

# ILMIÖLÄHTÖISEN SUUNNITTELUN TYÖKALUPAKKI

Työpohjia ilmiöiden hahmottamiseen

Monet päätöksenteon ja hallinnon haasteet liittyvät yhteiskunnallisiin megatrendeihin ja niistä kumpuaviin kompleksisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin, kuten syrjäytymiseen, eriarvoistumiseen, työelämän murrokseen tai ilmastomuutokseen. Tämä julkaisu sisältää kuusi työpohjaa, jotka auttavat hahmottamaan monimutkaisia, poikkihallinnollisia ilmiöitä sekä niihin liittyviä tavoitteita ja ratkaisuvaihtoehtoja. Työpohjat soveltuvat yhteisen keskustelun tueksi ministeriöistä virastoihin, puolueista kuntiin ja järjestöistä yrityksiin.

**Sitra työpaperi**

© Sitra 2018

**Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki**

ISBN 978-952-347-091-0 (PDF)

[www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Työryhmä: Kaisa Lähteenmäki-Smith (Sitra),  
Peter Tattersall (Hahmota Oy), Aurora Aranko,  
Melissa Kanerva ja Riikka Poukka (Deloitte)

Sitra Työpaperit tarjoavat monialaista tietoa asioista, jotka vaikuttavat yhteiskunnan muutokseen. Työpaperit ovat osa Sitran tulevaisuustyötä, jota tehdään ennakoinnin, tutkimuksen, hanketoiminnan ja kokeilujen sekä koulutuksen menetelmin.

# ESIPUHE

Monet päätöksenteon ja hallinnon haasteet liittyvät yhteiskunnallisiin megatrendeihin ja niistä kumpuaviin kompleksisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin, kuten syrjäytymiseen, eriarvoistumiseen, työelämän murrokseen tai ilmastomuutokseen.

Käsitykset ilmiöiden luonteesta ovat avoimia monenlaisille tulkinnoille ja niiden syy-seuraussuhteet monimuotoisia ja vaikeasti avautuvia. Ilmiöihin liittyvien syy- ja seuraussuhteiden moninaisuus ja vaikeasti hahmotettava luonne edellyttää uudenlaisia ratkaisuja. Toimenpiteitä ja julkisen politiikan ja hallinnon vaihtoehtoja on vaikea hahmottaa yksittäisen hallinnonalan, tieteenalan tai sektorin ymmärryksen pohjalta. Kaiken lisäksi hallinnon perinteiset siilot ja lainsäädännön sekä budjetoinnin yksityiskohtaisuus vaikeuttavat kokonaisvaltaista lähestymistapaa ilmiöihin.

Ilmiön luonteen ja vaadittavien toimenpiteiden seurausten hahmottaminen vaatii kokonaisuuksien systeemistä ymmärrystä. Niiden hallinta edellyttää politiikkavalintoja, joiden seuraukset ovat johdonmukaisia ja mahdollisimman ristiriidattomia muiden lähitavoitteiden ja niitä tukevien, osin päällekkäisten ja rinnakkaisten ratkaisujen kanssa.

Nämä olivat keskeiset havainnot Ilmiömäinen julkinen hallinto -keskustelualoitteessa, jonka Sitra julkisti elokuun 2018 lopussa. Ilmiöiden kartoittamiseen soveltuvien työka-

lujen kehitystyö lähtikin liikkeelle kyseisen keskustelualoitteen ja Sitran Kansanvallan peruskorjaus -projektin yhteydessä tunnistetusta tarpeesta. Huomasimme, että hallinnossa on kysyntää suunnittelutyökaluille, jotka tukevat keskustelua strategisista painopisteistä ja ilmiöistä.

Tähän julkaisuun sisältyvät työkalut on suunniteltu siten, että ne soveltuvat monenlaisiin tarpeisiin ja käyttäjille, ministeriöistä virastoihin ja puolueista kuntiin – yrityksiä ja järjestöjä unohtamatta. Siis sinne, missä on tarve luoda jaettava ymmärrystä yhteisistä tavoitteista, strategisista valinnoista tai ilmiöiden välisistä vaikutussuhteista.

Ilmiölähtöisyys haastaa pohtimaan asioita yhdessä, verkostoissa ja monesta näkökulmasta. Uskomme, että ilmiöiden luonnetta, niihin liittyviä syy-seuraussuhteita sekä tieto- ja arvopohjaa rikastava ymmärrys auttaa meitä paremmin ymmärtämään, millaisia vaihtoehtoja julkisessa politiikassa ja toiminnan tasolla on tarjolla.

Ilmiölähtöisyys sopii yhteen muiden hallinnon vahvojen trendien, kuten verkostomaisuuden, itseohjautuvuuden, osallisuuden vahvistaminen, tietoperusteisuuden, digitaalisuuden, kokeilevuuden ja läpinäkyvyyden kanssa. Se kutsuu meidät kaikki yhteiseen pohdintaan siitä, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteiskunnallamme on edessään ja millaisia ratkaisuvaihtoehtoja on käsissämme.

## **KAISA LÄHTENMÄKI-SMITH**

johtava asiantuntija

Julkisen sektorin johtaminen, Sitra

# SISÄLTÖ

Esipuhe	3
1. Johdanto	5
2. Vinkkejä työkalupakin käyttöön	6
1. Ilmiön hahmottaminen ja tavoitteiden asettaminen	8
2. Ilmiön kehystäminen	11
3. Muutospotentiaalin kehystäminen	14
4. Ratkaisujen ideointi	16
5. Missiosuunnitelma	18
6. Tilannehuone-toimintamalliin järjestäytyminen	21
Sanasto	23

**Ilmiö**

*Syystä tai toisesta huomionarvoinen aihe, johon kohdistetaan toimenpiteitä.*

**Ilmiölähtöisyys\***

*Tapa hahmottaa asioita osana laajempaa järjestelmää ja asiakokonaisuutta erillisten yksittäisten osien sijaan.*

\* = ilmiöperusteisuus, ilmiöpohjaisuus

# 1. JOHDANTO

Yhteiskunnallisista ilmiöistä ja niiden syy-seuraussuhteista on tärkeä keskustella ja rakentaa jaettua ymmärrystä.

Työkalupakki sisältää kuusi työpohjaa, jotka tukevat ilmiön, sen ratkaisujen sekä näiden saavuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden hahmottamista.

