



VALTIONEUVOSTON KANSLIA



## Yhteistä ja jatkuvaa ennakointia

Ehdotus kansalliseksi toimintatavaksi



# Yhteistä ja jatkuvaa ennakkointia

## Ehdotus kansalliseksi toimintatavaksi



Julkaisija  
VALTIONEUUVOSTON KANSLIA

KUVAILULEHTI  
13.5.2014

**Tekijät**

**Julkaisun laji**  
Raportti

**Toimeksiantaja**  
Valtioneuvoston kanslia

**Toimielimen asettamispäivä**

**Julkaisun nimi**

Yhteistä ja jatkuvaa ennakointia - Ehdotus kansalliseksi toimintatavaksi

**Tiivistelmä**

Valtioneuvoston kanslia asetti 3.6.2013 ennakointimallia käsittelevän hankkeen, joka on osa valtioneuvoston tulevaisuusselontekoa. Hankkeen tehtävänä oli rakentaa kansallinen ennakkoinnin toimintamalli, joka toimii kansallisena kilpailuetuna ja edelläkävijyyden elementtinä. Hankkeessa tuli käsitellä pitkän aikavälin ennakkoinnin tarpeita ja tavoitteita, osapuolia, toimijoita, rajapintoja, työn sykliä, tarkastelun aikajännettä, menetelmiä, menettelyjä ja kustannuksia sekä selvittää mahdolliset muutostarpeet toimijoiden vastuihin.

Kansallisen toimintatavan tavoitteena on, että suomalaisessa päätöksenteossa olisi käytettävissä paras mahdollinen näkemys tulevaisuudesta ja että hallinto mahdollistaa tulevaisuuden tekemisen tarjoamalla ennakointityölle yhteisiä toimintamalleja ja foorumeita. Kokoamalla ennakkoinnin toimijoita lähempään yhteistyöhön ja yhteisiin prosesseihin voitaisiin ennakointi-toiminnassa saavuttaa nykyistä parempi vaikuttavuus ja nopeuttaa ennakointitiedon siirtymistä strategian kautta toimeenpanoon. Toteuttamista nopeutetaan kokeiluina, jotka kytkettäisiin alkamaan jo ennakointivaiheessa. Toimintatavan toteuttamiseksi voitaisiin toteuttaa seuraavia toimia:

1. Valtioneuvosto asettaa ennakointiluotsin, jossa on sekä pysyviä että vaihtuvia jäseniä. Ennakointiluotsin tehtävä on yhteen sovittaa ja innovoida suomalaista ennakointitoimintaa. Ennakointiluotsin päätöksiä valmistelee ja työtä tukee valtioneuvoston kansliaan nimitettävä pääsihteeri. Kansliapäälliköille raportoidaan tuloksista säännöllisesti.
2. Kansallinen ennakointiverkosto tulee olemaan laajapohjainen ja sen mandaatista tehdä konkreettinen. Verkoston jäsenet muodostavat tahoillaan verkostoja tarpeen mukaan, jotka voivat olla sekä organisaatio että teema-pohjaisia ja joihin osallistuu useamman eri tahon edustajia.
3. Ennakkoinnin toimijat kutsutaan yhteen säännöllisten ennakointifoorumien kautta jakamaan ja keskustelemaan ajankohtaisista tulevaisuuden teemoista sekä luomaan uutta. Foorumien tuloksista viestitään laajasti ja ne muodostavat tiiviin kommunikoivan verkoston.
4. Kotimaisen ennakkoinnin ohella kootaan säännöllisesti raportti kansainvälisen tason ennakointiin kotimaisilta tai ulkomaisilta tutkijoilta tilattavan tutkimuksen kautta. Tutkimus voi perehtyä ennalta annettuun teemaan tai haarukoida uusia ilmiöitä.
5. Kansallista ennakointiosaamista tuetaan järjestämällä ja jakamalla koulutusta laajalti. Koulutuksen järjestämisestä vastaa VNK:n ennakointisihteeristö.
6. Uuden toimintatavan avulla luodun ymmärryksen ja näkemyksen pääasiallinen kohderyhmä on poliittiset toimijat, joille tuotetaan säännöllisesti ennakointikatsauksia. Ennakointikatsauksissa ei pyritä toimijoiden väliseen yhteisymmärrykseen vaan luomaan kokonaiskuvaa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja riskeistä.
7. Ennakointitietoa, -analyysiä ja -keskustelun välittämistä varten tarkastellaan mahdollisuutta luoda Tulevaisuuskartasto.fi-niminen internet portaali. Portaali rakennetaan joko olemassa olevan portaalin pohjalta.
8. Toimintatavan vaikuttavuutta, ajankohtaisuutta, objektiivisuutta ja laatua on seurattava ja arvioitava säännöllisesti.

**Avainsanat**

Tulevaisuus, ennakointi, ennakointiverkosto, ennakointikatsaus, päätöksenteko

**Sarjan nimi ja numero**

Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 1/2014

**ISSN**

2341-7161

**ISBN (ePub)**

**Kokonaissivumäärä**

28

**Kieli**

Fi

**Luottamuksellisuus**

julkinen

**ISBN (PDF)**

978-952-287-095-7

**Kustantaja**

Valtioneuvoston kanslia  
Julkaisu PDF:nä: [www.vnk.fi/julkaisu](http://www.vnk.fi/julkaisu)  
Lisätietoja: [julkaisu@vnk.fi](mailto:julkaisu@vnk.fi)

**Taitto**

Valtioneuvoston kanslia/Politiikka-analyysiyksikkö

Utgivare  
STATSRÅDETS KANSLI

PRESENTATIONSBLAD  
13.5.2014

**Författare**

**Typ av publikation**  
Rapport

**Uppdragsgivare**  
Statsrådets kansli

**Datum då utredningen tillsattes**

**Publikationens namn**

Gemensam och kontinuerlig framsyn – Förslag till nationellt handlingsätt

**Sammandrag**

Som en del av statsrådets framtidsredogörelse tillsatte statsrådets kansli den 3 juni 2013 ett projekt för att ta fram en modell för framsyn. Projektet hade till uppgift att konstruera en nationell modell för framsynsarbetet, som fungerar som en nationell konkurrensfördel och är ett element i den banbrytande verksamheten. Avsikten var att i projektet behandla behoven av och målen för framsyn på lång sikt, parter, aktörer, kontaktytor, arbetets cykler, tidsperspektivet för granskningen, metoder, tillvägagångssätt och kostnader samt utreda eventuella behov av förändringar i fråga om aktörernas ansvar.

Målet för det nationella handlingsättet är att man i det finländska beslutsfattandet har tillgång till bästa möjliga framtidsvision och att förvaltningen möjliggör ett förverkligande av framtiden genom att erbjuda gemensamma verksamhetsmodeller och forum för framsynsarbetet. Genom att föra samman aktörerna inom framsynsarbetet för ett närmare samarbete och gemensamma processer är det möjligt att uppnå större effekt inom framsynsarbetet och påskynda processen att överföra prognosdata via strategi till genomförande. Genomförandet ska för snabbas med försök som inleds redan i framsynsfasen. För att genomföra handlingsättet kan följande åtgärder vidtas:

1. Statsrådet tillsätter en framsynslots med både ständiga och icke ständiga medlemmar. Framsynslotsens uppgift är att vara samordnande och innovativ inom det finländska framsynsarbetet. Statsrådets kansli utnämner en generalsekreterare som bereder framsynslotsens beslut och stöder arbetet. Resultaten rapporteras regelbundet till kanslichefen.
2. Det nationella framsynsnätverket ska vara brett förankrat och ha ett konkret mandat. Medlemmarna i nätverket bildar egna nätverk enligt behov. Nätverken kan grunda sig både på organisationer och teman och i dem ska företrädare för flera olika aktörer delta.
3. Aktörerna inom framsynsarbetet kallas regelbundet samman för att via olika framsynsforum sprida och diskutera aktuella framsynsteman samt för nyskapande verksamhet. Resultaten från forumen ges en bred spridning och aktörerna bildar ett tätt och kommunicerande nätverk.
4. Vid sidan av det finländska framsynsarbetet sammanställs regelbundet en rapport om framsynsarbetet på internationell nivå genom att en sådan undersökning beställs av inhemska eller utländska forskare. Undersökningen kan fokusera på givna teman eller rikta in sig på nya fenomen.
5. Den nationella framsynskompetensen stöds genom att utbildning ordnas och sprids i stor utsträckning. För anordnandet av utbildning svarar sekretariatet för framsyn vid statsrådets kansli.
6. Målgrupp för de insikter och visioner som skapas med hjälp av det nya handlingsättet är de politiska aktörerna, som kontinuerligt förses med framsynsprognoser. I framsynsprognoserna strävar man inte efter samförstånd mellan aktörerna, utan efter att ge en helhetsbild av möjligheterna och riskerna i framtiden.
7. För spridandet av prognosdata, framsynsanalyser och diskussioner om framsyn undersöks möjligheten att upprätta en internetportal med namnet tulevaisuuskartasto.fi (framtidatlas). Portalen upprättas utgående från en redan befintlig portal.
8. Handlingsättets genomslagskraft, aktualitet, objektivitet och kvalitet ska regelbundet följas upp och utvärderas.

**Nyckelord**

Framtid, framsyn, framsynsnätverk, framsynsprognos, stöd för beslutsfattande

**Publikationsseriens namn och nummer**

Statsrådets kanslis rapportserie 1/2014

**ISSN**

2341-7161

**ISBN (ePub)**

**Sidantal**

28

**Språk**

Fi

**Sekretessgrad**

Offentlig

**ISBN (PDF)**

978-952-287-095-7

**Förläggare**

Statsrådets kansli  
Publikationen som PDF: [www.vnk.fi/julkaisut](http://www.vnk.fi/julkaisut)  
Ytterligare information: [julkaisut@vnk.fi](mailto:julkaisut@vnk.fi)

**Layout**

Statsrådets kansli/Enheten för politikanalys

# SISÄLLYS

Alkusanat .....	8
Työryhmän ehdotukset tiiviisti.....	9
1 KANSALLISESTA ENNAKOINNISTA TEHDÄÄN YHTEISTÄ JA JATKUVAA .....	10
2 KANSALLISELLE ENNAKOINNILLE LUODAAN SELKEÄ JA JOUSTAVA TOIMINTATAPA SEKÄ VÄYLÄ PÄÄTÖKSENTEKOON.....	14
2.1 Toimintatapa perustuu vuorovaikutukseen ja verkostoihin .....	14
2.2 Ennakoinnin yhteensovittamisesta vastaa ennakointiluotsi.....	15
2.3 Ennakointiverkosto ottaa mukaan laajalti yhteiskunnan ennakointitoimijat ..	17
3 KANSALLISTA ENNAKOINTITIETOA EHDOTETAAN KOOTTAVAKSI JA VÄLITETTÄVÄKSI ERI KEINOIN .....	19
3.1 Ennakointifoorumit tuovat ennakkoinnin toimijat yhteen .....	19
3.2 Kansallinen ennakointi tarvitsee globaalia näkökulmaa.....	20
3.3 Säännöllinen koulutus tukee laadukasta ennakointiosaamista.....	21
3.4 Ennakointikatsaukset räätälöidään politiikoille .....	21
3.5 Tulevaisuuskartasto.fi muodostaa ennakointitiedosta kokonaiskuvan .....	23
3.6 Uusi toimintatapa vaikuttaa nykyisiin ennakointiprosesseihin .....	25
4 UUSI TOIMINTATAPA SYNTYY PIENTEN ASKELTEN JA KOKEILEMISEN KAUTTA.....	27

## Alkusanat

Valtioneuvoston kanslia asetti 3.6.2013 ennakointimallia käsittelevän hankkeen, joka on osa valtioneuvoston tulevaisuusselontekoa. Hankkeen tehtävänä oli rakentaa kansallinen ennakoinnin toimintamalli, joka toimii kansallisena kilpailuetuna ja edelläkävijyyden elementtinä. Hankkeessa tuli käsitellä pitkän aikavälin ennakoinnin tarpeita ja tavoitteita, osapuolia, toimijoita, rajapintoja, työn sykliä, tarkastelun aikajännettä, menetelmiä, menettelyjä ja kustannuksia sekä selvittää mahdolliset muutostarpeet toimijoiden vastuihin.

