11.2.2026

Valtionhallinnon kehittämisosasto

Katju Holkeri

## Tulevaisuusvaliokunta asiantuntijakuuleminen 13.2.2026 VNS 7/2025 vp

### Mitä kuuluu valtion ennakoiva ohjaus -ohjelman tavoitteiden edistämiselle nyt?

*Valtion ennakoivan ohjauksen tavoitteita, jotka perustuivat OECD:n Suomelle tekemiin suosituksiin, ehdotettiin hallituksen ohjelmaan vuoden 2023 hallitusneuvottelujen yhteydessä. Tavoitteet eivät tulleet osaksi ohjelmaa. Valtion ennakoivan ohjauksen tavoitteita ei ole siksi vuoden 2023 jälkeen edistetty laajempana kokonaisuutena tai erillisellä ohjelmalla eikä tähän työhön ole ollut resursseja. Useampaa tavoitetta on kuitenkin edistetty osana muita kehittämishankkeita ja -työalueita.*

Valtion ennakoivan ohjauksen kehittämisen taustalla on ajatus siitä, että kun yhteiskunta muuttuu nopeasti ja perusteellisesti, on julkisella hallinnolla erityinen vastuu luotsata muutosta yhteiskunnan yhteisen edun mukaiseksi. Valtion ennakoivan ohjauksen kehittämisen tavoite on ollut, että pystyisimme nykyistä paremmin tukemaan yhteiskunnan systeemistä muutosta. Suomalaisen hallinnon reagointikyky on hyvä. Hallinnon pitää kuitenkin toimia nykyistä proaktiivisemmin. Tulevaisuuteen on pyrittävä vaikuttamaan aktiivisemmin. Suomen hallinnossa tehdään paljon ennakointi- ja tulevaisuustyötä, mutta tätä työtä ei hyödynnetä riittävästi käytännön kehittämismahdollisuuksiin.

### Kuva OECD:n ehdotuskokonaisuudesta valtion ennakoivan ohjauksen kehittämiseksi Suomessa



Valtion ennakoivan ohjauksen kehittämisessä osa alueista vaatii poliittisia linjauksia ja osaa on voitu edistää osana olemassa olevia työalueita ja kehittämishankkeita.

Yksi poliittista linjausta vaativa toimenpidekokonaisuus on tulevaisuustarkastelun kohtien tuominen osaksi keskeisiä ohjausprosesseja. Tässä tavoitteena on luoda selkeitä ja jäsentyneitä tulevaisuustarkastelun hetkiä keskeisiin ohjausprosesseihin. Tulevaisuustarkastelun hetkien tavoitteena on varmistaa, että 1) ennakoiva tieto tulee tarkasteluun ja hyödynnettäväksi laajasti eri lähteistä ja 2) keskeisissä prosesseissa tulevaisuuden kannalta keskeiset pitkänaikavälin kysymykset ovat tarkastelun pohjana 3) lyhyen aikavälin kysymyksiä tarkastellaan nykyistä vahvemmin suhteessa näihin pitkänaikavälin kysymyksiin.

Toinen poliittista linjausta vaativa asia on ennakoivan ohjauksen ylimmän johdon ryhmä. Tämän ylimmän johdon ryhmän (esimerkiksi poliittiset valtiosihteerit) erityistehtävänä olisi käsitellä esiin nousevia, pitkän aikavälin ennakoitavia asioita.

Kolmas poliittista linjausta vaativa asia on tulevaisuusdialogit hallituskauden avainkohdissa (esim kauden alku, JTS-riihet). Tässä luotaisiin tulevaisuuskeskustelun mekanismi hallituskauden avainkohtiin.

Tavoitteisiin, joita on voitu edistää osana valtiovarainministeriön hallinnon kehittämistyötä, kuuluu muun muassa kansalaisten osallisuuden edistäminen aiempaa aikaisemmassa vaiheessa. Toinen vastaava kehittämisalue on virkamiesten osaamisen kehittäminen vahvistamalla kykyä tunnistaa ja tarttua tulevaisuuden haasteisiin ja lisäämällä tietoa ennakoivan innovoinnin menetelmistä ja mahdollisuuksia käyttää niitä.

Kansalliset dialogit on ollut keino tuoda kansalaisten osallisuuden edistäminen mukaan jo varhaisemmassa vaiheessa politiikkavalmistelua. Kansalliset dialogit on Suomessa kehitetty, laajalle levinnyt demokratiainnovaatio, yhteiskunnallisen vuoropuhelun lisäämiseen kansalaisten, yhteisöjen ja viranomaisten kesken. Ne tarjoavat kansalaisille dialogisia tiloja, joissa käsitellä yhteiskunnallisia asioita ja vahvistavat luottamusta. Dialogit rakentavat ajankohtaista tilannekuvaa erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, haasteista ja mahdollisuuksista. Dialogit tuovat hallinnolle informaatiota, jota ei saada muilla keinoilla ja myös niiltä ihmisiltä, jotka eivät yleensä osallistu. Kansallisten dialogien yhteenvetoraportit käsitellään kansliapäällikkökokouksessa ja yhteiskunnan uudistaminen ministerityöryhmässä. Yhteenvetoraportteja ja dialogeja hyödynnetään myös ministeriöiden ennakointi-, varautumis- ja politiikkavalmistelussa. Lisäksi niitä hyödyntävät muu julkinen hallinto ja kansalaisyhteiskunnan toimijat.

