

# INNOVAATIO- PELIKIRJA

ENNAKOIVAN  
INNOVAATIOTOIMINNAN  
PELIKIRJA V1.0

TYÖKALUJA JULKISEN  
SEKTORIN ENNAKOIVAAN  
INNOVAATIOTOIMINTAAN



Sisäministeriö  
Inrikesministeriet



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET



Sosiaali- ja  
terveysministeriö

Kela®

SITRA



# Sisällysluettelo

## Taustaksi

[Esipuhe](#)

[Tiivistelmä](#)

[Taustatietoa](#)

## Kyvyt ja osaamiset

[Ennakoiva innovaatioprosessi](#)

[Ennakointikyvyn elementit](#)

[Innovaatiokyvyn elementit](#)

[Kyvyt ja osaamiset](#)

## Työpohjat

[Peste](#)

[CLA](#)

[Strateginen tiekartta](#)

[Ongelman muotoilu](#)

[Keskeiset toimijat](#)

[Teot & toimenpiteet](#)

[Kokeilusuunnitelma](#)

[Skaalaussuunnitelma](#)

[Skaalauksen ulottuvuudet](#)

[Kypsyysarviointi](#)

## Lopuksi

[Viisi suositusta](#)

[Lukuvinkkejä](#)

# Työkaluja julkisen sektorin uudistamisen tueksi

Elämme maailmassa, jossa muutostahti on kova ja epävarmuus suurta. Päättäjien ja asiantuntijoiden on navigoitava monisyisten siirtymien ja haasteiden keskellä, joiden seurauksia on vaikea ennustaa ja hallita.

Samaan aikaan julkisen sektorin taloustilanne on haastava ja meillä on jo ennestään useita viheliäisiä ongelmia ratkottavanamme. On selvää, etteivät vaadittavat ratkaisut synny pelkästään perinteisin keinoin. Tarvitsemme vaikuttavaa ennakoivia ja kykyä innovoida uusia ratkaisuja.

Ennakoiva innovaatiotoiminta on mahdollisuus tunnistaa tulevia tarpeita sekä käynnistää niihin vastaavaa kehitystyötä. Jaetun ymmärryksen lisäksi tarvitsemme työkaluja ja menetelmiä sekä jatkuvaa oppimista ja yhdessä reflektointia.

Idea ennakoivia ja innovoivia yhteen tuovasta pelikirjasta syntyi Sitran ja valtiovarainministeriön järjestämässä innovaatiokyky-oppimisprintissä marraskuussa 2024. Sen kehittämiseen on osallistunut asiantuntijoita myös sisäministeriöstä, sosiaali- ja terveysministeriöstä ja Kelasta sekä Julkisen sektorin innovaatiotoiminnan yhteistyöryhmästä.

## Kenelle pelikirja on tehty ja miten sitä käytetään?

Kaikki työkalut ja työpohjat ovat jokaisen asiantuntijan ja organisaation vapaasti käytettävissä, muokattavissa ja jatkokehitettävissä. Pelikirja sisältää työpohjien lisäksi keskeisiä käsitteitä, kyvykkyyksiä ja oppimiskysymyksiä ennakoivan innovaatiotoiminnan tueksi.

Innovaatioita voi syntyä millä tasolla vain: niin paikallis-, alue- kuin valtakunnallisella tasolla, niin virastoissa kuin ministeriöissä. Kehittäminen ja toimintatapojen uudistaminen – innovointi – on pitkäjänteistä työtä, joka hyötyy siitä, että innovaatioita johdetaan ja edistetään systemaattisesti.

Rohkaisemmekin kaikkia tutustumaan pelikirjaan ja hyödyntämään sen tarjoamia työkaluja omissa hankkeissa ja toiminnan kehittämisessä. Samalla toivomme pelikirjan tukevan ennakoivan innovaatiotoiminnan juurtumista ja leviämistä sekä valtionhallinnossa että laajemmin yhteiskunnassa. Uudistutaan yhdessä!

## Lisätietoja:

Matti Kuivalainen  
Erityisasiantuntija  
Valtiovarainministeriö  
matti.kuivalainen@gov.fi

Saara Saarinen  
Johtava asiantuntija  
Sitra, Ratkaisut  
saara.saarinen@sitra.fi

## Pelikirjan tarkoitus

- Edistää julkisen sektorin uudistumista vastaamaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön.
- Kytkeä ennakointia ja innovointia yhteen, nostaa kypsyystasoa, ja tätä kautta vahvistaa strategista ennakoivaa innovaatiotoimintaa.
- Tarjota kehittäjille ja politiikkatoimia valmisteleville matalan kynnyksen työkaluja innovaatioprosessien vaikuttavuuden kasvattamiseksi ja organisaation ajantasaistamisen tueksi.

## Pelikirja sisältää

- Taustoja ja keskeisiä määritelmiä
- Ennakointi- ja innovaatiokyvyn elementit ja tarvittavat osaamiset
- Työpohjia ja oppimiskysymykset kolmivaiheiseen innovaatioprosessiin :  
1) Ennakoi 2) Kehitä ja kokeile 3) Skaalaa
- Itsearviointityökalu, jota voi käyttää organisaation kypsyystason arviointiin
- Suosituksia ja lukuvinkkejä

## Ennakoinnin ja innovaatiotoiminnan kytköstä toisiinsa ja päätöksentekoon tulee vahvistaa

Strateginen ennakointi ja innovaatiotoiminta tarjoavat keinoja tutkia mahdollisia tulevaisuuksia ja valmistautua niihin. Niiden vaikuttavuus jää kuitenkin rajalliseksi, ellei niitä integroida toisiinsa ja osaksi organisaatioiden muuta toimintaa. OECD:n analyysin mukaan näiden lähestymistapojen järjestelmällinen hyödyntäminen julkishallinnossa on edelleen harvinaista: ennakointiprosessit eivät ole riittävästi yhteydessä politiikan kehittämiseen tai innovointiin – eikä toisinpäin.

Keväällä 2025 toteutetussa ennakoivan innovaatiotoiminnan kyselyssä, johon osallistui noin 50 asiantuntijaa pääasiassa valtionhallinnosta, tehtiin sama havainto. Vastajat kuvasivat ennakointi- ja innovaatiotoiminnan tilaa seuraavasti:

- Ennakointia ei ole kytketty systemaattisesti innovaatiotoimintaan.
- Osaaminen, menetelmät ja prosessit kaipaavat vahvistamista.
- Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan arviointi ovat harvinaisia.
- Rahoituksen lisäksi erityisesti ajan puute rajoittaa toimintaa.
- Sekä ennakoinnin että innovaatiotoiminnan arvioitiin olevan tasolla ”kehittyvä”.
- Johtaminen on ratkaisevassa roolissa vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden varmistamisessa.

Tämä pelikirja tarjoaa työkaluja sekä OECD:n että kyselyn esiintuomiin tarpeisiin.

