LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Ennakointi ja sen hyödyntäminen tulevaisuuden suunnittelussa

Case Verohallinto

Jaana Lokka-Palomäki
Harri Sarajärvi
Pro gradu -tutkielma
Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta
Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma
Talvi 2026

Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta
Työn nimi: Ennakointi ja sen hyödyntäminen tulevaisuuden suunnittelussa
Tekijät: Jaana Lokka-Palomäki, Harri Sarajärvi
Koulutusohjelma / oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma
Ohjaaja(t): Vanhempi yliopistonlehtori Piia Rytilahti, TaT
Työn laji: Pro gradu -tutkielma
Sivumäärä, liitteet: 58+2
Vuosi: 2026

Tiivistelmä

Maailma ja yhteiskunta ovat käymistilassa. Verohallinnon ennakointitoiminta kerää jo nyt tehokkaasti tietoa tulevaisuuden ilmiöistä. Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten ennakointitietoa nyt hyödynnetään, ketkä sitä käyttävät ja miten sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilun menetelmiä. Tiedonhankintaan käytetään kyselytutkimusta ja yksilöhaastatteluja sekä ratkaisuja mietitään yhdessä käyttäjien kanssa työpajassa. Lisäksi rakennetaan teoreettinen viitekehys, jota voi hyödyntää Verohallinnon ennakointitoiminnan kehittämisessä.

Tutkimus osoittaa, että ennakointitiedolle on myös muita käyttäjäryhmiä, kuin jo aiemmin kohderyhmäksi tunnistettu Verohallinnon ylin johto. Keskijohto ja verolaiset ovat kaksi selkeää tutkimuksessa noussutta kohderyhmää. Ennakointitieto on kohdennettu johdolle, joten se jää muiden käyttäjäryhmien kannalta liian ylätasolle tai kaukaiseksi. Ennakointitieto tuottaa johdolle runsaasti raportteja, mutta tutkimuksessa käy ilmi, että hyödyllistä olisi saada visualisoituja ja strukturoituja katsauksia. Näitä voisi kohdistaa oikein kohderyhmillekin. Verohallinnon henkilökunta hakee ennakointitietoa myös organisaation ulkopuolelta, eli tulevaisuustieto kiinnostaa. Paremmalla kohdentamisella, käyttäjien tarpeiden tunnistamisella ja muotoilun lisäämisellä prosessiin voisi saavuttaa vieläkin parempia tuloksia.

Avainsanat: Palvelumuotoilu, ennakointi, muotoiluajattelu, tulevaisuusmuotoilu, strateginen muotoilu

University of Lapland, Faculty of Art and Design
Name of the pro gradu thesis: Ennakointi ja sen hyödyntäminen tulevaisuuden suunnittelussa
Writers: Jaana Lokka-Palomäki, Harri Sarajärvi
Degree programme: Master's Degree Programme in Service Design
Supervisor: University Lecturer, D.SC. (Tech.) Piia Rytilahti
Type of the work: Pro gradu -thesis
Number of pages, appendices: 58+2
Year: 2026

Abstract

The world and society are in a state of flux. Finnish Tax Administrations foresight activities already gather information on future phenomena efficiently. The aim of this study is to find out how foresight information is currently utilized, who uses it, and how it should be developed to be used more effectively in the future.

The study is done by service design methods. Data is collected through the survey and individual interviews, and solutions were co-created with users in the workshop. In addition, the theoretical framework is developed to support Tax Administrations foresight practices.

In the study we find out that there are additional user groups for foresight information beyond the previously identified top management. Middle management and employees were found as two distinct target groups in the study. Because foresight information is primarily tailored for senior leadership, it often remains too high-level or distant for other users. While foresight activities generate extensive reports for executives, the study shows that users would benefit from more visualized and structured summaries, which could also be appropriately targeted to different user groups. Employees also seek future-related information from outside the organization, demonstrating an interest in foresight. Improved targeting, better understanding of user needs, and implementing design practices more deeply into the process could lead to even more effective outcomes.

Keywords: Service design, strategic foresight, design thinking, futures design, strategic design

Sisällysluettelo

Tiivistelmä **2**

Abstract **3**

1 Johdanto **6**

1.1 Verohallinto **7**

1.1.1 Asiakaslähtöisyys, kehittäminen, vastuullisuus ja yhteistyö 7

1.1.2 Verohallinnon tulosohjausasiakirjat 8

1.1.3 Toiminta- ja taloussuunnittelu 8

1.1.4 Ennakointi 9

1.2 Tutkimuksen tausta ja tarve **9**

1.3 Tavoite ja viitekehys **10**

1.4 Tutkimuskysymykset ja prosessi **11**

2 Teoreettinen viitekehys **11**

2.1 Muotoiluajattelu **13**

2.2 Palvelumuotoilu **15**

2.3 Ennakointi **16**

2.3.1 Trendit 17

2.3.2 Megatrendit 17

2.3.3 Mustat joutsenet 18

2.3.4 Villikortti 18

2.3.5 Heikot signaalit 18

2.3.6 Yhteenveto: ennakointi tiedonlähteenä ja tulevaisuuden hahmottamisen välineenä 19

2.4 Tulevaisuusmuotoilu **19**

2.4.1 Ennakoinnin ja tulevaisuusmuotoilun integraatio 20

2.4.2 Yhteenveto: tulevaisuusmuotoilu ennakointitiedon konkretisoijana 21

2.5 Strateginen muotoilu **21**

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus **23**

3.1 Tutkimusmenetelmä **23**

3.2 Tutkimusaineisto ja analyysi **24**

3.2.1 Kysely 25

3.2.2 Haastattelut 25
3.2.3 Työpaja 26
3.2.4 Sisällönanalyysi 27

4 Tutkimustulokset 27

4.1 Kysely 27

4.2 Haastattelut 29

4.3 Asiakasprofiilit 35

4.4 Työpaja 39

5 Johtopäätökset ja yhteenveto 44

5.1 Käyttäjäroolit ja tarpeet ennakointitiedossa 44

5.2 Ennakointitiedon hyödyntäminen 46

5.3 Ennakointitiedon käytettävyyden haasteet 48

5.4 Ennakointitiedon muodot, representaatiot ja artefaktit 49

5.5 Ennakointitieto Verohallinnon tukena 49

6 Lopuksi 50

6.1 Jatkotutkimus 51

6.2 Reflektointia 51

Lähteet 54

Kuvaluettelo 58

Liitteet 59

1 Johdanto

Tekoäly on useimpien asiantuntijoiden mukaan aloittanut uuden teknisen aikakauden, jota verrataan teolliseen vallankumoukseen tai internetin murrokseen. Tekoälytutkijat näkevät sen kognitiivisia kykyjä koneille siirtävänä teknologiana, taloustieteilijät tuotantoa ja työmarkkinoita mullistavana murroksena, ja yhteiskuntatieteilijät vallan, vastuun ja identiteetin uusjakona. Geopoliittisesti maailma on epävarmuuden tilassa ja Yhdysvaltojen rooli maailmassa on murroksessa. Euroopassa käydään Venäjän aloittamaa sotaa. Suomella on omat haasteensa huoltosuhteen ja talouden kanssa. Kokonaisuutena maailma muuttuu joka suhteessa paljon ja nopeasti. Tässä ajassa teemme Verohallinnolle opinnäytetyötä, jolla kehitämme viraston ennakointitoimintaa ja syvennymme tarkemmin muotoilun hyödyntämiseen ennakointitoiminnassa.

Verohallinnon nykyinen ennakointitoiminta tuottaa hyvää tietoa päätöksenteon tueksi. Johto hyödyntää tuloksia strategisella tasolla ja tilaa pureskeltua tietoa uusista ilmiöistä. Ennakointitiedon tuottamiseen osallistuu organisaation eri tasoilla kymmeniä ihmisiä, jotka tuovat oman näkökulmansa ja ammattitaitonsa tiedon keräämiseen. Tulevaisuuteen valmistautuminen ja uusien haasteiden tunnistaminen ei modernissa organisaatiossa voi kuitenkaan jäädä vain johdon huoleksi. Työ ja toimintaympäristö on todellisessa murroksessa. Vaikutukset tulevat koskemaan jokaista, varautuminen ja oman osaamisen ylläpito on jokaisen ihmisen asia.

Ennakoinnin rooli tässä muuttuvassa maailmassa on entistäkin tärkeämpi, jotta tuleviin muutoksiin pystytään valmistautumaan paremmin. Tietoa kerätään jo nyt laajasti, mutta tässä tutkimuksessa selvitämme miten sitä voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin ja miten muotoilun työkaluilla voi tuoda lisää tehokkuutta nykyiseen toimintaan.

1.1 Verohallinto

> Verohallinnon tehtävänä on toteuttaa verotus oikean määräisenä ja oikeaan aikaan, ja siten varmistaa yhteiskunnan toimintojen rahoitus. Välitämme kertyneet verot joka kuukausi eteenpäin yhteiskunnan palveluja ylläpitäville tahoille: valtiolle, kunnille, Kansaneläkelaitokselle ja seurakunnille. (Verohallinto, n.d. -a.)

Verohallinnon tehtävä on yhteiskunnan kannalta elintärkeä, se varmistaa toiminnan rahoituksen ja ohjaa varat eteenpäin. Tätä tehtävää Verohallinnossa toteutti vuoden 2024 lopussa 4 767 henkilöä ja verotuloja Verohallinto keräsi vuonna 2024 81,7 miljardia euroa.

Verohallinnon arvot ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Visiona on ”Parasta verotusta tehdään yhdessä”. (Verohallinto, n.d. -a.)

1.1.1 Asiakaslähtöisyys, kehittäminen, vastuullisuus ja yhteistyö

Verohallinto haluaa toimia asiakaslähtöisesti, se osallistaa asiakkaita ja kumppaneita kehittämiseen. Tavoitteena on lakisääteisen tehtävän toteuttaminen mahdollisimman hyvin toteuttaen samalla positiivisen asiakaskokemuksen. Tässä työssä Verohallinnossa hyödynnetään myös palvelumuotoilua ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Verohallinto, n.d.-b.)

Toimintaa kehitetään määrätietoisesti ja rohkeasti. Verohallinto seuraa aikaa ja tekee yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa Suomessa ja ulkomailla. (Verohallinto, n.d.-c.)

Samalla huomioidaan toiminnan vastuullisuus, joka on sisään rakennettu myös päätehtävään, eli yhteiskunnan rahoituksen turvaamiseen. Vastuullisuutta on myös asiakkaiden tarpeiden ennakointi ja seuraaminen, sekä niihin vastaaminen. (Verohallinto, n.d.-d.)

Yhteistyötä tehdään laajasti eri sektoreilla ja Verohallinto haluaa olla vahvasti kehittämässä digitalisaatiota, helpompaa viranomaisasiointia, tekoälyä ja vastuullisuutta. Työtä tehdään myös kansainvälisesti osallistuen erilaisiin yhteistöihin. (Verohallinto, n.d.-e.)

1.1.2 Verohallinnon tulosohjausasiakirjat

Tulosohjauksen keskeisimpiä suunnitelmia ovat tulossopimukset ja eduskunnan päättämä talousarvio. Tulossopimus päivitetään vuosittain ja siinä määritellään mm. seuraavan vuoden tavoitteet ja strategiset linjaukset. Tämän lisäksi tulossopimuksessa katsotaan tavoitteita alustavasti myös tulevaa vuotta seuraaville kolmelle vuodelle.

Tulossopimus on Verohallinnon ja Valtionvarainministeriön välinen, ja sen allekirjoittavat valtionvarainministeri sekä Verohallinnon pääjohtaja. Tulossopimusta tarkistetaan tarvittaessa toimintaolosuhteiden muuttuessa. Verohallinto raportoi toteuman seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä. (Valtiovarainministeriö & Verohallinto, 2024, 3–5.)

1.1.3 Toiminta- ja taloussuunnittelu

Valtiovarainministeriön hallinnonalan strategista suunnittelua ohjaavat hallitusohjelma ja Valtionvarainministeriön strategiset linjaukset. Virastojen kanssa laadittavat tulossopimukset perustuvat virastojen strategioiden toimeenpanoon ja ministeriön asettamiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuustavoitteisiin. Tavoitteet sovitaan vuosittaisessa toiminnan- ja taloudensuunnitteluprosessissa. (Verohallinto, 2024, 5.)

Hallituksen tavoitteet ohjaavat Verohallinnon suunnittelua. Suunnittelua linjaa Verohallinnon strategia, siellä on määritetty keskeiset tavoitteet ja strategian painopisteet. Strategiaa arvioidaan puolivuosittain ennakointitiedon pohjalta ja sitä päivitetään tarvittaessa.

Suunnittelussa täytyy huomioida ulkoiset muutostekijät ja toimintaympäristö, sekä niiden muutokset. Suunnittelukaudelle ajoittuu aina pakollisia ulkoa tulevia muutoksia, joita ovat esimerkiksi lainsäädäntöön tulevat muutokset, jotka ajavat kaiken muun kehittämisen yli. Lisäksi on toimintavarmuutta ylläpitäviä teknisiä muutoksia, joita ovat esimerkiksi järjestelmien tai ohjelmistojen päivitykset. Lisäksi on strategisia muutoskohteita, jotka voivat olla teknologialähtöisiä, kuten esimerkiksi

tekoälyn hyödyntäminen tai hankkeita, joissa parannetaan verotuksen toimintaa. (Verohallinto, 2024, 5.)

1.1.4 Ennakointi

Verohallinnossa ennakointitoiminta organisoitiin osaksi organisaatiorakenteita vuoden 2021 organisaatiouudistuksen yhteydessä. Toiminta on jaettu seitsemälle ennakointiryhmälle, joissa on yhteensä kuusikymmentä jäsentä, jotka seuraavat toimintaympäristöä ja tuottavat tietoa oman asiantuntemuksensa pohjalta. Ryhmät ovat: asiakkuudet, asiakaskokemus ja sidosryhmät, työn muutos, teknologia, Käyttäjäkokemus, julkishallinto, PESTLE ja asiakaspalvelurajapinnan havainnot.

Ennakointitietoa käytetään strategisen ohjauksen prosessissa ja strategian päivitystarpeita selvitetään 2–3 kertaa vuodessa. Tuloksia esitellään Verohallinnon johtoryhmälle, ja ryhmät tuottavat tietoa myös muuhun ylimmän johdon tulevaisuuden ilmiöitä koskevaan selvitystarpeeseen. Lisäksi tuloksia käytetään mm. toiminta- ja taloussuunnittelun, riskienhallinnan, strategisen henkilöstösuunnittelun ja veroriskilähtöisen toiminnansuunnittelun apuna.

Ennakointitoiminta on osa organisaation tulevaisuuteen varustautumista, resilienssin kasvattamista ja tulevaisuuden kyvykkyyksien tunnistamista. On hyväksytty, ettei kaikkea pystytä ennakoimaan, mutta oleellista on tehdä toimintaympäristöön liittyvät oletukset näkyviksi ja auttaa päätöksentekijöitä tuottamalla tietoa tulevaisuudesta ajattelun pohjaksi. (Jokela, 2024, 7–12.)

1.2 Tutkimuksen tausta ja tarve

Toimimme molemmat Verohallinnossa ja olemme osallistuneet erilaisiin projekteihin, sekä kansainväliseen yhteistyöhön. Harri on ollut mukana ennakointitoiminnassa ja lisäksi *Valmis*-hankkeessa, jossa rakennettiin *OmaVero*-palvelu ja korvattiin Verohallinnon vanhat ohjelmistot valmisohjelmistolla. Jaana toimii

henkilöstöpalveluissa ja on ollut mukana kulttuuria muokkaavassa Heimo-ohjelmassa, on tällä hetkellä *Tekoälyn hyödyntäminen Verohallinnossa*-hankkeessa, sekä useissa kansainvälisissä yhteistöissä.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana on tapahtunut paljon isoja teknologisia muutoksia, eikä vauhti ole todennäköisesti hidastumassa. Palveluja tuotetaan Verohallinnon lisäksi tilitoimistoissa ja muissa palveluissa, joissa ilmoituksia lähetetään rajapintojen kautta Verohallintoon. Tietokoneet mullistivat työelämän ja internetin myötä palvelut siirtyivät verkkoon, sen jälkeen olemme siirtyneet yhä enemmän kohti maailmaa, jossa palveluita käytetään matkapuhelimella. Seuraavaksi ilmoituksia antanevat tekoälyagentit keskustelemalla Verohallinnon tekoälyagenttien kanssa. Automaatiosta siirrytään enemmän tekoälyn maailmaan.

Kaikki näistä sisältävät teknologisen ja sitä kautta myös toimintatavan muutoksen, niin asiakkaille, kuin myös sisäisesti. Toiminta pohjaa hyvin vahvasti suunnittelulle, jonka kausi on viisi vuotta, eli teknologisten ja suurten muutosten kannalta hyvin pitkä. Viraston olisi hyvä varautua asioihin ajoissa ja nostaa asiat suunnitteluun reilusti etukäteen, jotta rahoitus niille voidaan turvata. Myös ennakoinnin sykliä tulisi tarkastella: onko tarvetta tiiviimmälle, dynaamisesti ajassa elävälle ennakoinnille lyhyillä aikaväleillä.

Palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, tulevaisuusmuotoilu ja ennakointi tarjoavat tähän työkaluja. Verohallinnossa tehdään jo nyt laadukasta ennakointityötä, mutta voisiko sitä vielä edelleen kehittää?

1.3 Tavoite ja viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on pureutua Verohallinnon ennakointityöhön ja löytää sen hyödyllisyyttä parantavia keinoja organisaation sisällä sekä tehostaa Verohallinnon ennakointia. Tavoitteena on tutkimuksen löytöjen avulla nostaa esiin kohderyhmiä ja heidän tarpeitaan, luoda asiakasprofiilit sekä muokata ennakointitoimintaa yhä enemmän organisaation eri tasoja hyödyttäväksi, mikäli tämä koetaan tarpeelliseksi. ”Haemme tulevaisuudesta tukea työlle,” kuten pro gradumme tukihenkilö

Verohallinnosta totesi ennakoinnin tehtävästä, kun pohdimme tämän tutkimuksen merkitystä ennakoinnille ja organisaatiolle.

Tarkastelemme ennakointia tiedonhankintana organisaatiolle, joka muotoiluajattelun, palvelumuotoilun, tulevaisuusmuotoilun ja strategisen muotoilun avulla voidaan muotoilla skenaarioiksi, muotoiluteoiksi ja raporteiksi, jotka auttavat organisaatiota vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

1.4 Tutkimuskysymykset ja prosessi

Tässä työssä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys: Millainen ennakointitieto tukee Verohallinnon eri toimijoiden päätöksentekoa ja päivittäistä työtä?

Apukysymykset:

1. Millaisia käyttäjärooleja ja tarpeita Verohallinnon eri tasoilla liittyy ennakointiin perustuvan tiedon käyttöön?

2. Miten ennakointiin perustuvaa tietoa tällä hetkellä hyödynnetään Verohallinnon päätöksenteossa ja toiminnan ohjauksessa?

3. Millaisia haasteita ennakointiin perustuvan tiedon käytettävyydessä tunnistetaan Verohallinnossa?

4. Millaiset ennakointitiedon muodot, representaatiot tai artefaktit tukevat parhaiten Verohallinnon toimijoiden työtä?

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa avaamme tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka koostuu muotoiluajattelusta, palvelumuotoilusta, ennakoinnista, tulevaisuusmuotoilusta ja strategisesta muotoilusta. Tutkimuksessa tarkastellaan isoa organisaatiota ja sen

ennakointitoimintaa, mikä on sidoksissa strategiatyöhön, joten strateginen muotoilu täydentää teoreettisen viitekehyksen. Kaikilla näillä pyritään vaikuttamaan toivottavien tulevaisuuksien rakentumiseen, mutta erilaisista näkökulmista ja erilaisilla aikalinjoilla. Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua voidaan hyödyntää viitekehyksenä ja työkalupakkina näillä kaikilla. Ennakointi, tulevaisuusmuotoilu ja strateginen muotoilu kurkottavat pidemmälle tulevaisuuteen, vuoden tai kymmenen vuoden päähän.

Ennakointi ja muotoiluajattelu luovat pohjan strategiselle muotoilulle ja tulevaisuuden suunnitteluun



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys ennakointitiedon hyödyntämiselle organisaatiossa.

Palvelumuotoiluprosessi lähtee aina liikkeelle tiedonkeräämisestä, jossa pyritään etsimään tietoa mahdollisimman laajasti ja sen jälkeen se rajataan. Ensin pureudutaan ratkaistavaan ongelmaan ja pyritään määrittelemään lähtöpiste, eli ratkaistava haaste tai ongelma. Tämän jälkeen ideoidaan, eli laajennetaan horisonttia ja kavennetaan valittuun ratkaisuun. Iteratiivinen prosessi kestää ihannetilanteessa niin kauan kuin ongelman ratkaiseminen vaatii.

Samaa ajattelua käyttäen ennakointi on yksi tiedonhankinnan väline, joka skannaa jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä ja tarjoaa prosessille horisontin. Mitkä ovat megatrendit, niiden havainnoiminen tärkeys. Mitä ovat piilossa olevat, vaikeastikin havaittavat heikot signaalit, mitä ne mahtavat tuoda mukanaan ennakointiin sekä mahdolliset tulevaisuusskenaariot, miten niitä muodostetaan.

Muotoiluajattelu tuo mukaan ihmisen ja kokeilevan otteen. Ennakoinnin "Mitä jos" kysymykset törmäytetään empaattiseen ja ihmislähtöiseen ajatteluun. Miten nämä muutokset vaikuttavat meihin ja meidän asiakkaisiimme?

Jos palvelumuotoilu keskittyy nykyhetkeen, niin tulevaisuusmuotoilu keskittyy nykyhetken sijaan toivottujen tulevaisuuksien luomiseen. Palvelumuotoilun työkaluilla näitä toivottuja tulevaisuuksia voidaan konkretisoida esimerkiksi prototyypeillä ja visualisoinneilla, jolloin tulevaisuus ei ole pelkkä paperille kirjattu idea tai tavoite.

Strateginen muotoilu on kokoava voima, sen pitäisi tässä kontekstissa vastata kysymykseen ”miksi olemme olemassa tulevaisuudessa?” tai ”mikä on meidän roolimme tulevaisuudessa?”. Palvelut ovat myös strategisia instrumentteja, joilla organisaatio luo toivottua tulevaisuutta, ohjaamalla kehitystä kohti toivottuja valintoja ja ratkaisuja.

Tämä on jatkuva prosessi, joka elää ennakoinnin tunnistamien haasteiden ja mahdollisuuksien mukaa. Näihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin organisaatio reagoi. Ilman muotoilun työkaluja, se tekee sen taktisesti ja reaktiivisesti. Muotoilun työkalujen avulla organisaatio voi itse ennakoida ja visualisoida muutosta, jolloin se voi strategiassaan huomioida toivotut kehityskulut ja käytännön toimilla pyrkiä vaikuttamaan niihin.

Tällöin tulevaisuuteen ei vain reagoida, vaan siihen valmistaudutaan aktiivisesti ja ihannetilanteessa organisaatio on askeleen edellä, eikä se reagoi vaan rakentaa aktiivisesti toivottua tulevaisuutta ja parempaa toimintaympäristöä itselleen, asiakkailleen sekä sidosryhmilleen.

2.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelulle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan se riippuu kontekstista. Muotoiluprosessi on monimutkainen, sotkuinen ja vivahteikas, alasta sekä lähtötilanteesta riippuvainen. Muotoiluajattelu voi olla prosessi, taito, työkalu,

ajattelutapa tai sarja tekoja. Pohjimmiltaan se on luova prosessi, joka lähtee liikkeelle ongelmasta ja ihmisistä niitä ratkomassa. Pressmannin (Pressman, 2019, 3–6) mukaan muotoiluajattelun viisi elementtiä ovat:

1) Tiedonkeruu ja sen perusteella ongelman määrittely.

2) Analysointi ja ongelman tarkentaminen.

3) Ideointi, jossa ongelmaan kehitellään mahdollisimman paljon erilaisia ja eritasoisia ratkaisuja.

4) Synteesin muodostaminen ja muotoilun avulla ongelman konkretisointi testaamista varten.

5) Kriittinen arviointi, jossa ratkaisua kehitetään saadun palautteen perusteella.

Ratkaisut viedään näiden vaiheiden läpi niin monta kertaa kuin ongelman ratkaiseminen vaatii (Pressman, 2019, 3–6).

Muotoiluajattelulle on tyypillistä, että ei ole yhtä täydellistä prosessia tai tapaa, joka toimii aina. Hyödyllisiä lähtöpisteitä ja helpottavia tarkistuspisteitä voidaan määrittää, mutta prosessi elää aina tapauksen mukaan ja se on enemmän rinnakkaisten tilojen sarja kuin yksi selkeä lineaarinen askel askeleelta liikkuva sarja. Muotoiluajattelu on enemmän kokeileva kehittämisen menetelmä, jossa yllättävät löydökset voivat merkittävästi vaikuttaa kehittämisen suuntaan. Samalla se on iteratiivista, jolloin samoja kehityksen vaiheita voidaan ja toistetaankin useita kertoja. (Brown, 2019, 22–23.)

Muotoiluajattelu on ratkaisukeskeisen toiminnan mahdollistaja, joka tuo näkyviin myös muiden kuin muotoilijoiden näkökulman. Muotoiluajattelun ja muotoilun työkalujen avulla voidaan luoda innovaatioita, konsepteja ja ratkaisuja. Organisaatiota se auttaa sopeutumaan muutoksen. Koska muotoiluajattelun tavoitteena on innovaatioiden ja ratkaisujen tuottaminen, se antaa myös työkaluja muutoksen johtamiseen. (Miettinen, 2019, 10–11.)

Kun muotoilu on perinteisesti nähty enemmän loppupään prosessina, jossa muotoilijat kuorruttavat idean loppuvaiheessa kuluttajille houkuttelevaksi, niin

muotoiluajattelu tuo muotoilun mukaan jo alkuvaiheeseen, jolloin muotoilijat toimivat ongelman täsmentäjinä, ideoijina ja ratkaisuiden testaajina.

Muotoilija on perinteisesti ollut muodollisesti koulutettu ammattilainen, mutta muotoiluajattelua voivat hyödyntää kaikki, joilla on kykyä empatiaan sekä yhteistyöhön, kokeilunhalua, optimismia, integroivaa ajattelua ja mielikuvitusta nähdä maailma erilaisista näkökulmista (Brown, 2008, 84–141).

Tässä tutkimuksessa muotoiluajattelu ymmärretään ajattelutapana, mutta myös työkaluna ja muotoilijoiden ammatillisena lähestymistapana kehittämistyöhön. Muotoiluajattelua voivat hyödyntää ennakointityössä muutkin kuin muotoilijat, sillä se tarjoaa rakenteita monimutkaisten ja epävarmojen ilmiöiden käsittelyyn. Ongelman jäsentäminen, ideointi, konkretisointi ja iteratiivinen kehittäminen ovat keskeisiä piirteitä sekä muotoiluajattelussa että ennakointityössä. Tässä tutkimuksessa muotoiluajattelu toimii viitekehyksenä ennakointiin perustuvan tiedon tulkinnalle ja hyödyntämiselle organisaatiossa.

2.2 Palvelumuotoilu

Keskeistä palvelumuotoilulle on empaattinen lähestyminen käyttäjän tarpeita kohtaan, jonka avulla löydetään asiakkaiden piilevät vaatimukset palvelulle ja ratkaisuja piileviin asiakkaan ongelmiin (Miettinen 2011, 31). Empatia tulee muotoiluajattelun kautta, se on pohjana asiakkaan tilanteen ymmärtämiselle ja sen kautta tuotetuille uusille luoville ajatuksille (Miettinen 2011, 27).

Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala, joka keskittyy aineettomien palvelujen kehittämiseen. Prosessin lähtökohtana on käyttäjälle tarpeellisten, sekä liiketoiminnalle kannattavien palvelujen kehittäminen, jotka voidaan teknologisesti toteuttaa.

Kehittäminen perustuu tunnistetun oikean ongelman ratkaisuun, se on ihmislähtöistä, monialaista, eksploratiivista ja tehdään yhdessä käyttäjän kanssa. Divergentti ja konvergentti ajattelu vuorottelevat iteratiivisen prosessin eri vaiheissa.

Ratkaisua voidaan koeistaa prototyyppien avulla ja prosessi vaihtaa tarvittaessa suuntaa. Nämä periaatteet palvelumuotoilu jakaa muotoiluajattelun kanssa.

Ominaista ovat kokeilut ja ketteryys. Palvelumuotoilu lainaa eri alojen kehittämiseen soveltuvia menetelmiä asiakasymmärryksen keräämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Palvelumuotoilun yksi tärkeä ominaisuus on näiden kahden asian yhdistäminen samaan prosessiin. (Koivisto ym. 2019, 34–41.)

Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Se on yhteinen kieli eri osaamisalojen yhteistyöhön palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilu on prosessi ja työkaluvalikoima. Se on hyvä kehikko, jolla päästään käsiksi palveluiden kehittämiseen; jolla palvelun kehittäjä voi syventää omaa osaamistaan ja rakentaa oman toimintaympäristöönsä paremmin sopivia työmenetelmiä ja -välineitä. (Tuulaniemi 2011, 58.)

Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilu ymmärretään muotoiluajatteluun pohjautuvana ajattelu- ja toimintatapana, jonka avulla ennakointiin perustuvaa tietoa voidaan tarkastella käyttäjälähtöisesti ja toimintaympäristöön sidottuna. Palvelumuotoilu tuo prosessiin keskeiset periaatteet, kuten empatian, iteratiivisuuden ja prototyypit. Nämä antavat työkaluja tunnistaa organisaation ja sen eri toimijoiden tarpeet ennakointitiedon hyödyntämiselle. Palvelumuotoilu tukee ennakointitiedon muotoilua käytännöiksi, muodoiksi ja ratkaisuiksi, jotka tukevat organisaation päätöksentekoa ja auttavat tekijöitä päivittäisessä työssä.

2.3 Ennakointi

Ennakointi on systemaattista ja tavoitteellista työtä tulevaisuuteen varautumiseksi. Tavoitteena on löytää ja ymmärtää tulevaisuuden muutostekijöitä ja skenaarioita, jolloin niihin voidaan valmistautua tai ne voidaan kääntää jopa kilpailueduiksi. Oleellista on tulkinta, johtopäätökset, tavoitteellisuus, käytännön toteuttaminen ja testaaminen. Ennakointi on osa strategiatyötä ja toteutusta. (Kärkkäinen ym., 2024, 19–22.)

Organisaatioiden tulevaisuusajattelussa ennakointi on termi, joka viittaa systemaattiseen tulevaisuustyöhön. Tietoa kerätään systemaattisesti, tuotetaan jaettua ymmärrystä ja huomioidaan systeemiset, sekä monikytkentäiset muutokset. Tavoitteena on tunnistaa tulevaisuuden muutosajureita, peilata omaa toimintaa markkinoihin ja varautua tulevaisuuden muutoksiin. (Koskelo 2021, 32–35.)

2.3.1 Trendit

Trendi on selkeästi havaittava, sanallistettava, analysoitava ja yleisesti tunnistettu muutos toimintaympäristössä. Trendi kehittyy, se voi olla heikko, vahva, nouseva, laskeva tai vakaa. (Kärkkäinen ym., 2024, 23.)

Trendi on yleensä tunnettu ja tunnistettu kehityssuunta. Trendillä on yleensä selkeä historia ja kehityssuunta, se voi olla kiihtyvä tai hiipuva. Trendi voi olla paikallinen tai globaali. Valtavirtaistunutta trendiä seuraa yleensä myöhemmin vastatrendi, joka on vastavoima trendin aloittamalle liikkeelle. Syntrendi syntyy trendin ja vastatrendin keskinäisestä jännitteestä. (Koskelo 2021, 65–66.)

2.3.2 Megatrendit

Megatrendit ovat ilmiöistä koostuvia tunnistettavia yhtenäisiä kokonaisuuksia. Yleensä ne tapahtuvat globaalilla tasolla, niillä on tunnistettava historia ja tulevaisuus. Ne ovat täällä, tässä ja nyt, eikä niitä voi jättää huomioimatta tulevaisuutta suunnitellessa, vaikka ne saattavat tuntua itsestään selviltä. Esimerkkejä ovat esimerkiksi digitalisaatio ja ilmastonmuutos. (Kärkkäinen ym., 2024, 23.)

Kaikkialla ja kaikkiin vaikuttavat trendit ovat megatrendejä, niistä on yleinen konsensus ja ne löytyvät kaikkien tulevaisuuden tutkijoiden listoilta. Ne ovat yleensä vakaita ja merkittäviä tunnistettavia ilmiöitä, kuten digitalisaatio. Ne eivät yleensä

muutu kovin nopeasti, ellei kohdalle osu villi kortti tai musta joutsen. Megatrendit koostuvat trendikimpuista. (Koskelo 2021, 61–62.)

2.3.3 Mustat joutsenet

Mustat joutsenet ovat tuntematonta, tulevaisuuden kaikki yllättäviä jokerikortteja, jotka muuttavat tulevaisuuden kulkua nopeasti ja yllättävästi. Jälkikäteen ne saattavat näyttää ilmeisiltä, mutta niitä on lähes mahdoton ennustaa ja ne aiheuttavat suurta epävarmuutta. Koronapandemia on esimerkki mustasta joutsenesta. (Kärkkäinen ym., 2024, 25–26.)

2.3.4 Villikortti

Villi kortti on yllättävä, nopea tai jopa katastrofaalinen tapahtuma. Villin kortin tyypillisiä ominaisuuksia on yllättävyys, merkittävä vaikutus toimintaympäristöön, nopeus ja vaikeus varautua. Villit kortit lisäävät ennakointiin epävarmuutta. Hyvä esimerkki villistä kortista on koronapandemia. (Koskelo 2021, 68.)

