuuttajat ja kansainväliset opiskelijat	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Partner (PA) & Peer Producer (PP) → Toimii fasilitaattorina ja sisällöntuottajana kyläverkoston kautta	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Partner (PA) & Peer Producer (PP) → Kehittäjäkumppani, osaamisen ja innovaatiotoiminnan tuottaja
<b>Kuvaus ja osallistuminen tapa:</b> Hyvin moninainen ryhmä, joka käyttää alueen palveluita ja muokkaa elinympäristön elinvoimaa. Hakee arkeen sopivia palveluita, vaikuttamisen mahdollisuuksia ja yhteisöllisyyttä. Mobiilikäyttöisyys, saavutettavuus ja selkeys ovat keskeisiä tarpeita.	<b>Kuvaus ja osallistuminen tapa:</b> Maakunnallinen kattojärjestö, joka kokoaa alueen kyläyhdistykset ja tukee paikallista kehittämistä. Toimii yhteiskehittämisen alustana ja kylien äänen vahvistajana. Organisoii hankkeita, viestintää ja koulutusta.	<b>Kuvaus ja osallistuminen tapa:</b> Tarjoaa korkeakoulutusta ja toimii aktiivisesti aluekehityksen kumppanina. Osallistuu hankeyhteistyöhön, yhteiskehittää mobiiliratkaisuja ja toimii kokeilualustana uusille palveluideoille. Yhdistää opiskelijat ja alueen elinkeinoelämän.
<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuluttajakäyttäytyminen ja ostovoima</li> <li>Paikallistieto ja arjen kokemukset</li> <li>Yhteisöllisyyden vahvistaminen (esim. kylät, yhdistykset)</li> <li>Monikielinen tausta → tarpeiden esiin tuominen, käyttöliittymien testaus ja kieliversioiden tarve, mielikuvat</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laaja kolmannen sektorin verkosto</li> <li>Yhteys alueen kylätoimijoihin</li> <li>Kyky aktivoida asukkaita ja luoda paikallistietoa</li> <li>Kylätieto verkkoon -alusta, viestintäosaaminen</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Korkeakoulutasoista osaamista ja tutkimusta</li> <li>Kansainvälisiä ja paikallisia opiskelija- ja yritysverkostoja</li> <li>Innovaatio- ja ennakoitiosaaminen</li> <li>Yhteyksiä ja osaamista hankkeiden rahoittajatahoihin</li> </ul>
<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttäjäkokeemuksen arviointi</li> <li>Aktiivinen osallistuminen kyselyihin ja kehittämisprosesseihin</li> <li>Kyky viestiä tarpeista ja palautteista (kun väylä on olemassa)</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viestinnän ja fasilitoinnin osaaminen</li> <li>Kylätoiminnan strateginen kehittäminen</li> <li>Kokemus aluekehityshankkeista</li> <li>Yhteistyöosaaminen julkisen sektorin ja korkeakoulujen kanssa</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen</li> <li>TKI</li> <li>Kehittämishankkeiden vetäminen ja koordinointi</li> <li>Yritysyhteistyö ja osaamisen kehittäminen</li> <li>Linkki hallinnollisen tason ja asukkaiden sekä yritysten välillä?</li> </ul>
<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten erilaiset asukasryhmät tavoitetaan systemaattisesti?</li> <li>Mitä tietoa eri ryhmät kalpaavat palveluista ja miten se tulisi esittää?</li> <li>Kuinka ottaa mukaan kansainväliset asukkaat pysyvämmiin kehittämiseen?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kenen tulisi koordinoita kylien näkyvyys digitaalisesti?</li> <li>Miten säilyttää jatkuvuus hankkeiden jälkehen?</li> <li>Kuinka osallistaa koko verkosto?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten opiskelijoiden osaaminen saadaan paremmin alueen käyttöön?</li> <li>Kuinka saadaan opiskelijat työllistymään ja jäämään alueelle?</li> <li>Mikä rooli Xamkilla voisi olla yhteisen innovaatioekosysteemin fasilitoinnissa?</li> </ul>
<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten erilaiset asukasryhmät tavoitetaan systemaattisesti?</li> <li>Mitä tietoa eri ryhmät kalpaavat palveluista ja miten se tulisi esittää?</li> <li>Kuinka ottaa mukaan kansainväliset asukkaat pysyvämmiin kehittämiseen?</li> </ul>	 <b>Kouvolan kaupunki</b>	 <b>Kymenlaakson liitto</b>
