



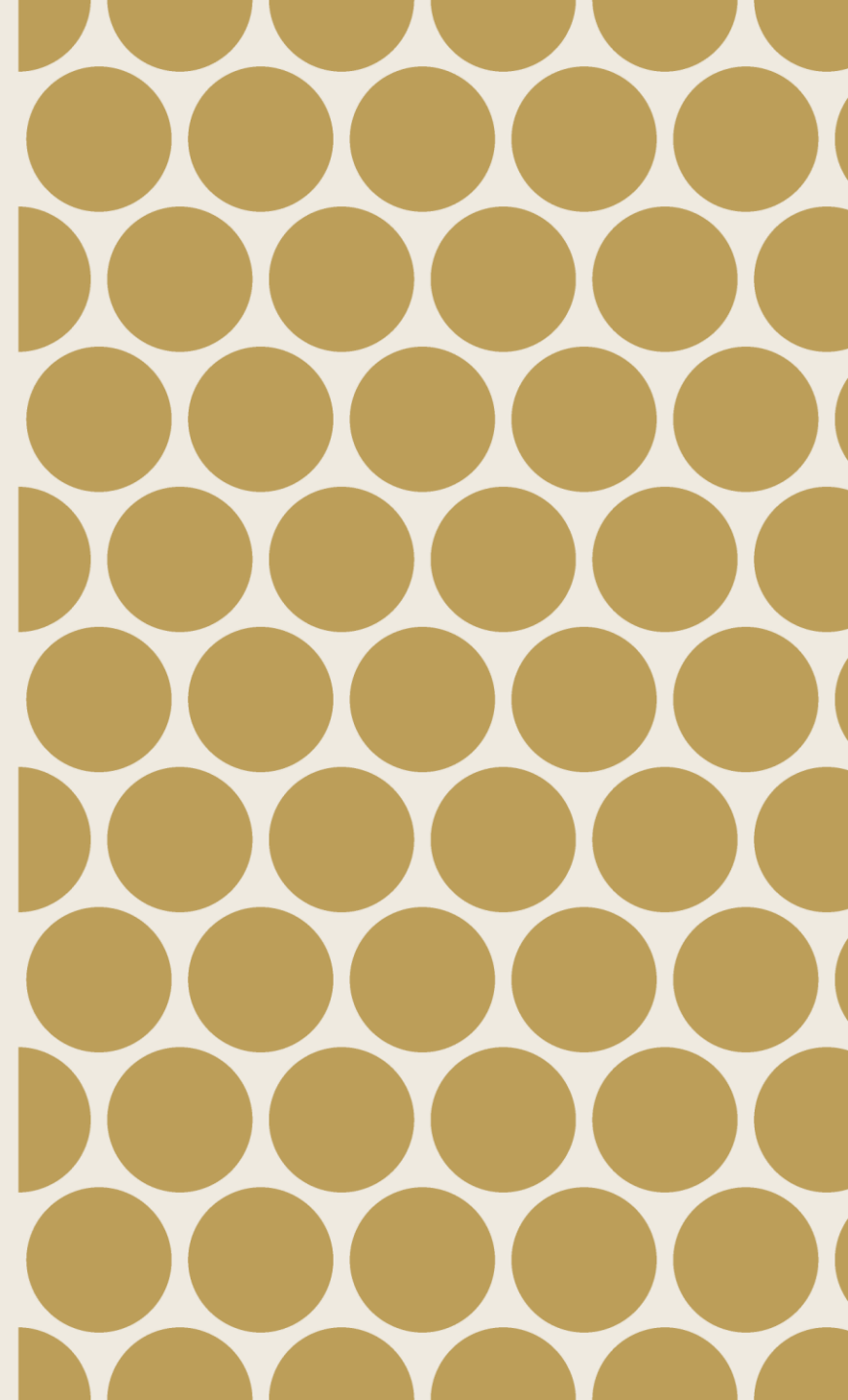
Sosiaali- ja
terveysministeriö

STM-hallinnonalan ennakointi- ja innovaatiotoiminnan mallin kehittäminen

– ennakoiva innovaatiotoiminta tueksi hallinnonalan
prosesseihin ja poikkihallinnolliseen yhteistyöhön