Ilmiöitä on monenlaisia, monen kokoisia ja kypsytydeltään erilaisia. Työkalut on suunniteltu palvelemaan mahdollisimman laajaa joukkoa ilmiöitä. Näin ollen sanaa ”ilmiö” ei ole määritelty tai rajattu kovin tarkkaan. Työkalujen suunnitteluvaiheessa meitä kiinnostivat etenkin sellaiset ilmiöt, jotka muodostuvat kompleksisten ongelmien ympärille, ylittävät hallinnon- tai sektorirajat ja levittäytyvät niiden rajapinnoille vaikeasti hahmotettavina kokonaisuuksina.

Työpohjat johdattavat käyttäjänsä vuorovaikutteiseen dialogiin ja tuovat uusia näkökulmia jo ennalta tuttuihin asioihin. Ne on tarkoitettu monipuoliseen käyttöön, kuitenkin ensisijaisesti julkisen hallinnon poikkihallinnollisten toimintatapojen edistämiseen.

Ilmiölähtöisyys on ennen muuta tapa ajatella systemaattisesti. Työpohjien avulla julkisen politiikan toimenpiteitä voidaan arvioida vaikuttavuudesta ja tavoitteista lähtien. Silloin yksi keskeisistä kysymyksistä on tämä: ”Millaiset ovat vaihtoehtokustannukset, jos mitään ei tehdä tai jos tartutaan olemassa oleviin, toimimattomiin valintoihin?”

Työkalupakkia ovat kehittäneet Sitran kanssa Deloitte ja Hahmota Oy. Työhön on osallistunut lisäksi laaja joukko asiantuntijoita, muun muassa valtioneuvoston Muutoksen-tekijät-verkosto. He ovat kokeilleet työpohjia käytännössä ja antaneet niihin arvokkaita kehitysehdotuksia. Kiitokset kaikille kumppaneille ideoista ja palautteesta!

## 2. VINKKEJÄ TYÖKALUPAKIN KÄYTTÖÖN

Työkalupakkiin sisältyy kuusi työpohjaa, joita käyttämällä ilmiöitä voidaan jäsentää, luoda yhteistä ymmärrystä sekä tunnistaa avaintoimijoita ja ratkaisuja.



### Täytä numerojärjestyksessä

Parhaan käytettävyyden varmistamiseksi on suositeltavaa käydä työpohjat läpi numerojärjestyksessä. Aikaisempiin vaiheisiin voi aina palata sitä mukaa, kun ymmärrys ilmiöstä tarkentuu ja syvenee.

### Älä anna vastaustilan rajoittaa ajattelua

Työpohjia voi tarpeen mukaan täydentää ja monistaa. Annettua vastaustilaa ei tule nähdä ajattelua rajoittavana. Tässä ohjeistuksessa on annettu vinkkejä myös yksittäisten osa-alueiden syventämiseksi työpohjien ulkopuolella.

### Määritä työn tavoite

Työpohjia voidaan työstää tilanteesta ja tarpeesta sekä osallistettavista tahoista riippuen muutamasta tunnista useaan viikkoon. Oleellista on määrittää heti alkuvaiheessa työn tavoite ja laajuus: onko esimerkiksi kyse ilmiön alustavasta kartoituksesta vai alustavan kartoituksen pohjalta tehtävästä syvällisestä tilannekatsauksesta?

### Osallista

Tavoitteen pohjalta työskentelyyn kannattaa osallistaa ilmiön kannalta keskeinen ja mahdollisimman laaja toimijajoukko, jotta siihen vaikuttavat asiat nousevat prosessin aikana kattavasti esiin ja tulevat kuulluiksi. Monipuolinen osallistujajoukko on myös avain uudenlaisten ratkaisuihoiden syntyyn!

### Tulosta isossa koossa, muokkaa tarvittaessa

Työpohjat on suunniteltu ensisijaisesti A3-tulostuskokoon, mutta pdf-materiaali voidaan tulostaa myös muuhun kokoon. Osallistujamäärän kasvaessa suosittelemme tulostamaan työpohjat esimerkiksi kokoon A0. Pdf on tallennettu Illustratorissa avattavana ja muokattavana versiona, joten käyttäjät voivat muokata työpohjia oman tarpeensa mukaan. Työpohjat on CC (Creative Commons) -lisensoitu.

# **ILMIÖN HAHMOTTAMINEN**

# 1. ILMIÖN HAHMOTTAMINEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Ensimmäisessä työpohjassa tunnistetaan jäseneltävä ilmiö sekä määritetään ylätasolla tavoiteltava muutos ja mittarit muutoksen seuraamiseksi.

A

## Ilmiöiden tunnistaminen

*Mihin tapahtumiin tai muutoksiin yhteiskunnassa julkishallinnon pitäisi reagoida? Mihin olisi tärkeää saada muutos ja mihin mahdollisuuksiin olisi hyvä tarttua?*

Ilmiöt voivat olla vakiintuneita, laajasti yhteiskunnassa tunnistettavissa olevia ongelmia, joihin on vastattava toiminnalla, tai vielä osin hahmottumattomia kokonaisuuksia, joiden ymmärtäminen vaatii lisää kokemus- tai tutkimustietoa. Pohja tarjoaa kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa ilmiöiden hahmottamiseksi: osatekijöistä ilmiöön tai ilmiöstä osatekijöihin.

1. Osatekijöistä ilmiöihin:

1. Kirjaa ympyröihin yhteiskunnassa ilmentyviä, toisiinsa linkittyviä teemoja tai asioita. Yhteisenä kriteeristönä voivat olla esimerkiksi keskinäisriippuvuus, yhteiset juurisyyt tai taustavaikuttajat, yhteiset asianosaiset, yhteiset toimijat tai yhteinen ratkaisukeino.
2. Anna näille osatekijöille yhteinen nimi, ilmiö, ja kirjaa se neliöön. Kyseessä voi olla alustava hahmotelma, joka prosessin aikana saakin elää ja tarkentua.

2. Ilmiöstä osatekijöihin.

1. Kirjaa neliöön ilmiön nimi. Toisen lähestymistavan tavoin kyseessä voi olla vielä alustava hahmotelma.
2. Kirjaa ympyröihin ilmiöön liittyviä osatekijöitä, jotka kuvastavat ilmiön ilmentymistä yhteiskunnassa.