Hankkeen työryhmään ovat kuuluneet yksikön päällikkö Taina Kulmala, valtioneuvoston kanslia, (puheenjohtaja), johtaja Paula Laine, Sitra, yksikön johtaja Pentti Pulkkinen, Suomen Akatemia, ennakointipäällikkö Pirjo Kyläkoski, Tekes, asiantuntija Olli Hietanen, tulevaisuusvaliokunta, eduskunta, yksikön päällikkö Tuomas Tapio, valtioneuvoston kanslia, neuvotteleva virkamies Heli Saijets, työ- ja elinkeinoministeriö, asiantuntija Elina Kiiski Kataja, Sitra, johtava tiedeasiantuntija Annamajja Lehvo, Suomen Akatemia, johtava asiantuntija Juha Suuronen, Tekes ja pääsihteerinä erityisasiantuntija Ulla Rosenström, valtioneuvoston kanslia. Työryhmä on kokoontunut kahdeksan kertaa.

Yhteisen kansallisen toimintatavan valmistelu liittyy Jyrki Kataisen hallituksen tulevaisuusselontekoon Kestäväällä kasvulla hyvinvointia (<http://tuse.2030.fi/>). Tulevaisuusselonteko korostaa hallinnon roolia mahdollistajana ja ehdotus uudeksi toimintatavaksi perustuu tähän rooliin. Työryhmän tavoitteena on ollut konkreettisten ehdotusten tekeminen yhteisen ja jatkuvan kansallisen ennakoinnin rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Rakentamisessa ja toimeenpanossa korostuu kokeileva työote, joka vie pienin askelin eteenpäin. Tehdyt ehdotukset rakentuvat osin jo olemassa olevien toimintojen pohjalle.

Työryhmän työskentelytapa on ollut osallistava ja työhön on osallistunut työpajojen ja pyöreiden pöytien -tilaisuuksien kautta useampi sata ennakoinnin parissa työskentelevää henkilöä. Lisäksi kesällä 2013 valmistunut arviointi hallituksen tulevaisuusselonteon ennakointivaiheesta tuotti hyödyllistä tietoa hyvän ennakoinnin edellytyksistä (Ramboll, 2013) ([http://vnk.fi/hankkeet/tulevaisuusselonteko/pdf/TUSE\\_arviointiraportti.pdf](http://vnk.fi/hankkeet/tulevaisuusselonteko/pdf/TUSE_arviointiraportti.pdf)).

Työryhmä on tehnyt ehdotukset kansalliselle ennakoinnin toimintatavalle käytännönläheisesti ja toimeenpanoa korostaen. Työryhmän keskeisin ehdotus on koota ennakoinnin toimijoita yhteen eri keinoin ja synnyttää yhteistä näkemystä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja tekemisestä.



## Työryhmän ehdotukset tiiviisti

Kansallisen toimintatavan tavoitteena on, että suomalaisessa päätöksenteossa olisi käytettävissä paras mahdollinen näkemys tulevaisuudesta ja että hallinto mahdollistaa tulevaisuuden tekemisen tarjoamalla ennakointityölle yhteisiä toimintamalleja ja foorumeita. Kokoamalla ennakoinnin toimijoita lähempään yhteistyöhön ja yhteisiin prosesseihin voitaisiin ennakointi-toiminnassa saavuttaa nykyistä parempi vaikuttavuus ja nopeuttaa ennakoitiedon siirtymistä strategian kautta toimeenpanoon. Toteuttamista nopeutetaan kokeiluin, jotka kytkettäisiin alkamaan jo ennakointivaiheessa. Toimintatavan toteuttamiseksi voitaisiin toteuttaa seuraavia toimia:

1. Valtioneuvosto asettaa ennakointiluotsin, jossa on sekä pysyviä että vaihtuvia jäseniä. Ennakointiluotsin tehtävä on yhteen sovittaa ja innovoida suomalaista ennakointitoimintaa. Ennakointiluotsin päätöksiä valmistelee ja työtä tukee valtioneuvoston kansliaan nimitettävä pääsihteeri. Kansliapäälliköille raportoidaan tuloksista säännöllisesti.
2. Kansallinen ennakointiverkosto tulee olemaan laajapohjainen ja sen mandaatista tehdä konkreettinen. Verkoston jäsenet muodostavat tahoillaan verkostoja tarpeen mukaan, jotka voivat olla sekä organisaatio että teema-pohjaisia ja joihin osallistuu useamman eri tahon edustajia.
3. Ennakoinnin toimijat kutsutaan yhteen säännöllisten ennakointifoorumien kautta jakamaan ja keskustelemaan ajankohtaisista tulevaisuuden teemoista sekä luomaan uutta. Foorumien tuloksista viestitään laajasti ja ne muodostavat tiiviin kommunikoi-  
van verkoston.
4. Kotimaisen ennakoinnin ohella kootaan säännöllisesti raportti kansainvälisen tason ennakointiin kotimaisilta tai ulkomaisilta tutkijoilta tilattavan tutkimuksen kautta. Tutkimus voi perehtyä ennalta annettuun teemaan tai haarukoida uusia ilmiöitä.
5. Kansallista ennakointiosaamista tuetaan järjestämällä ja jakamalla koulutusta laajalti. Koulutuksen järjestämisestä vastaa VNK:n ennakointisihteeristö.
6. Uuden toimintatavan avulla luodun ymmärryksen ja näkemyksen pääasiallinen kohderyhmä on poliittiset toimijat, joille tuotetaan säännöllisesti ennakointikatsauksia. Ennakointikatsauksissa ei pyritä toimijoiden väliseen yhteisymmärrykseen vaan luomaan kokonaiskuvaa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja riskeistä.
7. Ennakointitietoa, -analyysiä ja -keskustelun välittämistä varten tarkastellaan mahdollisuutta luoda Tulevaisuuskartasto.fi-niminen internet portaali. Portaali rakennetaan joko olemassa olevan portaalin pohjalta.
8. Toimintatavan vaikuttavuutta, ajankohtaisuutta, objektiivisuutta ja laatua on seurattava ja arvioitava säännöllisesti.

# 1 KANSALLISESTA ENNAKOINNISTA TEHDÄÄN YHTEISTÄ JA JATKUVAA

## *Miksi tarvitsemme uutta toimintatapaa?*

Vanhan sanonnan mukaan ”tieto on valtaa” ja näin ollen ne, joilla tietoa on, pärjäävät muita paremmin. Nykymaailmassa tietoa on kuitenkin niin paljon ja sitä on niin helppo kerätä, ettei tiedon suuri määrä ja hallinta enää takaa menestystä. Modernimpi versio sanonnasta voisikin olla ”verkostoituneilla on valtaa” – tietoa jakamalla ja siitä keskustelemalla saa vastavuoroisesti itselleen uutta informaatiota ja siitä voi yhdessä muiden kanssa luoda edelleen uutta ymmärrystä.

Tulevaisuusselonteon synnyttämä dialogi on ollut Suomen tulevaisuuspolitiikan ydin ennakointiin liittyvissä asioissa. Ennakointitiedon tuottajina Suomi ja suomalaiset organisaatiot kuuluvat monessa suhteessa maailman kärkikastiin. Lukuisten ennakointitiedon tuottajien ja käyttäjien näkökulmasta tieto on kuitenkin sirpaloitunutta ja hajallaan. Tiedon pirstaleisuus vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostamista ja saattaa toisinaan hidastaa merkittävien kehityskulkujen tunnistamista ajoissa. Lisäksi nykyjärjestelmä sisältää riskin päällekkäisestä työstä.

Tässä raportissa kuvataan syksyn 2013 aikana työstettyä ehdotusta yhteiseksi kansallisen ennakkoinnin toimintatavaksi ja sen tarpeellisuuden perusteita. Tavoitteena on ollut löytää sellainen toimintatapa, joka vahvistaa suomalaisten päätöksentekijöiden mahdollisuuksia hyödyntää ennakointinäkemyksiä ja ennakointitietoa. Laaja näkemysten vaihto tulevaisuudesta voi vahvistaa myös kansallista kilpailukykyä sekä tukea päätöksentekijöitä ja organisaatioita paremman tulevaisuuden tekemisessä.

## *Mitä ymmärrämme ennakkoinnilla?*

Ennakointi on varautumista tulevaisuuteen. Ennakointi ei ole ennustamista tai todennäköisten kehityskulkujen esittämistä. Se on yhteisen tulevaisuuden rakentamista mahdollisimman perustellun tiedon tai näkemyksen pohjalta. Ennakointitieto voi olla luonteeltaan erilaista – esimerkiksi todennäköisyyksiä tarkastelevaa, spekulatiivista tai visionääristä. Mahdollisimman vakuuttava tieto tai näkemys on perusteltua, sen merkitys tunnistetaan laajalti tai se herättää keskustelua. Tulevaisuuden rakentamisen perustaksi tarvitaan hyödynnettävässä muodossa olevaa monipuolista ennakointitietoa ja -näkemystä.

Työryhmä on rajannut yhteistä ennakointia siten, ettei sillä pyritä yhteisymmärrykseen, vaan yhteisiin tiedon ja näkemyksen tuottamisprosesseihin. Ehdotetun ennakkoinnin toimintatavan tavoitteena on, että kaikilla ennakointitietoa ja -näkemystä tarvitsevilla organisaatioilla ja toimijoilla olisi käytettävissään yhtä hyvät lähtötiedot, joiden perusteella tehdä omia strategisia valintojaan sekä mahdollisuus etsiä kumppaneita keskustelun käymiseen. Yhteisen ennakkoinnin tavoitteena on tuottaa monipuolinen ja moniääninen kokonaisuus, jonka avulla voi tehdä arvopohjaisia valintoja.

