



Observatory of  
**Public Sector Innovation**

**Julkinen kuuleminen**  
**julkisen sektorin innovaatiojulistusluonnoksesta**



## Julkinen kuuleminen julkisen sektorin innovaatiojulistusluonnoksesta

OECD:n Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) (<https://oecd-opsi.org>) pyytää kommentteja ja panosta julkisen sektorin innovaatioita koskevaan julistukseen luonnokseen. Kuulemisprosessi jatkuu **perjantaihin 22.2.2019** asti, ja osallistua voit osoitteessa <https://mymadison.io/documents/oecd-innovation-declaration>. Kuulemista koskevat kysymykset voi lähettää (englanniksi tai ranskaksi) osoitteeseen [opsi@oecd.org](mailto:opsi@oecd.org).

Tässä julistusluonnoksessa on lähtöoletuksena se, että hallintojen tehtävänä on innovoida palvelukseen ihmisiä yhä paremmin. Julistusta laadittaessa tiedostettiin, että hallinnot innovoivat jo nyt, mutta parannettavaakin on. Julistus pyrkii esittämään joitakin yhteisiä periaatteita, jotka heijastavat sitä, mitä OECD on oppinut eri maiden kokemuksista.

Julistus on laadittu tiiviissä yhteistyössä eri maiden edustajien kanssa OPSI:n kansallisten yhteyshenkilöiden ryhmän (National Contact Points)<sup>1</sup> ja OECD:n julkishallintokomitean (Public Governance Committee)<sup>2</sup> kautta. Innovaatioissa on kuitenkin kyse oppimisesta, ja julistusta voidaan vahvistaa hyödyntämällä laajemmin julkisen sektorin innovaatiotoimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia.

Alla oleva aineisto tarjoaa julistusluonnoksesta taustatietoa, joka voi auttaa panoksen antamisessa kuulemisalustalla osoitteessa <https://mymadison.io/documents/oecd-innovationdeclaration>.

- 
- [Mikä on OECD:n julistus?](#)
- [Julistuksen kehittämisen perustelut](#)
- [Luonnos OECD:n julkisen sektorin innovaatiojulistuksesta](#)

### Mikä on OECD:n julistus?

Julistukset ovat OECD:n oikeudellisia välineitä, joita laaditaan Organisaation sisällä ja yleensä sen apuelimissä. Niissä esitetään yleensä yleisiä periaatteita tai pitkän aikavälin tavoitteita muodollisella tavalla. Toisin kuin OECD:n päätökset ja suositukset, julistuksia ei ota käyttöön OECD:n neuvosto vaan yksittäiset hallinnot, jotka tekevät yhteistyötä OECD:n puitteissa. Lisätietoja OECD:n oikeudellisista välineistä löytyy OECD:n verkkosivuilta<sup>3</sup>.

Koska innovointi on luonteeltaan jatkuvaa oppimista, OECD:n julistus on keino esittää yleisiä periaatteita, jotka eivät kuitenkaan ole normittavia. Periaatteiden on tarkoitus heijastaa julkisen sektorin innovaatioita edistäviä yleisiä ja perustavanlaatuisia elementtejä huomioiden samalla, että eri valtioiden lähestymistavat vaihtelevat eri kansallisten tavoitteiden ja hallinnollisten olosuhteiden mukaan.

---

<sup>1</sup> Ks. <https://oecd-opsi.org/about-observatory-of-public-sector-innovation/about-our-in-country-contacts/>

<sup>2</sup> Ks. <http://www.oecd.org/gov/public-governance-committee.htm>

<sup>3</sup> Ks. <https://legalinstruments.oecd.org/en/general-information>

# Julistuksen kehittämisen perustelut

## 1. Hallintojen pitäisi innovoida palvelukseen ihmisiä yhä paremmin

Julkinen sektori ei voi vierastaa innovaatioita. Kuten yksityisenkin sektorin, sen on pystyttävä toteuttamaan uudenlaisia lähestymistapoja ydintoimintojensa toteuttamiseksi. Näihin ydintoimintoihin kuuluvat sen päivittäiset velvollisuudet taata kansalaisille politiikan toimeenpano ja palveluiden järjestäminen vaikuttavasti, tehokkaasti ja eettisesti. Hallitukset toimivat kuitenkin nykyään epävakaisissa, epävarmoissa, monimutkaisissa ja epäselvissä olosuhteissa. Niiden on samalla katsottava tulevaisuuteen ja hoidettava nykypäivän asioita. Kansalaisilla on vaihtelevia odotuksia siitä, mitä hallinto voi tehdä, mitä hallinnon pitäisi tehdä, miten hallinnon pitäisi tämä tehdä ja kuinka paljon kansalaiset itse haluavat osallistua päätöksentekoon. Paremmat globaalit yhteydet ja liikkuvuus sekä niihin liittyvä sosiaalinen eriarvoisuus, muuttuvat pyrkimykset ja vaihtelevat väkiluvut luovat uusia paineita hallinnolle ja muuttuvien väestörakenteiden hallinnalle. Digitalisaation, automaation ja nopeiden teknologisten muutosten vaikutuksia teollisuuteen, tuottavuuteen, asumiseen, työpaikkoihin ja hyvinvointiin on vaikea ennakoida. Ilmastonmuutoksella on pitkäaikaisia vaikutuksia, ja siihen liittyy lyhyen aikavälin stressitekijöitä, joita on käsiteltävä nyt. Hallinnon on sekä edistettävä taloudellista kasvua, että varmistettava kasvun kestävyys ja osallistavuus. Pysyäkseen muutoksen vauhdissa ja muovatakseen sitä hallintojen on ymmärrettävä nämä haasteet ja niiden seuraukset ja etsittävä tapoja innovoida voidakseen jatkuvasti vastata niihin tehokkaasti ja joustavasti.

