



Ennakointi kuuluu kaikille kelalaisille – solumallista työkalupakkiin

Ennakointia hyödynnetään Kelassa, niin strategian rakentamisessa ja päivittämisessä kuin palveluiden ja toiminnan kehittämisessä.

TEKSTI: KERTTU TAKALA JA ANNELI SUIHKONEN

Tulevaisuuden ennakointi on prosessi, jolla pyritään ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia, hahmottamaan mahdollisuuksia ja varautumaan ja vaihtoehtoihin kehityskuluihin. Se arvioi nykyhetken ilmiöiden vaikutuksia eri aikajänteillä ja auttaa suunnittelemaan ja kulkemaan kohti toivottua tulevaisuutta nykyhetkestä käsin.

Kelassa on tehty ennakointia vuosien varrella monin eri tavoin: on esimerkiksi laadittu ennusteita sosiaaliturvan käytöstä sekä rakennettu ja hyödynnetty erilaisia laadullisia skenaarioita hyvinvointivaltion tulevaisuuksista osana strategiatyöskentelyä. Ennakointitekemistä on lähdetty määritetysti kehittämään jatkuvaksi prosessiksi vuodesta 2020 alkaen. Tässä taustalla oli aiemmassa, laajasti henkilöstöä osallistavassa strategiaprosessissa havaittu tarve kehittää kelalaisten tulevaisuusajattelua tukemaan organisaation digitalisaatiota ja kehittymistä entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tästä alkaen Kelassa on tehty ennakointia jatkuvammin osana strategis-

ta suunnittelua erilaisia verkostomaisia ratkaisuja kokeillen.

Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia

Tulevaisuustötterö (englanniksi futures cone) on hyvä tapa kuvata Kelan strategisen ennakkoinnin tausta-ajasta; vain yhtä tulevaisuutta ei useinkaan kannata ennustaa, vaan pyrkiä kuvaamaan keskeisiä oletuksia tulevaisuudesta ja hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja. Se auttaa ymmärtämään, että mahdollisia tulevaisuuksia on useampia, ja vaikka jotkut skenaariot ovat todennäköisempiä, yllättävät tapahtumat ovat mahdollisia. Tulevaisuus ei ole siis ennalta määrätty, vaan meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen toimimalla tässä hetkessä.

Kelassa toimii nykyisin jatkuva strategisen ennakkoinnin solumalli, jossa viisi solua tuottavat ennakointitietoa. Soluille on sovittu Kelalle keskeisiä näkökulmia kuvastavat teemat, jotka näkyvät solujen

nimissäkin: digitalisaatio, ihminen ja hyvinvointi, politiikka, talous ja lainsäädäntö, turvallisuus ja työ. Soluissa työskentelee asiantuntijoita laajasti eri puolilta Kelaa oman työnsä ohella.

Solujäsenet keräävät toimintaympäristön signaaleja, analysoivat niiden vaikutuksia ja antavat toimenpidesuosituksia. Signaaleista luodaan ilmiökortteja tai päivitetään olemassa olevia kortteja ja strategisia oletuksia. Ilmiökortit julkaistaan yhteisellä tulevaisuustutkalla luokiteltuina sen mukaan, vaativatko ne aktiivista seuranta, valmistautumista vai jo välitöntä toimintaa. Jos tunnistetaan, että oletuksissa toimintaympäristöstä on merkittävää epävarmuutta, arvioidaan, onko sillä vaikutusta strategiassa valittuun suuntaan ja tavoitteisiin vai olisiko strategiaa syytä päivittää. Solut päivittävät oletuksia ja ilmiökortteja käytännössä useamman kerran vuodessa, niiden pohjalta luodaan tilannekuvia toimintaympäristöstä ja ennakoitaan eri kehityssuuntia.

Kelan ennakkoinnissa on kolme aikajännettä tukemassa strategista johtamista Kelassa: pitkä (8–10 vuotta) vision ja tulevaisuuskuvan mukaisesti, keskipitkä (3–5 vuotta) strategisten tavoitteiden mukaisesti, ja lyhyt (0–2 vuotta) vuosittaisten tavoitteiden mukaisesti. Malli tukee strategista päätöksentekoa ja sitä ohjataan strategisen ohjauksen yksikössä.

