

# ALUEELLISTA ELINVOIMAA VAHVISTETAAN IHMIS- LÄHTÖISESTI ENNAKOIDEN

Kati Viljakainen & Irina Kujanpää

Osaamistarpeiden ennakkoinnilla pyritään vahvistamaan alueen elinvoimaa ja vaikuttamaan positiivisesti väestökehitykseen. Elinvoimaky symysten käsittäminen taloudellisia ulottuvuuksia laajemmin haastaa tarkastelemaan myös ennakointia uudesta näkökulmasta. Artikkelissa pohditaan ennakkoinnin tarkoitusta ja sisältöä sekä sitä, kenen olisi syytä päästä vaikuttamaan tulevaisuuskuviin ja -tietoon. Ihmislähtöinen ennakointi ja tulevaisuuskuvaron moniäänisyyden huomioiminen herättävät samalla kysymyksiä tulevaisuusvallasta. Artikkelissa esimerkkinä käytetään erityisesti Kymenlaakson ennakointimallia ja tarkastellaan sen rakenteita uudenlaisen ennakointinäkökulman toteuttajana.

## Aluekehittämisen tavoitteena on alueen menestys, elinvoima ja kilpailukyky

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkin visiona vuodelle 2030 on uudistaa Kaakkois-Suomen elinvoimaa. Tähän pyritään elinkeinoelämän, korkeakoulukumppaneiden ja omistajakaupunkien kanssa yhdessä luomalla uutta osaamista ja työtä alueelle. Samalla halutaan vaikuttaa positiivisesti myös koko alueen väestökehitykseen. (Xamk 2023.) Elinvoimahaasteet Kymenlaaksossa ovat pitkälti samoja kuin muualla Kaakkois-Suomessa – ja laajemminkin. Erityisesti vähenevä ja vanheneva väestö sekä alhainen koulutustaso aiheuttavat painetta osaavan työvoiman varmistamiseen. Samanaikaisesti maakunnassa vahvasti metsäteollisuuden nojannut työllisyys on rakennemuutoksen kourissa.

---

Viljakainen, K. & Kujanpää, I. 2024. Alueellista elinvoimaa vahvistetaan ihmislähtöisesti ennakoiden. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 419–427. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>

Kymenlaakson näkökulmasta työllisyyden merkitys elinvoimakysymyksissä vaikuttaa keskeiseltä, mutta mitkä muut tekijät alueen elinvoimaan vaikuttavat? Mistä ylipäättään on kyse, kun puhutaan alueellisesta menestyksestä, elinvoimasta ja kilpailukyvyistä? Yksi tapa on lähestyä asiaa mittareiden kautta. Menestystä tutkitaan tyypillisesti perinteisten tilastointidikaattorien, kuten tuotannon muutosta kuvaavan alueellisen bruttokansantuotteen (BKT), työllisyyttä mittaavan työllisten määrän muutoksen ja väestömäärän avulla. Kun esimerkiksi Tilastokeskus vertailee eri alueita toisiinsa menestystekijöiksi valitut muuttujat – aluetalous, työpaikka- ja väestökehitys sekä huoltosuhdetta ja osaamista kuvaavat luvut – pisteytetään ja lasketaan yhteen. (Tilastokeskus 2002.) Pellervon taloustutkimus on päätenyt puolestaan siihen, että inhimillinen pääoma, innovatiivisuus, keskittyminen ja saavutettavuus ovat alueen kilpailukyvyn kannalta keskeisiä resursseja. (Huovari ym. 2001.)

Uudemmissa alueiden elinvoimaa käsittelevissä tutkimuksissa mennään kuitenkin tätä pidemmälle. Vahva aluetalous ja taloudellinen kilpailukyky nähdään yhtenä oheistuotteena muiden alueen vetovoimaisuuteen ja elämisen laatuun kytkeytyvien tekijöiden joukossa. Elinvoiman käsite on laajentunut ja liittyy yhä useammin alueen ihmisiin ja yhteisöihin. Sosiaaliset, ekologiset ja kulttuuriset tulkinnat taloudellisten ulottuvuuksien ohella ovat lisääntyneet. Väitöskirjatutkija Emmi Salmivuori Itä-Suomen yliopistosta kutsuukin näitä uusia, ihmisistä ja heidän yhteisöistään sekä asukkaiden alueeseen liittämistä merkityksistä koostuvia lähestymistapoja ihmislähtöisiksi elinvoiman käsityksiksi. Aluetalouselähtöisten lähestymistapojen sijaan elinvoima on laaja ja monikerroksinen ilmiö, jonka päälle aluetalous kehittyy. (Salmivuori 2022.)