THL Innokylä Innovaatiofoorumi 16.9.2026

Riikka Pellikka ja Pauliina Hyrkäs
Sosiaali- ja terveysministeriö

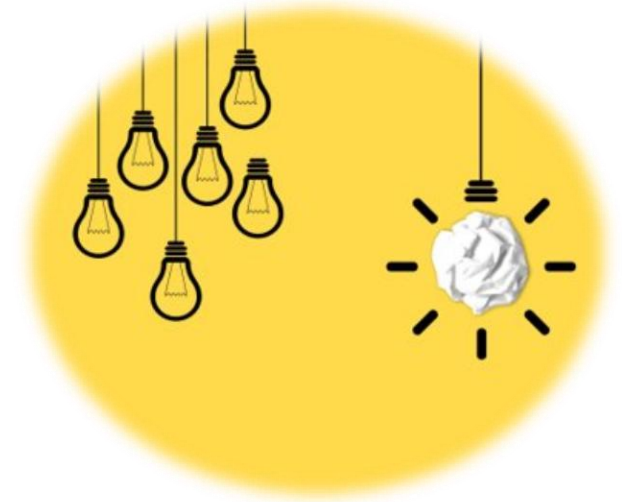




Keskeiset käsitteet

Innovaatio on jotain, mikä täyttää seuraavat kriteerit:

1. uutuutta sisältävä,
2. lisäarvoa tuottava ja
3. menestyksekkäästi käyttöön otettu



→ **Innovaatiot voivat siis olla hyvin erilaisia ratkaisuja** – pieniä tai suuria, *inkrementaalisia* (vrt. jatkuvan kehittämisen kautta syntyneitä) tai *radikaaleja* – paikallisesti tai yhteiskunnallisesti vaikuttavia. Keskiössä on niiden uutuus (käyttökohteessaan) sekä kyky tuottaa lisäarvoa.

Innovaatiotoiminta

Kaikki ne toimet, joiden kautta innovaatioita syntyy tai niitä pyritään tuottamaan.



Ennakoiva innovaatiotoiminta – tapa valmistautua tulevaisuuteen, ei vain sopeutuen, vaan sitä aktiivisesti muovaten

- kykyä kehittää ja ottaa käyttöön uutuutta sisältäviä ratkaisuja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristöissä
- ei keskity pelkästään nykyisten ongelmien ratkaisemiseen, vaan pyrkii tunnistamaan ja muotoilemaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita ennen kuin ne konkretisoituvat

Ennakoivan innovaatiotoiminnan keskiössä (OECD):

- **Tulevaisuusorientoituneisuus:** Perusta skenaarioiden, signaalien ja trendien tunnistamisessa.
- **Joustavuus:** Kyky kehittää uudenlaisia ratkaisuja, oppia nopeasti ja mukautua muuttuviin olosuhteisiin.
- **Monialaisuus ja osallistavuus:** Mahdollistetaan eri sidosryhmien ja kansalaisten osallisuus.
- **Strateginen ohjaus epävarmuudessa:** Ei ole vain reagoida, vaan aktiivisesti, strategiaperustaisesti muotoillaan tulevaisuutta ja ohjataan kehitystä haluttuun suuntaan.

*Ennakoivassa innovaatiotoiminnassa onnistuminen vaatii kulttuuria, jossa **epävarmuus nähdään myös mahdollisuutena** ja innovaatiotoimintaa johdetaan **strategisesti, ei vain operatiivisesti**.*

Tavoitteemme – Miksi? Mitä? Miten?



Miksi?

Toimintaympäristömme muuttuu nopeasti, mutta resurssit eivät kasva samassa tahdissa.

Tarvitsemme uusia tapoja ennakoida, tehdä yhteistyötä ja löytää vaikuttavia ratkaisuja, jotta voimme turvata hyvinvoinnin, vahvistaa julkisen talouden kestävyyttä ja vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Ennakoiva innovaatiotoiminta vahvistaa STM:n uudistumis- ja uudistamiskykyä sekä päätöksenteon laatua.

Mitä?