	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Partner (PA) & Peer Producer (PP) → Julkisten palveluiden tarjoaja, alueellisen elinvoiman ja hyvinvoinnin turvaaja	<b>Rooli ekosysteemissä:</b> Platform Owner (PO) → Strateginen kehittäjä, maakuntaohjelman haltija ja yhteisten suuntaviivojen koordinoija
<b>Kuvaus ja osallistuminen tapa:</b> Vastaa kaupunkialueen julkisista palveluista ja kehittää elinvoimaisuutta strategisesti mm. digipalveluiden, kaavoituksen ja tapahtumatoiminnan kautta. Osallistuu aluekehitysyhteistyöhön hankkeiden ja strategisen kumppanuuden muodossa.	<b>Kuvaus ja osallistuminen tapa:</b> Vastaa kaupunkialueen julkisista palveluista ja kehittää elinvoimaisuutta strategisesti mm. digipalveluiden, kaavoituksen ja tapahtumatoiminnan kautta. Osallistuu aluekehitysyhteistyöhön hankkeiden ja strategisen kumppanuuden muodossa.	<b>Kuvaus ja osallistuminen tapa:</b> Johtaa ja koordinoi maakuntaohjelmaa yhteistyössä ministeriöiden kanssa. Kokoaa eri aluekehitystoimijat yhteisen strategian ympärille ja tukee rahoitusta, kehityslinjauksia ja alueellisia tavoitteita. Ei operatiivinen toteuttaja, vaan suunnan näyttäjä.
<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digipalvelut ja rajapinnat (esim. palvelutietovaranto)</li> <li>Data, tilat, infra ja yhteydet asukkaisiin</li> <li>Asiantuntijaorganisaatiot ja kehitysyhtiöt (esim. Kinno)</li> <li>Digineuvonta</li> <li>Suora yhteys muihin julkishallinnon toimijoihin</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digipalvelut ja rajapinnat (esim. palvelutietovaranto)</li> <li>Data, tilat, infra ja yhteydet asukkaisiin</li> <li>Asiantuntijaorganisaatiot ja kehitysyhtiöt (esim. Kinno)</li> <li>Digineuvonta</li> <li>Suora yhteys muihin julkishallinnon toimijoihin</li> </ul>	<b>Arvokkaat resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maakuntaohjelma ja sen kehitystyö</li> <li>Yhteys valtakunnallisiin strategisiin linjauksiin ja rahoitukseen</li> <li>Koordinaatiovalmius aluekehittäjien suuntaan</li> <li>Näkyvyys ja vaikutus koko maakunnan tasolla</li> </ul>
<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen suunnittelu ja resurssien ohjaus</li> <li>Kaupunkiviestintä ja julkisten palveluiden kehittäminen</li> <li>Hallinnollinen ja operatiivinen yhteyksien hallinta alueen toimijoihin</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen suunnittelu ja resurssien ohjaus</li> <li>Kaupunkiviestintä ja julkisten palveluiden kehittäminen</li> <li>Hallinnollinen ja operatiivinen yhteyksien hallinta alueen toimijoihin</li> </ul>	<b>Kyvykkyydet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen suunnittelu ja ohjelmallinen kehitys</li> <li>Sidosryhmäverkostojen kokoaminen ja ohjaus</li> <li>Vaikutavuuden mittarointi ja alueellisten tavoitteiden seurantarjestelmät</li> </ul>
<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuka hallinnoi ja vastaa digipalveluiden jatkuvasta päivityksestä?</li> <li>Miten alueellinen tieto voidaan koota yhteen tavalla, joka minimoi resurssien tarpeen ja säilyttää tiedon ajantasaisena ilman ylimääräistä ylläpitotyötä?</li> <li>Kuinka asukkaiden näkökulmat saadaan paremmin mukaan kehittämiseen?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuka hallinnoi ja vastaa digipalveluiden jatkuvasta päivityksestä?</li> <li>Miten alueellinen tieto voidaan koota yhteen tavalla, joka minimoi resurssien tarpeen ja säilyttää tiedon ajantasaisena ilman ylimääräistä ylläpitotyötä?</li> <li>Kuinka asukkaiden näkökulmat saadaan paremmin mukaan kehittämiseen?</li> </ul>	<b>Avoimet kysymykset / tiedon puutteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten maakuntaohjelma saadaan näkyväksi asukkaiden arjessa?</li> <li>Kuka vastaa konkreettisesta jalkauttamisesta eri teemojen osalta?</li> <li>Kuinka liitto voi tukea digitaalisen infrastruktuurin kehittämistä ilman omaa operatiivista roolia?</li> </ul>