## **Ennakointi tukee alueellisia elinvoimatavoitteita**

Alueellisella ennakkoinnilla voi olla useita eri tavoitteita, jotka määritellään tarkasteltavia ongelmia ja sovellettavia menetelmiä valittaessa. Verkostoitumisen merkitys korostuu, koska ennakointitieto on hajautunutta eikä yksittäinen organisaatio voi sitä yksin hankkia tai hallita. Tulevaisuus myös koskettaa kaikkia, joten ennakointitoiminnassa pyritään lisäämään eri sidosryhmien osallisuutta. (Toivonen ym. 2003.)

Ennakkoinnin mahdollistama pidemmän aikavälin tarkastelu auttaa havaitsemaan elinkeinorakenteen vaikutukset alueen elinvoimaisuuteen: kapeakin elinkeinosektori voi jollakin aikavälillä lisätä taloudellista kasvua

ja alueen elinkelpoisuutta, mutta se ei takaa alueen taloudellista elinvoimaisuutta tulevaisuudessa (Salmivuori 2022). Onkin oltava tarkkana, kun yhtäältä tietty toimiala kaipaa paikallisesti osaajia ja näyttää kasvavan sekä toisaalta ennakoititieto ja globaalit kehityskaaret osoittavat toiseen suuntaan. Esimerkiksi Sitran Megatrendit 2023 -julkaisussa (Dufva & Rekola 2023) kuvatut viisi megatrendiä ovat globaaleja, hitaasti muuttuvia kehityskaaria, joiden suunnan oletetaan jatkuvan samankaltaisena myös tulevaisuudessa. Kun Sitran megatrendit näyttävät tulevaisuuden kulkevan kohti vihreitä valintoja ja luonnon monimuotoisuutta tukevia ratkaisuja, vaatisi resurssien panostaminen johonkin päinvastaiseen erittäin hyviä perusteita.

Viimeaikaisten muutosten, Covid-19-pandemian ja Ukrainan sodan, valossa ennakkoinnin voidaan ajatella osin muuttaneen tarkoitustaan. Yhäkin eri tulevaisuuksia tarkastellaan, jotta nykyhetkessä osataan tehdä parempia tulevaisuutta koskevia päätöksiä. Tämän lisäksi on kuitenkin vahvistunut ymmärrys siitä, että jatkumoihin pohjautuvan ennakkoinnin lisäksi yllätysten huomioimisen tulee kuulua osaksi ennakoitintia. Tällöin korostuu ennakkoinnin käsittäminen systemaattiseksi sekä tietoiseksi tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkasteluksi (Vataja & Parkkonen 2019). Suoraviivaisten tehokkuutta kasvattavien toimenpiteiden sijaan kyky tarttua useisiin ilmiöihin, niiden juurisyihin ja ratkaisuihin on tarpeen. Osallisuus, moniäänisyys ja valmiudet toimia joustavasti muutosten keskellä korostuvat. Samalla on mahdollista nostaa esiin mahdollisia yllätyksiä – ja valmistautua niihin. (Dufva & Vataja 2020.) Ennakointi onkin kykyä käyttää tulevaisuustietoa ja kytkeytyä vahvasti myös alueelliseen rohkeuteen uudistua.

## **Laajentunut elinvoimakäsite haastaa ennakoitintoimintaa**

Kuten aiemmin esitetty lyhyt tarkastelu osoittaa, on elinvoimaa lähesyttävä monikerroksisena ilmiönä. Tällöin myös elinvoimaisuuteen tähtäävässä ennakoitintoiminnassa onnistuminen edellyttää kulttuurin ja yhteiskunnan ymmärtämistä (Pallaste 2022). Kymenlaaksossa tätä ymmärrystä on lähdetty rakentamaan yhteisen ennakoitintimallin avulla. Kymenlaakson osaamistarpeiden ennakoitintimalli on ekosysteemimäinen ja perustuu kolmikanta-ajatteluun. Näin luodaan yrityksille, oppilaitoksille sekä julkiselle sektorille yhtäältä tilaisuus osallistua toimintaan omista lähtökohdistaan ja toisaalta eri tahojen tarpeet ja tavoitteet voidaan yhdistää, kun vuorovaikutukselle annetaan mahdollisuus. Näin luodaan