Lyhyesti sanottuna tehokas hallinto tarvitsee, ja siihen kuuluu, yhä enemmän julkisen sektorin innovaatioita (eli uudenlaisia lähestymistapoja halutun vaikutuksen aikaansaamiseksi). Innovaatiot eivät ehkä ole ainoa tai edes paras vaihtoehto, mutta niiden on joka tapauksessa oltava hallintojen keinovalikoimassa vastattaessa muuttuvaan maailmaan. Tätä varten hallintojen on kehitettävä innovointikykyään, jotta sitä on aina tarvittaessa saatavilla.

## 2. Hallinnot innovoivat jo, mutta vielä on tehtävää

Useimmat hallinnot innovoivat ja ovat tehneet niin jo jonkin aikaa. Innovaatiotoimintaan liittyvä osaaminen on kuitenkin epätasaista sekä hallintojen välillä että niiden sisällä. Lisähuomio on tarpeen, jotta innovatiivisia vaihtoehtoja olisi tarvittaessa tarjolla. Jos hallinnot haluavat tosissaan täyttää nykypäivän prioriteetit paremmin, pysyä ajan tasalla tulevaisuuden prioriteeteista ja pysyä alati muuttuvan maailman vauhdissa, niiden on opittava ymmärtämään innovointia paremmin ja kehitettävä sitä varten harkitumpi ja tarkoituksellisempi lähestymistapa.

Ehdotetun julistusluonnoksen tavoitteena on esittää yleiset periaatteet tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Siinä myös tunnustetaan ja ehdotetaan erinäisiä tukitoimintatapoja, jotka auttaisivat hallintoja kehittämään julkisen sektorin innovaatiojärjestelmäänsä. Yhdessä nämä ehdotetut toimintatavat voivat auttaa tuomaan innovaatiot pois marginaalista ja asettamaan ne pysyvästi hallinnon ytimeen, jonne ne kuuluvat.

Seuraavissa kohdissa esitetään julistuksen kehittämisen perustelut ja esitellään OECD:n julkisen sektorin innovaatioita koskevaa ajattelutapaa.

## 3. Innovaatiotoiminnan piirteet vaikeuttavat sen juurruttamista käytäntöön

Julkisen sektorin innovaatiotoimintaan liittyy useita piirteitä, joiden vuoksi hallintojen on sitä vaikea omaksua ja hallita.

### A. Innovaatioihin liittyy uutuus

Julkisen sektorin innovaatioissa on kyse jonkin uuden asian soveltamisesta: joko sovelletaan jotakin täysin uutta tai jotakin olemassa olevaa uudessa ympäristössä. Se voi ilmetä asioiden tekemisenä eri tavoin tai erilaisten asioiden tekemisenä (mukaan lukien jonkin toiminnan lopettaminen). Julkisen sektorin innovaatioilla on kolme yleistä ominaisuutta:

- **Uutuus:** innovaatio on täysin uusi lähestymistapa tai olemassa oleva lähestymistapa, joka toteutetaan täysin uudella tavalla tai uudessa ympäristössä.
- **Toimeenpano:** tässä on kyse käyttöönotosta. Innovaatio on toteutettava jossakin muodossa tai sillä on oltava todellista vaikutusta. Se ei voi jäädä teoreettiseksi ideaksi, paperille kirjoitetuksi käytänteeksi tai soveltamattomaksi keksinnöksi.
- **Vaikuttavuus:** innovaation on johdettava jonkinasteiseen muutokseen, kuten konkreettisiin julkisiin tuloksiin, joita voivat olla tehokkuus, vaikuttavuus, seuraukset ja suurempi tyytyväisyys (ei tosin ole mitään takeita siitä, että innovaation aiheuttamat muutokset ovat yksinomaan hyödyllisiä). Uutuus tarkoittaa, että innovaatio on luonnostaan sidottu toimintaympäristöön, eikä se siksi sovellu samanlaisena kaikkiin olosuhteisiin.

## B. Innovaatiot ovat eri asia kuin jatkuva parantaminen

Koska innovaatioissa on kyse uutuudesta, on niissä kyse myös muutoksesta, eivätkä kaikki muutokset ole samanlaisia. Innovaatioihin liittyy jonkin uuden tai merkittävästi erilaisen tekeminen, mikä on eräänlainen epäjatkuva muutos. Sekä innovaatioihin että jatkuvaan parantamiseen voi molempiin liittyä kysymys siitä, miten kyseisen asian voisi tehdä paremmin, mutta vastaukset voivat olla hyvin erilaisia, sillä innovaatioihin liittyy myös kysymys siitä, mikä muu on mahdollista ja pitäisikö meidän tehdä asioita kokonaan toisella tavalla tai tehdä jotakin aivan muuta.