B

## Tavoitteemme

*Mikä muutos halutaan saada aikaan?*

Haluttu muutos saattaa olla sinulle päivänselvä tai vielä hahmottumaton. Tavoitteen määrittäminen on molemmissa tapauksissa tärkeää ja tämän kohdan tehtävä ja tavoite. Voit mieltä haluttua, tavoiteltavaa muutosta esimerkiksi kohdassa A hahmoteltujen osatekijöiden kautta tai pohtimalla ilmiön vaikutuksia eri asianosaisille. Haluttu muutos voi muodostua useasta osasta ja voit halutessasi palata siihen (tarkentaen, syventäen tai laajentaen) myöhemmin tämän prosessin aikana.

C

## Vaikuttavuuden mittarit

*Minkä indikaattoreiden ja/tai tietojen avulla voimme seurata onnistumista tavoitteissamme?*

Mieti, mitkä indikaattorit tai tiedot kertovat halutun muutoksen kehittymisestä ja näin mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen seurannan. Selvitä ja kirjaa ylös, kenen toimesta tätä tietoa kerätään, millä frekvenssillä ja kenelle se on saatavilla. Mikäli tarvitsemaasi tietoa ei vielä kerätä, mieti, kenen toimesta ja miten sitä voitaisiin kerätä. Vaikuttavuuden mittareiden tunnistaminen voi vielä olla alustavaa ja epätäydellistä, mutta syventää osaltaan ymmärrystä ilmiöstä sekä halutun muutoksen vaikutuksista.

Mikäli palaat täydentämään kohtaa B myöhemmin prosessin aikana, muista tarkistaa, palvelevatko tunnistamasi mittarit myös päivitettyä tavoitetta. Myös mittareita on hyvä uudelleenarvioida ja päivittää tiedon lisääntyessä ja ymmärryksen syventyessä.

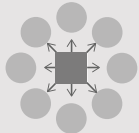


# 1. Ilmiön hahmottaminen ja tavoitteiden asettaminen

## A Ilmiöiden tunnistaminen

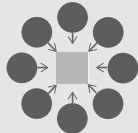
Mihin tapahtumiin tai muutoksiin yhteiskunnassa julkishallinnon pitäisi reagoida? Mihin olisi tärkeää saada muutos, ja mihin mahdollisuuksiin olisi hyvä tarttua?

*Ilmiöiden tunnistamista voi lähestyä seuraavilla tavoilla:*



*Ilmiöstä osatekijöihin:*

1. Kirjaa neliöön ilmiölle nimi.
2. Kirjaa ilmiöön liittyviä teemoja ja osatekijöitä ympyröihin.



*Osatekijöistä ilmiöön:*

1. Kirjaa ympyröihin toisiinsa liittyviä, yhteiskunnallisesti tärkeitä teemoja, aiheita ja signaaleja. Yhdistävänä tekijänä voivat olla:
  - keskinäisriippuvuus
  - yhteiset juurisyyt tai taustavaikuttajat
  - yhteiset asianosaiset tai toimijat
  - jaettu, potentiaalinen ratkaisukeino.
2. Anna aihekokonaisuudelle, eli ilmiölle, kuvaava nimi.

## B Tavoitteemme

Mikä muutos halutaan saada aikaan?

## C Vaikuttavuuden mittarit

Minkä indikaattoreiden ja/tai tietojen avulla voimme seurata onnistumista tavoitteissamme?

# **ILMIÖN YMMÄRTÄMINEN**

## 2. ILMIÖN KEHYSTÄMINEN

Toisessa työpohjassa syvennyttään tunnistettuun ilmiöön sen toimijoihin sekä tietoperustaan perehtyen.

### A Ilmiön ilmentyminen

#### Asianosaiset

*Keneen ilmiö vaikuttaa?*

*Kenelle ilmiö on haaste tai mahdollisuus?*

Ilmiö vaikuttaa todennäköisesti laajaan asianosaisten joukkoon - ja moninaisin tavoin. Pyri kirjaamaan ylös mahdollisimman kattavasti eri asianosaisia sekä näihin ilmiön myötä kohdistuvia vaikutuksia. Muista, että kyseessä voi olla myös positiivinen vaikutus! Ilmiöt eivät ole vain ongelmia vaan niihin liittyy myös mahdollisuuksia.

#### Julkishallinnon rooli

*Mitä ovat nykyiset toimenpiteet?*

Selvitä julkishallinnon eri toimijoiden nykyinen rooli ja panos ilmiön parissa. Kartoita julkishallinnon jo olemassa olevat, ilmiöön tai sen osatekijöihin liittyvät toimenpiteet.

#### Muiden toimijoiden rooli

*Mitä ovat nykyiset toimenpiteet?*

Julkishallinnon toimijoiden lisäksi ilmiön parissa saattaa työskennellä moni muukin taho. Pyri kartoittamaan niin yhdistysten kuin yritysten joukosta ilmiön parissa mahdollisesti toimivia tahoja. Selvitä mitä toimenpiteitä heillä on jo käynnissä.

#### Tärkeimmät tietolähteet

Mitkä ovat tärkeimmät tietolähteet ilmiön ymmärrystä rakentaessamme? Näitä voivat olla esimerkiksi tutkimus- ja tilastotieto, kokemusasantuntijuus, ennakointitieto ja kokeilutieto. Selvitä mitkä tahot tietoa keräävät ja tuottavat, miten usein sekä mihin tarkoituksiin. Kuinka hyvin tietoa keräävät ja tuottavat tahot ovat verkottuneet keskenään?

#### Aukot tietoperustassa

*Mitä emme tiedä?*

Ilmiöt voivat olla tietoperustan kypsyydeltään hyvin moninaisia. Kyseessä voi olla laajasti tunnettu tai vielä hahmottuva kokonaisuus. Molemmissa tapauksissa on tärkeää tunnistaa osa-alueet, joita emme vielä tunne. Kattaako olemassa oleva tietoperusta ilmiöiden juurisyyt, ilmiön seuraukset sekä mahdolliset kerrannaisvaikutukset?

#### Olettamukset ja uskomukset

*Mitä uskomme tietävämme, vaikka asiasta ei ole olemassa muodollista tietoa?*

Pyri tunnistamaan ja kirjaamaan ylös ilmiöön mahdollisesti liittyvät uskomukset tai olettamukset, jotka vaikuttavat ilmiön tulkitsemiseen ja näin käsittelyyn. Kyseessä voi olla julkisessa keskustelussa näyttäytyvä asia tai ilmiötä tarkastelevan joukon keskusteluissa toistuva seikka.