Työssä on hyödynnetty joitakin määrittelyjä, jotka kuvaavat hyvin ehdotettavaa toimintatapaa. Euroopan komission Yhteinen tutkimuskeskus (Joint Research Centre – JRC) kuvailee ennakointia neljän ominaisuuden kautta ([http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/1\\_why-foresight/characteristics.htm](http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/1_why-foresight/characteristics.htm)):

1. **Ennakointi on tekemistä.** Tekemisellä tarkoitetaan sitä, että ennakointi ei pelkästään analysoi ja arvioi tulevaa, vaan myös tukee tulevaisuuden muodostumista. Ennakointia kannattaa tehdä vain silloin, kun tulevaisuutta on mahdollista muokata. Rajauksena todetaan, ettei pelkkä analyttinen tulevaisuuden tutkimus ole ennakointia, mutta toisaalta tulevaisuuden tutkimusta tarvitaan ennakointityön tueksi.
2. **Ennakointi on avoin vaihtoehtoisille tulevaisuuksille.** Avoin suhtautuminen tulevaisuuteen tarkoittaa sitä, että tulevaisuutta ei ole vielä päätetty, vaan se voi muotoutua eri suuntiin sen mukaan, millaisia päätöksiä tehdään tai mitä valintoja eri toimijat tulevaisuuden suhteen tekevät.
3. **Ennakointi on osallistavaa.** Osallistava ennakointi tarkoittaa sitä, että ennakointia ei tehdä pelkästään asiantuntijoiden tai tutkijoiden parissa vaan että kaikki, joita ennakoitavat teemat koskevat, tulevat mukaan. Lisäksi ennakoinnin tulokset viestitään mahdollisimman laajasti ja palautetta kerätään aktiivisesti.
4. **Ennakointi on poikkitieteellistä.** Ennakointi on monialaista ja poikkitieteellistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulevaisuutta ei voi ymmärtää, jos sitä katsoo vain yhdestä näkökulmasta. Kansallinen ennakointitapa rakentuu vahvaan ajatukseen monialaisuudesta.

Työryhmä on työssään tehnyt oletuksen, että ennakointi on pitkäjänteistä ja siksi raportissa esitetyt tiedon kokoamis- ja välityskeinot koskevat yli hallituskausien ulottuvaa ennakointia. Kansallisen ennakoinnin aikajänteet vaihtelevat kuitenkin tietotarpeista riippuen.

Ennakoinnilla voidaan hahmottaa mahdollisia tulevaisuuksia, joihin vaikuttavat erilaiset voimat ja ajattelu ja joihin päästään kiinni erilaisilla tekniikoilla. Kansallisessa ennakoinnissa ovat käytössä kaikki tulevaisuuskuvat tilanteesta ja sisällöstä riippuen, eikä ehdotuksissa oteta kantaa eri menetelmien käyttöön. Menetelmiä on suuri kirjo, ja ne soveltuvat eri tavoin eri kysymyksenasetteluihin.

#### *Yhteisen ennakoinnin tavoite ja menestystekijät*

Tavoitteena on, että suomalaisessa päätöksenteossa on käytettävissä paras mahdollinen näkemys tulevaisuudesta ja että hallinto mahdollistaa tulevaisuuden tekemisen tarjoamalla ennakointityölle yhteisiä toimintatapoja ja foorumeita.

Yhteisen kansallisen ennakoinnin päämääränä on tuottaa hyödynnettävää ennakointitietoa strategiseen päätöksentekoon. Tämä toteutetaan luotettavasti, läpinäkyvästi ja nopeasti, jotta käytettävissä oleva tieto on varmasti ajantasaista ja mahdollistaa yllättävienkin asioiden nopean tarkastelun. Ennakointitiedon hyödyntämistä strategisessa päätöksenteossa nopeutetaan kokeiluin, jotka kytetään alkamaan jo ennakointivaiheessa.

Tavoitteena on, että tiedon käyttäjälle on tarjottavissa horisontaalista ja kokonaisuuksia hahmottavaa tietoa selkeästi esitettynä ja kytkettynä osaksi päätöksentekoprosessia. Samanaikaisesti syntyy ennakoitietoa ja -näkemystä, joka on yhteiskunnan ja kansalaisten hyödynnettävissä. Myös elinkeinoelämä voi hyödyntää yhteistä näkemystä. Yritysten kannalta mielenkiintoista on ymmärtää, mitä eri asiat merkitsevät yrityksen toimialalle tai yritykselle itselleen ja sen tuotteille.

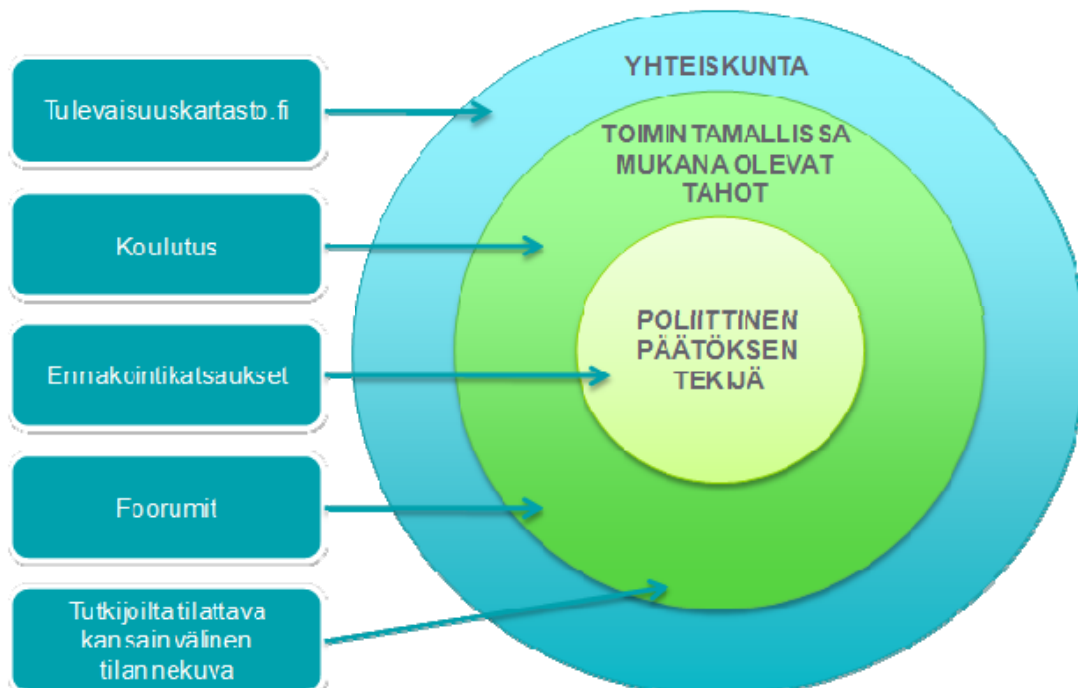
Kokoamalla ennakkoinnin toimijoita lähempään yhteistyöhön ja yhteisiin prosesseihin voidaan ennakoititoiminnassa saavuttaa nykyistä parempi vaikuttavuus, joka syntyy kaikkien prosesseissa ja yhteistyössä mukana olevien toiminnassa ja jonka kerrannaisvaikutukset voivat olla merkittäviä.

Yhteinen ennakoititapa on avoin ja kattaa yhteiskunnan kaikki toiminnan ja politiikan lohkot. Yhteinen ennakointi rakentuu

- eri toimijoiden yhteistyöstä ja yhteisestä keskustelusta
- tiedon saatavuudesta ja luotettavuudesta
- jatkuvan ennakoititiedon tuottamisen ketteryudesta sekä kyvystä tuottaa näkemyksiä
- toimijoiden kyvystä reagoida haasteisiin nopeasti
- päätöksentekijöiden halusta ja kyvystä hyödyntää ennakoitintia osana päätöksentekoa

Toimintatavan kautta syntyvän ymmärryksen keskeisin asiakas on poliittinen päätöksentekijä. Seuraavalla asiakkuuksien kehällä ovat organisaatiot ja toimijat, jotka ovat mukana kansallisessa ennakkoinnissa ja hyötyvät yhteisestä ennakoitintaineistosta ja osaamisesta omassa toiminnassaan. Kolmannella kehällä on yhteiskunta laajemmin, jolloin asiakkaita voivat olla niin kansalaiset, järjestöt kuin yrityksetkin.

**Kuvio 1** Yhteisen ennakkoinnin asiakkaat.



Työryhmän keskusteluissa on tunnistettu menestystekijöitä, jotka kuvataan alla. Näiden perusteella työryhmä tekee luvuissa 2–3 ehdotukset uusien toimintatapojen käyttöönottamiseksi.

#### **Taulukko 1** Kansallisen ennakkoinnin menestystekijät.

Uuden toimintatavan keskeiset menestystekijät:

1. Julkisilla varoilla tuotetut ennakointiaineistot ja näkemykset tuodaan paremmin yhteiseen käyttöön ja mahdollistetaan muidenkin toimijoiden ennakointiaineistojen jakaminen.
2. Toimintatapa tuottaa näkemyksiä, eikä vain kokoa tietoa yhteen paikkaan.
3. Ennakoinnilla on vahva linkki päätöksentekoon oikea-aikaisesti.
4. Toiminta on avointa luodakseen uskottavuutta ja sitoutumista.
5. Ennakoinnin toimintatapa on osallistava, verkostoitunut ja hyödyntää uudenlaisia toimintamalleja ja yhdessä tekemistä.
6. Ennakointia tehdään joustavasti ja spontaanisti ja toiminnassa korostuu loppukäyttäjälähtöisyys ja ihmiskeskeisyys.
7. Toimintatapa kehittyy ja päivittyy sekä prosessuaalisesti että sisällöllisesti.
8. Yhteisen ennakkoinnin toimintatapaa ja sen sisältöjä arvioidaan säännöllisesti kansainvälisestä näkökulmasta ja aineistoissa painotetaan kansainvälisiä kontakteja.
9. Ennakointitoiminta vaatii resursseja ja eri tahojen sitoutumista.
10. Uusi toimintatapa tunnistetaan ja päätöksentekijöillä on halua ja kykyä hyödyntää entistä laajemmin ennakointinäkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista sekä mahdollisista riskeistä.

Yhteiselle kansalliselle ennakkoinnille on tunnistettu myös laajempia tavoitteita. Näitä ovat hallinnon ja päätöksenteon kyvykkyyden parantaminen ennakointitiedon hyödyntämisessä sekä hallinnon avoimuus ennakointitiedon ja ennakointinäkemysten jakamisessa. Yhteistyön ja yhteisten prosessien sekä vahvemman osaamisen jakamisella voidaan saavuttaa myös ennakointityön laadullista kehittymistä sekä tehokkuutta, joka syntyy päällekkäisyyksien mahdollisesta karsimisesta. Lisäksi tavoitteena on yhteiskunnallisen keskustelun uudistaminen ja kansalaisyhteiskunnan voimaannuttaminen avoimemman ennakointinäkemysten ja kamisen avulla.