*Towards Anticipatory Governance Guidelines for Public Sector Organisations, OECD 2025*  
*Ennakoivan innovaatiotoiminnan esiselvityskysely VM 2025 (julkaisematon)*

## Ennakointitoiminta

*Strategisella ennakkoinnilla* tarkoitetaan tulevaisuutta koskevaa järjestelmällistä työtä, jonka pyrkimyksenä on vahvistaa organisaation kykyä havaita, ymmärtää ja toimia suhteessa erilaisiin tulevaisuuden tapahtumiin ja ilmiöihin.

Siihen kuuluu nykyhetken muutosten sisäistämistä, tulevaisuutta koskevien oletusten tunnistamista ja haastamista, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelua ja niiden peilaamista nykyhetken valintoihin.

Strateginen ennakointi vahvistaa *päätöksentekoa ja politiikkavalmistelua* auttamalla ymmärtämään, millainen toimintaympäristö on nyt ja tulevaisuudessa, millaisia näkemyksiä ja oletuksia tulevaisuuteen ja toimenpiteiden vaikutuksiin liittyy ja mitä pidetään mahdollisena ja toivottavana.

## Innovaatiotoiminta

*Innovaatiotoiminta* kattaa kaikki toimet, jotka tähtäävät *innovaation* – uutuutta sisältävän ja lisäarvoa tuottavan ratkaisun syntyyn ja käyttöönottoon. Julkisella sektorilla innovaatiotoimintaan sisältyvät muun muassa tietopohjan rakentaminen, tavoitteiden asettaminen, johtaminen, osaamisen kehittäminen ja toiminnan rahoitus.

*Yhteiskunnallinen innovaatio* on uusi tai parannettu, aiemmasta merkittävästi poikkeava tuote tai prosessi tai niiden yhdistelmä, jolla pyritään saamaan aikaan vaikuttavuutta yhteiseksi hyväksi. Tavoiteltava vaikutus riippuu kontekstista: se voi olla esimerkiksi tuottavuus, talouskasvu tai osallisuuden ja demokratian vahvistaminen. Jotta tuote tai prosessi voidaan katsoa innovaatioksi, sen on oltava käytössä.

Monimutkaisiin haasteisiin vastaava innovaatiotoiminta edellyttää uusia lähestymistapoja ja jäsentynyttä yhteistyötä.

## Ennakoiva innovaatiotoiminta

*Ennakoiva innovaatiotoiminta* tarkoittaa tulevien tarpeiden, haasteiden ja mahdollisuuksien aktiivista tunnistamista sekä niihin vastaavien ratkaisujen kehittämistä. Keskeistä on kyky sietää epävarmuutta, ehdottaa, rohkeita ja radikaaleja ratkaisuja, hallita disruptioita ja kehystää asioita uusilla tavoilla.

Ennakoivassa innovaatiotoiminnassa korostuu organisaation kyky havaita, ymmärtää ja toimia tulevaisuuden suhteen jo silloin, kun se alkaa ilmetä nykyhetkessä. OECD korostaakin, että pelkkä ennakoitiedon tuottaminen ei riitä, vaan sen hyödyntäminen päätöksenteossa ja innovaatioprosesseissa on ratkaisevaa vaikuttavuuden kannalta.

Lähestymistapa kytkeytyy ennakkoinnin ja innovoinnin ohella organisaation strategiatyöhön, riskienhallintaan ja osallisuustoimien toteutukseen.

# **Kyvyt & osaamiset**

# Ennakoivan innovaatiotoiminnan prosessi



Vaikka mikään prosessi ei todellisuudessa etene täysin lineaarisesti, ennakoivan innovaatiotoiminnan malleissa toistuvat yleensä neljä keskeistä vaihetta: ennakointi, kehittäminen, skaalaaminen sekä oppiminen ja arviointi. Näiden vaiheiden yhteisenä tavoitteena on tuottaa vaikuttavia ratkaisuja, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeisiin.

Pelikirjan käytettävyyden varmistamiseksi prosessi on pelkistetty mahdollisimman yksinkertaiseksi. Tavoitteena on madaltaa kynnystä työkalujen kokeiluun ja käyttöönottoon, jotta käyttäminen olisi vaivatonta ja innovaatiotoiminta helposti käynnistettävissä.

Ennen työkalujen esittelyä pelikirjassa on muutama sivu, jotka käsittelevät ennakointi- ja innovaatiokyvykkyyden keskeisiä elementtejä ja osaamisalueita. Niiden on tarkoitus tukea omaa pohdintaasi siitä, millaisia valmiuksia ja taitoja tarvitaan. Huomioithan, että tarvittavat kyvykkyydet vaihtelevat projektin tavoitteiden, aiheen ja tiimin mukaan.

# Ennakointikyvyn elementit

*Ennakointitoiminta ei ole ennustamista, vaan erilaisten mahdollisten kehityskulkujen hahmottamista.*

**Analysoi:**  
Megatrendit, jännitteet,  
ristiriidat ja toiminta-  
ympäristö.



**Hyödynnä:** Heikot signaalit, *mitä jos* -kysymykset, vaihtoehtoiset näkemykset tulevaisuuksista, skenaariot.

**Toimeenpano:**  
Visioi, päätä, toimi.

TOIMEENPANOKYKY

# Innovaatiokyvyn elementit

*Innovaatiotoiminnassa korostuvat yhdessä oppiminen, rohkeat kokeilut, luova ajattelu ja kyky viedä ideat käytäntöön.*

Syvällinen ymmärrys nykyisistä tai tulevista tarpeista ja ongelmista, joita pyritään ratkaisemaan.



Substanssi- ja johtamisosaaminen, mahdollisuus epäonnistua, jatkuva uuden oppiminen ja kyky kehittää ratkaisuja.

Kyky juurruttaa innovaatiot yhteiskuntaan tuottamaan lisäarvoa.

TOIMEENPANOKYKY

# Ennakoivan innovaatiotoiminnan kyvyt ja osaamiset



**Ennakoi**

**Kehitä**

**Skaalaa**

**Innovaatiotoiminnan johtaminen ja arviointi** läpileikkaavana kaikissa vaiheissa.

## Kyvyt

joita tarvitsemme yhteiskunnallisen muutoksen vauhdittamiseen.

Ennakointikyky ja ymmärrys yhteiskunnan systeemisydestä.

Kyky tuoda eri tahoja yhteen ja luotsata muutosta.

Kyky vauhdittaa ja levittää ratkaisuja.

## Osaamiset

jotka korostuvat eri vaiheissa. Ovat muuttuvia ja projektikohtaisia.