### B Tietoperustan opit

#### Ilmiön juurisyyt ja muutosmekanismit

*Mitkä ovat tietoperustassa tunnistetut muutoksen mekanismit ja vaikuttamisen vipuvarret?*

Mitä ratkaisun avaimia tietoperusta meille tarjoaa? Pohdi, tunnistaako tietoperusta suoria muutoksen mekanismeja, joihin toimenpiteillä voitaisiin vaikuttaa. Tai muotoutuuko ilmiöstä osa-alueita, joiden juurisyyt tunnetaan, mutta joihin olemassa olevat toimenpiteet eivät syystä tai toisesta pure.

#### Muut havainnot tietoperustassa

Mitä muita havaintoja tietoperustasta voidaan tehdä, onko sen perusteella tunnistettavissa ilmiöön liittyviä parhaita käytäntöjä tai mahdollisia sudenkuoppia?

## 2. Ilmiön kehystäminen

### A Ilmiön ilmentyminen

#### Asianosaiset

Keneen ilmiö vaikuttaa?  
Kenelle ilmiö on haaste tai mahdollisuus?

#### Julkishallinnon rooli

Mitkä ovat nykyisiä toimenpiteitä?

#### Muiden toimijoiden rooli

Mitkä ovat nykyisiä toimenpiteitä?

#### Tärkeimmät tietolähteet

Tutkimus

Tilastotieto

Kokemusasiantuntijuus

Ennakointitieto

Kokeilutieto

#### Aukot tietoperustassa

Mitä emme tiedä?

#### Olettamukset ja uskomukset

Mitä uskomme tietävämmä, vaikka asiasta ei ole olemassa muodollista tietoa?

### B Tietoperustan opit

#### Ilmiön juurisyyt ja muutosmekanismit

Mitkä ovat tietoperustassa tunnistetut muutoksen mekanismit ja vaikuttamisen vipuvarret?

#### Muut havainnot tietoperustasta

Esimerkiksi parhaat käytännöt, tärkeät oivallukset, sudenkuopat, mahdollisuudet...

# **RATKAISUJEN SUUNNITTELU**

# 3. MUUTOSPOTENTIAALIN KEHYSTÄMINEN

Kolmas työpohja antaa elementit muutospotentiaalin tunnistamiseksi sekä kehystämiseksi. Vaihtoehtoisia ratkaisuja suunniteltaessa tulee tunnistaa mahdolliset organisaation tai ajattelun asettamat rajat.

## A Miten suhtaudumme ilmiöön?

### Toiveet ja pelot

*Mitä toiveita ja pelkoja ilmiöön liittyy?*

Asianosaisten ja muiden toimijoiden motivaation ymmärtämiseksi pohdi, mitä tunteita ilmiö heissä herättää: mitä toiveita ja pelkoja ilmiöön ja sen vaikutuksiin mahdollisesti liittyy?

### Aikaansaadun muutoksen arviointi

*Millä tiedoilla ja/tai indikaattoreilla voimme seurata halutun muutoksen saavuttamista?*

Voit tarvittaessa syventää ja tarkentaa työpohjassa yksi määritettäviä mittareita.

### Asiantuntijuuden tunnistaminen

*Mitkä olennaiset asiantuntijuus- ja osaamislajit tarvitaan ratkaisujen kehittämiseen ja arviointiin?*

Ilmiöiden monisyisyyden sekä monialaisuuden takia myös vaikuttavien ratkaisujen tunnistamiseen tarvittava asiantuntijajoukko on moninainen. Kartoita eri alojen asiantuntijoita, joiden osaamista tarvitaan.

### Arvoperusta ja ihmiskäsitys

*Mistä arvoperustasta käsin tarkastelemme ilmiötä ja sen mahdollisia ratkaisuja? Miten ymmärrämme ihmisten motiiveja ja tavoitteita?*

Ilmiöt vaikuttavat laajaan joukkoon asianosaisia, jotka tarkastelevat ilmiötä ja sen vaikutuksia eri näkökulmista ja erilaisista arvoperustoista käsin. Erilaisia tarkastelukulmia saattavat määrittää ilmiön vaikutukset kunkin asianosaisen elämään, heidän arvoperustansa tai aiemmat kokemuksensa. Määritä mistä käsin tarkastelet ilmiötä ja mieti, miten se eroaa muista mahdollisista tarkastelukulmista ja minkä takia. Pyri ymmärtämään mahdollisimman laajasti eri tarkastelukulmia.

## B Muutoksen tekeminen

### Kysymykset ja haasteet

*Mihin kysymyksiin pitää osata vastata ilmiön ymmärtämiseksi ja haltuunottamiseksi?*

Kirjaa ylös kysymyksiä ja haasteita, joita ilmiöön sekä muutokseen saavuttamiseen liittyy. Pohdi, mihin näistä kysymyksistä löytyy jo vastaus ja mitä tietoa tai osaamista tarvittaisiin vielä avoimiin kysymyksiin vastaamiseen.

## Kiteytys politiikkavalinnoista

*Mitkä ovat keskeisimmät arvovalinnat ja periaate-linjaukset, joihin pitää ottaa kantaa ratkaisuja kehitettäessä?*

Kirjaa kohdassa A muodostetun ymmärryksen perusteella keskeisimmät arvovalinnat ja periaate-linjaukset, jotka tulee ottaa huomioon ratkaisuja kehitettäessä.

*Mitä ei ainakaan pidä tehdä? Miksi?*

Tiivistä loppuun näkemyksesi niistä valinnoista, jotka ovat tavoitteen toteutumisen kannalta syystä tai toisesta haitallisia, ja joita näin ollen tulisi välttää.

## C Muutoksen reunaehdot ja mahdollisuudet

### Taloudelliset, lainsäädännölliset sekä poliittiset ja sosiaaliset reunaehdot

Kartoita ja kirjaa ylös muutosta ja sen saavuttamisen mahdollisuuksia kehystävät taloudelliset, lainsäädännölliset sekä poliittiset ja sosiaaliset reunaehdot. Tunnista ja kirjaa ylös mahdolliset pullonkaulat ja muutostarpeet.