Tulevaisuusajattelu tukee muutосkyvykkyyttä

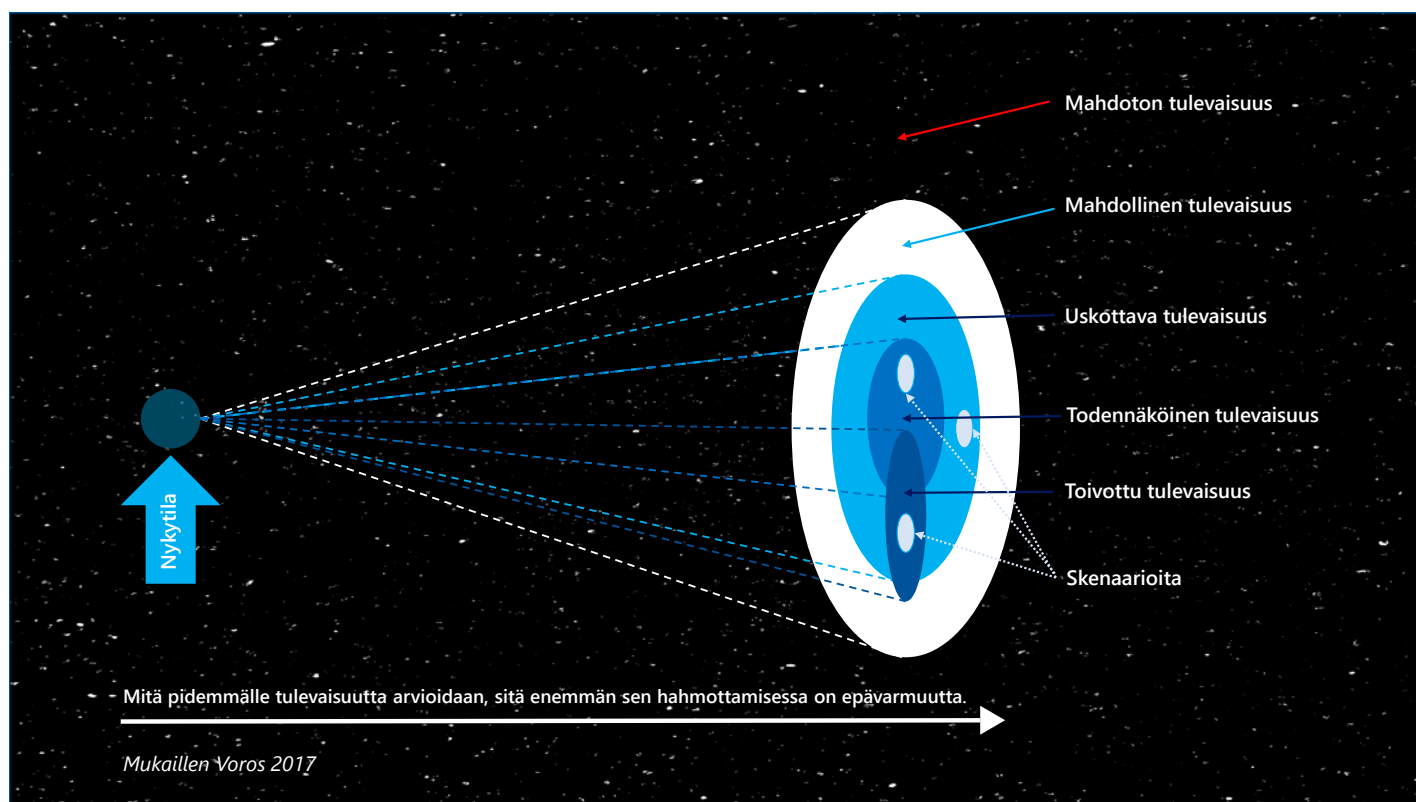
Kelassa on linjattu, että ennakointi kuuluu kaikille kelalaisille. Tämä perustuu ajatukseen, että tulevai-

Halusimme luoda helposti haltuun otettavan tietojen ja menetelmäpaketin, jonka avulla ennakointia voi hyödyntää matalalla kynnyksellä arjen työssä esimerkiksi osana kehittämistä.