#### *Ehdotetun toimintatavan riskit*

Tässä raportissa ehdotetulla toimintatavalla on myös riskejä. Esimerkiksi yhteinen tiedonjakaminen voi aiheuttaa informaatioähkyn, ennakointiaineistoja ei haluta avata yhteiseen käyttöön, tai ennakointitiedon aikajännettä ei pystytä valitsemaan oikein. Lisäksi esitetty toimintatapa voi johtaa liian raskaaseen byrokraattiseen malliin ja vaikka ehdotus olisi hyvä, niin muutos ei kuitenkaan synny, eivätkä toimijat halua osallistua siihen. Merkittävä riski syntyy myös siitä, että prosessiin ei tunnisteta ja saada sopivia asiantuntijoita mukaan silloin kun tarvitaan.

Sisällöllisinä riskeinä on syntyvän aineiston ja analyysien heikko laatu tai hyödynnettävyys ja se, ettei prosesseja ja niiden vaiheita saada toimimaan yhteen. Suurin riski on kuitenkin siinä, ettei syntyvää aineistoa hyödynnetä poliittisessa päätöksenteossa tai mukana olevien organisaatioiden strategisessa työssä. Näiden riskien vähentämiseksi keskeistä on käydä jatkuvaa keskustelua toimintatavassa mukana olevien kanssa kehittämistarpeista sekä varmistaa vahva

laatu toiminnan kaikilla tasoilla. Merkittävänä hidasteena toimintatavalle voi olla, ettei ennakoitinnäkemykselle ja tulevaisuuden hahmottamiselle yhdessä ole vielä yhteiskunnallista tilausta. Yhtenä riskinä on se, että yhteisen toimintatavan hyväksyntä ja omaksuminen etenee liian hitaasti ja tällä vaalikaudella syntyneet myönteiset kokemukset laajemmasta ja yhteisestä ennakoinnista haalistuvat.

Riskienhallinnan näkökulmasta keskeistä on yhteisen ennakoitintiedon kokoamisen ja jakamisen rakentuminen verkostojen väliselle yhteistyölle ja yhteiselle tahtotilalle eli paremman tulevaisuuden tekemiselle. Verkostojen toiminnan näkökulmasta keskeisessä roolissa on yhteistä toimintaa koordinoiva taho. Sen tehtävänä on erityisesti toimijoiden sitouttaminen ja tiedon hyödyntämiseen tähtävien prosessien tukeminen niin päätöksenteon foorumeilla kuin mukana olevissa organisaatioissakin. Lisäksi ennakoitintilaprosessien vetäminen vaatii osaamista ja uskallusta, koska ennakoinnin tehtävänä on käynnistää keskustelua näkyvissä olevista heikoistakin signaaleista ja niiden vaikutuksista (ikäivistäkin).

## 2 KANSALLISELLE ENNAKOINNILLE LUODAAN SELKEÄ JA JOUTAVA TOIMINTATAPA SEKÄ VÄYLÄ PÄÄTÖKSENTEKOON

### 2.1 Toimintatapa perustuu vuorovaikutukseen ja verkostoihin

Ensimmäinen askel yhteisen ennakoinnin käynnistämisessä on määritellä rakenne ja toimintatapa sen jatkuvuuden takaamiseksi. Kansalliselle ennakoitintilaprosessille tulisi asettaa selkeä vastuutaho, jolla on sekä intoa että resursseja sovittaa yhteen kansallista ennakoitintilaa. Prosessista vastaavan on oltava dynaaminen, ketterästi muutostietoa hyödyntävä ja toimeenpanoa edistävä.

Ennakoitintilaa tulisi johtaa verkostomaisesti ja vuorovaikutteisesti. Verkostomaisuus ja vuorovaikutteisuus edellyttävät uusien toimintatapojen, osaamisten ja resurssien käyttöönottoa. Keskeisiä osaamisalueita ovat:

- prosessien osaaminen ja johtaminen
- verkosto-osaaminen
- ennakoitintilaaosaaminen
- strategiaosaaminen
- toteutusosaaminen

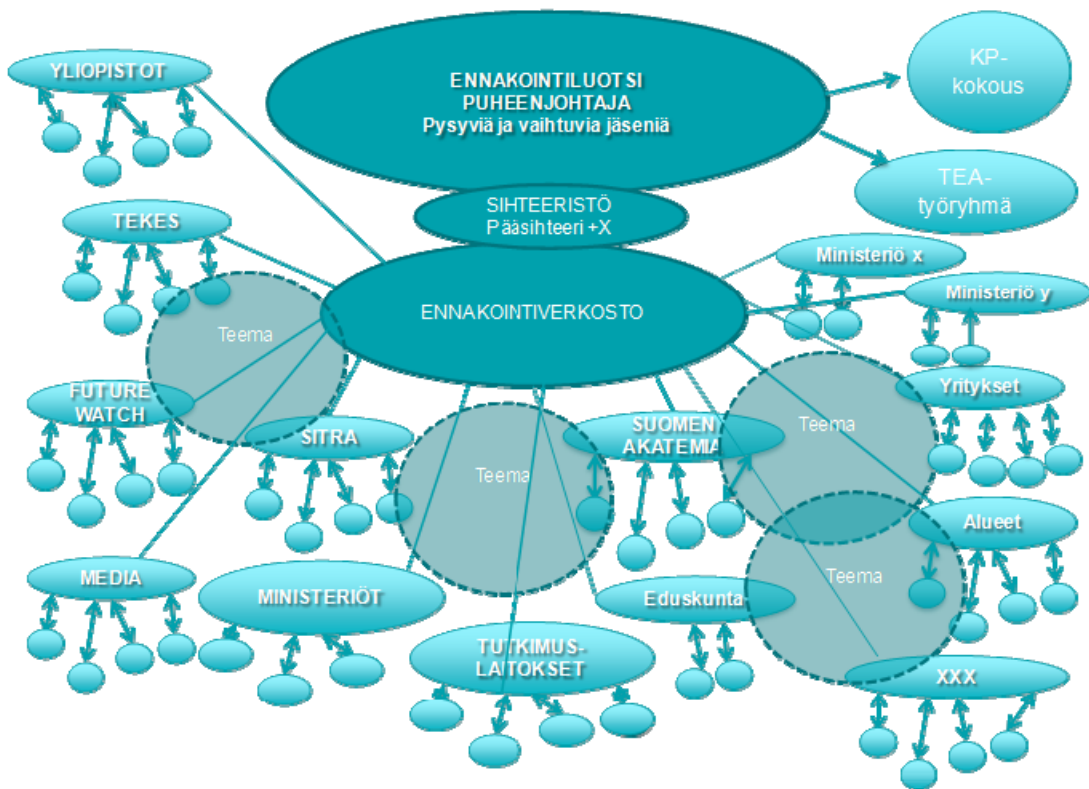
Yhteen sovittavan vastuutahon lisäksi kansallisten ennakoitintilajien verkostoitumista tulisi vahvistaa. Tämä toteutuisi luontevimmin nykyistä kansallista ennakoitintilaverkostoa laajentamalla ja sen mandaattia selkeyttämällä. Mandaattiin voisi sisältyä esimerkiksi temaattisen ennakoitintilatiedon tuotanto, ennakoitintilaforumien ideoiminen ja ennakoitintilatiedon jakamisen kehittäminen. Verkoston laajentamisen keskeisenä ajatuksena on myös se, että mahdollisimman monet tahot ja näkemykset pääsevät kohtaamaan ja tuottamaan parhaimmillaan uuttakin näkemystä.

Ehdotettu ennakoitintilatoimijoiden kokonaiskuva esitetään alla olevassa kuviossa (kuvio 2.) ja rakennetta kuvaillaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Ennakoitintilatoimijoiden kokonaisuus koostuu ennakoitintilatuotsista, joka kokoaa keskeiset toimijat ja tukee kansallisen ennakoitintilatoiminnan kehittämistä. Luotsin toiminnan mahdollistaa pääsihteeri, jonka keskeinen kumppani on ennakoitintilaverkosto. Ennakoitintilaverkostossa ovat mukana suomalaiset ennakoitintilajit

toimijat laajalti ja se muodostaa linkin eri toimijoiden välillä. Verkoston kautta eri yhteiskunnan osa-alueiden ja toimialojen ennakoijat kohtaavat. Tämän kohtaamisen avulla saadaan parhaat asiantuntijat mukaan työhön tukemaan päätöksentekoa sekä jakamaan näkemyksiä tukevaisuudesta myös muiden mukanaolijoiden ennakoinnin pohjaksi.

Kun toimintatapa perustuu verkostoihin, keskittymiin ja yhteisen tietopohjan jakamiseen, toimii se joustavasti myös erilaisten ennakointitiedon käyttäjien tarpeiden mukaan. Verkostoissa, keskusteluissa ja yhteisen aineiston äärellä voivat kohdata niin ennakointia päätyönään tekevät kuin satunnaisesti ennakointiprosesseissa mukana olevat tahot.

**Kuvio 2** Yhteisen ennakoinnin toimijat.



## 2.2 Ennakoinnin yhteensovittamisesta vastaa ennakointiluotsi

### *Ennakointiluotsin kuvaus*

Työryhmä ehdottaa uutta elintä koordinoimaan nykyisellään pirstaleista ennakointia. Tulevaisuudessa kansallista ennakointia johtaisi ryhmä, josta käytetään tässä työnimeä "ennakointiluotsi". Ennakointiluotsin tehtävänä olisi rakentaa yhteistyötä ennakointia tekevien toimijoiden välillä. Tämä toteutettaisiin sitouttamalla nämä toimijat entistä laajemmin yhteiseen keskusteluun sekä ennakointitiedon ja näkemysten jakamiseen ja niiden analysointiin.

Ennakointiluotsille tulisi asettaa korkean tason puheenjohtaja. Luotsilla olisi myös vakituinen ennakointitoimintaa hyvin tunteva ja kehittämisotteinen pääsihteeri, joka sijoittuu valtioneuvoston kansliaan. Jäseniä olisivat suomalaiset ennakoinnin edelläkävijät, joita voivat olla ministeriöt, tutkimuslaitokset, yksittäiset henkilöt jne. Lisäksi ennakointiluotsissa olisi vaihtuvina jäseninä ennakoinnin vaikuttajia, jotka voisivat edustaa esimerkiksi yritysmaailmaa, kansain-

välisen ja aluetason ennakointitoimijoita, mediaa tai tiedeyhteisöä. Varsinaiset ennakkoinnin operatiiviset asiantuntijat kohtaisivat kansallisessa ennakointiverkostossa (2.3).

Työryhmä ehdottaa, että uuden toimintatavan prosessin omistajuus ja kokonaiskoordinaatio annetaan valtioneuvoston kanslian tehtäväksi. Työryhmän mielestä valtioneuvoston kanslia täyttää prosessista vastaavalle taholle asetetut vaatimukset ja kriteerit. Ehdotusta tukee myös VNK:n tiivis yhteys hallitusohjelman toimeenpanon koordinointiin ja muihin keskeisiin hallituksen strategiaan prosesseihin kuten kansliapäällikkökokousten sihteeritehtävät ja valtioneuvoston tutkimus-, ennakointi- ja arviointityöryhmän (TEA-työryhmän) johtaminen.