### Miksi nyt?

*Mitkä uudet teknologiat, uusi poliittinen tahto tai muut toimintaympäristön muutokset mahdollistavat asian ratkaisemisen juuri nyt?*

Monia ilmiöitä on tarkasteltu ja muutosta haettu jo kauan. Pohdi tekijöitä, jotka edesauttavat vaikuttavien ratkaisujen kehittämistä ja toimeenpanemista juuri nyt. Kyseessä voi olla esimerkiksi uusi teknologia, karttunut tietoperusta tai muutokselle edullinen poliittinen tavoite.

### Uudelleenkehystäminen

*Voiko ilmiötä ja sen reunaehtoja ajatella kokonaan toisella tavalla?*

Voit testata vaihtoehtoja ilmiön tarkastelulle ja muodostamallasi kehykselle esimerkiksi asettamalla toisen toimijan asemaan tai testaamalla erilaisia lopputulemia muutokselle.

### 3. Muutospotentiaalin kehystäminen

#### A Miten suhtaudumme ilmiöön?

##### Toiveet ja pelot

Mitä toiveita ja pelkoja ilmiöön liittyy?

##### Aikaansaadun muutoksen arviointi

Millä tiedoilla ja/tai indikaattoreilla voimme seurata halutun muutoksen saavuttamista?

##### Asiantuntijuuden tunnistaminen

Mitkä olennaiset asiantuntijuus- ja osaamislajit tarvitaan ratkaisujen kehittämiseen ja arviointiin?

##### Arvoperusta ja ihmiskäsitys

Mistä arvoperustasta käsin tarkastelemme ilmiötä ja sen mahdollisia ratkaisuja?  
Miten ymmärrämme ihmisten motiiveja ja tavoitteita?

#### B Muutoksen tekeminen

##### Kysymykset ja haasteet

Mihin kysymyksiin pitää osata vastata ilmiön ymmärtämiseksi ja haltuunottamiseksi?

##### Kiteytys politiikkavalinnoista

Mitkä ovat keskeisimmät arvovalinnat ja periaatelinjaukset, joihin pitää ottaa kantaa ratkaisuja kehitettäessä?

Mitä ei ainakaan pidä tehdä? Miksi?

#### C Muutoksen reunaehdot ja mahdollisuudet

##### Taloudelliset reunaehdot

Mitä taloudellisia reunaehtoja muutoksella on?

##### Lainsäädännölliset reunaehdot

Mitä lainsäädännöllisiä reunaehtoja muutoksella on?

##### Poliittiset ja sosiaaliset reunaehdot

Mitä poliittisia tai sosiaalisia reunaehtoja muutoksella on?

##### Miksi nyt?

Mitkä uudet teknologiat, uusi poliittinen tahto tai muut toimintaympäristön muutokset mahdollistavat asian ratkaisemisen juuri nyt?

##### Uudelleenkehystäminen

Voiko ilmiötä ja sen reunaehtoja ajatella kokonaan toisella tavalla?

## 4. RATKAISUJEN IDEOINTI

Neljännessä työpohjassa ohjataan ratkaisujen ideointiin edellisessä työvaiheessa tunnistettujen kehyksien mukaisesta eli tavoitellusta vaikuttavuudesta lähtien.

### A Muutos

#### Muutosmekanismit

*Mitkä ovat juurisyyt ja/tai vipuvarret, joihin voimme puuttua halutun muutoksen käynnistämiseksi?*  
Ratkaisujen ideoinnissa lähdetään tavoitellun vaikutuksen sekä muutosmekanismien määrittämisestä, jotta varmistetaan ratkaisujen vaikutuslähteisyys. Kirjaa muutosmekanismit-kenttään ylös ne juurisyyt ja vipuvarret, joihin pureutumalla haluttu muutos voidaan käynnistää.

#### Tavoiteltu vaikutus

*Mitä vaikutusta tavoittelemme kunkin muutosmekanismin osalta?*

Yksilöi tavoiteltu vaikutus-kenttään kunkin muutosmekanismin osalta tavoitellut vaikutukset. Työpohjaan on varattu tilaa viidelle tavoitellulle vaikutukselle sekä viidelle muutoksen mekanismille, mutta työpohjaa voi tarvittaessa monistaa tai tavoiteltuja vaikutuksia voi työstää ja priorisoida erillisessä prosessissa.

### B Toimenpidetyylit

*Millä keinoilla voimme saada aikaan halutut vaikutukset?*

Työpohja ohjaa miettimään ratkaisuja laajan ohjauskeinovalikoiman joukosta, pehmeämpiä ohjauskeinoja unohtamatta. Mieti pohjan vaihtoehtoisten ohjauskeinojen sopivuutta kohdassa A määritettyihin muutosmekanismeihin. Vaihtoehtoisten toimenpiteiden joukosta tulisi valita ne, jotka parhaiten purevat tunnistettuihin muutosmekanismeihin, johtaen tavoiteltuun vaikutukseen.

Lisää innoitusta ja esimerkkejä toimenpiteistä voit hakea esimerkiksi Policy Labin sivuilta (<https://openpolicy.blog.gov.uk/>). Policy Lab on kartoittanut 28 keinoa (styles of government intervention), jotka ovat esimerkkejä erilaisista formaaleista ja epäformaaleista ohjauskeinoista. Toimenpiteet on taulukoitu niiden syvyyden sekä kypsyyden mukaisesti.

### C Poliitiikkavalinnat

*Mitä tärkeitä arvovalintoja ja periaatelinjauksia pitää tehdä ratkaisuja kehitettäessä ja valittaessa? Mitä on jo päätetty?*

Ilmiön arvopohjaa kartoitetaan työpohjassa kolme. Kirjaa ylös minkälaisia arvovalintoja ja periaatelinjauksia ratkaisut vaativat sekä miten eri ratkaisujen vaatimat valinnat ja linjaukset eroavat toisistaan.

*Jos mitään ei muuteta, mitkä ovat ilmiön julkisyhteisöille aiheuttamat kustannukset? Entä muut haittavaikutukset?*

Toimenpiteisiin liittyy investointeja, mutta myös toimettomuudella on kustannuksensa. Arvioi, minkälaisia kustannuksia toimettomuudella on yhteiskunnalle, niin lyhyellä, keskipitkällä kuin pitkällä aikavälillä (12 kuukautta, 5 vuotta ja 20 vuotta).