2.3.5 Heikot signaalit

Kaukana horisontissa siintävä heikko signaali voi olla ensimmäinen merkki ongelmasta, mahdollisuudesta tai muutoksesta. Heikoista signaaleista voi muodostua ajan kanssa trendi, mutta niillä on korkea signaali-kohina -suhde, siksi ne vaativat tarkkaa silmää ja kurinalaisuutta. Ajan kanssa heikko signaali voi kasvaa trendiksi tai hiipua pois, niitä on vaikea tunnistaa ja sanallistaa. Kun signaali-kohina -suhde paranee on heikko signaali yleensä jo kaikkien havaittavissa oleva trendi. (Kärkkäinen ym., 2024, 25.)

Heikko signaali on yllättävä tapahtuma, jota on hankala tunnistaa heikoksi signaaliksi, sillä ei ole historiaa ja se hukkuu helposti kohinaan. Heikkojen signaalien

tunnistaminen vaatii jatkuvaa ennakointia ja tarkkailua, jolloin tulkinta helpottuu. Kun yhteneviä, mutta erillisiä heikkoja signaaleja tulee enemmän, niin niistä voi muodostua trendi. (Koskelo 2021, 67.)

2.3.6 Yhteenveto: ennakointi tiedonlähteenä ja tulevaisuuden hahmottamisen välineenä

Tässä tutkimuksessa ennakointi ymmärretään systemaattisena ja tavoitteellisena tulevaisuustyönä, jonka tavoitteena on tuottaa organisaatiolle ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista ja mahdollisista tulevaisuuden kehityskuluista. Ennakointi on jatkuvaa tiedonkeruuta, tiedontulkintaa ja johtopäätösten tekemistä, jonka avulla pyritään varautumaan ja vaikuttamaan tulevaisuuden muutoksiin. Ennakointi kytkeytyy tiiviisti strategiatyöhön ja päätöksenteon tukemiseen.

Ennakointityössä keskeistä on erilaiset tulevaisuuden ilmiöt esim. megatrendit, heikot signaalit tai villit kortit. Ilmiöt tarjoavat erilaisia näkökulmia, kun trendit ja megatrendit hahmottavat pidempiä ja laajempia kehityssuuntia, ja villit kortit ja heikot signaalit tuovat esiin yllättävämpiä ja nopeampia ilmiöitä. Ennakoinnin kannalta olennaista ei ole vain ilmiöiden tunnistaminen, vaan niiden merkityksen ymmärtäminen suhteessa organisaatioon ja toimintaympäristöön.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta ennakointi muodostaa perustan tulevaisuuden suunnittelulle, koska se tuottaa ja jäsentää tietoa organisaation päätöksenteon tueksi. Muotoiluajattelulla, palvelumuotoilulla ja tulevaisuusmuotoilulla tätä tietoa voidaan jäsentää, konkretisoida ja muotoilla organisaation käyttöön.

2.4 Tulevaisuusmuotoilu

Tulevaisuusmuotoilu yhdistää muotoiluajattelua ja tulevaisuusajattelua. Muotoilun puolelta tuodaan asiakas kehittämisen keskiöön, tulevaisuusajattelun kautta tulevaisuuden tutkimuksen menetelmät ja liiketoiminta-ajattelu on tukena päätöksenteossa. (Koskelo 2021, 24.)

Tulevaisuusmuotoilu tunnistaa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tulevaisuusmuotoilu on konstruktiivista, siinä ennakointi johtaa toimintaan ja päätöksentekoon. Tulevaisuuden voi ennustaa parhaiten tekemällä sen, eli vaikuttamalla aktiivisesti toivotun tulevaisuuden rakentamiseen. (Koskelo 2021, 168.)

"Tulevaisuusmuotoilu on enemmän tulevaisuuteen vaikuttamista, kuin siihen varautumista. Se on tienraivaamista kohti toivottua tulevaisuutta ja aktiivista tulevaisuuteen vaikuttamista – tulevaisuustoimijuuden omaksumista." (Koskelo 2021, 28.)

Tulevaisuusskenaariot eivät ole ennusteita tai tavoitetiloja, vaan välineitä ajattelun ja keskustelun synnyttämiseen. Tulevaisuutta ei pyritä ennustamaan, vaan muotoilun avulla avataan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia, joiden kautta nykyhetken valintoja ja niiden seurauksia voidaan tarkastella. Muotoilija ei määrittele tulevaisuuksia, vaan yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa tuottaa tulevaisuuskuvia, joiden avulla voidaan tunnistaa toivottuja kehityskulkuja ja ei toivottuja lopputuloksia, joita voidaan pyrkiä välttämään tai joiden vaikutuksia pyritään lieventämään (Dunne & Raby, 2013, 3–6.)

2.4.1 Ennakoinnin ja tulevaisuusmuotoilun integraatio

Zhiyong Fun ja Qing Xian (2025) artikkeli "Design Foresight: A Unified Approach Integrating Futurization and De-futurization in Design" esittelee uuden teoreettisen mallin, joka yhdistää ennakoinnin ja tulevaisuusmuotoilun muotoilun ennakointi -mallin alle. Mallin uutuusarvo perustuu futurisoinnin (futurization) ja defuturisoinnin (de-futurization) väliseen vuoropuheluun, jossa pyritään luomaan vuorovaikutteinen suhde, jossa pitkän aikavälin visiot ja lyhyen aikavälin muotoiluteot täydentävät toisiaan.

Futurisointi on spekulatiivinen, laajentava ja tulevaisuuteen katsova prosessi, joka etsii ratkaisuja tulevaisuudesta ennakointiin perustuvan tiedon avulla. Defuturisointi taas pyrkii supistamaan, fokusoimaan ja rationalisoimaan, jotta niistä voidaan valita toivottavin ja toteuttamiskelpoisin kehityssuunta. Funin ja Xianin (2025) mukaan onnistunut ennakointi vaatii molempia, koska ilman futurisointia muotoilu jää liikaa

kiinni nykyhetkeen ja ilman defuturisointia visiot jäävät liian abstrakteiksi ilman konkretiaa.

Muotoilun ennakointi -malli auttaa muuttamaan tulevaisuusmuotoilun ja ennakoinnin ylätasolla liikkuvan tiedon paremmin nykyhetkeä ja päätöksentekoa palvelevaksi. Mallin tavoitteena on päästä skenaarioista ja analyyseista kohti parempaa päätöksentekoa organisaation arjessa. (Fun ja Xian, 2025.)

2.4.2 Yhteenveto: tulevaisuusmuotoilu ennakointitiedon konkretisoijana

Tässä tutkimuksessa tulevaisuusmuotoilua tarkastellaan muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun periaatteita hyödyntävänä lähestymistapana, sen avulla ennakointiin perustuvaa tietoa muotoillaan organisaation päätöksentekoa ja arkea tukevaksi.

Tulevaisuusmuotoilu vie katseen horisonttiin ja suuntaa huomion toivottujen tulevaisuuksien aktiiviseen rakentamiseen. Toivotut tulevaisuudet tehdään konkretisoinnin kautta näkyviksi ja käsiteltäviksi, jolloin se korostaa myös ennakoinnin roolia toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavana prosessina.

Yhdessä nämä lähestymistavat muodostavat viitekehyksen, jossa ennakointitieto muuttuu muotoilluksi, käyttäjälähtöiseksi ja tilannesidonnaiseksi. Ennakointi ei ole vain skenaarioita ja analyysejä, vaan tulevaisuusmuotoilun avulla siitä muodostuu osa organisaation jatkuvaa kehittämistä ja päätöksentekoa.

2.5 Strateginen muotoilu

Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan jokin pitkän aikavälin tavoite. Strategian tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen. Strateginen muotoilu auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin sen tarpeet ja kehittämään organisaatiolle toimivan strategian. (Effisio, n.d.).

Strateginen muotoilu näkee muotoilun organisaation strategioiden arkkitehtina, joka rakentaa ylätason merkityksiä, suuntaa ja toimintatapoja organisaatiolle. Muotoilustrategia määrittää organisaation suuntaa ja tiekartan, kun taas muotoiluajattelu painottuu enemmän käytännön innovointiprosessiin ja näistä muotoutuu organisaatiolle ns. muotoiluhenki, joka ohjaa organisaatiota.

Meronin (2008) mukaan strateginen muotoilu on strategian suunnittelua. Prosessi, jossa suunnitellaan palveluita, tuotteita tai viestintää, joka johtaa haluttuun strategiseen lopputulokseen. Skenaarioita käytetään tulevaisuuden visioiden suunnitteluun, joilla luodaan silta nykyhetkestä tulevaisuuteen. Se keskittyy systeemiin, eikä niinkään yksittäisiin tuotteisiin tai yksityiskohtiin. (Meroni, 2008.)

Martinkėnaitėn, Breunigin ja Fjukin mukaan strateginen palvelumuotoilu, tai strateginen muotoiluajattelu, on organisaation tulevaisuudelle tärkeä ydinosaaminen, jopa strateginen kyvykkyys. Ilman ylimmän johdon ymmärrystä tämän kyvykkyyden tarpeesta se ei rakennu. Siksi osaamiseen, prosesseihin ja eri tahojen rooleihin strategisen muotoiluosaamisen kasvattamiseen tulee panostaa. Heidän mukaansa palvelumuotoilu pyrkii ymmärtämään kokonaisuutena asiakasta, yritystä ja markkinoita, jotta voidaan kehittää uusia asiakasta hyödyntäviä palveluita. Jo pelkästään tämän määritelmän mukaan strateginen palvelumuotoilu on yksi minkä tahansa yrityksen tärkeimmistä osaamisista. (Martinkėnaitėn, Breunig ja Fjuk, 2017.)

Tässä tutkimuksessa strateginen palvelumuotoilu ymmärretään lähestymistapana, joka kytkee muotoilun periaatteet ja ennakoinnin tuottaman tiedon organisaation strategiaan ja päätöksentekoon. Strateginen muotoilu tarkastelee muotoilua organisaation strategisena resurssina, jolla rakennetaan pitkän aikavälin merkityksiä ja suuntaa. Se keskittyy kokonaisuuksiin, systeemeihin ja niiden kehityssuuntiin yksittäisten palveluiden tai tuotteiden sijaan.

Strategisen muotoilun näkökulmasta ennakointi toimii tiedonlähteenä strategiatyölle. Tulevaisuuden skenaariot ja vaihtoehtoiset kehityskulut mahdollistavat sillan rakentamisen nykyhetken ja toivottujen tulevaisuuksien välillä. Tällöin strateginen muotoilu hyödyntää ennakointia tulevaisuuden ymmärtämisessä ja strategisten valintojen tekemisessä.

Tämän tutkimuksen kannalta strateginen muotoilu tarjoaa viitekehyksen tarkastella, miten ennakointiin perustuva muotoiltu tieto voi tukea organisaation strategista päätöksentekoa ja pitkäjänteistä kehittämistä. Strateginen muotoilu yhdistää muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun ihmislähtöiset ja kokeilevat periaatteet ennakoinnin tuottamaan tulevaisuustietoon, jolloin ennakointi ei jää irralliseksi analyysiksi, vaan siitä muodostuu organisaation tavoitteellista ja ohjattua toimintaa.

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmä

Palvelumuotoilussa asioiden tutkimiseen on löydettävissä useita keinoja, jotka tulee valita huomioiden tutkimuksen tarve ja tavoite. Tähän tutkimukseen valitsimme potentiaaliset vastaajat laajasti tavoittavan kyselyn, kohdennetut ja syvemmälle sukeltavat haastattelut sekä yhteistyöstämisen mahdollistavan työpajan. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi menetelmät yleisesti sekä tarkemmin tämän tutkimuksen käytännöissä.

Tutkimuksemme oli konstruktivistinen, monimenetelmällinen ja laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkastelee tuotetta, palvelua, toimintaa tai prosessia nykyajassa, sen oikeassa toimintaympäristössä. Luontaista on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin työhön, kun tuotetaan kehitysehdotuksia ja ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38, 52–53.) Tarkastelemme ennakointitoimintaa kokonaisuutena, tarkoituksena ymmärtää nykytilaa ja kehittää ideoita, joilla toimintaa voidaan parantaa.

Palvelumuotoilu, konstruktivistinen lähtökohta ja tapaustutkimus ovat keskenään yhteensopivia, koska niissä painottuu ilmiöiden merkitysten rakentuminen sekä tutkittavan asiayhteyden huomioiva ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa ohjaavina toimivat taustaoletukset kertovat millaisena tutkija ymmärtää

tutkimuskohteen. Tämän vuoksi on tärkeä tehdä näkyväksi tutkimusta ohjaavat taustaoletukset ja niihin kytkeytyvät ontologiset (olemassa olevat), epistemologiset (miten tietoa voidaan saada) ja analysoinnin menetelmälliset valinnat. (Kekäle & Puusa, 2020, s. 53–56.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mm. menetelmävalinnat perustellaan tutkimustehtävän ja tutkimuskohteen luonteen kautta: mitä halutaan ymmärtää, millaista tietoa tarvitaan ja millaisin keinoin sitä voidaan tuottaa.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa palvelumuotoilun menetelmät tarjoavat toimivan tavan tarkastella ja jäsentää aineistoa kehittämismielessä sekä hankkia aineistoa. Tapaustutkimus puolestaan mahdollistaa aiheen tarkastelun rajatussa, todellisessa toimintaympäristössä, jolloin huomio voidaan kohdistaa sekä asian sisältöön että siihen, miten se muodostuu asiayhteydessä. Näin tutkimusote tukee uuden ymmärryksen tuottamista ja käytännöllisten kehittämisehdotusten rakentamista organisaatioon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, s. 38, 64–66.)

Tarkoituksenamme on löytää konkreettisia parannusehdotuksia tai uusi malli Verohallinnon ennakointityöhön, jolloin konstruktivismi ja tapaustutkimus soveltuvat hyvin tutkimukseemme.

Tutkimusta tehtiin yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. Menetelmät ovat monipuolisia ja tavoittavat eri kerroksia organisaatiosta. Ennakointityötä tehdään monella tasolla ja mukana on tekijöitä erilaisissa rooleissa. Tällöin tutkimuksemme kannalta oli tärkeää osallistaa tekijöitä monipuolisesti.

3.2 Tutkimusaineisto ja analyysi

Tutkimuksen aineiston hankinnan menetelmät ovat:

- koko henkilöstölle suunnattu kysely, jolla haetaan pohjatietoa ja ymmärrystä nykytilasta

- kyselystä löydettyjen teemojen pohjalta toteutetaan puolistrukturoidut haastattelut, joihin sai ilmoittautua mukaan ja joihin osa haastatelluista valittiin tehtäväpositionsa mukaan.
- rajatulle kohderyhmälle rakennettu työpaja, jossa syvennytään yhteistyössä tutkimuksen tuloksiin ja käynnistetään teemakohtaisia jatkotoimenpiteitä.

3.2.1 Kysely

Kysely on suosittu menetelmä tutkimusdatan keräämiseen, se toimii hyvin tutkimuksen alkuvaiheessa määrällisen aineiston kerryttämisessä. Kyselyllä voidaan kerätä perustietoa, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen suunnittelussa, sillä voidaan kerätä myös tietoa kehittämiskohteiden etsimiseen. (Palvelumuotoilu Palo, n.d.)

Kyselytutkimuksen etuna on nopeus ja tehokkuus, sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto isolta vastaajajoukolta. Toisaalta sen haasteena on mahdollinen tiedon pinnallisuus ja se, ettei voida olla varmoja millä vakavuudella vastaajat kyselyn ottavat. Kysely voidaan tehdä esimerkiksi verkkolomakkeella tai henkilökohtaisesti, jolloin haastattelija kerää vastaukset. Perusvaatimus on, että kyselyä varten on aiempaa materiaalia, muuten on syytä aloittaa laadullisilla menetelmillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38, 121–122.)

Kyselyyn vastasi 34 työntekijää organisaation eri tasoilta. Kysely toteutettiin anonyymisti, mutta taustatietoina selvitettiin kuitenkin missä roolissa henkilö toimii. Eniten vastauksia saimme kehittämistehtävissä toimivilta asiantuntijoilta (12 kappaletta), toiseksi edustetuin ryhmä oli johto kahdeksalla vastauksella.

3.2.2 Haastattelut

Haastattelu on ennalta sovittu ja suunniteltu vuorovaikutteinen keskustelutilanne, jonka tarkoituksena on aineistonhankinta. Haastattelu voi olla strukturoitu, jolloin kaikki kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville tai puolistrukturoitu, jossa on

valmiiksi mietityt kysymykset, mutta niiden järjestystä voidaan haastattelun kuluessa vaihtaa tai ne voidaan jättää kysymättä, jos aiempien vastausten perusteella ne eivät tuota lisäarvoa. Tarvittaessa haastateltavalla voidaan esittää lisäkysymyksiä, jotka syntyvät haastattelun aikana. Kaikissa haastatteluissa haastattelija ohjaa tilannetta ja keskustelua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38, 108).

Puolistrukturoitu haastattelu on toimiva tutkimus tilanteissa, joissa tulkitaan jo tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38, 109).

Kaikille työntekijöille suunnatussa kyselyssä tiedustelimme vastaajien halukkuutta osallistua jatkohaastatteluun ja ilmoittautumaan siihen. Saimme neljä ilmoittautumista ja päädyimme ottamaan kaikki ilmoittautuneet mukaan yksilöhaastatteluihin. Tämän lisäksi valitsimme opinnäytettämme organisaatiossa ohjanneen tahon kanssa olennaisia, eri henkilöstöryhmiä edustaneita henkilöitä haastatteluun. Saimme heitä mukaan kuusi henkilöä. Kokonaisuudessaan haastattelimme kymmenen organisaation eri tehtävärooleissa olevaa henkilöä ja haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2025.