Lisäksi VNK:n vahvuutena on se, että uusi toimintatapa tukisi hyvin nykyisen tulevaisuusselontekoprosessin jatkoa ollen yksi sen toimeenpanoaskelista. Tulevaisuudessa jatkuva ennakointi voi myös keventää tulevaisuusselontekoprosessia, korvaten ainakin osan ennakointitiedon keruusta ja analysoinnista (ks 3.6).

Uutta toimintatapaa rahoitettaisiin ensisijaisesti VNK:sta ja sen edellyttämät kilpailuttamiset ja muut prosessit hoidettaisiin VNK:n hankintasäännön mukaisesti. Prosessin eri osia ja moduleita voitaisiin kuitenkin erilaisin sopimuskäytännöin hoitaa myös läheisten kumppaneiden kanssa. VNK voisi rahoittaa muiden toimijoiden järjestämiä hankintoja, mutta se ei maksaisi korvausta henkilöiden työajan käytöstä. Ennakkoinnin yhteinen toimintatapa on myös toimintaa, joka voi kytkeytyä uusiin valtioneuvoston päätöksentekoa ja strategista tutkimusta rahoitaviin instrumentteihin

(<http://valtioneuvosto.fi/toiminta/periaatepaatokset/periaatepaatos/fi.jsp?oid=393307>).

Ennakointiluotsi muodostettaisiin alkuvuodesta 2014. Ennakointiluotsin käynnistäminen vaatii sihteeristöresurssin valtioneuvoston kansliasta. Työmäärällisesti ennakointiluotsin koordinaatiotyöhön vaaditaan noin 4 htp/kuukaudessa ainakin alkuvaiheessa.

#### *Ennakointiluotsin tehtävä*

Ennakointiluotsin tehtävä olisi toimia visionäärisenä ja innostavana johtajana suomalaisille ennakointitiedon tuottajille ja käyttäjille. Luotsi vastaisi kansallisesta ennakointiprosessista ja sen kehittämisestä sekä raportoi tuloksista säännöllisesti myös kansliapäälliköille. Erityisen tärkeänä tehtävänä ennakointiluotsilla on edistää ennakointinäkemysten muuttumista valinnoiksi ja teoiksi.

Puheenjohtajan tukena toimisi sihteeristö, joka valmistelisi läpinäkyvästi ja tarvelähtöisesti sisältöteemoja ja priorisointiehdotuksia ennakointiluotsin päätettäväksi hyödyntäen ennakointiverkoston osaamista. Sihteeristö valmistelisi myös ennakointikatsauksia (3.4) sekä ennakointiverkostolle annettavia tehtäviä.

Ennakointiluotsin tehtäviin kuuluisi myös yhteiseen ennakointitoimintaan liittyvistä hankinnoista ja rahoituksesta päättäminen.



## 2.3 Ennakointiverkosto ottaa mukaan laajalti yhteiskunnan ennakointitoimijat

### *Verkoston kokoonpano*

Suomessa on toiminut jo pitkään kansallinen ennakointiverkosto (KEV), jonka tavoitteena on nostaa suomalaisen yhteiskunnan uudet haasteet ja mahdollisuudet keskusteltaviksi, tutkittaviksi ja päätettäviksi. Työryhmä ehdottaa, että nykyistä verkostoa kehitetään siten, että ennakoinnin toimijoita voidaan aktivoida laajemmin yhteiskunnalliseen ennakointikeskusteluun ja -toimintaan.

Kaikki nykyisessä ennakointiverkostossa mukana olevat organisaatiot ovat ilmoittaneet halustaan jatkaa. Tämän lisäksi verkostoa laajennetaan kutsumalla mukaan mm. ministeriöt.

Keskeistä kokonaisuuden kannalta on kuitenkin ministeriöiden mukaan tulo ennakointiverkoston merkittäväksi toimijaksi, jolloin tietoa, tekemistä ja osaamista voidaan jakaa sujuvasti yli organisaatorajojen.

Tavoitteena on avoin ja elävä verkosto. Uusi verkosto muodostetaan siten, että nykyisen ennakointiverkoston kesken toteutetaan kevyt ideointi- ja työpajatyöskentely, jossa luodaan yhteiset toimintatavat, tavoitteet sekä kartoitetaan ne organisaatiot joihin verkoston tulisi laajentua.

Verkoston tulisi olla myös jatkossa kustannustehokas, kevyt ja joustava. Verkoston laajentuksessa on pohdittava, millaisilla keinoilla verkosto toimii tehokkaimmin ja millaisia tiloja on luotava niin fyysiselle kuin sähköisellekin vuorovaikutukselle.

Laajan osallistumisen ja osaamisen mahdollistamiseksi verkoston ehdotetaan työskentelevän jatkossa keskittymäyhteistyö-mallin avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että verkoston jäsenet edustavat ennakointikeskittymiä, jotka ovat joko organisaatioihin tai teemoihin perustuvia (esim. Sitran tai ministeriön sisäinen ennakointitoiminto tai tarvittaessa kaikista keskittymistä haettu tietyn teeman kuten väestöterveys-keskittymä). Ennakointikeskittymät kokoontuvat tahoiltaan ja syöttävät ennakointitietoa verkostolle tai saavat verkostolta tietoa ja toimeksiantoja. Toimintaa leimaa vuorovaikutteisuus ja aktiivinen kommunikointi ja tärkeää on näkökulmien rikkaus ja kohtaaminen.

Työryhmä ehdottaa, että laajennettu verkosto aloittaa toimintansa vuoden 2014 puolivälissä. Laajennetun verkoston toiminta vaatii noin 6 htp/kuukaudessa verkostosta vastaavalta.

### Laatikko 1 Ennakointiverkoston toimintamallin konkretisointia.

Ennakointiverkosto ja sen yhteydessä toimivat ennakointikeskittymät kokoontuvat selkeiden tehtävien tiimoilta oman ennakointitoimintansa lisäksi ja uusien ajatusten yhteen ja esiin saattamiseksi. Ennakointiverkoston tehtävänä ovat mm. temaattisen ennakointitiedon tuotanto, ennakointifoorumien ideoiminen ja ennakointitiedon jakamisen kehittäminen. Toiminnan keskeisenä ajatuksena on myös se, että verkoston kautta voidaan törmäyttää hyvinkin erilaisia näkemyksiä. Näkemysten vaihto tapahtuu myös sähköisten keskustelufoorumien ja työtilojen kautta esim. yhdessä sovitun ”kuukausikellon” kautta.

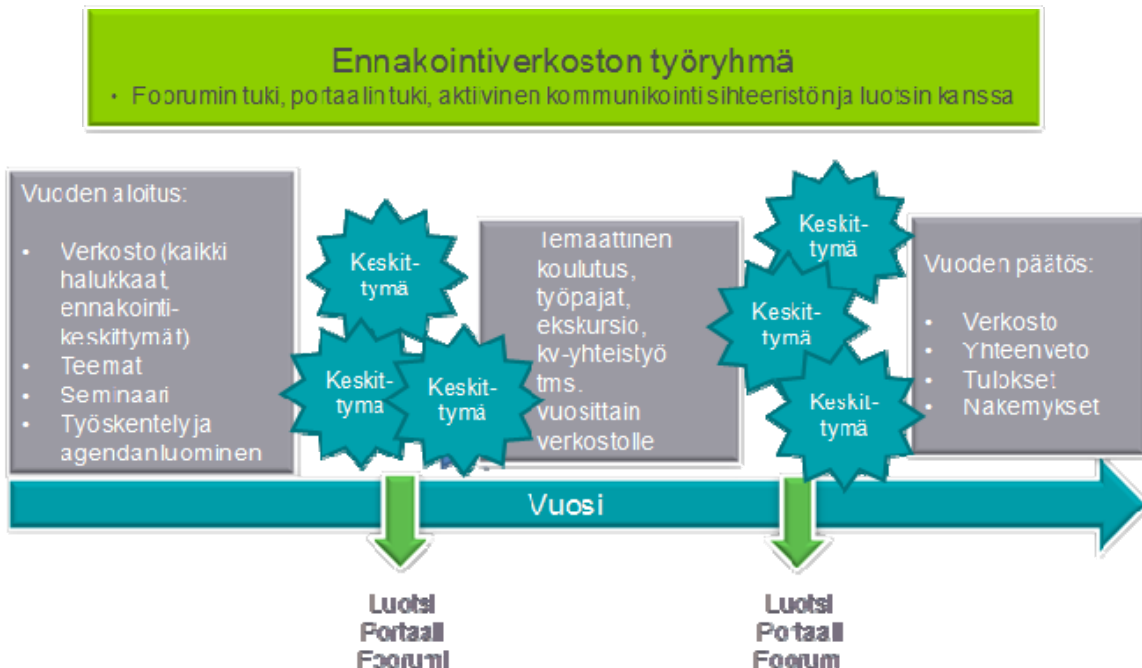
Verkosto voi kokoontua aiempaa harvemmin, mutta tapaamiset voivat olla pitkäkestoisempia. Verkosto voi kokoontua (fyysisesti tai sähköisesti) myös silloin, kun se saa nopean tehtäväksiannon poliittisilta toimijoilta. Tällöin mukana ovat halukkaat ja kulloinkin relevantit tahot. Verkoston jäsenille voidaan myös järjestää vuosittain temaattisia eksursioita ja koulutuksia, jotka olisivat osallistujille ainakin osin maksullisia, riippuen verkoston resursseista.

Osallistujille pitää tarjota selkeä motivaatio osallistua verkoston toimintaan. Tällaisena voi toimia uusi tieto, mielenkiintoinen asiantuntijaverkosto sekä mahdollisuus vaikuttaa sekä ennakointikatsauksiin, foorumeihin että portaaliin.

Alla olevassa kuvassa hahmotellaan ennakointiverkoston toimintamallia. Ajatuksena on, että eri tahot työskentelevät itsenäisesti ja valitsevat kulloinkin osallistumisensa ja kontribuutionsa. Kuitenkin tarjolla on erityisiä teemoja, jotka tulevat ennakointiluotsilta ja joihin ennakointiverkoston toivotaan kontribuovan yhdessä keskittymien kanssa. Samalla verkostolle rakennetaan kuitenkin tapaamisia (2–3 vuodessa), jotka antavat mahdollisuuden yhteiseen työskentelyyn, tiedon jakamiseen ja monenlaisten toimijoiden verkostoitumiseen. Tapaamisten välillä verkoston jäsenet työskentelevät itsenäisesti, mutta heillä on käytössään ennakointiverkoston kanava ja rakenteet ja vertaisasiantuntemus jatkuvalle tiedon jalostamiselle ja jakamiselle halutessaan.

Toimintamallia tarkennetaan uuden ennakointiverkoston aloitettua työnsä ja kaikki verkostossa mukana olevat voivat olla mukana rakentamassa työskentelytapoja ja verkoston toimintakulttuuria. Samalla kartoitetaan hyvin se, millaista ennakointia verkoston eri tahot tekevät ja millaisella eri aikajänteellä ja tavoilla.