Tavoitteena on rakentaa STM:ään ja STM-konserniin toimintatapa, jossa ennakointi, innovointi ja päätöksenteko muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Keskiössä ei ole erillinen innovaatiokoneisto, vaan kyky tunnistaa mahdollisuuksia, kehittää ratkaisuja yhdessä ja ottaa käyttöön lisäarvoa tuottavia toimintatapoja osana arjen työtä.

Miten?

Kytkemällä ennakointi- ja innovaatiotoiminta osaksi jokapäiväistä työtä:

- hyödyntämällä ennakointitietoa ja vaihtoehtojen tarkastelua valmistelussa,
- kokeilemalla rohkeasti uusia toimintatapoja,
- kehittämällä ratkaisuja yhdessä yli yksikkö-, osasto- ja organisaatorajojen,
- jakamalla havaintoja, oppeja ja hyviä käytäntöjä aktiivisesti,
- osallistumalla ja osallistamalla yhteiskehittämiseen ja verkostoihin.
- tekemällä ratkaisujen vaikuttavuusarvioinnit

Tavoittelemme ennakoivaa, vaikuttavaa ja uudistumiskykyistä STM:ää, jossa henkilöstön osaaminen, yhteistyö ja tulevaisuustieto muuttuvat paremmiksi ratkaisuiksi, sujuvammaksi työksi ja suuremmaksi yhteiskunnalliseksi vaikuttavuudeksi.

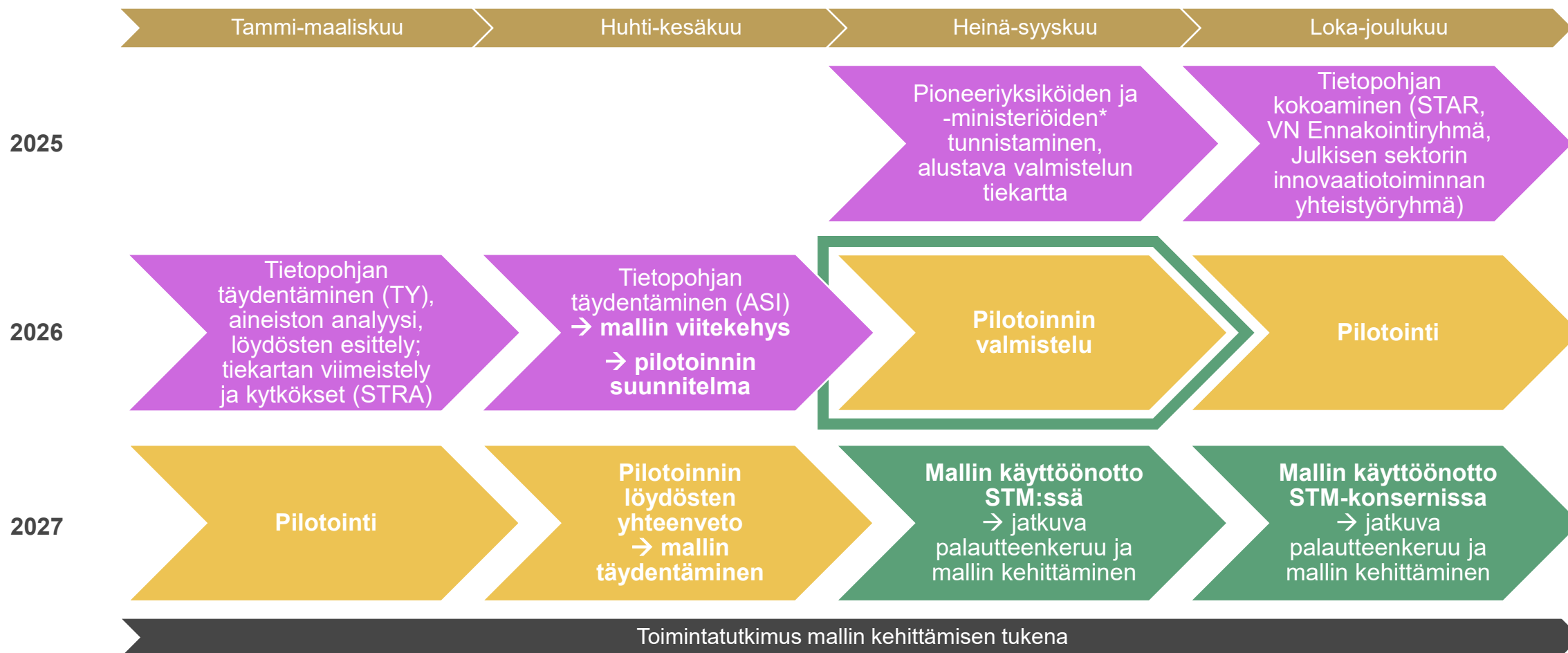
Tarvitsemme keskeisiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ja reunaehtoihin vastaavia innovatiivisia ratkaisuja