- Strateginen ennakointi
- Tulevaisuusajattelu
- Systeemiajattelu
- Osallisuusmenetelmät
- Luovat menetelmät
- Fasilitointi

- Yhteiskehittäminen
- Käyttäytymistieteet
- Kokeilut
- Ketterä kehittäminen
- Arviointiosaaminen
- Luovat menetelmät

- Systeemiajattelu
- Skaalausosaaminen
- Markkinointi ja viestintä
- Rahoitusosaaminen
- Yhteistyön fasilitointi
- Jatkuva oppiminen

**Pohdi** mitkä osaamiset ovat oman projektisi kannalta keskeisiä ja millaista johtamista tarvitaan?

?

?

?

# Ennakoivan innovaatiotoiminnan kyvykkyyksiä ja onnistumisen elementtejä eri tasoilla

## Yksilö


- Avoimuus ja rohkeus
- Luovuus ja mielikuvitus
- Oma-aloitteisuus ja kyky saada aikaan
- Jatkuva oppiminen ja osaamisen jakaminen

## Yhteisö

- Monimuotoisuus ja monialaisuus
- Kokonaisuuksien ja vaikutussuhteiden ymmärrys
- Johtaminen ja riskienhallinta
- Vuorovaikutus ja yhteistyö
- Yhteiset oppimisprosessit

## Yhteiskunta

- Kyky tunnistaa haasteita ja mahdollisuuksia
- Yhteinen tahtotila ja tavoitteet
- Mahdollistavat rakenteet, kannustimet ja kulttuuri
- Uudistumisvalmius



**Pohdi** mitkä kyvyt ovat oman innovaatioprosessisi kannalta keskeisiä, ja millä tasolla (yksilö, yhteisö vai yhteiskunta) ovat onnistumisen kannalta kriittisimmät kyvyt?

# Työpohjat

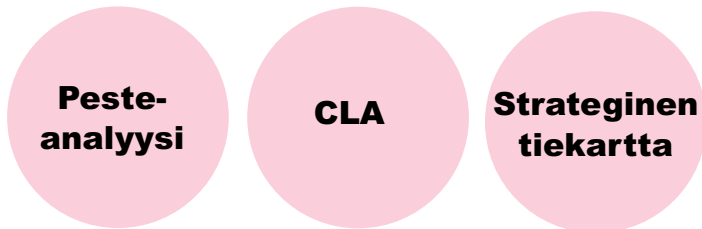
*Ennakointiin, kehittämiseen ja skaalaamiseen*

# Työpohjia & menetelmiä ennakoivan innovaatiotoiminnan tueksi

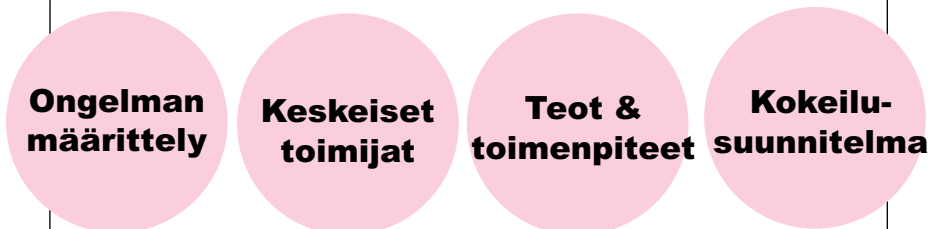
**Huom.** Kaikkia pohjia voi käyttää missä vaiheessa prosessia hyvänsä ja muokata tarpeen mukaan. Monet työpohjat sopivat yhtä hyvin niin ennakointi-, kehittä- kuin skaalausvaiheeseen.



Nämä työpohjat sopivat erityisesti ennakointiin ja toimintaympäristön analysointiin.



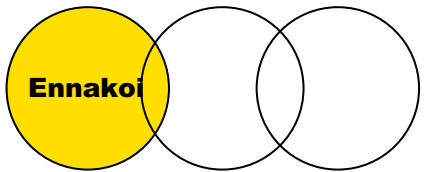
Nämä työpohjat sopivat erityisesti ratkaisujen kehittämiseen ja kokeilemiseen.



Nämä työpohjat sopivat erityisesti ratkaisujen skaalaamiseen ja arviointiin.



# Ennakoi



Tämä työpohja sopii erityisesti ennakointiin ja toimintaympäristön analysointiin.

**PESTE-analyysi** on työkalu toimintaympäristön systemaattiseen analysointiin. Se auttaa tunnistamaan ja ryhmittelemään ulkoisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon.

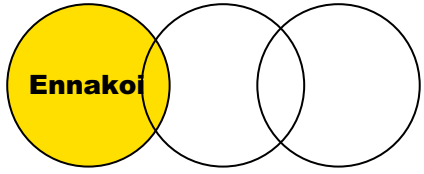
Huom. Lataa työpohja ja käyttöohjeet [Sitran sivuilta](#).



# Peste-analyysi

Käsiteltävä aihe:

<b>P</b>	<b>Political eli poliittiset:</b> puolueiden ohjelmat, sääntely, direktiivit, lainsäädäntö, eri valtaapitävien toimijoiden intressit jne.	
<b>E</b>	<b>Economic eli talouteen liittyvät:</b> kansantalouden kehityssuunta ja vakaus, kilpailukyky, ostovoima, työllisyys, toimialat, alueellinen kehitys, lainansaanti ja investoinnit jne.	
<b>S</b>	<b>Social eli sosiaaliset:</b> väestörakenne, terveys, kuluttajakäyttäytyminen, ihmisten asenteet, koulutus, uskonnot ja elämäkatsomukset jne.	
<b>T</b>	<b>Technological eli teknologiset:</b> teknologian kehitys, sen saatavuus, uudet teknologiat ja niiden käyttöönotto jne.	
<b>E</b>	<b>Environmental eli ympäristöön liittyvät:</b> sekä luontoa että muu fyysinen ympäristö: luonnon monimuotoisuus, ilmasto, resurssien käyttö ja saatavuus, rakennettu ympäristö, infrastruktuuri jne.	



Tämä työpohja sopii erityisesti ennakkointiin ja toimintaympäristön analysointiin.

**CLA** eli kriittinen kerrosanalyysi (causal layered analysis) auttaa tuomaan esiin vallitsevia oletuksia ja ajatuksia nykyhetkestä, ja luomaan tilaa vaihtoehtoisille tulevaisuuksille.

**Huom.** Lataa työpohja ja käyttöohjeet [Sitran sivuilta](#).



# CLA

## Pintataso

Ilmiötä yksinkertaistava yleistys. Esimerkiksi lehtien otsikot tai kahvipöytäkeskustelun kommentit.

## Systemi

Ilmiöön liittyvien syiden ja seurausten kuvaus. Esimerkiksi sosiaaliset, taloudelliset ja poliittiset rakenteet, jotka ylläpitävät systeemiä.

## Maailmankuva

Arvot, intressit ja ajattelumallit maailmankuvan taustalla. Esimerkiksi millaisia uskomuksia ja asenteita on?