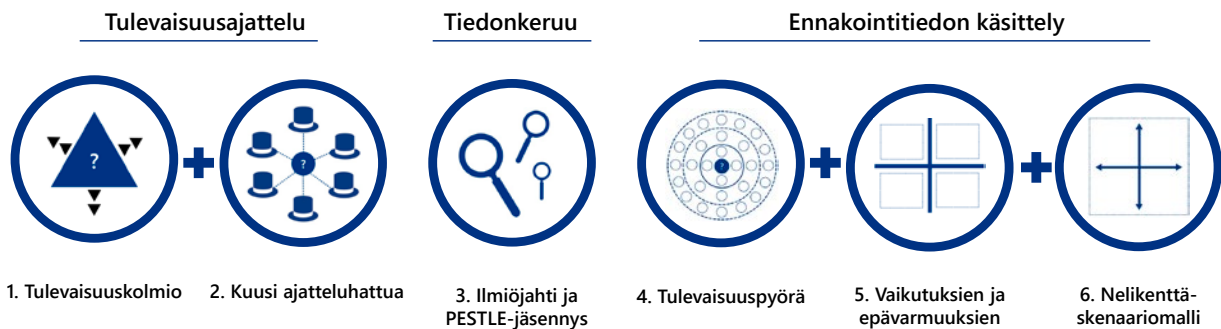
suusajattelun kehittäminen tukee organisaation ja sen jäsenten muutосkyvykkyyttä eli sitä, miten organisaation toimintaa kyetään uudistamaan vastaamaan kehittyviä asiakasodotuksia, hyödyntämään ja varautumaan esimerkiksi teknologian kehittymiseen sekä muihin keskeisiin ilmiöihin. Solumallissa on mukana vuosittain osin vaihtuva joukko kelalaisia, mutta tämä ei riitä tukemaan koko 8000 hengen organisaation jäsenten tulevaisuusajattelun ja ennakointikyvykkyiden kehittämistä.

”Tämä sai meidät pohtimaan keinoja, kuinka ennakoitiedon hyödyntämistä ja ennakoitiosaamista voisi Kelassa laajentaa solumallin ulkopuolellekin. Halusimme luoda helposti haltuun otettavan tietojen ja menetelmäpaketin, jonka avulla ennakointia voi hyödyntää matalalla kynnyksellä arjen työssä esimerkiksi osana kehittämistä. Lopputuloksena syntyi ennakkoinnin työkalupakki, joka julkaistiin tämän vuoden alussa”, kuvaa Kelan johtava strateginen muotoilija Kerttu Takala.

Ennakkoinnin työkalupakki avaa ennakointia, antaa työkaluja oman tulevaisuusajattelun kehittämiseen sekä auttaa saamaan tulevaisuustietoa käyttöön omassa työssä. Se sisältää napakan ennakkoinnin teoriaosuiden lisäksi käytännöllisiä menetelmiä ja työkaluja, joi-



Tulevaisuustötteö auttaa hahmottamaan tulevaisuuden epävarmuutta ja vaihtoehtoisia kehityskulkuja.



Ennakoinnin työkalupakin työkaluja voidaan käyttää ennakkoinnin eri vaiheissa.

Valitsimme työkalupakkiin yleisesti käytettyjä ennakkoinnin työkaluja, mutta teimme niistä meidän organisaatiollemme sopivat sovellukset.

den avulla voi tunnistaa muutossignaaleja, analysoida kehityskulkuja ja rakentaa tulevaisuusskenaarioita.

”Valitsimme työkalupakkiin yleisesti käytettyjä ennakkoinnin työkaluja, mutta teimme niistä meidän organisaatiollemme sopivat sovellukset. Olemme itsekin käyttäneet kaikkia työkalupakin työkaluja, joten voimme olla varmoja, että ne todella toimivat”, toteaa kehittämisen asiantuntija Anneli Suihkonen.