- Innovaatiotoiminnan tavoitteena on löytää ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, palveluratkaisuja, teknologioita, ohjauskeinoja ja sääntelyratkaisuja, joiden avulla hyvinvointivaltion keskeiset tehtävät voidaan toteuttaa **taloudellisesti kestävällä tavalla vaarantamatta yhdenvertaisuutta, perusoikeuksia tai väestön hyvinvointia**.
- Innovaatiotoiminnan **tavoitteita** – samalla toiminnan **kriteereitä**, joiden puitteissa uusia ratkaisuja voidaan kehittää ja ottaa käyttöön:
 - **Hyvinvointivaltion perustehtävän turvaaminen**: uusien ratkaisujen tulee tukea hyvinvointivaltion ydintehtäviä myös niukkenevilla resursseilla.
 - **Julkisen talouden kestävyys vahvistaminen**: ratkaisuilla tulee kyetä tuottamaan enemmän hyvinvointia käytettävissä olevilla resursseilla tai vähintään säilyttämään vaikutukset aiempaa pienemmillä panoksilla.
 - **Vaikuttavuuden parantaminen**: painopiste siirtyy suoritteista ja prosesseista mitattaviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.
 - **Järjestelmän uudistumiskyvyn vahvistaminen**: tavoitteena ei ole yksittäinen innovaatio vaan jatkuva uudistumiskyvykkyys.
 - **Luottamuksen ja legitimitetin säilyttäminen**: ratkaisut eivät voi olla vain tehokkaita, niiden tulee myös olla hyväksyttäviä ja oikeudenmukaisia.



STM:n hallinnonalan ennakointi- ja innovaatiotoiminnan mallin kehittämisen tiekartta 2025–2027



*Pioneeriyksiköt ja -osastot STM:ssä: STAR, ASI, TY ja OHO; pioneeriministeriöt: VM ja STM

STM:n ennakointi- ja innovaatiotoiminnan mallin kehittämistä ohjaavia periaatteita



- STM ennakointi- ja innovaatiotoiminnassa painopiste ei ole vain yksittäisten innovaatioiden tuottamisessa, vaan kokonaisvaltaisessa uudistumis- ja uudistamiskyvykkyyden tukemisessa
 - Vahvistetaan kykyä tunnistaa kehittämistarpeet, ideoida ja kehittää yhdessä sekä ottaa käyttöön lisäarvoa tuottavia ratkaisuja osana arjen työtä
 - Vahvistetaan perusprosessien laatua hyödyntämällä niissä innovaatiotoiminnan oppeja
- *Innovaatiotoiminta* ja *innovaatio* voidaan nähdä kattavina käsitteinä
 - *Innovaatiotoiminta* sisältää kaikki ne toimet, joiden kautta pyritään tuottamaan tai todella syntyy uutuutta sisältäviä, menestyksekkäästi käyttöönotettuja ratkaisuja – *innovaatioita*.
- Uudenlaiset, lisäarvoa tuottavat ratkaisut eivät synny irrallaan arjesta
 - Innovaatioita on tärkeää kehittää tiiviissä vuorovaikutuksessa niiden kohdeympäristön ja loppukäyttäjien kanssa – innovaatiotoiminta on eheä osa arjen perustoimintaa

Innovaatiotoiminnan kytkeminen arjen työskentelyyn



Innovaatioprosesseja ei ole välttämätöntä rakentaa erillisinä. Jo siten voimme tuottaa arjen työhön lisäarvoa, että olemassa oleviin prosesseihimme lisätään pieniä innovatiivisia elementtejä.