*Mistä olemassa olevista toimenpiteistä voidaan luopua, mikäli toteutetaan uusi toimenpide?*  
Kaikkiin toimenpiteisiin ei voida ryhtyä ja luopuminen on tärkeää kokonaisuuden toteutumisen kannalta. Kirjaa ylös ajatuksia olemassa olevista toimenpiteistä, joista tulee luopua, mikäli uusia otetaan käyttöön. Pohdi, mitä vaikutuksia luopumisella on ja miten korvaavat toimenpiteet mahdollisesti vastaavat näihin muutoksiin.



## 4. Ratkaisujen ideointi

### B Toimenpidetyylit

Millä keinoilla voimme saada aikaan halutut vaikutukset?

← Pehmeät ohjauskeinot

Muodollisemmat ohjauskeinot →

- Yhteistyökumppanina toimiminen
- Asianhoitajuus - ohjauksen käyttäminen ja informaatio-ohjaus
- Asiakkaana tai hankintojen tekijänä toimiminen
- Julkisten palvelujen muotoilu, tarjoaminen ja kehittäminen
- Rahotuksen kautta stimulointi ja johtaminen
- Sääntely ja toimeenpanon kautta koordinointi
- Lakien säätäminen ja uusistaminen

### A Muutos

**Muutosmekanismit**  
Mitkä ovat juurisyyt ja/tai vipuvarret, joihin voimme puuttua halutun muutoksen käynnistämiseksi?

**Tavoiteltu vaikutus**  
Mitä vaikutusta tavoittelemme kunkin muutosmekanismin osalta?

	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

### C Politiikkavalinnat

Mitä tärkeitä arvovalintoja ja periaatelinjauksia pitää tehdä ratkaisuja kehitettäessä ja valittaessa? Mitä on jo päätetty?

Jos mitään ei muuteta, mitkä ovat ilmiön julkisyhteisöille aiheuttamat kustannukset? Entä muut haittavaikutukset?

12 kuukautta

5 vuotta

20 vuotta

Mistä olemassa olevista toimenpiteistä voidaan luopua, mikäli toteutetaan uusi toimenpide?

## 5. MISSIONSUUNNITELMA

Missiosuunnitelma-työpohjassa kootaan yhteen prosessin tulokset ja osoitetaan vastuut ei toimijoille. Voit käyttää työpohjaa yhden sivun esityksenä ilmiöön tavoiteltavasta muutoksesta, sen toteuttamisesta sekä viestinnästä.

- A Visio**  
*Mikä muutos halutaan saada aikaan?*  
Visio on tulevaisuuskuva, joka auttaa näkemään reittejä toivottavaan tulevaisuuteen ja asettamaan tavoitteita sinne pääsemiseksi. Visio auttaa suuntaamaan toimintaa nykyhetkessä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitran Tulevaisuuden tekijän työkalupakki tarjoaa työkaluja vision rakentamiseen (<https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/#mista-on-kyse>).
- B Missio**  
*Mikä on tehtävämme?*  
Kirjaa ylös missionne eli yhteiseksi koettu näkemys tarkoituksesta ja tehtävästä.
- C Vaikuttavuus (5-25 vuotta)**  
*Mitä pitkäjänteistä, laajaa vaikuttavuutta tavoittelemme?*  
Vaikuttavuuslähtöisessä ajattelussa toimenpiteet määritetään vaikuttavuustavoitteista lähtien. Vaikuttavuudella tarkoitetaan yhteiskunnan myönteistä kehitystä, hyötyä. Vaikuttavuus syntyy keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Kirjaa ylös tavoiteltava vaikuttavuus. Vaikuttavuudesta ja sen määrittämisestä voit lukea lisää mm. Sitran Vaikuttavuuden askelmerkit-julkaisusta (<https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>).
- D Vaikutusmittarit (1-4 vuotta)**  
*Mitä mittavia muutoksia aiomme saada aikaan kuluvan hallituskauden aikana?*  
Millä konkreettisilla muutoksilla tavoiteltu vaikuttavuus voidaan saavuttaa? Määritä vaikutukset sekä niiden toteutumista määrittävät mittarit siten, että niiden tuloksena syntyy tavoiteltava vaikuttavuus. Työpohjassa on osoitettu tila viidelle mittarille, mutta voit tarvittaessa monistaa työpohjan. Mittareita on suositeltavaa työstää ja priorisoida erillisessä prosessissa, kirjaten tulokset työpohjalle. Vaikuttavuustavoitteita ei kuitenkaan pidä sitoa mittareiden määrittämiseen ja mittaaminen voi kehittyä työn edetessä.
- E Muutosmekanismit**  
*Minkä muutosten myötä vaikuttavuustavoitteet voidaan saavuttaa?*  
Voit tarkentaa työpohjassa neljä tunnistettuja muutosmekanismeja, tarkastellen niitä vasten vaikuttavuustavoitetta sekä tunnistettuja vaikutusmittareita.
- F Toimenpiteet**  
*Mitä käytännön toimenpiteitä tarvitaan, jotta halutut muutokset tapahtuvat?*  
Kirjaa ylös työpohjassa neljä tunnistetut toimenpiteet. Voit tarkentaa ja edelleen työstää toimenpiteitä vaikuttavuustavoitteita vastaaviksi.
- G Roolit ja resurssit**  
*Kuka vastaa kunkin toimenpiteen toteuttamisesta? Miten toimenpiteet rahoitetaan?*  
Kartoita ja vastuuta toimenpiteisiin osallistuvat toimijat ja organisaatiot. Tärkeää on huomioida eri toimijoiden toiveita ja näkökulmia, motivaatiotekijöiden tunnistamiseksi.
- H Ulkoiset vaikuttajat ja muut toimijat**  
*Keiden muiden toimijoiden toiminta vaikuttaa ilmiön kehitykseen? Mitkä ulkoiset seikat vaikuttavat toimenpiteiden onnistumiseen?*  
Arvioi työpohjassa kaksi tunnistettujen toimijoiden sekä mahdollisten muiden ulkoisten vaikuttajien toiminnan vaikutuksia ilmiön kehitykseen. Miten tämä vaikuttaa suunniteltuihin toimenpiteisiin? Onko ulkoisten vaikuttajien sekä tässä prosessissa tunnistettujen toimenpiteiden välillä päällekkäisyyttä tai synergiamahdollisuuksia?
- I Iterointi ja riskienhallinta**  
Toimenpiteisiin saattaa liittyä haittavaikutuksia tai muutoin odottamattomia seurauksia, joiden myötä toimenpiteitä on syytä tarkistaa, tai niistä on syytä luopua. Määritä kuka vastaa toimenpiteiden iteroinnista ja tekee päätöksen luopumisesta. Määritä hallintakeinot mahdollisille haittavaikutuksille ja riskeille sekä seurantakeinot toimenpiteiden vaikutuksille ja arvioinnille. Tässä prosessissa tunnistettujen ja suunniteltujen toimenpiteiden ei tarvitse olla lopullisia ja niiden tarkistamiselle ja tarkentamiselle on hyvä luoda suunnitelma.
- J Mission viestintä**  
Pitkäaikaista vaikuttavuutta tavoiteltaessa tehokkaalla viestinnällä on suuri rooli. Onnistuneella viestinnällä ajattelua voidaan saada käännettyä kustannuksista investointeihin. Työpohjassa esitettyjen kysymyksiä avulla voit muodostaa viestin missiosuunnitelmasta.