lisäarvoa sekä kestäväää menestystä laajemminkin. (Arola ym. 2022.) Ennakointitiedon hyötyjen realisoituminen vaatiikin jatkuvaa vuoropuhelua ja tarvekartoitusta, jotta toiminta on resurssiviisasta ja eri osapuolia hyödyttävää. Ennakointimallin synnystä ja rakenteesta kerrotaan tarkemmin tämän julkaisun artikkelissa Strateginen hankejatkumo alue-ennakoinnin rakenteen ja toiminnan kehittäjänä (Kujanpää & Viljakainen 2024).

On myös muita näkökulmia, jotka osaamistarpeiden ennakoinnissa voivat puuttua tai välillisesti edustettuina tuottaa vain puutteellisen näkemyksen. Elinvoiman vahvistamisen näkökulmasta onkin muistettava ydinsyy, jonka takia aluetta pyritään pitämään elinvoimaisena: ihminen. Yksilön näkökulmasta alati muuttuvassa työelämässä toimiminen edellyttää kykyä oppia ja uudistua (Larjovuori ym. 2015). Alkuperäinen näkemys inhimillisestä pääomasta yksilötason voimavarana on jo 1960-luvulla täydentynyt selittämään koulutuksen ja asiantuntemuksen roolia vaurauden ja talouskasvun lähteenä. Esimerkiksi vapaa-ajan käyttämisellä itsensä kehittämiseen on merkitystä paitsi yksilöiden tulotasoon myös laajemmin yritysten ja koko kansantalouden menestykselle (Larjovuori ym. 2015.) sekä inhimillisiin elementteihin, joihin laajentuneella elinvoimakäsityksellä viitataan. Tämä kokonaisvaltainen ymmärrys yksilön vaikutuksesta itseään laajempaan yhteiskunnalliseen elinvoimaan on merkityksellinen myös ennakoinnin näkökulmasta. Ilman ihmislähtöistä näkökulmaa ennakointitieto jää vajaaksi: jos ei ymmärretä, mistä asiat perimmiltään johtuvat, miten ne vaikuttavat ihmisiin ja millaisten keinojen kautta niihin tulisi vaikuttaa, on oikeansuuntaista muutosta vaikea saada aikaan. Samalla on hyvä muistaa, että myös organisaatioissa ja yrityksissä tehtävien päätösten takana ovat ihmiset (yksin tai ryhmissä), jotka omalla kyvykkyydellään ja kehittymisellään vaikuttavat tulevaan menestykseen.

Kymenlaakson tapauksessa voidaan pohtia esimerkiksi osaajien vetovoimatekijöitä osana ennakointikokonaisuutta. Maakunnan ICT-sektorilla on hyviä kasvumahdollisuuksia, ja alalle myös koulutetaan alueella uusia osaajia. Tästä huolimatta toimiala kärsii pitkään jatkuneesta haasteesta löytää ja pitää sopivia osaajia. Osaajien puute osoittautuu helposti kasvun esteeksi. (Ks. esim. Kymenlaakson ICT-alan toimialakartoitusraportti 2022.) Mikä saisi kaivatun ICT-osaajan luomaan elämänsä ja uransa Kymenlaaksossa, jos pääkaupunkiseutu tarjoaa paremmat palkat ja huomattavasti enemmän uralla etenemisen vaihtoehtoja?

Vetovoimatekijät eivät houkuttele kaikkia samalla tavalla: ihmisten ja elämäntilanteiden välillä on eroja. Erityisen muuttoalttiita ja samalla myös erityisen toivottuja asukkaita ovat nuoret, korkeakoulutetut aikuiset (Pau-

nonen 2021). Alueen elinvoiman näkökulmasta erityisen tärkeää olisikin tarkastella, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, millä perusteella ihmiset muuttavat asuinpaikkaansa (vetovoima), pysyvät alueellaan (pitovoima) tai lisäävät osaamistaan tai lähtevät kouluttautumaan uudelle alalle (kohtaanto-ongelman ratkaiseminen) juuri Kymenlaaksossa. Ennakoinnin avulla voitaisiin hyvinkin etsiä näkökulmia paitsi siihen, minkä verran ja mitä osaajia alueella tarvitaan, myös siihen, millaiset tekijät osaajien saamiseen vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa sekä miten alue pystyy näihin tekijöihin vastaamaan. Osin tämä näkökulma kaipaasi alue-ennakoinnin käsitteen laajentamista tiedon tuotannosta visiointiin. Miltä näyttäisikään ennakoijien tai asukkaiden yhteinen visio alueen elinvoimaisesta tulevaisuudesta? Olisiko visio samansuuntainen alueen strategiaan kirjattujen tavoitteiden kanssa?