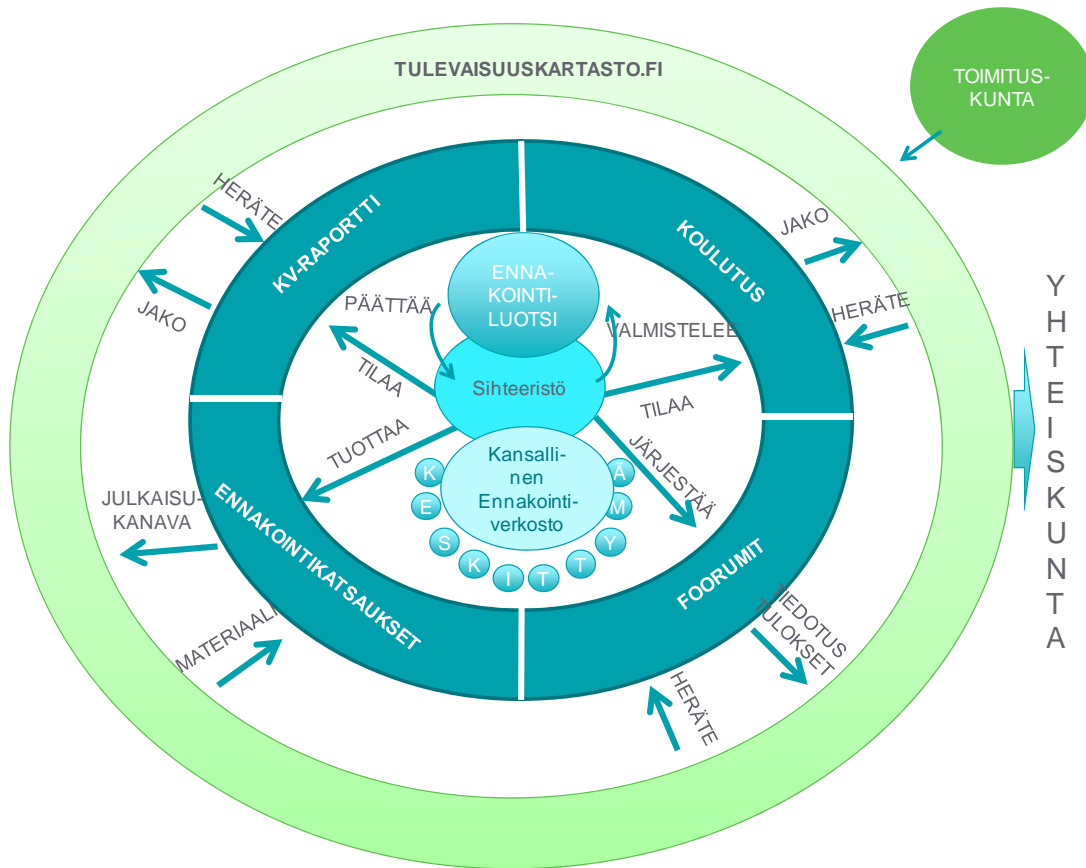
### Kuvio 3 Esimerkki ennakointiverkoston toimintamallista.



### 3 KANSALLISTA ENNAKOINTITIETOA EHDOTETAAN KOOTTAVAKSI JA VÄLITETTÄVÄKSI ERI KEINOIN

Tässä luvussa esitellään viisi erilaista keinoa, joiden avulla eri tahojen tuottamaa ennakointitietoa voidaan koota ja välittää tehokkaammin. Osa keinoista on uusia, osa on olemassa olevien keinojen parantamista tai kehittämistä. Kuvio 4. tiivistää ehdotukset (ennakointifoorumit, kansainväliset raportit, koulutuksen, ennakointikatsaukset ja tulevaisuuskartaston) sekä kuvaa niiden rooleja suhteessa edellä kuvattuihin toimijoihin (ennakointiluotsi, sihteeristö ja ennakointiverkosto).

**Kuvio 4** Ehdotetun kansallisen ennakoinnin osat ja niiden väliset yhteydet.



#### 3.1 Ennakointifoorumit tuovat ennakoinnin toimijat yhteen

Työryhmä ehdottaa säännöllisten ennakointifoorumien järjestämistä. Ennakointifoorumien tavoitteena olisi tuoda ennakoinnin kenttää yhteen. Ennakointifoorumit ajoitetaan niin, että ne tukevat muun muassa ministeriöiden ja valtioneuvoston tietotarpeita. Tiedon on oltava saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Ennakointifoorumien tulee olla avoimia ja yhdistää asiantuntija-, yritys- ja kansalaistoiminta sekä kytkeä yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.

Ennakointifoorumeihin tulisi saada myös vahva kansainvälinen osallistuminen, joka tukisi ennakoinnin sisältöä, laajempia näkökulmia sekä foorumien osallistujien osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on, että vuosien saatossa foorumit voisivat profiloitua jopa globaalisti houkutteleviksi tilaisuuksiksi. Foorumien tuottamat yhteenvedot ja analyysit olisivat niin laa-

dukkaita, että niitä seurataan, jaetaan ja luetaan kansainvälisesti ja ne kiinnostavat myös mediaa. Foorumit siis palvelisivat kansallisessa ja kansainvälisessä tiedon vaihdossa ja yhdistämisessä. Niistä saataisiin aineksia myös ennakoitiksausten ja ennakoitkartaston (3.4 ja 3.5) tekoon niin, että ajoitus tukisi hallinnon tarpeita.

Ennakointifoorumin järjestäminen vaatii työpanosta sekä ennakointiluotsilta, verkostolta että sihteeristöltä. Työmäärän arvioiminen riippuu foorumin laajuudesta sekä sisältökysymysten vaikeusasteesta.

## **Laatikko 2** Esimerkki ennakointifoorumien sisällöstä ja järjestämisestä.

Foorumien järjestämisvastuu tulee olla yhdellä kansallisen ennakoinnin taholla, vaikka ennakointiverkosto antaisi tilaisuuteen impulsseja ja ennakointiluotsi ohjaisi sen suunnittelua. Käytännön järjestelyt tulisi olla nimetyn projektitiimin vastuulla ja tässä tiimissä voi olla mukana ennakointiverkoston jäseniä sopimuksen ja mahdollisuuksien mukaan. Sisältöä voidaan hankkia myös joukkoistamalla.

Foorumeita järjestetään vuosittain ja hallituskausittain julkishallinnon ja yrityselämän tiedonkäytön tarpeet huomioiden. Huomioon otettavia tapahtumia ovat muun muassa vaalit ja erityiset päätöksentekotilanteet, kuten esimerkiksi hallituskauden puolivälin strategiaistunto tai vastaava sekä valtioneuvoston tulevaisuusselonteko ja ministeriöiden tulevaisuuskaupat. Ensimmäinen foorumi järjestetään vuoden 2015 alussa. Näin vaalien alla tarjotaan uudenlainen mahdollisuus yhteiskunnalliseen keskusteluun tulevaisuudesta. Myöhemmin vuonna 2017 voidaan tuottaa Suomi 100 -vuotta teemaan liittyen pitkän aikavälin ennakointitietoa ja järjestää Suomi 100 -vuotta -ennakointifoorumi laajalla kansainvälisellä fokuksella.

Foorumit olisivat dynaamisia tapahtumia, joissa olisi vetoimaisia puhujia, pienryhmiä, kiinnostavia osallistujia sekä työpajatyöskentelyä innovatiivisia työskentelytapoja ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Yhtenä ideana on ollut ottaa mukaan myös ”myyntipuheita” päätöksentekijöille uusista ratkaisuista ja toimintatavoista. Idea pohjautuu Slush-festivaalin toimintatapaan ja ulottaa sen tulevaisuustyöskentelyn alueelle.

## **3.2 Kansallinen ennakointi tarvitsee globaalia näkökulmaa**

Kansallisen ennakoinnin hyöty päätöksenteossa vahvistuu, jos siihen integroidaan riittävästi kansainvälistä näkökulmaa ja osaamista. Prosessiin saadaan syötteitä seuraamalla ennakoinnin kenttää myös Suomen ulkopuolella. Ennakoinnissa muodostuneita sisältöjä haastettaisiin säännöllisesti tilattavilla selvityksillä, joissa Suomen tulevaisuusnäkyviä tarkastellaan globaalissa kontekstissa. Selvitykset keskittyvät tulevaisuuskartaston ja ennakoitiprozessissa jalostetun tiedon koostamiseen ja haastamiseen.

Toimintatavan ajankohtaisuutta, objektiivisuutta ja laatua on seurattava ja arvioitava säännöllisesti. Kansainväliseltä kentältä tilataan näkökulmaa suomalaisen ennakoitkentän keskustelussa keskeisiin teemoihin sekä haetaan näkökulmia uusiksi tulevaisuuden kysymyksiksi. Lisäksi on tarvetta arvioida toimintatapa sekä sisällöllisesti että menetelmällisesti kansainvälisten kokemusten perusteella. Molemmat arvioinnin näkökulmat voivat kytkeytyä valtioneuvoston tutkimusrahoitusuudistuksessa syntyneisiin uusiin rahoituselementteihin.

Kansainväliseen yhteistyöhön, haastamiseen ja arviointeihin tarvitaan toimintatavan käynnistyessä resursseja. Vuositason arviointia kustannuksista ei tässä vaiheessa voida tehdä.

### 3.3 Säännöllinen koulutus tukee laadukasta ennakointiosaamista

Laadukas ennakointi edellyttää myös laadukasta ennakointiosaamista. Osaaminen auttaa sekä ennakointitiedon tuottamisessa että sen hyödyntämisessä. Siksi työryhmä katsoo, että kansallista ennakointiosaamista tulisi vahvistaa ja ennakointikoulutus olisi integroitava laajasti nyt suunnitteilla olevaan kansalliseen toimintatapaan. Kustannukset osaamisen kehittämisen osalta syntyvät koulutustilaisuuksien järjestämisestä, jotka voidaan toteuttaa kohtuullisen pienin resursseihin ja yhteistoiminnassa. Vuositason kustannukseksi arvioidaan ensivaiheessa 50 000 €. Ennakointiosaamista voisi vahvistaa seuraavasti:

1. Ennakointitietoa tuottavien ja käyttävien toimijoiden kesken (esimerkiksi luovat toimintamallit ja ennakoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmät)
2. Yleisenä kompetenssina – tulevaisuusosaamisena (esimerkiksi peruskoulujen opetussuunnitelmassa sekä myös muilla koulutusasteilla)

#### **Laatikko 3** Ennakointikoulutuksen sisältömahdollisuuksia.

- Säännöllisiä – esimerkiksi ennakointifoorumien tai ennakointiverkoston kokousten yhteydessä toteutettuja – kevyitä puolen päivän tilaisuuksia, joissa eri toimijat voivat jakaa ennakointiin liittyviä parhaita käytänteitään, kuulla uusista tuulista tai oppia käytännön keinoja ennakointiin ja siitä viestintään.
- Peruskoulujen tulevaisuuskasvatuksen lisäämistä.
- Tulevaisuudentutkimuksen ja ennakoinnin opetukseen panostamista myös yliopistoissa, korkeakouluissa sekä ammattikorkeakouluissa ja ammatillisessa opetuksessa.