Valtionhallinnon innovaatiotyössä on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota ennakoinnin ja innovaatio-toiminnan yhteyksien vahvistamiseen. Ennakointitiedon vaikuttavuuden kannalta tärkeää on sen hyödyntäminen päätöksenteossa ja innovaatioprosesseissa. Keväällä 2025 valtionhallinnon toimijoille toteutetun kyselyn mukaan ennakointia ei kuitenkaan ole kytketty systemaattisesti innovaatiotoimintaan.  Julkisen sektorin innovaatiotoiminnan yhteistyöryhmän jäsenet kehittivät yhdessä ennakoivan innovaatiotoiminnan pelikirjan, jonka Sitra julkaisi marraskuussa 2025. Pelikirja määrittelee keskeiset ennakointi- ja innovaatiokyvyn elementit ja tarvittavat osaamiset, tarjoaa työpohjia ja oppimiskysymykset kolmivaiheiseen innovaatioprosessiin (ennakoi, kehitä & kokeile, skaalaa).

Innovaatiobarometrin (2022) mukaan ylin johto suhtautuu avoimesti innovointiin, mutta yhteys strategiaan ja ohjaukseen jää usein ohueksi. Ilman ylimmän johdon mandaattia ja tukea innovaatiot jäävät irrallisiksi, kokeilujen tuloksia ei hyödynnetä strategiatyössä ja riskienhallinnassa, eikä onnistuneita ratkaisuja pystytä skaalaamaan. Vuonna 2024 innovaatiobarometriä ei pystytty resurssisyistä toteuttamaan.

Valtion henkilöstöstrategian yhteydessä päivitetty osaamiskehys painottaa hyvää johtamista ja esihenkilötyötä, ennakoivaa ja innovoivaa ihmislähtöistä toimintaa, muutos- ja uudistumiskyvykkyyttä, ongelmanratkaisua, luovuutta sekä verkosto-osaamista ja uuden teknologian hyödyntämistä. Suomessa innovaatio-osaamisen kehittämiseen on saatavilla tukea verkkokursseilla (esim. palvelumuotoilu, käyttäytymistieteet), poikkihallinnollisilla ekosysteemikouluilla sekä lukuisten kehittäjä-, muotoilu- ja ennakointiverkostojen kautta. Vuonna 2026 käynnistyneellä valtion henkilöstöstrategian toisella toimeenpanokaudella tavoitellaan systemaattisempaa otetta innovaatio-osaamisen kehittämiseen.

Valtion ennakoivan ohjauksen tavoitteita on edistetty myös eri hallinnonaloilla. Esimerkiksi sisäministeriön ”Kohti yhteistä strategisen ennakoinnin mallia 2.0” -hankkeessa on rakennettu ja pilotoitu uutta ennakointimallia, johon sisältyy skenaariotyötä, tulevaisuusdialogeja ja digitaalinen ennakointialusta. Näin on vahvistettu ennakoinnin ja tilannekuvan kytkeytymistä johtamisprosessiin.

**Miten tulevaisuusselontekotyö on kytkeytynyt tähän työhön?**

Tulevaisuusselonteko on Suomessa yksi keskeisimmistä valtion strategisen ennakoinnin ja ennakoivan ohjauksen välineistä. Sen roolia on viime vuosina vahvistettu, ja se toimii nykyisin perustana koko valtioneuvoston ennakointijärjestelmälle. Selonteko on osa pysyvää, koko valtionhallintoa koskevaa ennakoivaa ohjausta. Jaettu tilannekuva on ennakoivan ohjauksen keskeinen edellytys ja selonteon prosessi vahvistaa valtion ennakointikyvykkyyttä. Selonteon laadinta myös lisää virkamiesten ymmärrystä muutostrendeistä ja vahvistaa valtion sisäistä ennakointiosaamista. Selonteon laadinnassa on toteutettu yhteistyötä Kansallisten dialogien kanssa ja tämän yhteistyön toivotaan tiivistyvän.

**Millä tavalla päätösten tulevaisuuskestävyyden arviointi on integroitu tai integroitavissa ministeriössä tehtävään valmisteluun?**

Valtion ennakoivan ohjauksen kehittäminen kokonaisuutena ja järjestelmätasoisena kehittämisenä, nyt tehtävän osittaisen kehittämistyön sijaan, voisi auttaa mahdollistamaan tulevaisuuskestävyyden arvioinnin systemaattisemman integroinnin osaksi ministeriöissä tehtävää valmistelua.

Jo nykyisin tehtävä tulevaisuustyö (muun muassa tulevaisuusselonteot) vaikuttaa strategiseen suunnitteluun. Ennakointiedon ja eri alueilla tehtävien yhteiskuntaa koskevien kestävyysarviointien integroiminen vielä nykyistä paremmin osaksi keskeisiä ohjausprosesseja ja ennakointitiedon hyödyntämistä tukevien toimintatapojen (kuten tulevaisuustarkastelun kohdat ja ennakoivan ohjauksen ryhmä) luominen voisivat tukea tätä integrointia.