## **Tulevaisuuskeskustelun valta-asetelmat: keiden äänillä keskustellaan?**

Edellä esitetyt huomiot ihmislähtöisestä ennakoinnista ja laajennetusta elinvoimakäsityksestä johtavat väistämättä kysymykseen siitä, ketkä aidosti pääsevät mukaan tämän laajennetun ennakointitiedon tuottamiseen sekä vaikuttamaan tavoiteltaviin tulevaisuuskuviin ja niitä kohti kulkeviin päätöksiin. Ei ole yhdentekevää, millä mandaatilla, saati millä osaamisella, ennakointitoimintaan osallistutaan. Sitra onkin herätellyt keskustelua tulevaisuusvallasta. Luonnollisesti kaikki eivät voi olla yhtä aikaa päättäjien pöydässä, jolloin sitäkin tärkeämpää on huomioida, keitä ymmärrystä kerättäessä kuunnellaan, ketkä ovat mukana keskusteluissa ja kenellä on aito mahdollisuus vaikuttaa. (Vataja & Dufva 2021.)

Kymenlaaksossa käytetty ennakoinnin kolmikantamalli huomioi sinänsä joukon maakunnallisen päätöksenteon ja elinvoiman (menestyksen, kilpailukyvyyn) kannalta keskeisiä sidosryhmiä. Käytännössä yksittäisten pienten yritysten sanansaattajina toimivat esimerkiksi yrittäjäyhdistykset, kehitysyritykset, kauppakamari ja yritysrajoittamattomat työskentelevät oppilaitostoimijat. Yritysten tarpeet eivät kuitenkaan ole yhteneväisiä. Kuten Future Proof Kymenlaakso -hankkeessa opittiin, vaihtelee pienten yritysten ennakointiosaamisen taso ja tarve paljonkin: yritykset eivät ole homogeeninen joukko (ks. Esim. Viljakainen 2023). Saadaanko yritysten ääntä riittävän monipuolisesti kuuluviin?

Yksittäisen yrityksen kannalta osallistumisen paikat voivat tuntua rajoituilta. Vaikka yhteiseen ennakointitoimintaan ovat periaatteessa kaik-

ki halukkaat tervetulleita, voi osallistumisen kynnys nousta korkeaksi. Ehkä Kymenlaakson ennakoitintoiminnan vuosittaiset Tulevaisuusvers-  
taat ja toimialakartoitusprosessit ovatkin niitä osallistumisen paikkoja,  
joissa yksittäinen yritys tai henkilö saa äänensä parhaiten kuuluviin. To-  
dellisuudessa kuitenkin esimerkiksi Tulevaisuusverstaassa suurin osa  
osallistujista edustaa ammattirooliaan. Myös yrittäjien sidosryhmät ovat  
paremmin edustettuja kuin itse yrittäjät, jolloin sidosryhmien rooli tiedon  
portinvartijana korostuu. Isoimmilla yrityksillä voi puolestaan olla omat  
ennakointiin perehtyneet osaajat ja osastot. Tässä piilee myös maakun-  
nallisen kehittämisen kannalta riski: suuryhtiöiden päätöksenteko voi ta-  
pahtua kaukana, eikä maakunnallinen ennakoitintieto välttämättä tavoita  
tarvittavia tahoja – ja päinvastoin: yrityksistä ei välttämättä “tihku” tietoa  
suunnitelmista maakuntaan riittävän ajoissa eikä paikallisiin verkostoihin  
tai tapahtumiin välttämättä osallistuta.