Avoin kaikille ennakkoinnista kiinnostuneille

Oman tulevaisuusajattelun kehittämisen lisäksi työkaluja voi hyödyntää esimerkiksi yksiköiden ja tiimien suunnittelupäivillä tai osana erilaisia kehittämisprosesseja. Se on avoin jokaiselle kelalaiselle, jota ennakointi kiinnostaa. Erityisesti se on suunnattu kuitenkin kehitystehtävissä työskenteleville ja se palvelee myös niitä, jotka tarvitsevat työkaluja strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Lisäksi se tukee ennakoitisolujen asiantuntijoita. Työkalupakilla on siis merkitystä niin ennakointikulttuurin kehittämisessä, osaamisen vahvistamisessa kuin ennakoitityön käytännön tekemisessä eri puolilla Kelaa.

Työkalupakki on saanut hyvän vastaanoton ja sitä on jo käytetty erilaisissa työpajoissa ja tiimien suunnittelupäivillä. Esimerkiksi tulevaisuuspyörä on koettu monipuoliseksi ja helposti erilaisiin tarpeisiin sovellettavaksi työkaluksi: sen avulla on esimerkiksi jäsenneily erilaisia ajankohtaisia ilmiöitä ja tunnistettu erilaisia vaikutus- ja ratkaisumahdollisuuksia arjen ympäristössä. Työkalujen käytön voi hyvin yhdistää jo luodun ennakoitiedon käsittelyyn. Esimerkiksi Kelassa yhdessä tuotettu ennakoititieto, kuten tulevaisuustutkan ilmiökortit ja strategiset oletukset sekä muut ennakoititiedon lähteet toimivat hyvin tietopohjana työkalujen käytössä.

Kelassa ennakkoinnin tietolähteinä käytetään akateemista tutkimusta, barometreja ja muita kyselytutkimuksia eri aiheista, median uutisia ja artikkeleita Suomesta ja ulkomailta, sosiaalisen median sisältöjä ja keskusteluja sekä erilaisia tilaisuuksia eduskunnan

kyselytunneista konferensseihin ja webinaareihin. Myös Kelan oman tutkimusyksikön tutkimuksia, asiakasymmärrystietoa Kelan asiakkaista sekä innovaatioyksikön tuottamaa tietoa tulevaisuuden ratkaisuvaihtoehtoista hyödynnetään. Laajan tietopohjan lisäksi olennaista ennakkoinnissa on pystyä kuvittelemaan mitä nykyisyystiedon pohjalta voisi tapahtua ja toisaalta tunnistaa mitä emme voi suoraan tästä tietopohjasta välttämättä oivaltaa eli mikä meidät yllättää. Tätä kuvittelua ja yhteisen ymmärryksen luontia on hedelmällisintä tehdä yhdessä. ■

Työkalupakilla on merkitystä niin ennakointikulttuurin kehittämisessä, osaamisen vahvistamisessa kuin ennakoitityön käytännön tekemisessäkin.



Kuva: Johanna Naukkarinen.

Anneli Suihkonen työskentelee Kelan yhteisten palvelujen työympäristöliiketoiminnossa päätuotemistajana. Hänen päävastuullaan on Kelan fyysisen työympäristön kehittäminen, ja hän on mukana Kelan strategisen ennakkoinnin kehittämisessä ja toimii työteemaisen solun toisena vetäjänä. Koulutukseltaan hän on muotoilija (YAMK) ja opiskelee tällä hetkellä työn ohessa sekä sosiologiaa että tulevaisuudentutkimusta.

Kerttu Takala työskentelee johtavana strategisena muotoilijana Kelan strategisen ohjauksen yksikössä. Hän vastaa strategisesta ennakkoinnista, sen toimintamallista ja kokonaisuuden kehittämisestä osana Kelan strategista johtamista. Koulutukseltaan hän on VT (pääaineena sosiologia) ja muotoilija (YAMK).