## 5. Missiosuunnitelma

### A Visio

Mikä muutos halutaan saada aikaan?

### B Missio

Mikä on tehtävämme?

### G Roolit ja resurssit

Kuka vastaa kunkin toimenpiteen toteuttamisesta? Miten toimenpiteet rahoitetaan?

- € = budjettivarat
- \$ = lainsäädäntö
- 👤 = asiantuntijuus
- ? = muu panos

### F Toimenpiteet

Mitä käytännön toimenpiteitä tarvitaan, jotta halutut muutokset tapahtuvat?

### E Muutosmekanismit

Minkä muutosten myötä vaikuttavuustavoitteet voidaan saavuttaa?

### D Vaikutusmittarit 1-4 vuotta

Mitä mitattavia muutoksia aiomme saada aikaan kuluva hallituskauden aikana?

### C Vaikuttavuus 5-25 vuotta

Mitä pitkäjänteistä, laajaa vaikuttavuutta tavoittelemme?

Organisaatio _____ € \$ 👤 ?			Mittari 1	
Organisaatio _____ € \$ 👤 ?			Mittari 2	
Organisaatio _____ € \$ 👤 ?			Mittari 3	
Organisaatio _____ € \$ 👤 ?			Mittari 4	
Organisaatio _____ € \$ 👤 ?			Mittari 5	

### H Ulkoiset vaikuttajat ja muut toimijat

Keiden muiden toimijoiden toiminta vaikuttaa ilmiön kehitykseen?

Mitä ulkoiset seikat vaikuttavat toimenpiteiden onnistumiseen?

### I Iterointi ja riskienhallinta

Kuka vastaa toimenpiteiden iteroimisesta tai niistä luopumisesta?

Mitä toimenpiteitä tulisi välttää?

Miten toimeenpanon oikea-aikainen seuranta järjestetään?

Mitä riskejä toimeenpanoon liittyy?

Miten vaikutusten seuranta ja arviointi järjestetään?

Mitä ovat mahdolliset haitta- ja eriarvoisuusvaikutukset ja miten niitä hallitaan?

### J Mission viestintä

1. Toimijaan (henkilö/yhteisö/hallinto)

kohdistuu haaste/mahdollisuus

Aiomme puuttua asiaan tekemällä

Nyt on oikea ajankohta, sillä

Jos mitään ei tehdä, tulevaisuudessa tapahtuu

Hallituskauden aikana toimijan arkikokemus muuttuu tavalla

Tämän toteutuminen osoittaa, että olemme oikealla tiellä saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteet.

Pidemmän aikavälin vaikutukset tulevat olemaan

Tämä tukee visiotamme, yhteiskunnallista visiota, joka on

# **TOIMEENPANOON TUKEMINEN**

# 6. TILANNEHUONE -TOIMINTAMALLIIN JÄRJESTÄYTYMINEN

Viimeinen, kuudes työpohja keskittyy ratkaisujen toimeenpanon organisoimiseen. Tilannehuone-toimintamalliin järjestäytyminen ei ole tarpeen kaikkien ilmiöiden käsittelyssä, mutta voi olla sopiva toimintatapa erityisen monimutkaisten ja yhteiskuntaan laajasti vaikuttavien ilmiöiden kohdalla.

A

## Missio ja mandaatti

*Mikä on tilannehuone-toimintamallin tarkoitus ja rooli?*

Määritä ja kirjaa ylös tilannehuone-toimintamalliin järjestäytymisen mandaatti sekä toiminnan tavoite.

B

## Tehtävät

Määritä tilannehuone-toimintamallin tehtävät. Työpohja ohjaa kirjaamaan ylös tehtäviä eri osa-alueisiin liittyen (mm. tavoitteiden ja strategian määrittely), mutta työpohjassa osoitettujen tehtäväluokkien tai niille varatun tilan ei tule rajoittaa tehtävien määrittämistä. Monista työpohja tarvittaessa, kirjaa tehtäviä ylös toisaalle tai lisää työpohjaan sopivia tehtäväluokkia.

C

## Ihmiset

*Keitä asiantuntijoita ja muutoksentehtäjiä tarvitaan tilannehuone-toimintamalliin mukaan?*

Kartoita ja kirjaa ylös ihanteellinen kokoonpano tilannehuone-toimintamallin asiantuntijoiksi. Voit mieltää kokonaisuutta mm. työpohjassa yksi tunnistetavien osatekijöiden kautta tai työpohjassa kaksi muodostettavan ymmärryksen pohjalta: keneen ilmiö vaikuttaa, ketkä toimivat ilmiö parissa sekä mitkä tietolähteet muodostavat keskeisen tietoperustan.

D

## Muiden toimijoiden rooli muutoksessa

*Keiden muiden toimijoiden kanssa toimintaa pitää yhteensovittaa? Mikä on kunkin toimijan panos?*

Työpohjassa kaksi kartoitetaan muita ilmiön parissa toimivia tahoja. Onko esimerkiksi näiden tahojen toiminta yhteensovitettavissa ja linjattavissa tilannehuone-toimintamallin kanssa? Mieti, mitä tahoja tilannehuone-toimintamallissa olisi hyvä kuulla ja mille tahoille tulisi viestiä tilannehuone-toimintamallissa tehtävästä työstä.