Dufvan (2018) herättelemä keskustelu ennakoinnin tarkoituseristä on  
kiinnostava myös ennakoitintimallin ja siihen sisäänrakennetun valta-ase-  
telman osalta. Yhtäältä maakunnallista ennakoitintoimintaa voidaan aja-  
tella foorumina, jossa eri tahojen tuottamaa ennakoitintietoa jaetaan  
yhteiseen käyttöön. Kymenlaaksossa tiedon jakamiselle on ennakointi.  
kymenlaakso.fi-verkkosivusto, jonka hyödyntäminen on tasapuolises-  
ti kaikille mahdollista. Toisaalta käytäntö on osoittanut, että ennakointi-  
toimijoiden yhteisissä kokoontumisissa tilannekuvan päivityksen ohessa  
paikkansa on myös tulevaisuuskeskustelulla ja ajatusten vaihdolla. Var-  
sinkin fasilitoidut työpajatyypiset kokoontumiset ovat synnyttäneet uu-  
sia näkökulmia ja kehittäneet osallistujien tulevaisuusajattelua. Jo pelkkä  
ennakoitintilaisuuteen osallistuminen tai ennakoitintietoon tutustuminen  
voi näin ollen vaikuttaa päätöksentekoon. Keskeistä on, että toimintaan  
osallistuvat onnistuvat viemään ennakoitintoiminnasta kertyneen tiedon  
ja karttuvan tulevaisuusosaamisen omissa sidosryhmissään hyödynnet-  
täväksi. Se vaatii taitoa, tilaisuuden ja tahtoa: ennakoinnin vaikuttavuus  
syntyy tiedon roolin, osaamisen ja osallisuuden konteksteissa (Vataja &  
Dufva 2021).

Jos tulevaisuuskeskusteluja käydään vain pienen ja valikoidun osallis-  
tujajoukon kesken, jää tieto vajaaksi. Pöydästä puuttuvien ääntä ei kui-  
tenkaan saada kuuluviin, ellei sitä ole erikseen ennakoon kerätty ja  
selvitetty. Tulevaisuuskeskusteluun tulisikin kutsua mukaan erityisesti  
ne, joiden kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan on heikko: keskuste-  
lun ulkopuolelle jääminen synnyttää helposti polarisaatiota ja kärjistää  
keskustelua (Vataja & Dufva 2021). Vastaavasti ennakoitintoimintaan  
osallistumattomat jäävät myös paitsi mahdollisuudesta kehittää omaa  
ajatteluaan ja tulevaisuusosaamistaan.

## Yhteenveto: ihmislähtöisyyttä, inhimillisiä mittareita, kuvittelua ja ripaus rohkeutta

Tavoitellaan sitten alueellista menestystä, elinvoimaa tai kilpailukykyä, elinkeinorakenteen monimuotoisuus, muutosvalmius sekä sosiaalisen ja inhimillisen pääoman tuottama potentiaali monipuolistavat näkökulmia. Elämisen laatu korostuu, kun kilpailukykyisiä ja innovatiivisia yrityksiä synnyttämään tarvitaan osaajia, joiden alueelle houkutteluun tarvitaan enemmän kuin elämisen ja asumisen perustarjonta. (Salmivuori 2022.)

Koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään muutosten suuntia ja huomioida myös vaihtoehdot, joissa suunta yllättäen muuttuu. Jatkuva, yhteinen keskustelu siitä, millaisia tulevaisuuksia kohti kuljetaan ja millaisia kohti halutaan kulkea, on osa tulevaisuusymmärryksen laajentamista, uusien merkitysten luomista ja tulevaisuuden tekemistä. Ennakoinnin ihmislähtöisyys sekä yhä uusien ryhmien kutsuminen ennakointitietoa tuottamaan ja hyödyntämään edesauttaa monimuotoisten tulevaisuuksien ymmärtämistä ja estää polarisaatiota (Vataja & Dufva 2021). Ennakointikeskusteluiden kattavuuden näkökulmasta onkin tärkeää, että kaikille avoimien ennakointipahtumien lisäksi ennakointitoiminnan ovet pidetään avoinna kaikille alueellisesta ennakoinnista kiinnostuneille tahoille. Kaikkia ei kuitenkaan saada kutsuttua saman pöydän ääreen, mikä haastaa ennakointitoimintaa kartuttamaan systemaattisesti ymmärrystä ja tuomaan tietoisesti eri näkökulmia mukaan keskusteluun. Uudet yhteistyön ja osallistumisen paikat sekä niistä syntyneestä tiedosta viestiminen esimerkiksi kehittämishankkeiden tuottamana voisivat kehittää alueellista ennakointitoimintaa entisestään valta-asetelmia tasa-arvoistaen.