3.2.3 Työpaja

Työpaja on tavoitteellinen ja teemoitettu tai asian ympärille rakennettu ryhmätyöskentelyn metodi. Työpajaa voidaan käyttää tiedon kokoamiseen, ideointiin tai esimerkiksi ymmärryksen lisäämiseen. Tärkeää on hyvä taustatyö ja suunnittelu. Tavoitteen pitää olla osallistujille selkeä ja heidän pitää tietää mihin tuloksia käytetään. Ohjaaja miettii ennen työpajaa, mitkä ovat työpajan tavoitteet ja valitsee sen perusteella työskentelytavat. Itse työpajassa ohjaaja ohjaa ja johtaa keskustelua puuttumatta työpajan sisältöön. (Vilkka, 2014, 90.)

Työpaja järjestettiin toukokuussa 2025. Työpajaan osallistui kaksikymmentäviisi organisaation ennakointiryhmiin kuulunutta henkilöä ja näkökulmana työpajalle oli asiakkaiden toiveet ja tarpeet eli materiaali, jota olimme saaneet selville kyselyllä ja haastatteluilla.

3.2.4 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysina. Sisällönanalyysillä saadaan hajanaisesta aineistosta yhtenäistä tietoa koottua. (Tampereen yliopisto, n.d.) Sisällönanalyysi valittiin analysointitavaksi, koska se soveltuu sekä kirjallisen että suullisen aineiston analysointiin. Kukin aineisto käytiin läpi ja muodostettiin käsitys niiden pohjalta tutkittavasta asiasta.

Seitamaa-Hakkarainen luokittelee sisällönanalyysin kvalitatiiviseksi aineiston analyysimenetelmäksi (Seitamaa-Hakkarainen, 2014). Lisäksi kvalitatiivisessa analyysissa analysointiprosessi etenee aineisto kerrallaan systemaattisesti, mutta ei kuitenkaan liian tarkkaan etukäteen määritellysti tai sanoitetusti, vaan luokittelukategorioita voi syntyä matkan varrella. (Seitamaa-Hakkarainen, 2014.) Sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska halutaan saada kattava kuvaus aineistosta.

4 Tutkimustulokset

4.1 Kysely

Haimme kyselyn avulla tietoa organisaation eri tehtäväpositioissa olevien jäsenten tarpeista ja ymmärryksestä liittyen ennakointiin sekä myös ennakoinnin hyödyntämisen tasosta. Verohallinnon ennakoinnille oli tehty jo aiemmin sisäinen kyselytutkimus, josta saimme lähtökohdan omaan tutkimukseemme. Lisäksi kävimme nykytilaa läpi ennakoinnin omistajan kanssa, joka toimii myös pro gradu -tutkimuksemme tukihenkilönä Verohallinnon puolella.

Kysely toteutettiin organisaation Viva Engage -alustalla, jolloin kysely oli kaikkien työntekijöiden saavutettavissa. Kysely oli auki kaksi viikkoa ja sitä nostettiin esiin kerran tuona aikana Viva Engage -alustalla.

Kyselyssä kartoitettiin osallistujien tietolähteitä työhönsä ja siihen liittyvään ennakointiin, organisaation ennakointitoiminnan tuntemusta, osallistujien tarpeita ennakoinnin materiaaliin – liittyen niin ilmestymistiheyteen kuin materiaalin muotoon – sekä mahdollisia esteitä ennakoinnin hyödyntämiseen organisaatiossa. Lisäksi kyselyyn vastaajan oli mahdollista ilmoittautua haastateltavaksi jatko-osioon. Muutoin kysely täytettiin anonyymisti eikä yksittäisiä vastaajia voitu jäljittää.

Kyselyssä oli yhteensä kymmenen kysymystä tausta- ja haastattelupyyntökysymyksen lisäksi. Taustakysymykseksi olimme valinneet ainoastaan kysymyksen tehtäväroolista organisaatiossa. Tällä pyrimme saamaan selville, oliko eri rooleissa toimivilla mahdollisesti erilaisia tarpeita ennakointiin ja ennakoinnin tuottamaan materiaaliin liittyen.

Kyselyyn vastasi kolmekymmentäneljä (34) työntekijää organisaation eri tasoilta. Kysely toteutettiin anonyymisti, mutta taustatietoina selvitettiin kuitenkin missä roolissa henkilö toimii. Roolit olivat asiakaspalvelusta eli asiakkaan kohtaamisesta aina ylimpään johtoon saakka. Eniten vastauksia saimme kehittämistehtävissä toimivilta asiantuntijoilta (12 kappaletta), toiseksi edustetuin ryhmä oli johto kahdeksalla vastauksella.

Kyselyn tulokset analysoitiin ja käytiin analysoidut löydökset ja lisäkysymyksiä herättäneet asiat läpi organisaation edustajan kanssa. Täten pystyimme yhdessä suunnittelemaan haastattelut sekä haastatteluihin kutsuttavat henkilöt.

Kuten todettua luvussa kolme, kyselyn edustetuin ryhmä oli johto kahdeksalla vastaajalla, tämä kuvaa sitä, että johto kokee itsensä ennakointitiedon kohderyhmäksi ja haluaa osallistua tiedon hyödyllisyyden kehittämiseen.

Tärkeimpinä tietolähteinä (40 % vastaajista) pidettiin ulkopuolisia lähteitä, kuten erilaisia trendiraportteja ja tutkimuksia. 31 % prosenttia vastaajista piti tärkeimpänä tietolähteenään kollegoita ja 20 % vastaajista oman organisaation raportteja. Vaikka tärkeimpänä tietolähteenä ei pidetty oman organisaation raportteja, suuri osa vastaajista tiesi miten ennakointia organisaatiossa tehdään. Vain 23 % vastaajista ei tiennyt lainkaan. Suurin osa vastaajista tiesi mitä ennakointi on ja heillä on

ennakointiosaamista. Vaikuttavin kanava ennakointiryhmien toimintaan ja sen esittelyyn olivat organisaation intrasivut. Oli yllättävä tieto, että aika monet vastaajista tunsi ennakointitoiminnan Verohallinnossa. Toisaalta tämä voi johtua siitä, että kyselyyn vastanneet henkilöt olivat kiinnostuneita ennakoinnista ja asiaa tuntemattomat eivät vaivautuneet vastaamaan ja osallistumaan kehittämiseen.

Ennakointitiedosta koettiin olevan hyötyä eniten toiminnan ja prosessien sekä kyvykkyyksien ja osaamisen kehittämiseen. Yli 10 % vastaajista piti ennakointietoa hyödyllisenä myös Verohallinnon toiminnan suunnitteluun lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä, oman työn suunnitteluun sekä strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Erityisesti asiantuntijat kokivat ennakointitiedon olevan hyödyksi organisaation kyvykkyyksien ja osaamisen kehittämiseen.

Verohallinnon ennakointimateriaalien tarkastelua teki kymmenen vastaajaa neljännesvuosittain ja yhdeksän vastaajaa ei tarkastellut lainkaan. Kuusi vastaajaa hyödynsi materiaaleja viikoittain. Suurin osa eli 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että 1–5 vuoden tarkastelu oli sopiva näkökulma ennakointiin. Yli kymmenen vuoden päähän tarkastelua tarvitsi 12 % vastaajista ja toisaalta alle vuoden näkökulmaa 18 %. Kaikki muut ryhmät kaipasivat edes hieman alle vuoden päähän olevaa tarkastelua, paitsi johto. Muutoin tehtävärooleilla ja tarpeilla ei ollut eroavaisuuksia.

Ajanpuute (38 % vastaajista) oli suurin yksittäinen syy ennakoinnin materiaalien hyödyntämättömyyteen. Perusteluina oli, ettei ollut aikaa perehtyä laajaan aineistoon. Tästä saatiinkin hyvää pohjaa haastatteluihin, ja tutkimuksemme aiheeseen eli miten ennakointitietoa tulisi muotoilla, jotta se olisi organisaatiossa hyödynnettävissä sekä myös, että se koettaisiin hyödylliseksi.

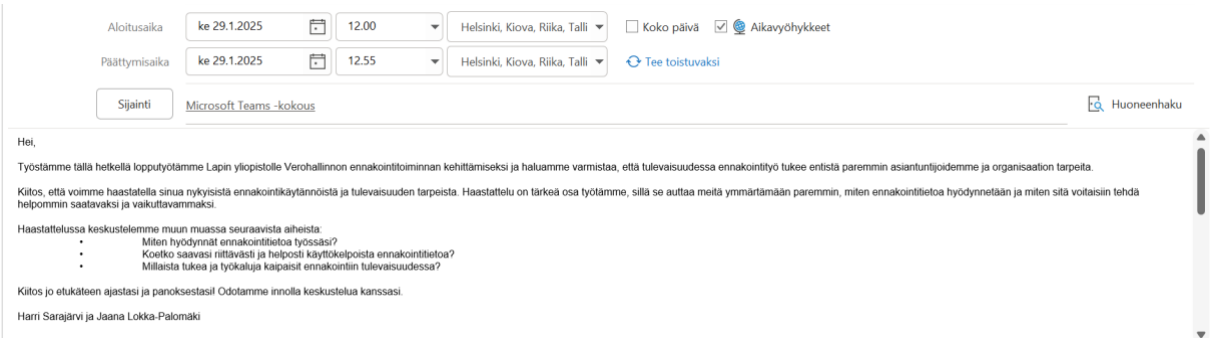
4.2 Haastattelut

Kaikille työntekijöille suunnatussa kyselyssä tiedustelimme vastaajien halukkuutta osallistua jatkohaastatteluun ja ilmoittautumaan siihen. Saimme neljä (4) ilmoittautumista ja päädyimme ottamaan kaikki ilmoittautuneet mukaan yksilöhaastatteluihin. Tämän lisäksi valitsimme opinnäytettämme organisaatiossa

ohjanneen tahon kanssa olennaisia, eri henkilöstöryhmiä edustaneita henkilöitä haastatteluun. Saimme heitä mukaan kuusi (6) henkilöä. Kokonaisuudessaan haastattelimme kymmenen organisaation eri tehtävärooleissa olevaa henkilöä ja haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2025.

Haastattelut järjestettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina yhdelle henkilölle kerrallaan. Haastatteluiden tavoitteena oli saada syvennettyä ymmärrystä kyselyssä nousseisiin havaintoihin. Lisäksi haastatteluissa haettiin asiakasymmärrystä eri henkilöstöryhmien tarpeista liittyen ennakoinnin tietoihin.

Haastattelu rakentui kyselyssä olleiden teemojen ympärille, joita olivat: ennakoinnin materiaalin saavutettavuus ja hyödynnettävyys työssä, haastateltavan tarve materiaalille työssään, organisaation ennakointitoiminnan toimintatavat ja mahdolliset esteet ennakoinnin hyödyntämiselle sekä ennakointityön tulevaisuus ja haastateltavan tarpeet ja odotukset ennakointityölle. Haastatteluissa oli suunniteltu rakenne kysymysten muodossa, mutta aikaa myös vapaalle keskustelulle sekä mahdollisuus edetä haastateltavan mukaan. Kysymyksiä haastateltaville ei lähetty etukäteen, vaan heille meni ainoastaan kutsu ja tietoa teemoista.



Kuva 2. Kutsu haastatteluun 2025.

Haastattelussa keskustelimme muun muassa seuraavista aiheista:

- Miten hyödynnät ennakointitietoa työssäsi?
- Koetko saavasi riittävästi ja helposti käyttökelpoista ennakointitietoa?
- Millaista tukea ja työkaluja kaipaisit ennakointiin tulevaisuudessa?

Haastattelujen tulokset analysoitiin ja yhdistettynä kyselystä saatuun tietoon, niistä muodostettiin asiakasprofiilit, ennakoinnin kehittämisen hyödynnettäväksi. Asiakasprofiilit rakennettiin tässä vaiheessa tiedossa olevan datan pohjalta, jotta niitä voitiin hyödyntää seuraavassa vaiheessa eli ennakoinnin kehittämisen työpajassa.

Ennakointitiedon kohderyhmät alkoivat hahmottua jo kyselyn pohjalta ja olimme tyytyväisiä, että haastatteluihin ilmoittautui eri tehtävärooleista henkilöitä. Näin saimme hyvää tietoa mahdollisiin luotaviin asiakasprofiileihin. Jotta profiilit täydentyisivät, halusimme haastatteluihin lisää henkilöitä johdosta ja keskijohdosta, ja heitä yhdessä työpaikan pro gradu -tutkimuksen tukihenkilön kanssa löysimmekin.

Pohjustuksena olleelle kysymykselle siitä millaisissa yhteyksissä haastateltavat käyttävät ennakointitietoa saimme laajan vaihtelevasti vastauksia. Haastattelujen perusteella ennakointitiedon käyttö työtehtävissä näyttäytyy monipuolisena, mutta myös haasteellisena. Vastaajat kuvasivat ennakointitiedon hyödyntämistä erityisesti osaamisen kehittämisen, strategiatyön ja suunnitteluprosessien yhteydessä. Pääasiassa ennakointietoa vaikutettiin käytettävän pidemmän aikavälin suunnittelussa, mutta sitä kaivattiin myös operatiivisen työn kanssa.

Useat haastateltavat nostivat esiin tarpeen tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeita, erityisesti Verohallinnon näkökulmasta. Ennakointitiedon toivottiin tukevan osaamisen tunnistamista ja tulevaisuuden muutosten ennakoimista, mutta osa koki, ettei ennakointiryhmiltä ole saatu riittävästi tukea tähän. Koettiin, että työn muutoksia 2–6 vuoden aikajänteellä ei ole pystytty ennakoimaan riittävän tarkasti. Ennakointitietoa hyödynnetään jonkin verran laajempien ilmiöiden ja lainsäädäntömuutosten tarkastelussa, erityisesti niiden vaikutuksissa asiakaskäyttäytymiseen. Talon sisäinen ennakointi kytkeytyy strategiseen vuosittaiseen TTS-kierrokseen (Toiminnan ja talouden suunnittelu). Ensin ennakointi tuottaa vaihtoehtoisia skenaarioita strategiatyön tueksi ja sen jälkeen käynnistyy vuosittainen TTS-kierros.

Haasteena koettiin, että strateginen ennakointi palvelee ensisijaisesti ylintä johtoa, eikä tieto aina konkretisoidu riittävän tarkasti operatiivisen tason tarpeisiin. Osa vastaajista toimii aktiivisesti ennakointityössä, esimerkiksi työn muutosta

käsittelevän ennakointiryhmän jäsenenä. He osallistuvat ilmiöiden tunnistamiseen ja trendikorttien tuottamiseen. Lisäksi ennakointitietoa tuotetaan johdon tilannehuoneeseen, jossa sitä hyödynnetään strategian päivittämisessä ja ulkoisten vaikutteiden arvioinnissa.

Strategiaprosessiin osallistuvat vastaajat kuvasivat ennakointikatsauksia tärkeänä osana suunnittelun taustatyötä. Esimerkiksi tekoälyn osaamisessa on tunnistettu tarve erikoistumiseen ja asiantuntijuuden vahvistamiseen. TTS-prosessin yhteydessä ennakointitietoa hyödynnetään teknologiatutkan ja skenaariotyön kautta. Tärkeäksi koettiin kyky tunnistaa maailmassa tapahtuvien muutosten merkitys organisaatiolle – esimerkiksi tekoälyn vaikutukset – ja tuoda nämä näkymät osaksi tulevaa suunnittelua.

Haastatteluissa selvisi, että osallistujat eivät käytä itse mitään ennakoinnin työkaluja. PESTLE (Poliittinen, Ekonominen, Sosiaalinen, Teknologinen, Laillinen, Ekologinen -viitekehys) tunnettiin, mutta kiireeseen ja perehtymisajan puutteeseen vedoten siihen ei ollut ehditty paneutua. Toki haastateltavat pohtivat, että ennakoinnin työkalujen käytön osaaminen ja käyttäminen olisi tärkeää ensisijaisesti ennakointiryhmän jäsenille eikä heille, jotka saavat hyödynnettäväkseen materiaalia.

Kenties tärkeimpään kysymykseemme talon sisäisen ennakointityön tuottaman materiaalin hyödynnettävyydestä voimme todeta saaneemme arvokkaita vastauksia. Koettiin, että ylintä johtoa ennakointiryhmien työ palvelee erinomaisesti. Mutta muille organisaation tasoille tuotoksissa olisi parantamisen varaa. Paketteja pidettiin liian runsaina, rönsyilevinä ja maailma halailevina. Koettiin ettei ollut tehty kuratointia ja priorisoitu löydöksiä. Kritiikkiä tuli myös esimerkiksi talouden ja tekoälyn saralta heikoiksi jääneistä ennakointimateriaaleista. Toki huomautettiin, että materiaalia hyödynnettiin vain kerran tai kahdesti vuodessa TTS-kierrosten yhteyksissä. Syytä harvaan käyttöön ja heikkoon hyödynnettävyyteen löydettiin liian ylätasolla olevista raporteista ja maailman muuttumisen syklin nopeutuessa hitaan tuntuiseen prosessiin.