## Myytti

Aiheeseen liittyvät vertauskuvat, kulttuuriset arkkityypit ja kertomukset, jotka ennemminkin tunnustetaan tunnetasolla kuin tiedetään todeksi.

## Nykyhetki

Mitä tapahtuu tai sanotaan nyt?

Minkälaiset rakenteet ylläpitävät nykytilaa?

Mihin silloin uskotaan ja mitä arvostetaan?

Mitä myyttejä tai vertauskuvia tämä ilmentää? Tunnista olemassa olevia tai keksi uusi.

## Vaihtoehtoinen tulevaisuus

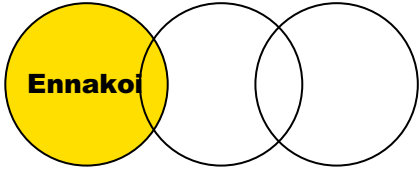
Mitä tässä tulevaisuudessa tapahtuu tai sanotaan?

Minkälaisia rakenteita tässä tulevaisuudessa tarvitaan?

Mihin tässä tulevaisuudessa uskotaan ja mitä arvostetaan?

Millainen myytti tai vertauskuva kuvaa tätä vaihtoehtoista tulevaisuutta?





Tämä työpohja sopii erityisesti ennakointiin ja toimintaympäristön analysointiin.

# STRATEGINEN TIEKARTTA

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_

	Nykyhetki	Keskipitkä aikaväli	Pitkä aikaväli	O I S I V
<p><b>Ajurit ja pullonkaulat</b></p> <p>Mitkä muutokset toimintaympäristössä tukevat visiota? Mitkä estävät sitä?</p>				
<p><b>Toimijakenttä ja sidosryhmät</b></p> <p>Ketkä ovat toimijoita missäkin vaiheessa? Ketkä ovat kumppaneita? Entä vastustajia?</p>				
<p><b>Palvelut ja toiminta</b></p> <p>Millaisia ratkaisuja tarjotaan? Millä askelilla päästään visioon?</p>				
<p><b>Mahdollistavat tekijät ja resurssit</b></p> <p>Mitä teknologisia ja muita ratkaisuja tarjottavat palvelut edellyttävät?</p>				

# OPI & arvioi

**Pohdi näitä  
kysymyksiä erityisesti  
ennakointivaiheessa.**

**1** Millaisia muutoksia tunnistatte toimintaympäristössä?  
Miten ne vaikuttavat tekemiseenne?

**2** Millaisia oletuksia toimintaympäristön muutoksista teillä on?  
Mihin oletukset perustuvat?

**3** Millaisia toivottavia tulevaisuuksia ja visioita keskusteluisanne  
nousee esille? Entäpä millaisia ei-toivottavia tulevaisuuksia?

**Vinkki**

## **Muista tulevaisuusvalta!**

Muutosten vaikutukset ja tulevaisuuksien toivottavuus ovat eri ihmisille erilaisia. Tarkista oletko ottanut eri näkökulmat huomioon.

Tustustu [tulevaisuusvallan eettisiin periaatteisiin](#).

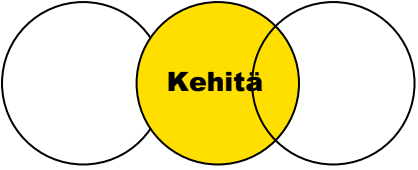
# **Kehitä & kokeile**

# ONGELMAN MÄÄRITTELY

"If I had an hour to solve a problem I'd spend 55 minutes thinking about the problem and five minutes thinking about solutions" **Albert Einstein**

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_



Tämä työpohja sopii erityisesti ratkaisujen kehittämiseen.

Ongelma: \_\_\_\_\_

Ongelman kiteytys
<b>Kenen</b> ongelma tämä on? <b>Mikä</b> tarve ongelman takana on? <b>Miksi</b> se on ongelma?

Onko ongelman takana toinen ongelma?
Onko ongelman takana siihen vaikuttavia juurisyitä? Mitä?

Entäpä jos ongelma onkin mahdollisuus?
Muotoilkaa ongelma mahdollisuudeksi!

Ongelman luonne
Keskustelkaa siitä, onko ongelma luonteeltaan kompleksinen, monimutkainen, kaaottinen vai selkeä?
 
 
<i>Yksi usein käytetty tapa jäsentää monimutkaisia ongelmia on David Snowdenin kehittämä viitekehys, joka jaottelee ongelmia neljään eri kontekstiin. Erilaiset olosuhteet edellyttävät erilaisia toiminta- ja ongelmanratkaisumalleja.</i>
_____
_____

Miten ongelma on havaittu?
Millaiseen tietopohjaan tai kokemustietoon ongelman tunnistaminen pohjautuu? Mistä tiedämme, että ongelma on todellinen?

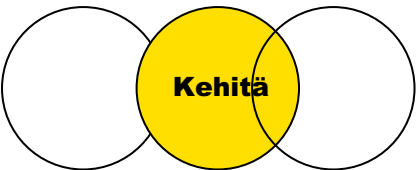
Kuka tai ketkä liittyvät ongelmaan?
Kenelle ongelma on tarpeeksi tärkeä, että hän lähtee ratkaisemaan sitä?
Hyötyykö joku ongelmosta ongelmana, kuka ja miten?

Kolme ehdotusta ongelman ratkaisemiseksi
Ideoikaa tämän hetkisen ymmärryksenne pohjalta kolme ehdotusta ongelman ratkaisemiseksi.
1. _____
2. _____
3. _____

Kestävyys
Onko ratkaisu planeetan kantokyvyn rajoissa?

Tietopohja & data
Millaista tietopohjaa ja dataa ratkaisussa voisi hyödyntää?

Mitä jos ongelma on ratkaistu?
Mitä tapahtuu jos ongelma on ratkaistu eli miltä onnistuminen näyttää?



Tämä työpohja sopii erityisesti ratkaisujen kehittämiseen.