Tavoitteena on kansallisten toimijoiden osaamisen jatkuva kehittäminen ja esimerkiksi Suomessa vieraillevien asiantuntijoiden laajempi kuuleminen sekä fasilitointi- ja menetelmätaitojen kehittäminen.

Prosessissa mukana olevien koulutus voisi tapahtua ennakointiverkoston puitteissa, mutta sen rahallista resursoinnista tulisi erikseen sopia. Edellä kuvattujen ennakointifoorumien kokoontumisessa voisi aina olla mukana myös koulutuksellinen osuus – esimerkiksi niin, että foorumeissa hyödynnetään useita eri menetelmiä rinnakkain yhteisten teemojen ratkaisemiseen. Tällä tavalla erilaisten menetelmien hyödyt ja haitat tulisivat esille.

### 3.4 Ennakointikatsaukset räätälöidään poliitikoille

Kansallisen ennakoinnin tärkeimpänä tavoitteena on tuoda ennakointinäkemystä ja tietoa päätöksenteon tueksi entistä paremmin ja laajemmalla pohjalla. Yhtenä haasteena on ennakoinnin välittäminen osaksi päätöksentekoa ja sen valmistelua sekä ennakoinnin vastaanottaminen. Työryhmä ehdottaa ratkaisukeinoksi ennakointikatsausten laatimista poliitikoille. Ennakointikatsausten tavoitteena olisi tuottaa relevanttia ja räätälöityä tietoa päätöksentekoon koko tässä raportissa kuvatun prosessin pohjalta. Katsaukset yhdistävät valikoivasti kansallisen ennakointiprosessin eri vaiheissa syntyviä näkemyksiä.

Ennakointikatsaukset eivät olisi politiikkasuosituksia vaan aidosti ”briiffauksia” jostakin ajankohtaisesta, ennakointiin liittyvästä ilmiöstä, josta päätöksentekijöiden olisi syytä olla tietoisia.

Katsauksia olisi kolmenlaisia:

- 1 Tarjontalähtöisiä
- 2 Kysyntälähtöisiä
- 3 Säännöllisiä

Tarjontalähtöinen ennakointikatsaus syntyisi ennakointiverkoston tai ennakointiportaalin prosesseissa. Se voi kytkeytyä johonkin valmistelussa olevaan politiikkateemaan, josta on olemassa merkittävää tietoa, tai se on ennakkoinnin toimijakentällä herännyt huoli ilmiöstä, joka olisi tarpeen huomioida joko käynnissä olevissa prosesseissa tai tiedostaa.

Kysyntälähtöinen ennakointikatsaus tuotettaisiin räätälöidystä teemasta, joka on tuotu esiin esimerkiksi päätöksentekijöiden suunnalta.

Säännönmukaiset katsaukset voivat liittyä esimerkiksi poliittisen päätöksenteon sykliin vaalikaudella (kehysvalmistelu, tietyt linjaukset selontekojen muodossa tai päätöksenteon kannalta keskeiset teemat, joissa muutoksia voi tapahtua nopeastikin). Säännönmukaisia katsauksia voidaan tuottaa jopa kuukausittain "passiivisemmin" ja niille voidaan tunnistaa omat käyttäjäryhmät (erityisavustajat, virkamiehet jne.). Tärkeää olisi, että katsaukset olisivat laadukkaita ja houkuttelevia. Ne eivät myöskään saa kuormittaa liikaa, vaan niiden pitää tuoda aitoa lisäarvoa.

Katsausten tuottamisessa pyritään siihen, ettei niiden valmisteluun osallistuneille makseta erillisiä palkkioita vaan hyöty saadaan yhdessä tekemisestä, oppimisesta, verkostoista ja mahdollisuudesta vaikuttaa tulevaisuuden tekemiseen. Katsausten valmisteluun tarvitaan myös ennakointipääsihteerin työpanosta.

**Kuvio 5** Ennakointikatsauksien muodostuminen.



#### Laatikko 4 Ennakointikatsausten mahdollinen valmisteluprosessi.

VNK:n ennakointipäsihteeri valmistelee katsaukset yhteistyössä muiden keskeisten ennakoinnissa mukana olevien tahojen kanssa. Ensisijainen tavoite on yhdistää prosessissa jo kerätty tai tuotettu tieto, mutta uuden tiedon tuottaminen tutkimuksen avulla voi myös tulla kysymykseen. Tärkeää on, että mielenkiintoiset ja ristiriitaisetkin näkökulmat teemaan pääsevät esille: ne haastavat ja tuovat esille aiheeseen liittyviä heikkoja signaaleja, mahdollisuuksia ja riskejä. Moniäänisyys varmistaa sen, että myös epämiellyttävät asiat näkyvät, mikä keventää politisoitumisen haastetta.

Katsausten viestinnässä tulisi panostaa visualisuuteen ja kokeilla uusiakin viestinnän keinoja teksti- tai some-viestillä tai puhutulla äänitiedostoilla. Samaa sisältöä voidaan jakaa eri formaateissa käyttäjistä riippuen. Käyttöformaateista on tarpeen tehdä erillinen selvitys esim. yhteistyössä taitavan palvelumuotoilijan kanssa.

Hallitusohjelman valmistuessa tunnistetaan verkostossa ja kartastossa keskeisiä teemoja, joista pyritään vuoden sisällä luomaan ennakointikatsauksia. Teemat ovat niitä, joihin hallitusohjelman merkittävimmät tavoitteet kytkeytyvät. Aikataulua tarkennetaan arvioidun päätöksenteon aikataulun perusteella. Syksyllä 2015 hallituksella on käytössään keväällä 2015 tehty näkökulmapaperi ministeriöiden tulevaisuuskat- sausten osalta, joka haastaa ja vahvistaa ennakoituja kehityksiä. Haastetta ja vahvistamista näkökul- miin voidaan lisätä avaamalla keskustelu teemoista laajemmalle yleisölle joukkoistamisen keinoin.

### 3.5 Tulevaisuuskartasto.fi muodostaa ennakointitiedosta kokonaiskuvan

Käytyjen keskustelujen ja saadun palautteen perusteella työryhmä ehdottaa perustettavaksi internet-pohjaista tiedon koonti-, analyysi- ja jakopaikkaa. Paikan työnimenä on tulevaisuus- kartasto. Parhaimmillaan tulevaisuuskartasto on ennakointitoiminnan elävä keskus. Lähtökoh- tana on, että tulevaisuuskartaston tiedon tuottajat hyötyvät siitä omassa toiminnassaan. Mitä useampi tiedon tuottaja tulevaisuuskartastoon sitoutuu, sitä monipuolisempaa tietoa on mahdollisuus tuoda esille ja hyödyntää. Kartastoon on mahdollisuus tuoda tietoa, jonka koe- taan olevan merkittävää päätöksenteossa. Tietoa voidaan kytkeä suurempiin kokonaisuuksiin ja jalostaa ja analysoida.

Internetissä toimiva tulevaisuuskartasto olisi tehokas tapa koota yhteen ennakointitietoa ja tuoda sitä eri käyttäjien hyödynnettäväksi. Kartasto jakaisi ennakointitietoa läpinäkyvästi ja välittäisi viestiä siitä, mihin tietoihin päätöksenteko ja valinnat voivat perustua. Kartasto toisi esille eri toimijoiden ennakointityön ja sen avulla voitaisiin välttää päällekkäistä työtä. Yhtei- nen kartasto lisäisi myös horisontaalista näkemystä ja nopeuttaisi tiedon löytymistä.

## Laatikko 5 Tulevaisuuskartaston alustavia sisältöjä.

Kartastoon tuovat tietoa sekä ennakoitikeskittymä-toimintaan osallistuvat että yksittäiset tiedontuottajat. Kartastoon voi tuoda aineistoa vapaasti yhteisten periaatteiden mukaisesti. Yhteisesti sovittuihin asioihin kuuluvat luotettavien metatietojen täyttämisen ja tiedon omistajan lupa tiedon tuomiseen ja hyödyntämiseen. Tiedoista on käytävä ilmi tekijät, organisaatio ja metodi. Mukaan liitetään lyhyt kuvaus keskeisistä tulevaisuushavainnoista, joita voidaan nopeasti hyödyntää. Tiedon tuottajat tunnistautuvat kartaston käyttäjäksi. Luotettavuuden varmistamisen yhteydessä pitää kuitenkin huolehtia myös siitä, että tiedon vientiä portaaliin ei koeta liian vaikeaksi.

Keskeistä on, minkälaisiksi kokonaisuuksiksi ja millä kriteereillä tietoa voidaan kartastoon ryhmitellä. Ilmiöpohjainen näkökulma on useimman tiedon hyödyntäjän näkökulmasta hyödyllisin. Ilmiöpohjaisessa tarkastelussa on otettava huomioon ilmiöiden riippuvuussuhteet toisistaan. Kartastoon tuotavan tiedon relevanssin sekä vaikutusten laajuuden ja aikajänteen tarkastelu on tärkeää.

Kartaston käyttöliittymän ja tietojen esillepanon tulee olla helposti lähestyttävä ja houkutteleva. Kartasto voi tarjota erilaisia tulevaisuuspolkua, näkemyksiä ja vaihtoehtoja. Tietoa voidaan tarjota esimerkiksi sisältödokumenttien, linkkien, skenaarioiden, blogien ja keskustelun kautta. Kartaston tulisi myös sisältää portit keskeisiin tietovarantoihin.

Toimiva sisäinen hakukone helpottaa tiedon löytymistä kartastosta. On myös otettava huomioon, että osa ennakoititiedosta voi vanhentua nopeasti, osa voi olla relevantteja vuosia.

Tulevaisuuskartaston tulee olla vuorovaikutteinen ja mahdollistaa keskustelu sen sisällöistä ja yhteinen työskentely. Toimijat voivat tuoda ajankohtaisia ongelmia ja polttavia tulevaisuuden kysymyksiä muiden pohdittavaksi yhteiselle foorumille. Eri toimijat voivat myös keskustella sosiaalisen median keskustelufoorumeilla (facebook-ryhmä, twitter, muut), jotka liitetään kartastoon. Myös wiki-pohjaista tietoa voidaan luoda yhdessä. Kartastossa tulee olla äänestysmahdollisuus siten, että ajankohtaisin keskustelun aihe nostetaan etusivulle. Kartastossa voidaan laatia myös asiantuntija-analyysyjä luotettavien ja läpinäkyvien menetelmien avulla. Ennakointia voidaan hahmottaa vaikkapa pelin avulla erityisesti nuoremille käyttäjäryhmille.

### *Tulevaisuuskartaston kehittämistyön käynnistäminen*

Työryhmä esittää tavoitteeksi, että vuoden 2015 aikana toiminnassa on tulevaisuuskartasto, jolla on hyvä käyttöliittymä, kasvava käyttäjäkunta ja näkyvää hyötyä eri toimijoille. Työryhmä ehdottaa, että sekä uusi ennakoitiverkosto että ennakoitiluotsi kävisivät keskustelua tulevaisuuskartaston tarpeesta ja kehittämislinjauksista.