Toimivimmiksi elementeiksi koettiin ennakointimateriaalin yleissivistävyys, ennakointiryhmien strukturoitu toiminta sekä useiden näkökulmien hyödyntäminen

moniosaajatiimeissä ennakoinnissa. Eli vaikkei tiedolla työnteon kannalta ollutkaan mainittavaa hyötyä, olisi asioista hyvä olla perillä. Ylimmälle johdolle materiaalin tuottaminen ja tarvittaessa sparrailu ylimmän johdon kanssa ennakointiryhmän toimesta saivat kiitosta. Keskijohdosta alaspäin hyödynnettävyys oli pitkälti ehkä enemmän sattumanvaraisiin yleisiin nostoihin organisaation viestintävälineissä tukeutuminen. Näihin lukeutui myös Tulevaisuuskatsaus, jota pidettiin toimivana.

Toimivien elementtien lisäksi haastatteluissa nousi esiin haasteelliset asiat ennakoinnin materiaalin hyödynnettävyyteen liittyen. Jopa esteinä koettiin suuri materiaalin määrä ja strukturoimattomuus sekä linkittäminen omiin asiakasryhmiin, organisaation tarpeisiin. Tähän esteeseen tutkimuksemme pyrkiikin tarttumaan, eli asiakasprofiilien avulla asettamaan huomioita tarvittaviin muotoiluihin materiaaleissa. Toki myös henkilökohtaisia syitä nousi esiin eli ajanpuute ja kiire suurimpina esteinä hyödyntää ennakoinnin materiaalia.

Ennakoinnin materiaalia kaivattiin säännöllisesti käyttöön vuoden aikana, sekä katsoen pidemmälle tulevaisuuteen strategiatyön tukena että operatiivisempaan vuosittaiseen suunnitteluun. Erityisesti konkreettisia osaamistarpeita ja tulevien muutosten kuvailuja kaivattiin. Esimerkkeinä aiheista olivat mm. tekoäly, taloustilanne sekä muutokset organisaation tehtävissä.

Millaista materiaalia sitten kaivattiin? Liittyen vahvasti rakenteiseen ja kuratoituun sisältöön oli tarve saada pidemmälle vietyä, analysoidumpaa pohdintaa. Kaivattiin jatkotyöstöä ennakoinnin materiaalista kohderyhmän kanssa, jotta ennakointitieto jalostuisi organisaation tarpeisiin sopivaksi. Toivottiin että ennakointityötä rikastettaisiin enemmän asiantuntijoiden näkemyksillä, jossa mentäisiin enemmän konkretian tasolle ja ennakoitaisiin mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja. Materiaalit todettiin olevan vahvasti Powerpoint-voittoisia paketteja, toiveena olisi visuaalisempaa näkymää, jonkinlaista tilannehuonetta ennakointiin liittyen. Todettiin, että Johdon tilannehuone -niminen palvelu löytyy, mutta haastateltava koki nimen harhaanjohtavaksi ja ehdotti sen muutettavan koko organisaatiota palvelevaksi Verohallinnon tilannehuoneeksi. Kaivattiin myös tukea ja ymmärrystä tulkita tietoa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osaamista ennakoinnista ei oikein organisaation ennakointiryhmien ulkopuolelta löydy. Tämä oli hieman ristiriitaista kyselyyn vastanneiden osalta, sillä kyselyssä organisaation jäsenet kokivat tuntevansa ennakointitoimintaa. Osaamattomuuden takia, kaivattiin eräänlaista konsultaatioapua ja toisaalta kohdennettua raportointia. Useampi haastateltava pohti liekö ennakointitoiminnalla kohderyhmät tunnistettuina. Tunnistettujen kohderyhmien kautta haastateltavat arvelivat, että ennakointitoiminta voisi vastata organisaation tarpeisiin jäsennellystä tiedosta, aktiivisesta viestinnästä ja tiivistetystä informaatiosta. Arvailtiin, että vuorovaikutukseen lienee olemassa Teams -kanava, mutta sellaista ei ollut löydetty.

Tunnistettujen kohderyhmien lisäksi haastateltavat innostuivat pohtimaan muitakin ratkaisuja ennakointitiedon saavuttavuuden haasteisiin. Eräs haastateltava totesi:

Olisi syytä tehdä asiakastarpeiden kartoitus, missä tekemissä ja tehtävärooleissa kurkataan tulevaisuuteen. Ennakointiryhmällä on parempi ymmärrys tulkita trendejä ja tuottaa siitä näille tehtävärooleille tukipaketteja aiheista, malleja fasilitointiin ja pohdintaan. ”Tässä on dataa, näin sitä voi hyödyntää, organisaatioon jalostettua tietoa”.

Kohderyhmien ja asiakastarpeiden tunnistuksen ohella kaivattiin ennakointiryhmälle ymmärrystä siitä mitkä ovat organisaation päätöksentekopaikkoja, ja toivottiin yhteydenottoa jäsennellyllä ja kohdennetulla materiaalilla näihin tahoihin.

Pyysimme haastateltavia pohtimaan, onko organisaation kulttuurissa ja toimintatavoissa jotain, mikä estää ennakointityön kehittymistä tai toisaalta jotain työtä tukevaa. Nähtiin, että organisaatio on utelias ja kehitysmyönteinen ja tämä tukee vahvasti ennakointityötä. Toisaalta koettiin, että samoja ihmisiä osallistetaan pohtimaan ja kehittämään asioita, joten kovin monimuotoista näkökulmaa ei synny, vaan tarvittaisiin enemmän vaihtelua osallistujaryhmiin. Haastateltavat kokivat myös yrityskulttuurin tukevan ennakointityötä vain vähän, koska se vaatii aikaa ja epävarmuuden sietämistä. Yksiköiden välisen yhteistyön ja ennakoinnin tuottaman materiaalin hyödyntämisen mallin arveltiin voivan parantaa sekä ennakoinnin asemaa, että organisaatiotasoista yhteistyötä ja ymmärrystä tulevaisuudesta.

Haastattelun loppupuolella pyysimme haastateltavia hieman unelmoimaan. Unelmoinnin kohteena oli organisaation ennakointitoiminta noin viiden vuoden päästä. Haastateltavat haaveilivat selkeästä ennakoinnin palvelupolusta, jossa kukoistaa asiakasymmärrys. Asiakasymmärrykseen tarkennettiin kuuluvan ymmärrys organisaation eri toimintojen rooleista, jotka yhdessä ennakoinnin kanssa pystyivät auttamaan organisaatiota muutoksissa. Ennakointiryhmiä pidettiin osaavina, mutta toisaalta todettiin, että jotkut ryhmät ovat vain edustuksellisia, jolloin parasta osaamista ei välttämättä ole ryhmän käytössä. Useampi haastateltava totesi, ettei johto välttämättä ole oikea taho olemaan ryhmissä, vaan ennemminkin asiaan vihkiytynyt asiantuntija, jolla on aikaa panostaa ja paneutua.

Lisäksi unelmoitiin siitä, että ennakointi olisi asiakasymmärryksen hankinnan kaltaisesti vakio-osana arjessa, saumattomasti mukana ja toiminnan suunnittelun sykliin integroituneena. Lisäksi keskijohdon ennakointiosaamisen toivottiin olevan vähintäänkin hyvällä tasolla, mukana arjessa heilläkin. Tekoälytyökalujen hyödyntämistä ilmiöiden tietoisessa tunnistamisessa ja analysoimisessa nähtiin olevan osa ennakointitoimintaa viiden vuoden päästä yhtä lailla kuin tehokkaampien ja vaikuttavampien prosessien.

Suurimpana unelmana nousi esiin kohderyhmittäin ennakointitoiminnan tuottama pureksittu, ajantasainen tieto niin, että vaikutukset saataisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa nostettua organisaatiossa tarkasteluun, riskienhallintaan ja vaikuttamistyöhön.

Tehokkaamman ennakointityön nähtiin tuottavan vaikuttavampaa toimintaa niin asiakkaiden kuin organisaation kehittämisenkin kannalta.

4.3 Asiakasprofiilit

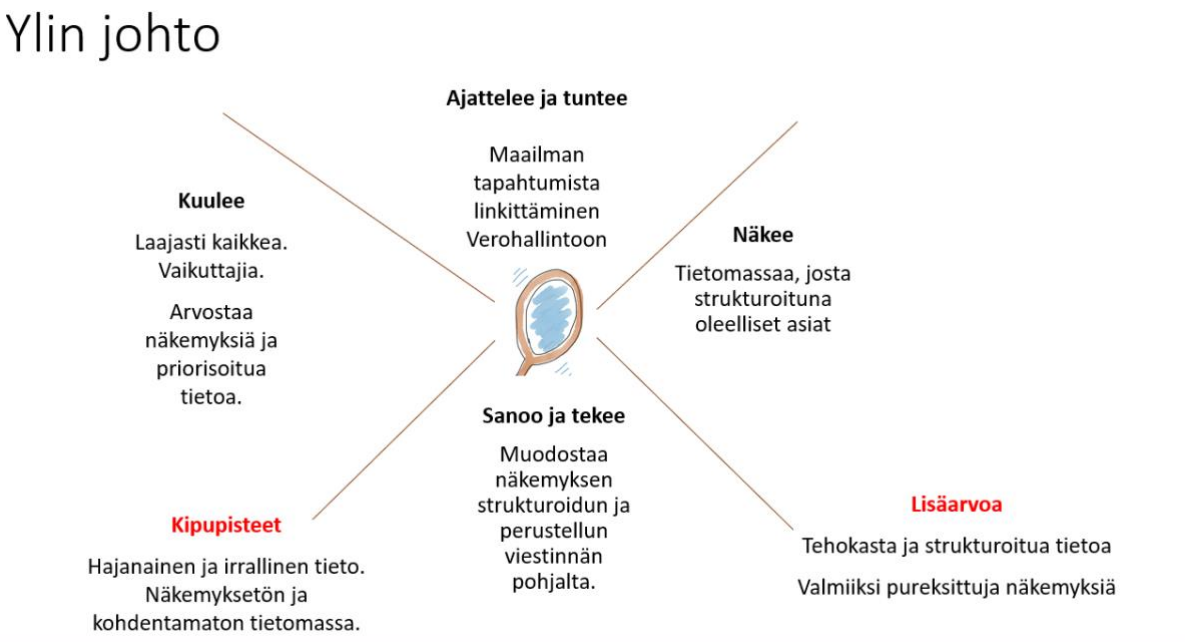
Kyselyn ja haastatteluiden pohjalta nousi ilmeiseksi tarpeeksi määritellä tiedon käyttäjäryhmät eli luoda asiakasprofiilit organisaation ennakointiryhmien hyödynnettäväksi. Jo kyselyistä lähtien pystyi havaitsemaan organisaation eri tasojen erilaiset tarpeet ennakoinnin materiaalille, ja haastattelujen myötä eroavaisuuden

vain korostuivat. Eroja löytyi niin materiaalitarpeissa ajallisesti kuin myös sisällöllisesti.

Kävimme läpi huolellisesti kyselymateriaalit, hahmottelimme kohderyhmiä. Tämän jälkeen tartuimme haastattelumateriaaleihin ja saimme tiivistettyä asiakasprofiilit kolmeen, joita ovat:

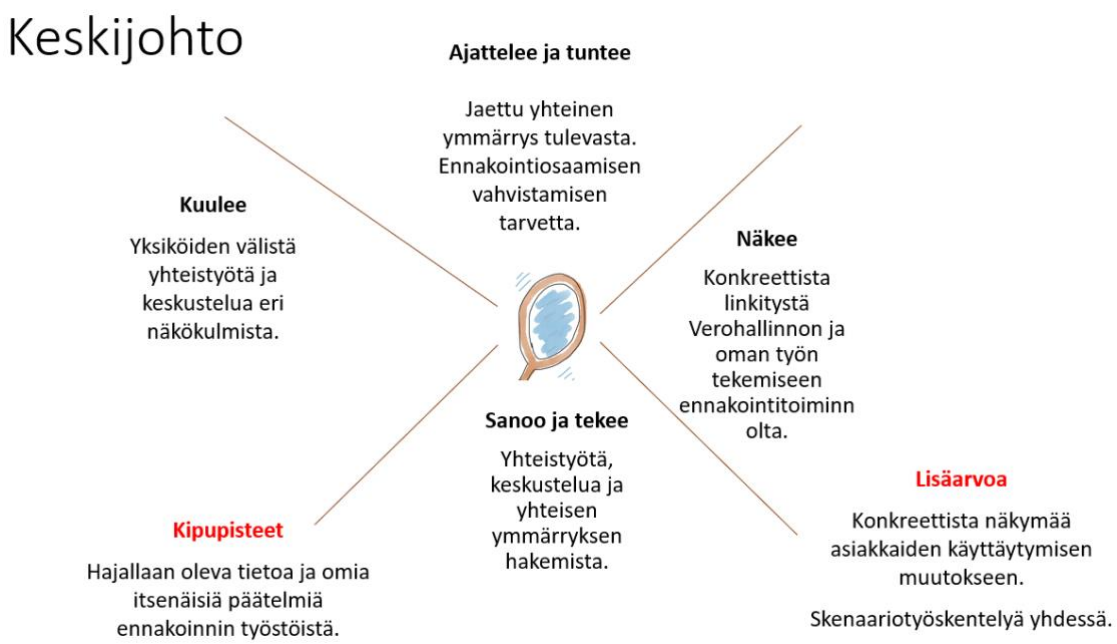
- Verolainen (työntekijä)
- Keskijohto
- Ylin johto

Kunkin asiakasprofiilit kohdalla määrittelimme mitkä ovat käyttäjäryhmälle lisäarvoa tuottavat asiat sekä toisaalta kipupisteet. Lisäksi inhimillistimme käyttäjäryhmiä pohtimalla mitä ryhmä ajattelee ja tuntee, kuulee, näkee sekä sanoo ja tekee. Näiden attribuuttien avulla halusimme luoda selkeät kohteet ennakointitiedon tuottamiselle. Emme kuitenkaan lähteneet kuvaamaan asiakasprofiileja inhimillisinä, jotta se ei johdattaisi ajatuksia tiettyihin ihmisryhmiin, tai jopa henkilöihin organisaatiossa.



Kuva 3: Asiakasprofiili Ylin johto.

Ylin johto vaikutti ennakointiryhmille selkeimmältä ja nykytilassa osittain jopa ainoalta tunnistetulta kohderyhmältä. Tämän kohderyhmän kanssa tulee ottaa huomioon, että lisäarvoa heille tuo valmiiksi pureksittu näkemys sekä strukturoitu tieto. Toisaalta taas näkemyksetön tietomassa, joka on täynnä irrallista tietoa, ei saa tätä kohderyhmää tyytyväiseksi eikä ole heille hyödyllisessä muodossa olevaa ennakointitietoa. Ylimpänä johtona he kuulevat laajasti eri asiantuntijoita, näkevät suuria tietomassoja, josta on oleelliset asiat rakenteellisesti ryhmitelty. Heille ennakointiryhmät tuottavat tietoa Verohallintoon linkittyvistä ilmiöistä. He muodostavat näkemyksensä tuon strukturoidun tiedon ja perustellun viestinnän perusteella.

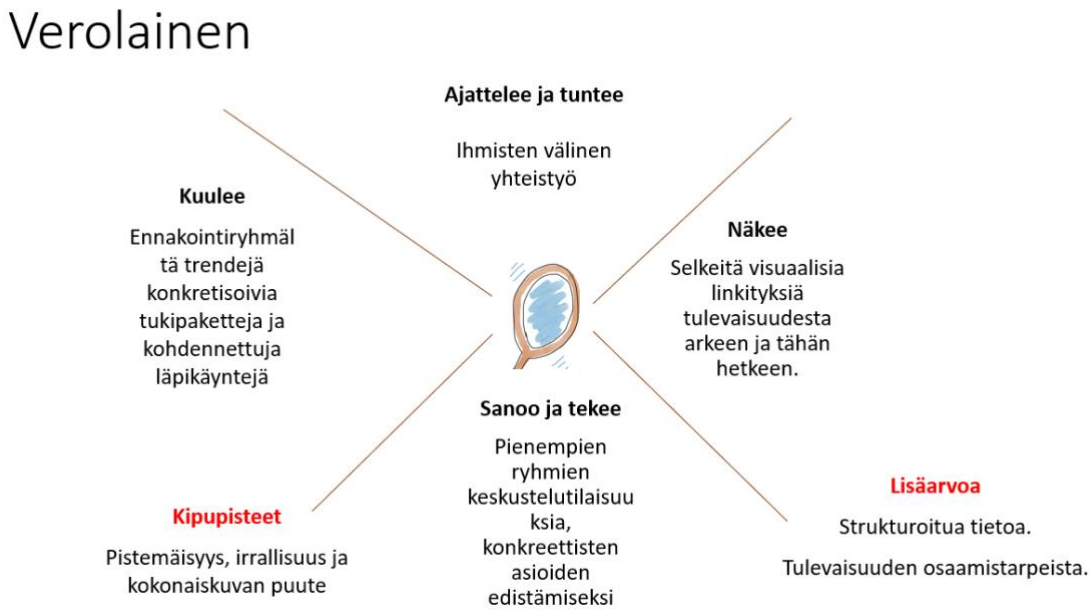


Kuva 4: Asiakasprofiili Keskijohto.