Parhaimmillaan alueellinen ennakointi on ihmislähtöistä ja myös inhimillisiä mittareita hyödyntävää. Päätöksiä tehdään vahvasti tietoon pohjautuen. Samalla ymmärretään, että tilastoihin pohjautuva data vaatii ympärilleen näkemystietoa ja tulevaisuuksien kuvittelua. Askeleita kohti elinvoimaista, toivottua tulevaisuutta on mahdollista ottaa, kun alueella on selkeä visio ja riittävästi rohkeutta uudistua.

# LÄHTEET

*Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A. & Villanen, J.* 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä: Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitran selvityksiä 204. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf> [viitattu 25.7.2023].

*Dufva, M.* 2018. Ennakointitieto – palikka, verkosto vai kyvykkyys? Sitra. Puheenvuoro. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointitieto-palikka-verkosto-vai-kyvykkyys/> [viitattu 25.7.2023].

*Dufva, M. & Vataja, K.* 2020. Ennakoinnissa tarvitaan surffaamista muutoksen aalloilla. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointi-vaatii-nyt-surffaamista-muutoksen-aalloilla/> [viitattu 25.7.2023].

*Dufva, M. & Rekola, S.* 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/> [viitattu 31.8.2023].

*Huovari, J., Kangasharju, A. & Alanen, A.* 2001. 176. Alueiden kilpailukyky. PTT raportteja. <https://www.ptt.fi/julkaisut/alueiden-kilpailukyky/> [viitattu 25.7.2023].

*Kujanpää, I. & Viljakainen, K.* 2024. Strateginen hankejatkuo alueennakoinnin rakenteen ja toiminnan kehittäjänä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 428–434. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>

*Kymenlaakson ICT-alan toimialakartoitusraportti.* 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat> [viitattu 31.8.2023].

*Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S.* 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän muistio. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8> [viitattu 18.7.2023].



*Pallaste, A.* 2022. Asiakaslähtöisyydestä ihmislähtöisyyteen – taitojen näkökulma. Saatavissa: <https://miltton.com/fi/asiakaslahtoisyydesta-ihmislahtoisyyteen> [viitattu 28.8.2023].

*Paunonen, E.* 2021. Asuinalueen valintaan ja tyytyväisyyteen vaikuttavat vetovoimatekijät ja digitaaliset ratkaisut. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://www.lahdenyliopistokampus.fi/asuinalueen-valintaan-ja-tyytyvaisyyteen-vaikuttavat-vetovoimatekijat-ja-digitaaliset-ratkaisut/> [viitattu 28.8.2023].

*Salmivuori, E.* 2022. Tutkimuskirjallisuuden tarjoamia määritelmiä ja tulintoja alueiden elinvoimasta sekä maaseudun elinvoimaisuustekijöistä. *Maaseutututkimus*, 30(1), 88–107. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.119797> [viitattu 18.7.2023].

*Tilastokeskus.* 2002. Vertailussa aluekehityksen kuvaajat. Menestyksen mittarit. Verkkosivu. Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta\\_01\\_02\\_aluekehitys.html](https://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_01_02_aluekehitys.html) [viitattu 25.7.2023].

*Toivonen, M., Miles, I. & Nieminen, J.* 2003. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi. Julkaisutoimisto, Euroopan komissio, Tutkimuksen ja innovoinnin pääosasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/5a25aba0-8ceb-43e5-a936-b1abc-13d2f99> [viitattu 18.7.2023].

*Vataja, K. & Dufva, M.* 2021. Millaiselle tiedolle, osaamiselle ja osallisuudelle ennakkointia rakennetaan? Valtioneuvoston kanslia. Kolumni. Saatavissa: <https://vnk.fi/-/katri-vataja-mikko-dufva-millaiselle-tiedolle-osaamiselle-ja-osallisuudelle-ennakkointia-rakennetaan-> [viitattu 25.7.2023].

*Vataja, K. & Parkkonen, P.* 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkointiin arviointiin. Sitran julkaisu. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/> [viitattu 25.7.2023].

*Viljakainen, K.* 2023. Tulevaisuusosaaminen pienyrityksen voimavarana. Teoksessa: Unkari-Virtanen, L., Kuusisto-Ek, H. & Brandt, T. (toim.) Tulevaisuudenkestävä bisnes – ratkaisuja kompleksisuuden haasteisiin. Konferenssi 27.4.2023. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisu, Taito-sarja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-396-1> [viitattu 27.12.2023].

*Xamk.* 2023. Strategia. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/strategia/> [viitattu 25.8.2023].