## Laatikko 6 Tulevaisuuskartaston kehittäminen

Tulevaisuuskartaston hallinnointi edellyttää ilmiöpohjaisen tietojohdamisen vankkaa asiantuntemusta. Kartaston tulisi olla ennakoitotoiminnan ytimessä. Pääsihteerin tulisi vastata kartaston kokonaisuudesta toimituskunnan tukemana. Heti aluksi on pohdittava millaiset resurssit verkkosivun laadukkaaseen toimitamiseen ja käytännön ylläpitoon tarvitaan ja missä tämä tiimi toimii.

Pitkän aikavälin ennakkoinnin yksi avainvaatimus on erilaisten tietovarantojen kuten datapankkien hyödyntäminen. On selvitettävä, mitkä tietovarannot hyödyttävät ennakoitotoimintaa ja varmistettava kartastosta pääsy niihin. On myös selvitettävä mahdollisuudet lisätä ennakoinneissa syntyneitä dataa kartastoon. Koko prosessia ajatellen merkittävä kysymys on, miten tulevaisuustyössä osataan hyödyntää ”big datan” mahdollisuudet.

Tulevaisuuskartaston alustaksi olisi suositeltavinta ottaa joku jo olemassa oleva, tunnettu ja käytössä oleva kotimainen paikka – kuten 2030.fi tai foresight.fi – tai hakea mallia jostain ulkomaalaisesta portaalista. Riittävän monipuolinen ja laadukas kartasto edellyttää kuitenkin todennäköisesti monipuolisemman pohjan rakentamista. Kustannusarvio on noin 100 000 euroa, jos työ päätetään tehdä eri toimijoiden tarpeista lähtien. Kartaston pohjatyön rahoittaa valtioneuvoston kanslia, mutta se ei toimisi kartaston varsinaisena ylläpitäjänä vaan ylläpitokysymys ratkaistaan erikseen.

Tulevaisuuskartaston aineisto voi olla suomen-, ruotsin-, tai englanninkielistä. Vaikka aineisto voi olla monella kielellä, itse kartastoa tulisi tehdä suomenkielellä.

### 3.6 Uusi toimintatapa vaikuttaa nykyisiin ennakoitiprosesseihin

#### *Tulevaisuusselonteko*

Yksi osa hallituksen ja eduskunnan vuoropuhelua tulevaisuudesta on joka vaalikausi annettava hallituksen tulevaisuusselonteko. Yleensä hallituksen eduskunnalle antama tulevaisuusselonteko ulottuu pitkälle yli vaalikauden. Selonteko valmistellaan valtioneuvoston kansliassa kullakin hallituskaudella erikseen sovittavalla tavalla. Yleensä valmisteluun on liittynyt mittava ennakoitivaihe, jonka pohjalta on luonnosteltu selonteon linjaukset. Valtioneuvoston kanslia on myös edistänyt selonteon toimeenpanoa. Lisäksi toimeenpanon etenemisestä on raportoitu seuraavalla hallituskaudella.

Tulevaisuusselonteossa mukana olevat virkamiehet ja poliittiset toimijat ovat tällä kaudella todenneet, että prosessista olisi jatkossa tehtävä kevyempi ja paremmin hallituksen prioriteetteihin kytkeytyvä. Tulevaisuuden luomiseksi tarvitaan kuitenkin enemmän nopeaa tekemistä ja tekemisestä oppimista kuin suunnittelua. Tiedon tuottamisen ja välittämisen tulisi olla jatkossa ketterämpää, fokusoidumpaa ja uusia keinoja hyödyntävämpää. Lisäksi eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan toimintatavat ovat kehittyneet aiempaa verkostoituneemmiksi ja syvää sisältöanalyysia tuottavaksi. Olisikin pohdittava, miten tämä muuttaa tulevaisuudesta käytävää vuoropuhelua.

Mikäli uusi toimintatapa otetaan käyttöön, se mahdollistaisi uudentyypisen tulevaisuusdialogin rakentamisen joustavasti ja laajapohjaisesti. Toimintatapa voisi keventää tulevaisuusselonteon valmistelun prosessia ja vapauttaa tilaa valinnoille sekä visionäärisyydelle selontekotyön yhteydessä.

### *Ministeriöiden tulevaisuuskatsaukset*

Ministeriöt ovat tuottaneet tulevaisuuskatsauksia hallitusneuvotteluiden tueksi vuodesta 2003. Syksyllä 2013 tehtyjen selvitysten mukaan ne ovat kuitenkin jääneet odotettua vähemmälle käytölle poliittisten toimijoiden parissa. Johtopäätösten perusteella vuoden 2014 katsausten sisältöjä tullaan yhtenäistämään rakenteen, aikataulun ja viestinnän osalta.

Tulevaisuuskatsauksia tullaan todennäköisesti tekemään myös jatkossa. Niiden sisältöjä voidaan hyödyntää myös kansallisessa ennakointiprosessissa niin, että ensimmäiset ennakointifoorumit vuoden 2015 alussa käsittelevät katsauksia yhtenä kokonaisuutena. Ennakointiportaali puolestaan voisi tukea ministeriöiden tulevaisuuskatsausten valmistelua ja jakaa ministeriöissä olevaa arvokasta ennakointitietoa ja ymmärrystä laajemmin muun yhteiskunnan keskusteltavaksi sekä hyödynnettäväksi. Mikäli uusi toimintatapa otetaan käyttöön, se keventää ministeriöiden tulevaisuuskatsausten valmistelua ja voi haluttaessa jopa osin korvata sen.

### *Liittymäpinta Team Finlandin Future Watch -toimintaan*

Future Watchilla ja kansallisella toimintatavalla on useita yhteistyön mahdollisuuksia ja siksi työn tulee olla vahvasti ristiin linkitettyä. Kummassakin kerätään ja tuotetaan samankaltaista ennakointitietoa, jolloin samat toimijat voivat kohdata ennakointikeskitymissä, koulutustilaisuuksissa ja foorumeissa. Myös tietopohja saattaa usein olla sama. Ennakoinnin aikajänteet ovat kuitenkin melko erilaiset; Future Watchissa tarkastelun aikajänteenä on noin 2-5 vuotta, kun taas kansallisessa ennakoinnissa kyse on selvästi pidemmästä, vähintään kahdeksan vuoden aikajänteestä. Tässä mielessä nämä kaksi ennakointiprosessia täydentävät erinomaisesti toisiaan.

### **Laatikko 7** Team Finland palvelun esittely

Team Finland ennakointipalvelu tunnetaan nimellä Team Finland Future Watch ja sen tavoitteena on tukea yritysten liiketoiminnan kehittymistä tarjoamalla yritysten hyödynnettäväksi ennakointitietoa maailmalta. Tämä tukee yrityksiä heidän mieltiessään mahdollisten kehityssuuntien merkitystä omalle liiketoiminnalleen ja toisaalta antaa syötteitä yritysten innovaatiotoimintaan. Varsinkin monilla pienemmillä yrityksillä ei ole riittävästi omia resursseja tämän tyyppisen tiedon keräämiseen tai hankkimiseen. Future Watchin erityisvahvuutena on sen laaja kansainvälinen verkosto; sekä UM:n edustustot että TEM-konsernin toimijoiden ulkomaiden toimipisteet osallistuvat tiedonkeruuseen ja analysointiin. Future Watchin tuottamaa tietoa hyödyntävät myös tiedonkeruuseen osallistuvat toimijat omassa strategisessa suunnittelussaan.

Future Watchissa ennakointitiedon kokoamisen ja analysoinnin alustana käytetään Trendwiki-nimistä verkkotyökalua. Kerätyn tiedon ohella yrityksille pyritään tarjoamaan tiedon pohjalta myös näkemystä, mikä tapahtuu ennen kaikkea erityisten ennakointisessioiden, ns. future sessioiden, ja muiden yritystilaisuuksien kautta. Tilaisuuksien materiaalit, niin kuin muutkin Future Watchin tuottamat katsaukset, ovat avoimesti saatavilla Team Finland Future Watch -sivustolla. Team Finland Future Watch on tiivis osa ennakointiverkostoa ja toimii siinä erityisesti yrityskenällä.

## 4 UUSI TOIMINTATAPA SYNTYY PIENTEN ASKELTEN JA KOKEILEMISEN KAUTTA

Uutta toimintatapaa ei voi käynnistää hetkessä, vaan se tapahtuu pienten askelten ja kokeilemisen kautta. Keskeisenä ajatuksena yhteisen kansallisen ennakkoinnin käynnistämiseksi on hyödyntää Suomessa jo olemassa olevia monia toimivia rakenteita ja prosesseja. Tästä esimerkkeinä ovat nykyinen kansallinen ennakointiverkosto ja mahdollisuudet kehittää olemassa olevista tulevaisuussivustoista yhteinen kartasto.

Käynnistämiseen liittyviä vaiheita on selostettu kunkin osan yhteydessä. Lyhyesti kerrattuna tavoite on aloittaa ennakointiluotsin ja sen sihteeristön asettamisella sekä uuden ennakointiverkoston luomisella. Myös tulevaisuuskartaston tarpeita ja kehittämissuuntia tunnistava keskustelu tulisi aloittaa välittömästi. Sen sijaan ensimmäinen ennakointikatsaus toteutuisi aikaisintaan syksyllä 2014 ja foorumi vuonna 2015. Jatkuva koulutus ja tutkimustyö tulisivat osaksi toimintatapaa myöhemmin.

Jatkossa ennakointityölle tulisi tehdä neljän vuoden suuntaa-antava sekä hieman yksityiskohtaisempi vuosittainen aikataulu.

Työryhmä ehdottaa, että kansallisen ennakkoinnin toimintatapa käynnistetään seuraavin alkuaskelin kokeiluluontoisesti. Toimintamallin käynnistymistä seurataan ja sen ensi kokemuksista raportoidaan 2015 vuoden alussa tulevaisuusselonteon ministerityöryhmälle.

1. VNK asettaa ennakointiluotsityöryhmän ehdotuksen mukaisesti.
2. Muodostetaan kansallinen ennakointiverkosto ja sen mandaatti.
3. Annetaan tehtäväksi verkostolle ja ennakointiluotsille koota ensimmäinen ennakointifoorumi vuoden 2015 alkuun.
4. Sekä ennakointiluotsi että ennakointiverkosto käyvät keskustelua ennakointiaineistojen kokoamispaikan tarpeesta ja kehittämissuunnista vuoden 2014 loppuun mennessä.
5. Edellä mainittujen tehtävien toteuttamiseksi VNK:an osoitetaan määräaikaisena puolipäiväisenä tehtävänä vaalikauden loppuun saakka kansallisen ennakkoinnin toimintatavan pääsihteeriksi.







VALTIONEUVOSTON KANSLIA

SNELLMANINKATU 1, HELSINKI  
PL 23, 00023 VALTIONEUVOSTO  
p. 0295 16001  
f. 09 1602 2165  
julkaisut@vnk.fi  
[www.vnk.fi/julkaisut](http://www.vnk.fi/julkaisut)

ISSN 2341-7161