Keskijohto käyttäjäryhmänä kokee lisäarvoksi osallistumisen ennakointityöhön, he haluavat olla osallisena, tulla osallistetuiksi. Heille konkreettista lisäarvoa tuo tieto asiakkaiden käyttäytymisen muutoksista. Kipupisteinä tämä käyttäjäryhmä kokee hajallaan olevan tiedon ja että sen pohjalta pitää tehdä itsenäisesti ja omin voimin päätelmiä.

Tämä käyttäjäryhmä kaipaa näkevänsä konkreettisia linkityksiä oman työnsä tekemiseen sekä Verohallintoon. He tekevät paljon yhteistyötä toisten työntekijöiden kanssa ja keskustelevat asioista saavuttaakseen yhteisen ymmärryksen. Tätä kautta keskijohto kuulee eri yksiköiden tekemisistä ja näkökulmista tavanomaista tai muita tahoja enemmän. Heillä on tarve vahvistaa ennakointiosaamistaan.

Tätä asiakasprofiilia kuvastaa vahvasti tarve yhdessä tekemiseen, yhdessä vastuunottamiseen ja näkökulmien ilmaisemiseen.



Kuva 5: Asiakasprofiili verolainen.

Kolmantena asiakasprofiilina tunnistettiin työntekijä eli verolainen. Arjen työssään eli siinä organisaation operatiivisessa työssä tämä kohderyhmä arvostaa selkeää, rakenteellista tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista. Kysymys tällä käyttäjäryhmällä voisi olla: "Mitä minun tulee osata viiden vuoden päästä?" Verolaista häiritsee tiedon pistemäisyys ja irrallisuus eli kokonaiskuvan puute. Hän haluaisi nähdä selkeitä visuaalisia linkityksiä arkeen siitä mitä ennakointitieto tuottaa isoon kuvaan. Konkreettiset tukipaketit työhön ja kohdennetut raporttien läpikäynnit olisivat asioita, joita työntekijä kaipaisi. Moni asiantuntija, joka tähän kohderyhmään kuuluu, kaipaa yhteisiä keskusteluja oman työn tueksi ja täten yhteisen ymmärryksen luomista ennakoinnin materiaalin avulla.

4.4 Työpaja

Tutkimuksessa toteutettiin yksi *Ennakointityön kehittämisen työpaja* näkökulmana asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Työpajaan oli kutsuttu kaikki organisaation ennakointityöryhmissä työskentelevät. Työpaja järjestettiin toukokuussa 2025. Työpajaan osallistui kaksikymmentäviisi (25) organisaation ennakointiryhmiin kuulunutta henkilöä ja näkökulmana työpajalle oli asiakkaiden toiveet ja tarpeet eli materiaali, jota olimme saaneet selville kyselyllä ja haastatteluilla. Työpaja toteutettiin tunnin mittaisena Teams -kokouksena. Edellytykset onnistumiselle olivat kunnollinen valmistautuminen ja tarkoin suunniteltu tilaisuuden fasilitointi. Työstöt päädyttiin tekemään osallistujille tutulla Microsoftin Whiteboard -alustalla, jottei aikaa menisi työkaluun tutustumiseen.

Työpajassa esittelimme pro gradu -tutkimuksemme taustaa sekä työpajan tavoite ja tarkoitus. Tämän jälkeen kävimme läpi yleisiä havaintoja koostetusti kyselystä sekä haastatteluista. Esittelimme näiden pohjalta luodut asiakasprofiilit ja tämän jälkeen osallistujat työstivät ennakkoon määritellyissä pienryhmissä seuraavia askeleita ennakoinnin kehittämiseen liittyen. Käytimme menetelmänä Me-We-Us -menetelmää, jossa lopuksi pienryhmätyöskentelyn jälkeen olimme yhdessä keskustelemassa koko ryhmällä priorisoinnista.

Me-We-Us eli *minä-pari-me* on yksinkertainen, tehokas ja osallistava ryhmätyöskentelymenetelmä. Menetelmässä saadaan hiljaisimmillekin osallistujille ääni ja toisaalta myös luotua yhteisen keskustelun myötä yhteinen kokonaiskuva. Minä -vaiheessa pohditaan itsenäisesti työskentelyn aihetta ja omia ajatuksiaan siihen. Seuraavaksi siirrytään työskentelemään pareittain tai pienempiin ryhmiin käymään omia ajatuksia läpi, pari-vaihe. Tämä pienempi ryhmä muodostaa yhteistä ymmärrystä ja syventää ajatuksia. Lopuksi kaikki osallistujat kokoontuvat me-vaiheessa yhteen luomaan yhteisen kuvan aiheesta. (Sipponen-Damonte, M. 2025.)

Teemat työstössä olivat aiheina asiat, joihin on tartuttava heti, asiat, jotka saadaan tehtyä nopeasti ja helposti sekä mihin asioihin tartutaan ajan kanssa.

Työpajan tuotokset koottiin selkeäksi paketiksi tilaajalle, eli organisaation ennakoinnin johtavalle asiantuntijalle ja niitä käsitellään tämän pro gradu -tutkimuksen luvussa 5. Johtopäätökset ja yhteenveto.

Asiakasprofiilien esittelyyn käytimme painotetusti aikaa, sillä ne olivat kooste aineistoista ja niiden tavoitteena oli toimia tukimateriaalina työpajan työstöön sekä tulevaisuudessa auttaa myös ennakointiryhmien työskentelyä. Lopuksi jaoimme osallistujat ryhmiin, joissa he työstivät Microsoft Whiteboardille yhdessä asiakasprofiileista nousseita havaintoja. Olimme laatineet heille apukysymyksiä, joiden pohjalta selkiyttää ja työstää ajatuksiaan havaintojen pohjalta. Toiveena ennakointiryhmän vetäjällä oli saada konkreettisia tekemisiä työpajasta irti, jotenka ohjeistimme ideoimaan konkreettisia tekemisiä havaintojen pohjalta sekä priorisoimaan niitä.

Jaottelu oli seuraavanlainen:

- Näihin on tarttuva heti
- Nämä saamme tehtyä nopeasti ja helposti
- Näihin tartumme ajan kanssa
- Nousi mieleen ja halusimme kirjata ylös



Kuva 6: Microsoft Whiteboard työstöalusta Ennakoinnin kehittäminen työpajasta 2025.

Työskentely eteni Me-We-Us menetelmällä. Ohjeistimme osallistujia ensin pohtimaan itsenäisesti mitä ajatuksia ja konkreettisia toimia edellä esitellyt asiakasprofiilit havaintoineen toivat ennakointitoiminnan kehittämisestä mieleen. Viiden (5) minuutin itsenäisen työskentelyn jälkeen oli aika työstää ennakolta jaotelluissa pienryhmissä toimia eteenpäin. Tuolloin ohjeistimme heitä pienryhminä keskustelemaan ajatuksista ja konkreettisista toimista ja hyödyntämään luomaamme Microsoft Whiteboard -pohjaa. Kymmenen (10) minuutin yhteistyöskentelyn aikana pienryhmät kirjasivat ylös ajatukset työstöpohjaan. Lopuksi kokoonnuimme kaikki yhteiseen tilaan ja katsoimme yhteisesti läpi jokaiseen kohtaan tulleita ideoita, ajatuksia ja toimia.

Osallistujat olivat mukana todella hyvällä energialla ja saimme koottua priorisointitaulukoihin erittäin konkreettisia toimia. Osallistujat kokivat, että heti tartuttaviin asioihin kuuluisi todella tärkeänä tavoitteiden kirkastaminen ja kokonaisuudessaan ennakointityön punaisen langan selkiyttäminen. Tätä perusteltiin sillä, että työryhmissä työskentelyä auttaa se, että tiedetään mitä, kenelle ja mihin tarpeeseen ennakointityötä tehdään. Läheisesti tähän liittyen kaivattiin kipeästi myös aikaa ennakointiin osallistuville, jotta työ voisi olla perusteellista ja täten hyödyttää. Lisäksi ennakoinnin työkalut toivottiin saatavan kuntoon ensi tilassa. Myös haastattelut tukivat tätä priorisointia, sillä ennakoinnin työkaluista ei ollut tietoa ja työpajassa ennakointiryhmän jäsenet nostivat esiin, että tällä hetkellä havaintoja kootaan powerpoint -dioille.

Asiakasprofiileissa olleiden ja haastatteluissa nousseiden hyödyntämisen havainnot saivat osallistujat pohtimaan runsaasti sitä, miten heidän tekemäänsä työtä hyödynnetään, vai hyödynnetäänkö. Osallistujat pohtivat, että tulisi systematisoida tiedon hyödyntäminen ja kokonaisuuden luominen, eikä niinkään eri tasoilla olevaa pistemäistä tietoa. Osallistujat päätyivät ehdottamaan struktuurin ja puolivuotissuunnitelman rakentamista ennakointimateriaalien tuottamiseen ja julkaisemiseen eri tahoille.

Priorisoinnin ohella osallistujat pohtivat asioita, mitkä he saisivat tehtyä ennakointityön tekijöinä nopeasti ja helposti, eli joihin olisi hyvä tarttua myös mahdollisimman pian, mutta jotka eivät kuitenkaan vaatisi suurempia ponnisteluja. Tällaisia toimintoja nousi esiin hyvä määrä, joissa korostui yhteistyön tekeminen sekä avoin kerronta siitä mitä ja miksi jotain asiaa tehdään. Esimerkkinä mainittakoon esiin nostettu asia ennakoinnin järjestämistä tilaisuuksista, joihin kaivattiin kuvausta kokonaisuudesta eli miksi jokin katsaus on olemassa, miksi sitä työtä tehdään ja mihin se liittyy. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi pohdittiin tämän lisäksi luotavaksi paikkaa, josta voisi kukin käydä tarkistamassa miten oma työ linkittyy ennakoinnin isompaan kokonaisuuteen ja missä mikäkin osio on menossa. Tämän lisäksi ymmärrystä lisääväksi koettiin eri ennakointiryhmien yhteinen pysähtyminen asioiden ääreen, jotta saadaan karsittua päällekkäinen tekeminen ja toisaalta luotua yhteistä kokonaiskuvaa. Pysähtymisen hetkiksi ehdotettiin esimerkiksi paria yhteistä työskentelypäivää vuodessa.

Näihin tartumme ajan kanssa -lokeroon löytyi sinnekin muutama kohta. Ohjeistimme kirjaamaan tähän asioita, jotka koetaan tärkeiksi, mutta joihin täytyy panostaa aikaa ja kehittää enemmän. Ennakointiryhmässä nostettiin esiin kaksi tärkeää asiaa: konkretia ja resurssointi. Tahdottiin yhdistää ennakoinnin havainnoinnit ja skenaariot konkretiaan, kuten esimerkiksi henkilöstöryhmiin, joihin kullakin hetkellä löydetty ilmiö organisaatiossa vaikuttaa. Tähän liittyen keskusteluissakin nousi vahvasti esiin resurssointi: jotta ennakointitoiminto voi tuottaa pureskellumpia aineistoja ja täten analyysejä, vastata asiakasryhmien odotuksiin; tulee ennakointiryhmän jäseniä olla tarpeeksi ja heillä aikaa tehdä työtään.

Laadimme osallistujille myös niin kutsutun ajatusparkin eli paikan asioille, joita nousi työstön aikana mieleen ja he halusivat kirjata ylös, mutta eivät heti hahmottaneet mihin paikkaan ajallisessa priorisoinnissa nämä tulisi nostaa. Ajatusparkkiin nousikin asioita laidasta laitaan. Pohdittiin esimerkiksi mahdollista tarvetta sekoittaa ennakointiryhmien kokoonpanoja ja tarkastella niitä siten, että ryhmät olisivat mahdollisimman monimuotoisia sisältäen erityyppistä osaamista.

Työpajojen materiaalikoosteen ja tuotokset toimitimme ennakoinnin johtavalle asiantuntijalle jatkotyöstöjä varten.

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä tutkimuksessa selvitetään Verohallinnon ennakointityön hyödyntämisen nykytilaa ja aukkoja, ja siten keinoja ennakointityön hyödyntämisen parantamiseksi. Millaista ennakointitietoa tekijät eri organisaation tasoilla tarvitsevat? Millainen ennakointitieto, niin muodoltaan kuin sisällöltään ja laajuudeltaan hyödyttää strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla toimivia tekijöitä? Ennakointityön merkitys ja tarve nykyajan työelämässä, työn suunnittelussa ja strategisessa johtamisessa on kohonnut entisestään. Ennakointi on nopeatempoisempaa ja tarvitaan reagointia ihan lähitulevaisuuteenkin.

Teoreettinen viitekehys ammentaa laajasti muotoilun eri aloilta. Tutkimuksemme otsikossakin näkyvä ennakointi asettui teoreettisesti ja loogisesti teorian leikkauspisteeseen. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu loivat perustan, jossa tuodaan käyttäjälähtöisyys ja muotoilun työkalut mukaan. Näiden hyödynnettävyys ei tietenkään rajoitu alkuvaiheeseen, vaan arvoa voidaan tuottaa läpi koko prosessin. Tulevaisuusmuotoilu tulee loogisesti jalostamaan ennakoinnin tuottamaa tietoa, jonka päätepisteenä on jo nyt Verohallinnossa strategiaprosessi. Tutkimuksessa tulevaisuusmuotoilusta siirrytään strategiseen muotoiluun, joka tarjoaa viitekehyksen ja lähestymistavan, joka kytkee ennakoinnin tuottaman tiedon palvelumuotoiluun ja muotoiluajatteluun.

5.1 Käyttäjäroolit ja tarpeet ennakointitiedossa

Tutkimuksemme johtopäätöksiä ja analyysia koostaessa on hyvä lähteä liikkeelle apukysymyksestä, jossa selvitetään ennakointitiedon kohderyhmää: millaisia käyttäjärooleja ja tarpeita organisaation eri tasoilla on ennakointitiedon käyttöön.

Löysimme useita eri käyttäjäryhmiä, ja saimme tiivistettyä ja konkretisoitua käyttäjät kolmeen profiiliin. Lähimpänä valmista materiaalia ennakointiryhmät ovat ylimmän johdon kanssa. Tälle kohderyhmälle tuotetaan tietoa ja tiedon tuottamisen tavat sekä lopputulokset on tarkkaan mietitty. Ryhmälle on myös erilaisia raportoinnin muotoja sekä aikatauluja. Melkein voisi sanoa, että tämä ryhmä on mielletty nykytilassa ainoaksi kohderyhmäksi ja he myös olivat kyselyiden ja haastatteluiden perusteella tyytyväisimpiä ennakoinnin tuottamaan tietoon ja materiaaleihin. Kohderyhmä, jota ennakoinnissa ei ollut otettu huomioon mielestämme tarpeeksi tarpeita vastaavasti oli organisaation keskijohto.

Keskijohdossa on runsaasti työntekijöitä, jotka kaipaavat näkymää tulevaisuuteen sekä konkreettisia asioita arkeen, taktiselle tasolle vietäväksi. Oikein muotoiltuna ennakointiryhmän materiaali onnistuisi laajentumaan strategisen tason hyödyntämisestä myös taktiselle ja sitä kautta myös nopeammin operatiiviselle tasolle. Keskijohdossa kohderyhmänä on myös paljon potentiaalia ennakointitiedolle. He ovat yhteistyöhaluisia ja janoavat tietoa päätöstensä tueksi. Tämä mahdollisuus kannattaa Verohallinnossa ehdottomasti käyttää hyväkseen ja palvella tuota kohderyhmää huolella.

Ennakointitiedon hyödyntämisestä operatiivisella tasolla voidaan olla montaa mieltä, mutta tutkimuksemme pohjalta näemme, että verolainen (työntekijä) on myös yksi varteenotettava kohderyhmä. Kyselyn perusteella voitiin todeta, että tietoa haetaan laajasti myös organisaation ulkopuolelta. Tulevaisuustieto kiinnostaa ja sillä voi olla rooli myös tilanteen rauhoittajana, eli organisaatio seuraa toimintaympäristöä ja varautuu tulevaisuuteen. Jälleen kerran oikein muotoiltuna ennakointitieto myös operatiivisen tason ohjurina tai suuntaa näyttävänä materiaalina voisi mielestämme tukea työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä parantaa työntekijäkokemusta. Niin työntekijä- kuin keskijohtokohderyhmissä osallistaminen ja osallistuminen nousivat tärkeiksi arvokkuutta nostaviksi asioiksi. Toki tulee tehdä selkeäksi, ettei sekoiteta ennakointia ja ennustamista, joka herkästi toiminnanohjauksellisessa työympäristössä saattaa tapahtua.