# KESKEISET TOIMIJAT

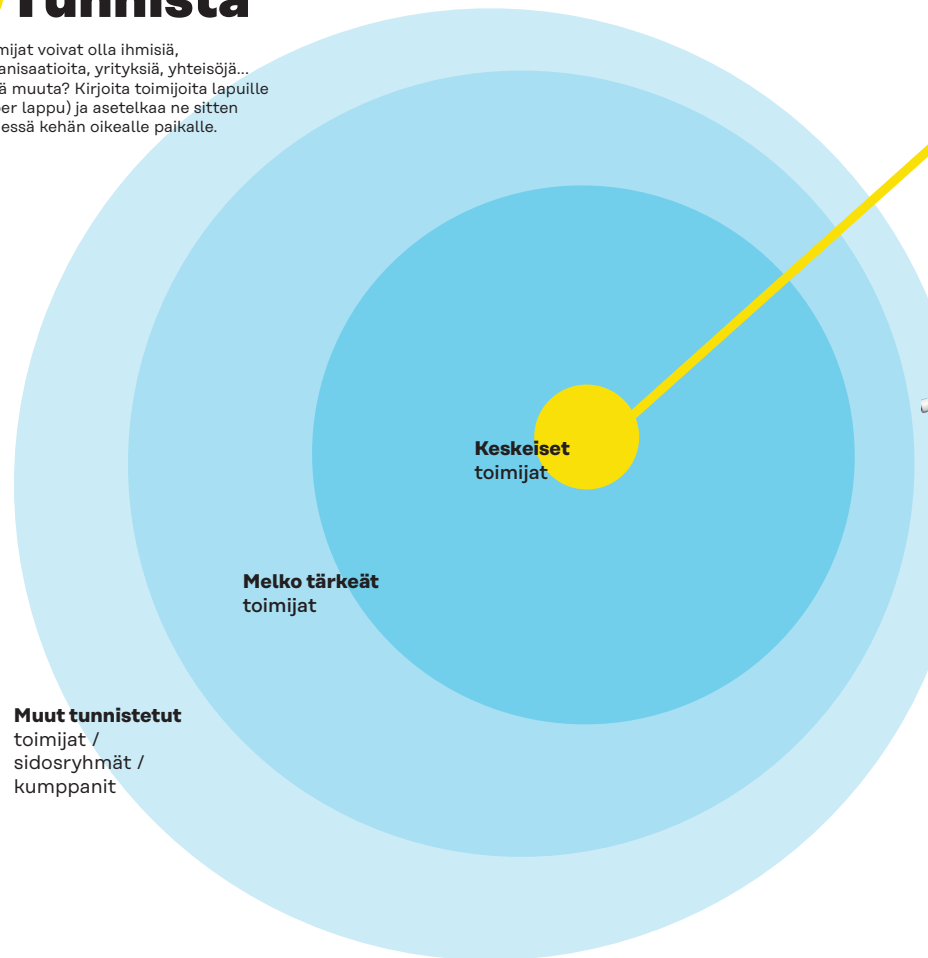
Keitä tarvitaan mukaan, jotta toivottu muutos tapahtuisi?

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_

## 1. Tunnista

Toimijat voivat olla ihmisiä, organisaatioita, yrityksiä, yhteisöjä... mitä muuta? Kirjoita toimijoita lapuille (1 per lappu) ja asetelkaa ne sitten yhdessä kehän oikealle paikalle.



## 2. Rajaa

**Keskeiset** toimijat

---

---

---

---

---



**Muut tärkeät** toimijat:

---

---

---

---

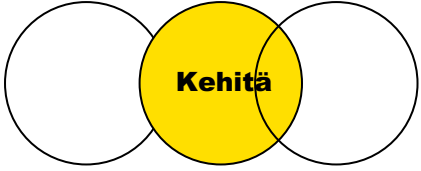
---

## 3. Kiteytä

# Miksi?

Miksi on tärkeää, että keskeiset toimijat pyrkivät edistämään muutosta. Mitä sen jälkeen tapahtuu?

Lopuksi keskustelkaa ja ideoikaa, **miten** keskeisimmät toimijat tavoitetaan.



Tämä työpohja sopii erityisesti ratkaisujen kehittämiseen.

# TEOT & TOIMENPITEET

Mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta toivottu muutos tapahtuisi?

Muutos:

Heti

Myöhemmin



Voit pohtia toimenpiteitä myös aikajanalla.

Mitä pitäisi tapahtua heti?

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_

<p><b>Kulttuurin muutos ja ajattelumallit</b></p> <p><b>Millaisia toimenpiteitä</b> arvojen, ajatusmallien ja ymmärryksen muuttamiseksi pitäisi tehdä?</p>		<p><b>Kiteytä</b> miksi juuri nämä toimenpiteet ovat tärkeitä?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>Rakenteet ja vallitseva järjestelmä</b></p> <p><b>Millaisia toimenpiteitä</b> rakenteiden ja toimintamallien muuttamiseksi pitäisi tehdä?</p> <p><i>Esim. politiikka, lainsäädäntö, kannustimet, ohjausmekanismit yms.</i></p>		<p><b>Kiteytä</b> miksi juuri nämä toimenpiteet ovat tärkeitä?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>Paikalliset ratkaisut ja innovaatiot</b></p> <p><b>Millaisia toimenpiteitä</b> käyttäytymisen, paikallisten palveluiden ja innovaatioiden syntymiseksi pitäisi tehdä?</p>		<p><b>Kiteytä</b> miksi juuri nämä toimenpiteet ovat tärkeitä?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

# Kokeilujen ja pilottien ominaispiirteitä

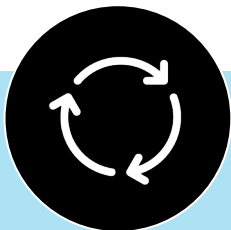
## Kokeilu

Kokeiluilla pyritään testaamaan uusia ideoita, ratkaisuja ja toimintatapoja sekä kokoamaan niihin liittyviä oppeja. Kokeiluissa keskeistä on todellisten kohderyhmien kokemusten kerääminen kokeilemalla ja kokeiluista oppiminen.

## Pilotti

Pilottien tavoitteena on testata valmiin tai lähes valmiin ratkaisun toteuttamiskelpoisuutta ja toimivuutta käytännössä ennen sen laajamittaista käyttöönottoa ja skaalausta. Pilotti sisältää oletuksen onnistumisesta. Toisinaan pilottiin voidaan edetä suoraan, jos ratkaisun idea on jo riittävän pitkällä ja asiasta tiedetään riittävästi.

## Miten kokeiluilla kehittäminen eroaa tavallisesta hanketoiminnasta?



### Testaus & simulointi käytännössä

- Kokeilemalla kehittämisessä keskeistä on ajatus, että ratkaisua tai sen osaa testataan käytännössä jo kehittämisen aikana todellisten käyttäjien kanssa.
- Näin saadaan arvokasta tietoa siitä, miten ratkaisu toimii ja miten sitä kannattaa toteuttaa.



### Epävarmuuden vähentäminen

- Kokeilu sopii tilanteisiin, joissa asiaan liittyy epävarmuutta tai monimutkaisuutta, eikä sitä voida ratkaista pelkällä suunnittelulla tai suoralla toteutuksella.
- Kokeilemisen ja kokeiluista oppiminen vähentävät epävarmuutta siitä, miten ratkaisu kannattaa toteuttaa.



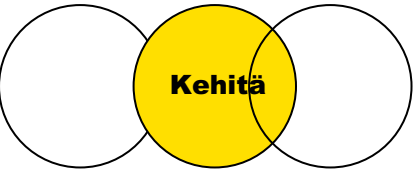
### Riskin salliminen

- Kokeilu mahdollistaa korkeamman riskin sallimisen rajatussa ympäristössä, verrattuna perinteiseen hanketoimintaan.
- Kokeilusta voi olla tuloksena uusi ratkaisu, mutta myös yhtäläillä uuden kokeilun tarve tai se, että kokeiltu ratkaisu tai sen osa ei toimi.