Käytännössä innovaatiotoiminta voi olla esim.

- ennakointitiedon hyödyntäminen ideoinnissa
- yksittäinen kysymys kokouksen alussa
- pieni kokeilu projektin alkuvaiheessa
- vaihtoehtoisen näkökulman tarkastelu
- keskustelu kollegan kanssa toisesta yksiköstä
- toimivan ratkaisun käyttöönotto laajemmin

Innovaatiotoiminnan ei tarvitse olla "erillinen koneisto". Se voi olla organisaation toimintaan integroitu ajattelu- ja toimintatapa, joka näkyy pienenä, mutta jatkuvana uudistumisena ja ketteränä kyvykkyytenä vastata toimintaympäristön muutokseen.

STM:n ja STM:n hallinnonalan ennakoivan innovaatiotoiminnan keskeisiä periaatteita



- **Uutuusarvo ja luovuus** — tavoitteena on luoda jotain aidosti uutta, ei vain tehostaa olemassa olevaa.
- **Uudistava kulttuuri ja epävarmuuden sietäminen** — hyväksytään kokeilut, keskeneräisyys, oppiminen ja kokeilut.
- **Tarvelähtöisyys ja kohderyhmien osallisuus** — kehittäminen perustuu todellisiin tarpeisiin ja tehdään yhdessä käyttäjien/kansalaisten ja sidosryhmien kanssa.
- **Poikkihallinnollisuus ja -sektoraalisuus sekä yhteistyö** — ylitetään hallinnonalarajoja ja yhdistetään eri toimijoiden osaamista.
- **Tulevaisuus- ja systeemiajattelu** — huomioidaan pitkän aikavälin vaikutukset, skenaariot ja kokonaisuudet.
- **Tietoperustaisuus ja vaikuttavuus** — päätöksenteko perustuu tutkittuun tietoon, dataan ja vaikutusten arviointiin.
- **Iteratiivisuus ja kokeilevuus** — kehittäminen etenee vaiheittain, testaten ja oppien.
- **Riskien tunnistaminen ja hallinta** — epävarmuus hyväksytään, mutta sitä myös johdetaan.
- **Skaalautuvuus ja juurtuminen** — ratkaisut suunnitellaan niin, että ne voidaan ottaa käyttöön laajemmin ja pysyvästi.
- **Muutosjohtaminen ja organisaation tukeminen** — varmistetaan, että organisaatio pystyy omaksumaan uudet toimintatavat.
- **Oppiminen ja jatkuva parantaminen** — palautetta hyödynnetään ja ratkaisuja kehitetään edelleen.



Ennakointi- ja innovaatiotoiminnan malli (prosessinäkökulma)



*Avointen lähteiden tiedustelu (OSINT, Open Source Intelligence) tarkoittaa julkisesti saatavilla olevan tiedon keräämistä ja analysointia päätöksenteon tai uhka-arvioiden tueksi. Se hyödyntää mm. sosiaalista mediaa, verkkosivuja, rekistereitä ja karttapalveluita.



Pilotoinnin tavoitteet – ja odotetut hyödyt

STM:n ennakointi- ja innovaatiotoiminnan käytännön kokemukset → toimintamallin kehittämisen suuntaaminen

Pilotointi mahdollistaa samalla **STM:n ennakointi- ja innovaatiotoiminnan käytännön työkalujen** kehittämisen peilaten esiin nousevia tarpeita, esim.

- toimintaa tukevat menetelmät
- ennakointi- ja innovaatiokyvykkyyden kehittymistä tukevan koulutuksen hahmotelma
- toiminnan periaatteiden tarkistuslista
- toiminnan koordinaatiokäytänteet

Myös pilotointiin on tärkeää kytkeä mukaan mallin **tutkimuksellista kehittämistä** mahdollistavaa aineiston keruu, mallin tietoperustaisuuden vahvistamiseksi.

Kiitos!

Lisätietoa STM-hallinnonalan ennakointi- ja innovaatiotoiminnan kehittämisestä:

Riikka Pellikka, STM, riikka.pellikka@gov.fi
Pauliina Hyrkäs, STM, pauliina.hyrkas@gov.fi



Sosiaali- ja
terveysministeriö