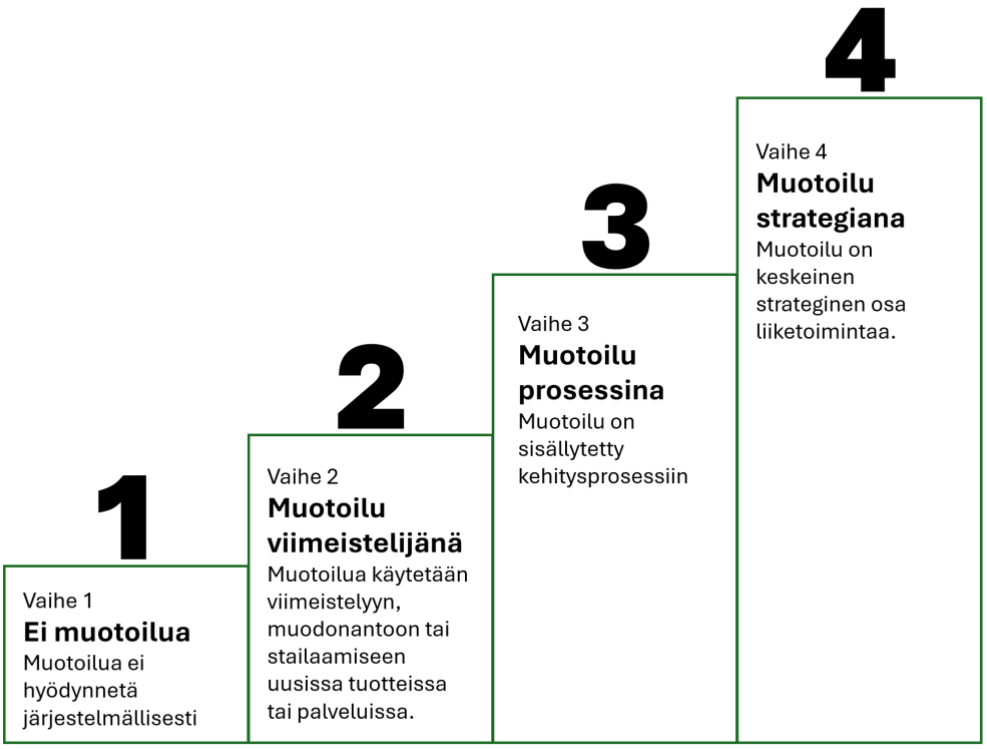
Tutkimus toi esille selkeästi kolme erilaista kohderyhmää, joiden tunnistaminen juontuu suoraan palvelumuotoilusta, kuten Miettinen kirjassaan nostaa (Miettinen, 2011). Nyt kun kohderyhmät on tunnistettu ja ennakointitieto kiinnostaa, niin jatkotutkimuksella voitaisiin selkeyttää tarpeita ja etsiä tapoja vastata kysyntään. Materiaalia tuotetaan jo nyt paljon ja johdon tiedonnälkä on pääosin tyydytetty, mutta voisiko esimerkiksi keskijohdolle tuotettu tieto palvella myös heitä, jos sitä voidaan paremmin kytkeä myös taktiselle tasolle.

5.2 Ennakointitiedon hyödyntäminen

Tutkimme, miten ennakointiin perustuvaa tietoa tällä hetkellä hyödynnetään päätöksen teossa ja toiminnan ohjauksessa. Koska materiaali on muotoiltu nykytilassa pääasiallisesti ylimmälle johdolle, hyödynnettävyys on heillä parhainta. Ennakoinnin katsantokannan ollessa pidemmälle tulevaisuuteen materiaali on muotoiltu strategiseen käyttöön. Jotenka muiden materiaaliin ja ennakointitietoon tutustuvien täytyisi nykytilassa olla hyvin perehtyneitä ennakointiin ja kyetä poimimaan sieltä taktisemman ja operatiivisemman tason vinkit. Toki konkreettisten omaan työhön liittyvien asioiden sijaan on mahdollista perehtyä laajemmin organisaatioon vaikuttaviin ilmiöihin.

Riskinä tässä näkisimme yhteisen näkemyksen puuttumisen. Kukin voi tulkita laajaa ennakoinnin materiaalia omista lähtökohdistaan ja mahdollisesti jopa erehtyä pitämään sitä ainoana totuutena, ja että muutkin organisaatiossa ovat päätyneet samoihin johtopäätöksiin. Kohderyhmämuotoiltu materiaali olisi ratkaisu tämän riskin taltuttamiseen.

Teoriasta löytyy suora vastaavuus strategiseen muotoiluun, joka on yleensä Danish Design Counsilin Muotoiluportaat-mallin tasolla neljä (Danish Design Center, 2018, 3-4.), eli palvelumuotoilua hyödynnetään strategisella tasolla. Emme arvioineet työssämme Verohallinnon muotoilukypsyyttä.



Kuva 7. Muotoiluportaiden-tasot organisaatiossa (mukaillen). Lähde: Danish Design Centre. Design Delivers 2018: How design accelerates your business, s. 3-4.

Työssämme emme löytäneet palvelumuotoilua kytkettynä suoraan esimerkiksi Verohallinnon talous- ja toiminnanohjaussuunnitelmasta (Verohallinto, 2025) tai Verohallinnon tulosopimuksesta (Verohallinto, 2025). Palvelumuotoilu Palon muotoilujohtamisen artikkelissa muotoilustrategia linkitetään kokonaisstrategiaan (Palvelumuotoilu Palo, 2024).

Martinkėnaitėn, Breunigin ja Fjukin (2017) mukaan strateginen muotoilu on tulevaisuudessa tärkeää ydinosaamista ja sen avulla ennakointi voitaisiin paremmin kytkeä kaikkeen tekemiseen. Tätä voisi tulevaisuudessa tarkastella, mutta se ei ole ennakoinnin tehtävä, vaan organisaatiossa sen yläpuolella tapahtuva asia. Ennakoinnin kehittämisen kannalta tällaisesta kytkennästä olisi todennäköisesti hyötyä. (Martinkėnaitėn, Breunig ja Fjuk, 2017.)

5.3 Ennakointitiedon käytettävyyden haasteet

Ennakoinnin materiaali on tuotettu jo todetusti pääasiassa ylimmälle johdolle. Materiaalia on runsaasti ja se on maailmoja syleilevän laajaa. Haasteena materiaalin käytettävyydelle on ennen kaikkea sen laajuus. Tutkimuksessamme kävi ilmi, että kohdentaminen puuttui, johon jo käyttäjäryhmien määrittelyllä pyrimme tuomaan apua. Konkreettiset sitomiset työhön Verohallinnossa sekä erilaisten ilmiöiden nostaminen juuri tämän organisaation osalta tärkeäksi koettiin puutteiksi ja täten vähentävän käytettävyyttä. Ennakointi on kuitenkin ennakointia, joten kovin varmoja ja konkreettisia faktoja on sen pohjalta vaikea tuoda organisaation eri tahojen käyttöön.

Haasteena on organisaation ennakointikyvykkyys, työntekijöiden osaaminen ja ymmärrys ennakoinnista. Näistä ei ole meidän tutkimuksemme osalta tarkempaa tietoa, joten se olisi hyvä tarkentava tutkimuksen kohde tulevaisuudessa, jotta osattaisiin tarjota oikeanlaista tukea ennakoinnin ymmärtämiseen ja ennakointiosaamisen kasvattamiseen.

Muotoiluajattelun näkökulmasta ongelmat ovat tiedon konkreettisuus ja tiedon kytkeminen käytännön työhön. Muotoiluajattelun kautta työhön voisi tuoda tiedon käyttäjien näkökulman (Miettinen, 2019), jolloin voitaisiin luoda enemmän käyttäjiä hyödyttävää tietoa. Toinen vaihtoehtoinen tapa lähteä kehittämään toimintaa olisi tuoda tulevaisuusmuotoilun puolelta mukaan defuturisointia (Fun ym., 2025.), jolloin tietoa jalostetaan enemmän käytännön tasolle. Tämä pitäisi kytkeä myös tulosten seurantaan, jolloin voitaisiin pitemmällä tähtäimellä tarkastella lyhyen tähtäimen toimenpiteitä ja verrata sitä pitkän aikavälin kehitykseen.

Futurisointia tehdään jo nyt onnistuneesti, joskaan ei kovin kohdennetusti, jolloin prosessiin tarvitsisi kytkeä vain enemmän tulevaisuusmuotoilua. Tämä vaatii luonnollisesti resursseja ja osaamista, mutta tämä voisi olla seuraava luonteva askel kohti parempaa ja vaikuttavampaa ennakointitoimintaa.

5.4 Ennakointitiedon muodot, representaatiot ja artefaktit

Haastateltuamme käyttäjäryhmien edustajia, koemme, että on tärkeä muotoilla ja kohdistaa ennakointiryhmän tuottamaan tietoa oikein. Oikein kohdistamisella tarkoitamme tässä tarvittavan tiedon tuottamista tarvitsevalle kohderyhmälle. Kolmen kohderyhmän määrittely auttaa pohtimaan myös parhaiten toimijoiden työtä tukevaa ennakointitietoa ja sen muotoa.

Ennakointiryhmien voisi olla järkevää rakentaa kolme erilaista mallinnosta tiedon jakamiselle: ylimmälle johdolle strategisen työn tueksi tulevaisuuteen piirtyviä suuntaviivoja, keskijohdolle lähitulevaisuuteen sijoittuvaa, jo hieman konkreettisempaa vaikutusta työhön kuvailevaa kuvausta ja työntekijöille selkeää ajankohtaisviestintää ja vaikutusten esiin nostamista. Ehkä enemmän voisi työntekijöille puhua ennakoinnin sijaan lähitulevaisuuden ennusteista, arvioista, joita ennakoinnin perusteella on voitu muodostaa. Ennakointiryhmien tuottaman tietomateriaalin tulee olla muokattavissa kohderyhmän tarpeisiin. Kohderyhmämallinnoksissa tulee huomioida sekä materiaalin muoto, että luoda viestintäsuunnitelmat.

Pohdinta siitä, tapahtuuko työ yleisesti ennakointiryhmien tasolla vai tehdäänkö se ennakointitoiminnassa keskitetysti, olisi hyvä tehdä tulevaisuusmuotoilua hyödyntäen, jolloin tietoa visualisoitaisiin ja konkretisoitaisiin paremmin. Tämä vaatisi tulevaisuusmuotoilun osaamista toimiakseen, eli käytännössä lisäresursseja ennakointiin.

5.5 Ennakointitieto Verohallinnon tukena

Tutkimuksemme pääkysymykseen "Millainen ennakointitietoon perustuva tieto tukee Verohallinnon eri toimijoiden päätöksen tekoa ja päivittäistä työtä" liittyen, pohdittavana on ennakointiryhmien rakenne ja osaaminen. Ennakointiryhmät koostuvat työntekijöistä, joilla on substanssiosaamisen omaan alaansa, mutta ei välttämättä muotoilukyvykkyyttä. Strategisen muotoilun perusteiden ymmärrys

edesauttaisi toimimista ennakointiryhmissä ja toisaalta myös tuottaisi hyödynnettävämpää materiaalia organisaation eri tasoille. Tämän lisäksi muotoilutyökalujen hyödyntäminen loisi laadukkaampaa ennakointia. Työryhmän jäsenillä ei välttämättä ole tietoisuutta tai saatavilla työkaluja ennakointityöhönsä, ja tämä asia organisaation tulisi hoitaa kuntoon. Osaavan henkilöstön ja oikeiden työkalujen hyödyntämisen kautta ennakointityön tuottavuus paranisi ja myös ymmärrys ennakoinnista kasvaisi.

Ennakointi on yhteistyötä. Siilomainen toiminta ei auta ajattelun laajentamisessa ja yhtäläisyyksien löytämisessä. Ennakointiryhmien tulisi tehdä yhteistyötä, ajatuksia ja näkökulmia laajentavaa työskentelyä, keskenään. Ajatusten ja näkökulmien, tiedon ja ymmärryksen pölyttämistä ennakoinnin parantamiseksi. Tämä koskee vahvasti siis itseään ennakointitietoa tuottavia ryhmiä, ei pelkästään tiedon kohderyhmiä.

Arvokas ennakointityö on tärkeä saattaa organisaatiossa ymmärretyksi ja toimijoiden tietoisuuteen. Sidosryhmien ja tahojen, joita työ koskettaa, on hyvä olla niin tietoisia työstä kuin myös nähdä avoimesti tuloksia. Läpinäkyvyys ennakointityöhön organisaatiossa on tärkeä työn hyödynnettävyyden kannalta. Materiaalit, joita ennakointiryhmä tuottaa tulee palvella kohderyhmäänsä, eli ennakointia tekevien asiakkaita. Mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat on oleellinen asia selvittää. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat tarvitsevat konkreettista, omaan vaikutuspiiriin kohdistuvaa materiaalia, selkeässä ja visuaalisessa muodossa. Eri organisaation tasoille kohdistuvaa materiaalia eri muodoissa. Enemmän ei ole aina parempi, mutta oikein muotoiltu tieto on.

6 Lopuksi

Tässä luvussa käsittelemme pro gradu -tutkimuksestamme nousevia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lisäksi reflektoimme koko tutkimusmatkaamme, katsomme sitä myös kriittisin silmin sekä pohdimme omia kehittymispolkujamme työn aikana.

6.1 Jatkotutkimus

Asiakasprofiilit kehitettiin tutkimuksen aikana tukemaan ennakointiryhmien työtä. Tämä palvelumuotoilun tuloksena syntynyt työkalu ennakointiryhmille on vahva pelinavaus siihen suuntaan, että ennakointitieto tulee oikein muotoiltuna kohderyhmilleen. Pelkät asiakasprofiilit eivät kuitenkaan riitä, vaan näiden pohjalta tulee johtaa ennakointiryhmien työtä ja tuotoksia. Seuraavana vaiheena olisi hyvä käydä asiakasprofiilit läpi ennakointiryhmissä, rikastaa niitä osallistujien arjen näkemyksillä ja hakea mahdollisesti konkreettisia esimerkkejä, kenties jopa tarinallistaa asiakasta, kohderyhmää, käyttäjää. Viemättä niitä kuitenkaan liikaa personoiduiksi, organisaatioissa tunnistettaviksi henkilöiksi ja täten vahvasti tähän hetkeen sidotuiksi.

Tämän jälkeen olisi tärkeä miettiä viestintä kullekin asiakasryhmälle omakseen sekä myös organisaatiotasoinen viestintä. Mitä viestintään, milloin se tehdään ja miksi mikäkin viesti lähetetään. Viestinnän välineet eli kontaktipisteet kohderyhmiin tulee pohtia tarkkaan. Yhdeksi kontaktipisteeksi löysimme tutkimuksessamme Johdon tilannehuoneen. Koska tämän tilannehuoneen nimi johdattelee vahvasti johtoon päin, ei se palvele tai houkuttele ketään muuta käyttäjää paikalle, vaikka sen on tarkoitus olla koko organisaation työkalu. Hyvänä ehdotuksen tutkimuksessa nousikin esiin nimen muuttaminen Verohallinnon tilannehuoneeksi. Asioiden nimeämisellä ja kohderyhmäkohtaisen viestinnän määrittelemisellä olisi paikkansa tutkimuksemme jälkeen.

6.2 Reflektointia

Tutkimuksen tavoitteena oli pureutua Verohallinnon ennakointityöhön ja löytää sen hyödyllisyyttä parantavia keinoja organisaation sisällä sekä tehostaa Verohallinnon ennakointia. Tavoitteena oli myös nostaa esiin kohderyhmiä ja heidän tarpeitaan, luoda asiakasprofiilit sekä löytää asioita, joita ennakointitoiminnan käytännöissä tulisi muotoilla yhä enemmän organisaation eri tasoja hyödyttäväksi.

Tutkimuksen tavoite saavutettiin. Erityisesti työn tilaaja Verohallinnosta oli tyytyväinen löydöksiin, josta olemme erityisen ilahtuneita. Hän myös kertoi, että

työlle on jo jatkotutkimusta tulossa, liittyen ennakointiryhmien viestintään ja tätä pro gradu -työtämme tullaan käyttämään arvokkaana lähteenä työssä. Sen lisäksi, että saimme kiitokset työstä, tärkein saavutuksemme työllämme oli, että saimme ennakointiryhmät pohtimaan toimintatapojaan ja työnsä hyödynnettävyyden parantamista.

Samalla on huomioitava, että tutkimus koskettaa vain Verohallintoa, eikä tuloksia voi yleistää muihin organisaatioihin tai heidän tarpeisiinsa. Lisäksi on hyvä huomioida, että kyselyyn vastasi 34 Verohallintolaista, joka voi heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä koko Verohallintoon. Toisaalta kymmenen haastattelua ja työpaja kahdenkymmenenviiden jäsenen voimin täydensivät kyselyä tarjoamalla syvempää ymmärrystä. Laadullisen osuuden kohdejoukko oli hyvin edustava, joka mahdollisti näkökulmien tarkentamisen ja tulkintojen validoinnin eri toimijatasojen edustajien kanssa. Laadullisen aineiston avulla pystyimme tarkentamaan rooleja, tarpeita ja haasteita.