# KOKEILUSUUNNITELMA

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_



Tämä työpohja sopii erityisesti ratkaisujen kehittämiseen.

Kokeiluidea: \_\_\_\_\_

## Kenen kanssa?

Kenen kanssa ideaa voisi kokeilla ja mitä / keitä toimijoita siihen liittyy?

## Mitä ei tiedetä?

Mitä ideaasta ei vielä tiedä tai mitä pitäisi selvittää tai ymmärtää paremmin?

## Viestintä

Miten kokeilun tulokset viestitään ja kenelle?

Kuvalle kokeiluidea

## KOKEILU

Mitä tehdään käytännössä?

Miten kokeilun onnistumista arvioidaan ja miten opit kerätään talteen?

## Miten arvioidaan?

Mitä taitoja ja tietoja kokeilun tekeminen vaatii? Keneltä ne löytyvät?

## Tiedot, taidot ja kokemukset

Miten ja missä kokeilun tuloksia hyödynnetään?

## Kokeilusta vaikuttavuuteen



SITRA

# OPI & arvioi

**Pohdi näitä  
kysymyksiä erityisesti  
ratkaisuja  
kehittäessä ja  
kokeillessa.**

**1** Millaiset kysymykset ohjaavat kehittämistä? Mitä lähdette kokeilemaan ja miksi?

**2** Mitä olette oppineet kehittämisestä ja kokeiluista? Miten nämä opit muokkaavat projektianne?

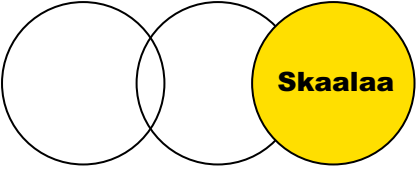
**3** Ovatko keskeiset käyttäjät ja sidosryhmät olleet mukana ratkaisujen kehittämisessä? Miten? Onko ryhmiä, joita ei ole kuultu, ja jos, miten heidän näkökulmat huomioidaan?

Vinkki

## Uskalla lopettaa!

Kokeilujen tarkoituksena on testata erilaisia hypoteeseja ja ratkaisuehdotuksia, jotta voidaan tunnistaa potentiaalisimmat ja rajata vähemmän toimivat vaihtoehdot pois. Uskalla myös muuttaa suuntaa tai jopa tarvittaessa lopettaa kokeilu.

# Skaalaa



Tämä työpohja sopii erityisesti innovaatioiden skaalaamiseen.

# SKAALAUSSUUNNITELMA

**Kiteytä** skaalattava yhteiskunnallinen innovaatio yhdeksi sanaksi:

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_

## 1. Onnistuminen

Miltä näyttää onnistunut lopputulos **10 vuoden päästä**, kun yhteiskunnallinen innovaatio on aidosti juurtunut Suomeen?

### Juurisyys?

Mikä juurisyys on ratkennut?

### Muutos?

Voiko muutoksen todentaa? Miten?

## 2. Miten skaalaamme?

Kuvaa mahdollisimman konkreettisesti polku nykytilasta tavoitteeseen. Miten yhteiskunnallinen innovaatio käytännössä juurrutetaan suomalaiseen yhteiskuntaan? Kuvaile muutosteoriaa, eli vaikutusketjua, jonka avulla muutos tapahtuu.

Millaisiin oletuksiin nojaa ajatus, että juuri nämä toimet aikaansaavat halutun lopputuloksen?



## 3. Resurssit

Onko skaalauksen onnistumiseen tarvittavat resurssit kunnossa?

- Työaikaa
- Rahaa
- Osaamista
- Verkostoja
- Kumppaneja

Mitä puuttuu ja miten se hankitaan?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

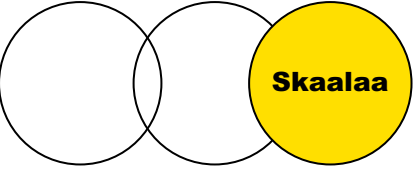
## 4. Riskit

Tunnista kolme keskeisintä riskiä skaalaukseen onnistumiseen liittyen.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