E

## Miten visio saavutetaan?

*Mitä käytännön toimenpiteitä toteutetaan ja milloin? Mitkä tekijät estävät tilannehuone-toimintamallin onnistumisen?*

Kirjaa portaiden alapäähän ylätasoinen kuva nykytilasta ja portaiden yläpäähän toiminnan visio. Tukea vision rakentamiseen voit hakea tarvittaessa Sitran Tulevaisuuden tekijän työkalupakista (<https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/#mista-on-kyse>). Mitkä toimenpiteet mahdollistavat siirtymisen nykytilasta tavoitetilaan (visio)? Voit hyödyntää työpohjan portaikkoa eri tehtävien kausaalisuuden jäsentämiseksi ja ponnistuksia vaativien siirtymien tunnistamiseksi (loikka portaalta toiselle). Voit täydentää polkua kirjaamalla työpohjaan mahdollisia toiminnalle tunnistettuja esteitä tai haasteita sekä hahmottelemalla toimintatapoja näiden ratkaisemiseksi.

## 6. Tilannehuone-toimintamalliin järjestäytyminen

### A Missio ja mandaatti

Mikä on tilannehuone-toimintamallin tarkoitus ja rooli?

### B Tehtävät

Tavoitteiden ja strategian määrittely

Lainsäädäntömuutokset

Resurssienhallinta (budjetti, henkilöstö, osaaminen ja verkostot)

Toimintatapamuutokset / toimintakulttuurin uudistaminen

Seuranta ja mittarointi

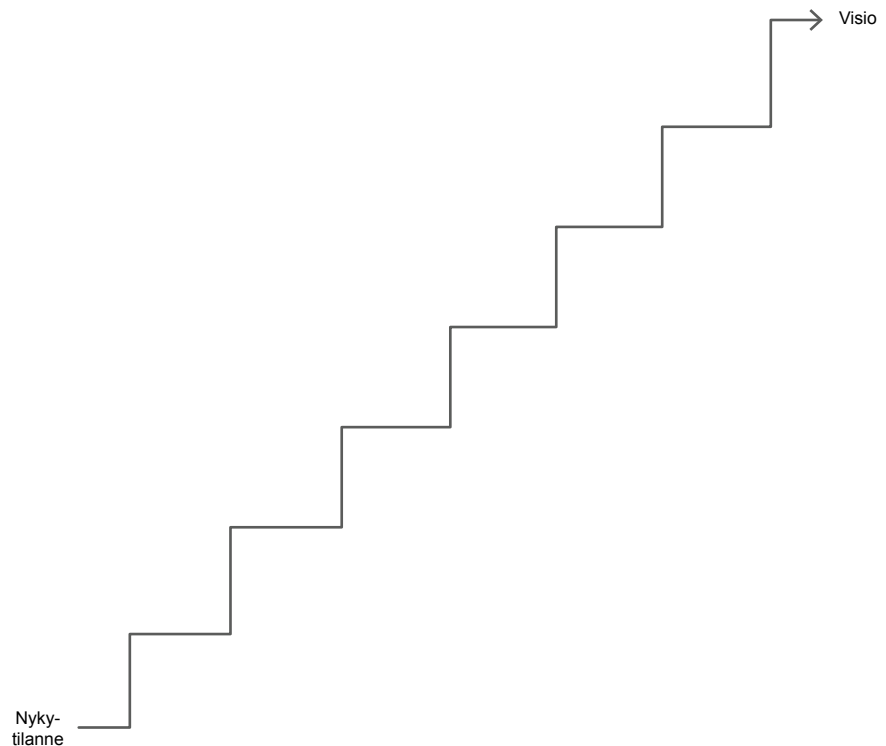
Tiedon käyttö päätöksenteossa

### C Ihmiset

Keitä asiantuntijoita ja muutoksentekijöitä tarvitaan tilannehuone-toimintamalliin mukaan?

### E Miten visio saavutetaan?

Mitä käytännön toimenpiteitä toteutetaan ja milloin?  
Mitkä tekijät estävät tilannehuone-toimintamallin onnistumisen?



### D Muiden toimijoiden rooli muutoksessa

Keiden muiden toimijoiden kanssa toimintaa pitää yhteensovittaa?  
Mikä on kunkin toimijan panos?

# SANASTO

## **Indikaattori**

Havainto tai ilmaisin (esim. luku), joka ilmentää jonkin asian tilaa tai tasoa.

## **Missio**

Yhteiseksi koettu näkemys organisaation/instanssin tarkoituksesta ja tehtävästä.

## **Tilannehuone**

Sitran julkisen sektorin johtamisen keskustelualoitteen sisältämä toimintamalliehdotus, jossa keskeisimpien uudistushankkeiden ja ilmiöiden työ organisoitaisiin poikkihallinnollisesti.

## **Strateginen hallitusohjelmataavoite**

Yli hallituskauden ulottuvat (10-20 vuotta) keskeisimmät hallitusohjelmataavoitteet.

## **Vaikuttavuustavoite**

Laadullisesti tai määrällisesti osoitettava muutos yhteiskunnassa, tavoitellaan 10-20 vuoden aikajänteellä.

## **Vaikutustavoite**

Laadullisesti tai määrällisesti osoitettava muutos yhteiskunnassa, tavoitellaan 1-4 vuoden aikajänteellä.

## **Vipuvarsi**

Keino vaikutusten tehostamiseksi ja vaikuttavuuden lisäämiseksi.

## **Visio**

Visio on tulevaisuuskuva, joka auttaa näkemään reittejä toivottavaan tulevaisuuteen ja asettamaan tavoitteita sinne pääsemiseksi. Visio auttaa suuntaamaan toimintaa nykyhetkessä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi.

**SITRA**

**SITRA TYÖPAPERI 12.12.2018**

Sitra Työpaperit tarjoavat monialaista tietoa asioista, jotka vaikuttavat yhteiskunnan muutokseen. Työpaperit ovat osa Sitran tulevaisuustyötä, jota tehdään ennakkoinnin, tutkimuksen, hanketoiminnan ja kokeilujen sekä koulutuksen menetelmin.

ISBN 978-952-347-091-0 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

**SITRA.FI**

Itämerenkatu 11–13,  
PL 160, 00181 Helsinki  
Puhelin 0294 619 991  
🐦 @SitraFund