Tutkijoina lähdimme erilaisista lähtökohdista. Harrilla oli taustaa ennakoinnissa ja hän oli osallistunut ennakointitoimintaan. Jaana taas tuli täysin ennakointitoiminnan ulkopuolelta. Tämä tarjosi meille kaksi näkökulmaa, eli toinen oli sisäpiiriläinen ja syvällä ennakoinnin käytännöissä, jolloin myös kieli oli tuttu. Samalla tämä mahdollisti erilaiset jatkokysymykset ja asioihin tarttumisen. Jaana toi tutkimukseen ennakoinnin ulkopuolisen näkökulman ja pystyi toimimaan tutkimuksessa kyseenalaistajana. Jolloin haastatteluissa oli mukana tarkentaja ja varmistaja, joka piti huolen siitä, että myös ennakoinnin ulkopuolinen näkökulma huomioitiin. Kyselyrunko, haastattelurunko ja työpajan aineisto rakennettiin yhdessä, jolloin voitiin varmistua siitä, ettei kysymykset ja tulkinnat johtuisi vain ennakoinnin sisäisestä näkökulmasta. Aineisto käytiin yhdessä läpi, jolloin pystyimme hyödyntämään molempien vahvuuksia ja keskustelemaan asioista kahdesta eri näkökulmasta.

Tutkimus avaa myös selkeitä jatkotutkimuksen ja kehittämisen suuntia. Verohallinnossa on suunnitteilla YAMK-tasoinen jatkotyö, joka syventää tarkastelua

ennakointitoiminnan viestintään. Tämä oli selvä löydös meidän työssämme, sillä ennakoinnin tehokkuus on vahvasti sidonnainen onnistuneeseen viestintään.

Tämän lisäksi olisi hyvä tutkia ennakointitoiminnan tuottaman tiedon käyttäjärooleja ja näiden tarpeita syvemmin. Lisäksi olisi hyvä tutkia ja tehostaa ennakointiryhmien toimintaa. Työssämme uusin löydös liittyi futurisointiin ja defuturisointiin. Tämä löydös viedään ennakointitoiminnalle, mutta muuten työmme ei pystynyt löytämään uusia työkaluja tai keinoja ennakoinnin tehostamiseen. Tämä haaste oli tiedossa jo tutkimuksen alussa, sillä ennakointitoiminta on jo nyt kokeneissa käsissä organisaatiossa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että työmme saavutti sille asetetut tavoitteet. Löysimme ennakointitoiminnan kannalta relevantteja havaintoja, löysimme erilaiset käyttäjäryhmät ja löysimme tiedon käyttöön liittyviä tarpeita. Samalla tulokset osoittavat, että ennakointitoiminnan kehittämisessä on edelleen töitä ja paikkoja jatkotutkimukselle.

Kokonaisuutena prosessi oli antoisa erityisesti yhteistyön osalta, sillä erilaiset taustamme tukivat työtä ja yleisesti työtapamme osuivat hyvin yhteen. Koimme että kahdestaan työskentely toi lisäarvoa itse tutkimukselle ja myös omalle kehittymiselle tutkijana. Kiitokset Tiina Jokelalle Verohallinnosta työmme ohjaamisesta, tuesta ja palautteesta tutkimusprosessin aikana.

Lähteet

Brown, Tim. Change by Design, Revised and Updated: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, HarperCollins Publishers, 2019.

Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard business review, 86(6), 84-141.

Danish Design Centre (2018). How design accelerates your business. Haettu: https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/09/Design-Delivers-How-design-accelerates-your-business.pdf Luettu 8.2.2026

Dunne, A., & Raby, F. (2013). Speculative everything: Design, fiction, and social dreaming. Cambridge, MA: MIT Press.

Effisio. Haettu: https://effisio.fi/blogi/mita-on-strateginen-muotoilu/. Luettu 10.1.2026

Fu, Z., & Xia, Q. (2025). Design foresight: A unified approach integrating futurization and de-futurization in design. Journal of Futures Studies, 30(2), 7–16. doi:10.6531/JFS.202512_30(2).0002

Jokela, T. (2024). Strateginen ennakointi organisaation tukena. Verohallinnon tapaus. Työn tuuli, 33 (2), 7–12. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022024_final_.pdf

Kekäle, J., & Puusa, A. (2020). Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* Helsinki: Gaudeamus.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsber, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Helsinki: Alma Talent.

Kärkkäinen, N. Raikaslehto, T. 2024. Nopanheitosta navigointiin. Hämeenlinna: Professional Publishing Finland Oy.

Martinkėnaitė, I., Breunig, K. J., & Fjuk, A. (2017). *Capable design or designing capabilities? An exploration of service design as an emerging organizational capability in Telenor*. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 13(1).

Meroni, A. (2008). Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, 1(1), 31–38. https://doi.org/10.4013/sdrj.20081.05

Miettinen, S. (2019). Muotoiluajattelu. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu.

Miettinen, S. (toim.) (2011). Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedonhankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo teknova Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pressman, A. (2019). Design Thinking. A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. Routledge.

Palvelumuotoilu Palo. Haettu: https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-kyselytutkimukset/ Luettu 7.2.2026

Palvelumuotoilu Palo. Haettu: https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/muotoilujohtaminen/ Luettu 8.2.2026

Scaletsky, C. C. & Da Costa, F. C. X. (2019) ‘Design management & strategic

design: Cross perspectives’, Strategic Design Research Journal, 12(1), ss. 27–42.

doi: 10.4013/sdrj.2019.121.03.

Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014, toukokuu 19). *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. Metodix. https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/

Sipponen-Damonte, Mirjami. Haettu: https://varmuuttafasilitointiin.fi/blogi/nain-hyodynnat-me-we-us-fasilitointimenetelmat-monipuolisen-ajattelun-tukena/ Luettu 13.2.2026

Tampereen yliopisto. (n.d.). *Tiedon analysointi*. Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Haettu: https://research.tuni.fi/verne/tutkimus/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/ Luettu 13.2.2026

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Verohallinto. (2024, 12.12.). Toiminta- ja taloussuunnitelma 2025–2029 [PDF]. Haettu 10.7.2025 osoitteesta https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinto-toiminta-ja-taloussuunnitelma-2025-2029.pdf

Valtiovarainministeriö & Verohallinto. (2024, 11.12.). Ministeriön ja viraston välinen tulossopimus vuosille 2025–2028 [PDF].

Haettu 10.7.2025 osoitteesta https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/valtiovarainministeri%C3%B6n-ja-verohallinnon-v%C3%A4linen-tulossopimus-vuosille-20252028.pdf

Verohallinto. (n.d. -a) Haettu: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-vuosi/verohallinto-lyhyesti/ Luettu 10.7.2025

Verohallinto. (n.d. -b) Haettu: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/asiakaslahtoisyys/ Luettu 10.11.2025

Verohallinto. (n.d. -c) Haettu: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/kehitt%C3%A4minen/ Luettu 10.11.2025

Verohallinto. (n.d. -d) Haettu: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/vastuullisuus/ Luettu 10.11.2025

Verohallinto. (n.d. -e) Haettu: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/yhteisty%C3%B6/ Luettu 10.11.2025

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä -ratkaisut tutkimuksen umpikujiin (PS-kustannus). Otavan kirjapaino Oy.

Kuvaluettelo

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys ennakointitiedon hyödyntämiselle organisaatiossa.

Kuva 2. Kutsu haastatteluun 2025.

Kuva 3: Asiakasprofiili Ylin johto.

Kuva 4: Asiakasprofiili Keskijohto.

Kuva 5: Asiakasprofiili verolainen.

Kuva 6: Microsoft Whiteboard työstöalusta Ennakoinnin kehittäminen työpajasta 2025.

Kuva 7: Muotoiluportaat.

Liitteet

Liite 1.

Ennakointi ja sen hyödyntäminen tulevaisuuden suunnittelussa - Kysely

Teemme Lapin yliopistolle gradua ennakoinnista ja sen hyödyntämisestä tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä kysely on yksi osa tiedon keräämistä, jonka lisäksi teemme vielä haastatteluja kyselyn kautta ilmoittautuneille. Syventääksemme kyselyllä saatuja vastauksia. Tulosten avulla kehitämme Verohallinnon ennakointitoimintaa, sekä haemme ymmärrystä, miten tulevaisuustietoa nyt etsitään ja minkälaista tietoa tarvitaan.

Kyselyyn vastaaminen vie n. 10 minuuttia.

Verohallinnon ennakoinnin tavoitteena on tukea strategiatyötä havainnoimalla toimintaympäristöä ja tuottamalla tulevaisuustietoa mm. toiminta- ja taloussuunnitelman päivittämiseen. Tietoa tuotetaan seitsemässä ennakointiryhmässä, jotka havainnoivat toimintaympäristöä oman aihealueensa ympärillä. Tarkoituksena löytää heikkoja signaaleja, sekä tunnistaa tulevia ilmiöitä ja trendejä. Tietojen pohjalta ryhmä käy keskustelua, tunnistaa oleelliset ilmiöt / trendit ja tuottaa näistä trendikortit. Tarvittaessa ryhmä voi syventyä aiheeseen tarkemmin ja tuottaa siitä myös muuta materiaalia.

Ennakointityön pohjalta päivitetään johdon tilannehuone näkymää, sen lisäksi järjestetään henkilöstölle suunnatut ennakoinnin aamukahvit ja Teams-kanava sisältöineen. Lisäksi tehdään skenaariotyötä, systeemianalytiikkaa ja osallistutaan verkostotyöhön valtionhallinnossa.

Missä roolissa toimit Verohallinnossa?

1. Esihenkilö
2. Veroasiantuntija
3. Asiantuntija (esim. Kehittämisen asiantuntija)
4. Johto
5. Asiakaspalvelu
6. Verotustyö

Mistä lähteistä haet tietoa työsi kehittämiseksi ja tulevaisuuden suunnitteluun?

1. Kollegoilta
2. Oman organisaation tuottamista raporteista (esim. trendikortit, analyysit)
3. Ulkopuolisista lähteistä (esim. trendiraportit, tutkimukset, media, some)
4. En etsi aktiivisesti tietoa
5. Muu, mikä? (Avoin kenttä)

Miten tuttua Verohallinnon ennakointitoiminta sinulle on? (asteikko 1-4 ja eos)

Miten olet saanut tietoa Verohallinnon ennakointitoiminnasta?

1. Intrasta
2. Koulutukset
2. Olen kuullut ennakointitoiminnan esittelyn.
3. Ennakoinnin aamukahvit
4. Olen osallistunut ennakointityöpajaan.
5. En ole saanut tietoa, mitä on ennakointitoiminta?
6. Muu, mikä?

Missä tilanteissa ennakointitiedosta on hyötyä työssäsi?

Monivalinta, valitse kaikki oman työn kannalta tärkeät.

1. Oman työn suunnittelu
2. Toiminta- ja taloussuunnittelu
3. Strateginen henkilöstösuunnittelu
4. Strategian päivitys

5. Kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen
6. Riskienhallinta
7. Turvallisuuteen ja varautumiseen liittyvä kehittäminen
8. Toiminnan ja prosessien kehittäminen
9. Verohallinnon lähitulevaisuuden toiminnan suunnitteluun (1-2 vuotta)
10. Verohallinnon toiminnan suunnitteluun (3-5 vuotta)
11. Muu, mikä?

Kuinka usein tarkastelet ennakoinnin tuottamia materiaaleja, esimerkiksi Johdon tilannehuone näkymää tai Ilmiöhallintaraporttia?

1. Vähintään kerran viikossa
2. Kuukausittain
3. Neljännesvuosittain
4. Vuosittain
5. En lainkaan
6. En tiedä mitä nämä ovat

Millaisen aikavälin ennakointia kaipaat työhösi?

Monivalinta, voit valita useita. Valitse kaikki oman työn kannalta tärkeät.

1. Alle vuoden päähän nykyhetkestä
2. 1–5 vuotta nykyhetkestä
3. 5-10 vuotta nykyhetkestä
4. 10–15 vuotta nykyhetkestä

Onko työssäsi esteitä, jotka rajoittavat ennakointitiedon käyttöä? Jos on, mitkä?

1. Ei esteitä
2. Ajanpuute
3. Ennakointiosaamisen puute
4. Riittävän tiedon puute
5. En tiedä miten soveltaisin ennakointia työssäni
6. Ennakointi ei ole työni kannalta tarpeellista
7. Muu, mikä?

Kerro miten hyödynnät ennakoinnin tuottamaa tietoa? (avoin kysymys)

Kerro millaisesta ennakointitiedosta sinulle olisi hyötyä? (avoin kysymys)
Voit tarkastella tätä tiedon muodon (raportit, visualisoinnit, työpajat, demot, syventävät esitykset) tai käyttötarkoituksen (päätöksenteko, riskienhallinta, strateginen suunnittelu, taktinen suunnittelu) näkökulmasta.

Haluatko ilmoittautua jatkohaastatteluun? Haastattelussa syvennämme ennakoinnin teemoja kyselyn vastausten perusteella. Haastattelut järjestetään tammikuussa 2025. Mikäli haluat ilmoittautua jätä nimesi ja yhteystietona sähköpostisi, jos sinulla on mielessä yleisesti sopiva viikonpäivä ja päivän aika, niin voit halutessasi ilmoittaa sen jo nyt. Olemme yhteydessä sähköpostilla haastattelukutsujen muodossa.

Nimi
Sähköposti
Sopivat viikonpäivät
Aamupäivä / Iltapäivä

Mikäli ilmoittauduit jatkohaastatteluun, olemme yhteydessä sinuun viimeistään tammikuussa. Kyselyn ja haastattelujen tulokset raportoidaan ennakoinnin kanavissa kevään 2025 aikana.

Kiitos kun vastasit kyselyyn!

Liite 2.

Haastattelurunko

Johdanto ja taustatiedot

Esittele haastattelun tarkoitus ja tavoitteet:

Miksi tätä haastattelua tehdään? Miten vastauksia hyödynnetään?

Varmista luottamuksellisuus ja kysy lupa tallentamiseen (jos tarpeen). Ok.

Taustakysymykset:

Mikä on roolisi ja vastuualueesi organisaatiossa?

Minkälaisissa tehtävissä käytät tällä hetkellä ennakointia tai siihen liittyviä tietoja?

Nykytilan kartoitus

Nykyiset ennakointikäytännöt:

Millaisia ennakointityökaluja tai menetelmiä käytät tällä hetkellä työssäsi?

Koetko, että organisaationne ennakointitoiminta tuottaa riittävästi tietoa päätöksenteon ja suunnittelun tueksi?

Kuinka säännöllisesti hyödynnät ennakointia päätöksenteossa tai suunnittelussa? Onko tietoa saatavilla riittävän usein, jotta se vastaa työsi tarpeita?

Mitkä ovat toimivimpia elementtejä nykyisissä ennakointikäytännöissä?

Koetko jotain haasteita nykyisten ennakointityökalujen tai -menetelmien käytössä?

Tarpeet ja odotukset:

Missä tilanteissa tunnet, että ennakoinnista olisi enemmän hyötyä työssäsi?

Mitä ennakoinnin osa-alueita tai työkaluja kaipaat lisää tai toivoisit kehitettävän?

Millaisia tiedonlähteitä ja analyysejä pidät luotettavina tai tarpeellisina työssäsi?

Tiedon saavutettavuus

Miten helposti pääset tällä hetkellä käsiksi ennakointitietoon, kun sitä tarvitset?

Millaisia haasteita koet tiedon löytämisessä, esimerkiksi käytettävien alustojen, tiedon muodon tai tiedon organisoinnin suhteen?

Millä tavalla tiedon saavutettavuutta voisi parantaa (esim. digitaaliset alustat, tiedon jäsentäminen, viestintä)?

Toivotko tiedon olevan helpommin saatavilla jossain tietyssä muodossa (esim. tiivistelmät, raportit, visuaaliset esitykset, reaaliaikainen data)?

Mitä teknisiä tai organisatorisia ratkaisuja ehdottaisit, jotta ennakointitieto olisi paremmin käytettävissä työssäsi

Tulevaisuuden visiointi

Tavoitteet ja unelmat:

- Miltä organisaationne ennakointityö voisi ihanteellisimmillaan näyttää 3–5 vuoden kuluttua?
- Millaisia vaikutuksia tehokkaammalla ennakoinnilla voisi olla työsi tai organisaation toiminnan kannalta?

Tulevaisuuden työkalut ja menetelmät:

- Mitä ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia toivoisit tulevaisuuden ennakointityökaluilta?
- Onko jotain erityistä teknologiaa, alustaa tai menetelmää, jonka uskot olevan hyödyllinen ennakointityössä?
- Millaiseksi toivoisit ennakointitiedon tuotannon ja saavutettavuuden kehittyvän tulevaisuudessa?
- Mitä tietokanavia tai -alustoja pidät tärkeimpinä ennakointitiedon hyödyntämisessä?
- Olisiko tarpeen kehittää uudenlaisia raportointimuotoja tai reaaliaikaisia työkaluja ennakointitiedon välittämiseksi?
- Mitä innovatiivisia ratkaisuja voisit kuvitella parantamaan tiedon saatavuutta ja käyttökelpoisuutta omassa työssäsi?

Organisaatiokulttuuri ja yhteistyö:

- Miten organisaatiokulttuuri tukee tai estää ennakointityön kehittymistä
- Miten eri tiimien tai osastojen välistä yhteistyötä voisi parantaa ennakointiin liittyen?

Lopetus

Yhteenveto:

- Onko jotain, mitä haluaisit lisätä keskusteluun tai nostaa esille, mikä ei tullut vielä käsiteltyä?

Kiitos ja seuraavat vaiheet:

- Kiitä haastateltavaa ajasta ja panoksesta.
- Kerro, mitä seuraavaksi tapahtuu, ja kuinka hän saa tietoa projektin etenemisestä.