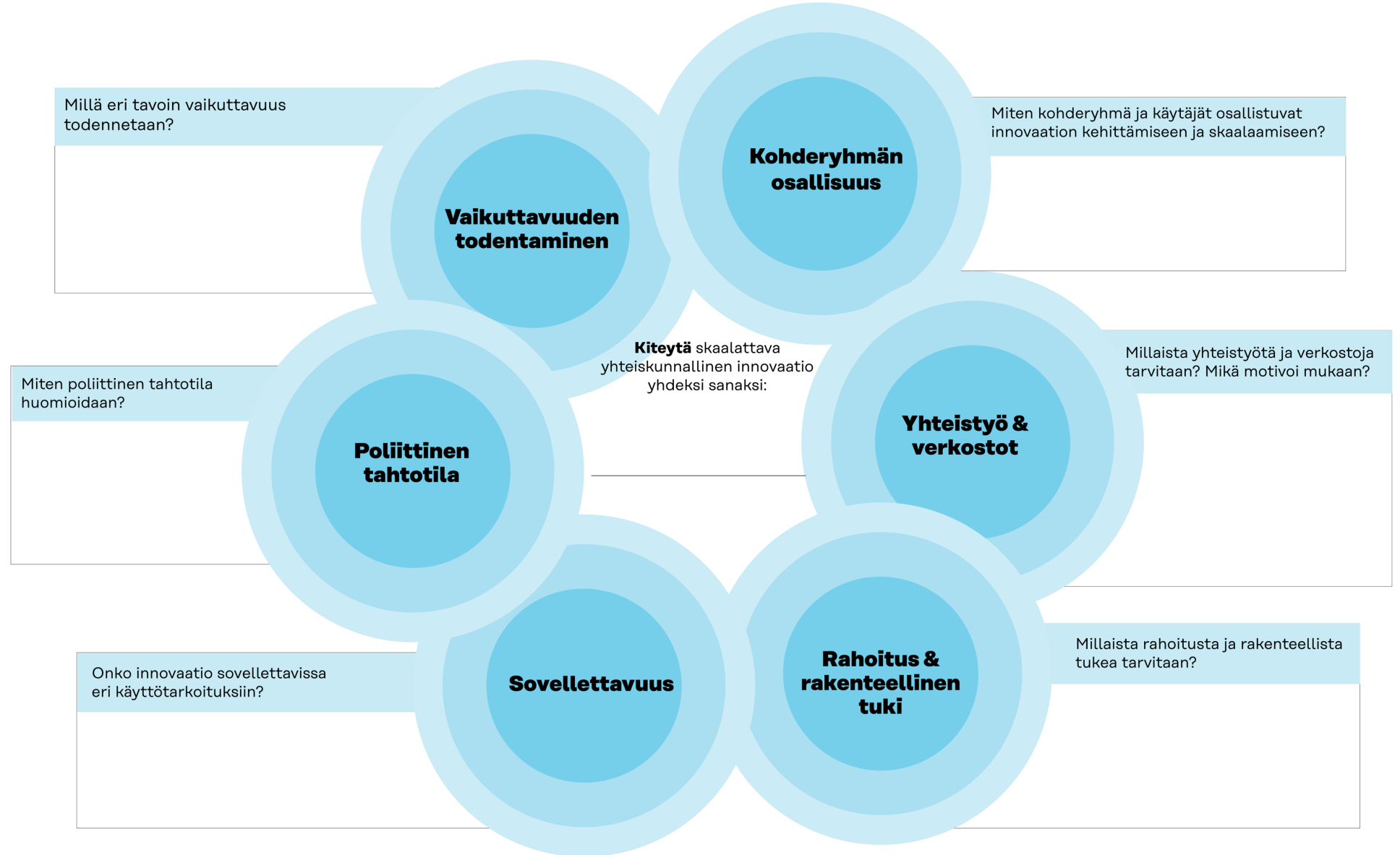


Tämä työpohja sopii erityisesti innovaatioiden skaalaamiseen.

# SKAALAUKSEN ULOTTUVUUDET

Case: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_



# OPI & arvioi

**Pohdi näitä  
kysymyksiä erityisesti  
skaalaukseen liittyen.**

**1** Pyritäänkö skaalaamisella määrään vai laatuun vai sekä että? Mitä olette oppineet tähän mennessä – kumpi on tärkeämpää teidän projektissa?

**2** Mitä olette oppineet toteutuneista skaalauksista?

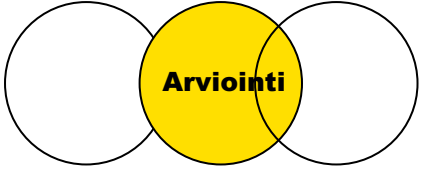
**3** Miten voisitte entisestään parantaa yhteistyötä keskeisten skaalauksumppaneiden kanssa?

Vinkki

## **Yllättäviä toimijoita?**

Pohtikaa missä kaikkialla vastaavia muutoksia ja kehittämistarpeita tunnistetaan. Löytyisikö uusia tahoja tai yllättäviäkin toimijoita skaalauksen tueksi?

# Kypsyysarviointi



Tämä työpohja sopii erityisesti ennakoivan innovaatio-toiminnan arviointiin.

# Organisaation ennakointi- ja innovaatiotoiminnan arviointityökalu

Tämän työkalun avulla organisaatiossa tai sen toimintayksikössä voidaan arvioida ennakointi- ja innovaatiotoiminnan tilaa ja kypsyystä sekä ennakoinnin ja innovoinnin kytkeytyneisyyttä toisiinsa ja strategiaan. Tavoitteena on tunnistaa kehittämistoimenpiteitä ja mahdollistaa organisaation kypsyystason seuranta.

Voit käyttää kypsyysarviointia ennen innovaatioprosessin käynnistämistä, prosessin aikana tai sen jälkeen. Työkalu on yksinkertainen. Voit täyttää minimissään seuraavilta sivuilta löytyvän pohjan tai käyttää avointa excel-pohjaa.



Excel-pohja osa-alueiden arvioimiseksi:

[Kypsyystason itsearviointitaulukko](#)



Pdf-tiedosto, jossa konkreettisempia kehittämissuhteita:

[Neuvoja kypsyystason nostamiseen](#)

Kypsyysarviointi jakautuu kolmeen osioon:

- 1) Ennakointitoiminta
- 2) Innovaatiotoiminta
- 3) Strategia

Voit arvioida kaikkia osioita tai vain osaa niistä. Laskemalla kaikkien osioiden pisteet yhteen saat karkean arvion organisaatiosi kypsyystasosta eli valmiudesta ennakoivaan innovaatiotoimintaan.

Arviointityökalu on kehitetty Suomen kontekstiin [OECD:tä](#) mukailleen. Tavoitteena on, että se kulkee mukana ja tukee organisaationne ennakoivan innovaatiotoiminnan jatkuvaa kehittämistä.



# Ennakoivan innovaatiotoiminnan arviointitaulukko (Ennakointitoiminta)

Arviointikysymys		Ei käytössä (0)	Satunnainen käytäntö (1)	Säännöllinen käytäntö (2)	Systemaattinen käytäntö* (3)
<b>Prosessit ja rakenteet</b>	Organisaatiossamme on erilliset roolit tai tiimit, jotka keskittyvät ennakointiin				
	Organisaatiomme on luonut prosessit ennakoitiedon sisällyttämiseksi suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimeenpanoon				
	Ennakointitoiminta on kytketty innovaatiotoimintaan antaen sinne syötteitä				
<b>Strateginen ohjaus ja johtaminen</b>	Politiikkatoimenpiteiden valmisteluun sisältyy analyysi vaihtoehtoisista skenaarioista				
	Johto tukee ennakoititoimintaa				
	Johto osallistuu ennakoititoimintaan				
<b>Kulttuuri ja osaaminen</b>	Ennakointitoimintamme kattaa eri aikajänteiden tarkastelun ja eri menetelmien hyödyntämisen				
	Tulevaisuustietoa käytetään haastamaan organisaatiomme oletuksia ja ennakkoluuloja				
<b>Yhteistyö</b>	Sidosryhmät ja kansalaiset osallistuvat organisaatiomme tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiseen				
	Osallistumme eri ennakoitiverkostoihin, joissa jaamme tulevaisuustietoa ja hyviä käytäntöjä				
	<b>Ennakointitoiminnan pisteet</b>				

Systemaattinen käytäntö tarkoittaa, että arvioitava asia on vakiinnutettu osaksi organisaation rakenteita – kuten työjärjestystä, vuosikelloa, tulostavoitteita tai henkilöstön työnkuvia - siten, että sen toteutuminen ei ole kiinni yksittäisestä asiantuntijasta tai projektista. Mikäli käytännöstä halutaan luopua, sen lopettamisesta tulee tehdä erillinen päätös.

# Ennakoivan innovaatiotoiminnan arviointitaulukko (Innovaatiotoiminta)

Arviointikysymys		Ei käytössä (0)	Satunnainen käytäntö (1)	Säännöllinen käytäntö (2)	Systemaattinen käytäntö* (3)
<b>Prosessit ja rakenteet</b>	Organisaatiossamme kerätään, arvioidaan ja jalostetaan kehittämistarpeita ja ideoita				
	Organisaatiollamme on yhteinen, toimintaa tukemaan valtuutettu innovaatiotoiminto (kuten tiimi, innovaatioyksikkö tai -laboratorio)				
	Organisaatiomme on ottanut käyttöön soveltuvia innovaatioympäristöjä (esim. sääntelyn hiekkalaatikot), joissa kehitämme ja testaamme aktiivisesti ratkaisuja tulevaisuuden tarpeita ennakoiden				
	Organisaatiomme arvioi innovaatiotoimintaa kokonaisuutena sekä innovaatioiden vaikutuksia ja vaikuttavuutta				
	Organisaatiossamme varmistetaan innovaatioiden skaalautuvuutta sekä tiedon ja osaamisen jakamista				
<b>Strateginen ohjaus ja johtaminen</b>	Innovaatiotoiminta on kytketty organisaatiomme strategiaan ja johtamisjärjestelmään (esim. asettamalla tulostavoitteita)				
	Johto osallistuu innovaatiotoimintaan ja tukee henkilöstöä ja sidosryhmiä toimintaan osallistumisessa				
<b>Kulttuuri ja osaaminen</b>	Organisaatiokulttuurimme on avoin, kannustava ja virheistä oppimisen salliva				
	Organisaatiossamme kehitetään johdon ja henkilöstön innovaatio- ja ennakointiosaamista				
<b>Yhteistyö</b>	Teemme innovaatioyhteistyötä ulkopuolisten kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa				
	<b>Innovaatiotoiminnan pisteet</b>				

Systemaattinen käytäntö tarkoittaa, että arvioitava asia on vakiinnutettu osaksi organisaation rakenteita – kuten työjärjestystä, vuosikelloa, tulostavoitteita tai henkilöstön työnkuvia - siten, että sen toteutuminen ei ole kiinni yksittäisestä asiantuntijasta tai projektista. Mikäli käytännöstä halutaan luopua, sen lopettamisesta tulee tehdä erillinen päätös.

## Ennakoivan innovaatiotoiminnan arviointitaulukko (Strategia)

Arviointikysymys	Ei käytössä (0)	Satunnainen käytäntö (1)	Säännöllinen käytäntö (2)	Systemaattinen käytäntö (3)
Olemme osallistaneet sidosryhmiämme ja kansalaisia pitkän aikavälin visiomme ja strategiamme kehittämiseen				
Organisaation tärkeimpiä tavoitteita ja toimenpiteitä on stressitettävä eri tulevaisuuskenaarioita vasten ja tarvittaessa muutettu tulosten perusteella.				
Muokkaamme strategiaamme ja siitä johdettuja tavoitteita toimintaympäristöanalyysin pohjalta vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin				
Pitkän aikavälin strategioissamme on kytkös resurssien allokoimiseen				
Otamme toiminnassamme huomioon myös tulevien sukupolvien tarpeet				
<b>Strategisuuden pisteet</b>				

Ennakointitoiminnan pisteet	
Innovaatiotoiminnan pisteet	
Strategisuuden pisteet	
<b>YHTEENSÄ</b>	

Kun olet arvioinut organisaatiosi ennakointitoimintaa, innovaatiotoimintaa ja strategisuutta, voit laskea saadut pisteet yhteen. Näin saat karkean arvion organisaatiosi valmiudesta ennakoivaan innovaatiotoimintaan. Huomioithan, että arvio on suuntaa antava.

0-15 Aloitteleva  
 16-30 Kehittyvä  
 31-45 Vakiintunut  
 45-60 Edistynyt  
 61-76 Huipputaso

# Lopuksi

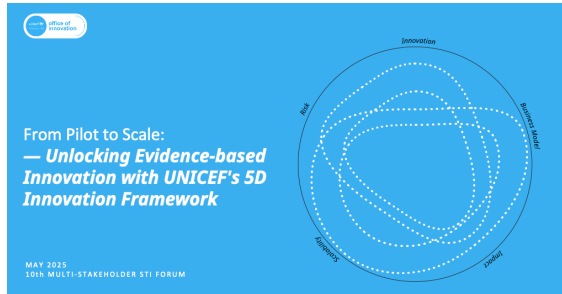
*Lisätietoa ja linkkejä*

# Viisi suositusta ennakoivaan innovaatiotoimintaan julkisella sektorilla



- 1. Seuraa ja analysoi** toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia monin eri tavoin.
- 2. Kehitä & kokeile** erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, ota opit talteen ja kokeile uudestaan.
- 3. Muista ihmiset** ja ihmisten välinen vuorovaikutus kaikissa vaiheissa. Ota loppukäyttäjät ja kansalaiset mukaan kehittämiseen!
- 4. Luo ja vaali verkostoja.** Hyvät ideat omaksutaan usein vasta, kun useampi taho puhuu niiden puolesta.
- 5. Pyri kytkemään** ennakointi- ja innovaatiotoiminta ohjaukseen, johtamiseen ja tulostavoitteisiin. Vain siten syntyy vaikuttavuutta.

# Lukuvinkkejä ennakoivaan innovaatiotoimintaan liittyen:



[Unicefin 5D Innovaatiomalli](#)



[Copenhagen Institute for Futures Studies' Foresight toolkit](#)



[Humanitarian Innovation Guide -verkkomateriaali](#)



[Nesta: Making it big: Strategies for scaling social innovations \(2014\)](#)

- UN Global Pulse: [Scaling the Summit -työkirja](#) (2022)
- [Designing New Institutions and Renewing Existing Ones - A Playbook](#) - Istanbul Innovation Days  
Työkaluja julkisten rakenteiden uudistamiseen ja uusien toimintamallien suunnitteluun
- [Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework - Observatory of Public Sector Innovation](#)  
Viitekehys hallinnon innovaatiokyvykkyyden arviointiin ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen
- Kattava pelikirja julkisen sektorin innovaatiotyön rooleista ja toimintamalleista: [OPSI Playbook FINAL V1.pdf](#)
- Kokeilukulttuurin edistämiseen soveltuvia malleja myös julkiselle sektorille: [Yrityksen Digitalous - Kokeilujen pelikirja](#)
- OECD:n työpaperi ennakoivan ohjauksen kehittämiseksi: [Towards anticipatory governance guidelines for public sector organisations](#) (2025)
- Suomen hallintojärjestelmän arvio ennakoivan ohjauksen näkökulmasta: [Anticipatory innovation governance: Towards a new way of governing in Finland](#)
- [Motivan Kokeiluista skaalaan -pelikirja](#) (2019)
- [KelaLabin](#) käytännön caseja ja oppeja julkisen sektorin kokeiluista.
- [Sitran artikkelisarja](#): näkemyksiä yhteiskunnallisten innovaatioiden merkityksestä
- [VM:n verkkosivut](#) julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta

ENNAKOIVAN  
INNOVAATIOITOIMINNAN  
PELIKIRJA V1.0

**KIITOS  
KUN  
LUIT!**

**Pst.** Jos käytät pelikirjaa tai työpohjia niin kuulemme mielellämme palautetta ja kehitysideoita. Yhteystiedot sivulla 2.