Epäjatkuvat muutokset ovat jossakin määrin jännitteisiä nykyisten arvojen, prosessien tai ”hyväksyttäviä” tai ”parhaita” käytäntöjä koskevien yhteisten käsitysten kanssa, kun taas jatkuvat muutokset eivät ole.

Tämä jännite tavanomaisen työn kanssa on syy, miksi innovaatiot tarvitsevat erilaisia tuki- ja hallintamuotoja kuin olemassa oleva vakiintunut toiminta ja lähestymistavat, mukaan lukien jatkuva parantaminen.

## C. Innovaatioita voi syntyä (tai niitä voidaan tarvita) missä vain, joten jokainen voi olla niihin osallinen

Ei voida varmuudella sanoa, missä innovaatioita syntyy, missä niitä pitäisi syntyä tai miten ne syntyvät.

Jos innovaatioiden tarvetta voi syntyä missä vain (esim. uuden prioriteetin, kriisin, toimintaympäristön muutoksen tai uusien teknologioiden takia), kykyä vastata näihin tarpeisiin on jossakin määrin löydettävä ja oltava saatavilla kaikkialla. Vaikka kaikki eivät ”innovoi”, kaikilla on innovaatioprosessissa potentiaalinen rooli osallistujana, vastaanottajana tai kohteena, johon innovaatioiden tuomat muutokset vaikuttavat.

## D. Hallinnoilla on sisäänrakennettuja ennakoasenteita epäjohdonmukaisia innovaatioita kohtaan

Yksityisen sektorin yleiset kilpailupaineet takaavat, että uudet vaihtoehdot tulevat esiin ja ne täytyy ottaa vakavasti. Julkisella sektorilla puolestaan on erilaisia paineita (nykyiset rakenteet ja prosessit, oma etu, vallitseva tila yksinkertaisena oletusarvona), joihin usein liittyy luontaisia ennakoasenteita innovaatioita kohtaan. Vastavoimiakin on olemassa (esim. poliittiset prioriteetit, yhteiskunnallinen levottomuus, valtiontalouden haasteet, teknologinen muutos), mutta nämä julkisen sektorin rakenteelliset innovaatiotoiminnan ajurit ovat päivittäisessä toiminnassa usein heikompia kuin muilla sektoreilla. Silloin kun näitä ajureita ilmenee (esim. hallituksen vaihtuminen, kansalaisten vaatimukset, kriisi), ne voivat kuitenkin joskus ilmetä hyvin äkillisesti ja voimakkaasti.

Näiden voimien ajoittain arvaamattoman luonteen vuoksi julkinen sektori on taipuvainen ”puuskittaiseen” lähestymistapaan innovaatioiden suhteen. Tämä voi olla ongelmallista, sillä jotkut innovaatiot tarvitsevat onnistuakseen pitkäaikaista sitoutumista. Onnistuneet innovatiiviset aloitteet eivät synny sattumanvaraisesti, vaan ne ovat käynnissä olevien oppimisprosessien tulosta.

#### 4. Tarvitaan tarkkaan harkittu lähestymistapa

Näiden innovaatioiden erityispiirteiden vuoksi on epätodennäköistä, että innovointia tapahtuisi sattumalta tai oletusarvoisesti oikean tasoisena ja oikeanlaisena yhdistelmänä – eli toimintana, joka kykenee riittävästi luomaan, kehittämään, arvioimaan ja ylläpitämään vaihtoehtoja, jotka tukevat valtioiden kykyä valmistautua ja vastata muuttuviin odotuksiin, tarpeisiin ja pyrkimyksiin.

Innovaatiotoiminta tarvitsee tarkkaan harkitun lähestymistavan, johon kuuluu tukea, resursseja ja johtamista. Innovaatiotoimintaan osallistumisen on oltava mahdollista kaikille viranomaisille eikä pelkästään muutamalle erityisviranomaiselle tai viranomaisille, jotka harjoittavat sitä päivittäisten tehtäviensä lisäksi marginaaleissa ja ”luppoaikana”. Tällainen jo valmiiksi ylityöllistettyjen henkilöiden suorittama innovaatiotoiminta voi olla ainoastaan lyhytaikaista oireiden kiireellisyysjärjestykseen laittamista monimutkaisten kysymysten syvällisen ymmärtämisen ja käsittelemisen sijaan. Tällaisella lähestymistavalla hallinnot voivat ainoastaan reagoida muutokseen eivätkä muovata sitä.

Hallintojen tulisikin edistää ja käyttää innovaatiotoimintaan kannustavia rakenteita, prosesseja, välineitä ja toimintamalleja systemisesti (koko julkisen sektorin läpi) ja systemaattisesti (tarkoituksellisesti ja säännöllisesti). Systemisempi lähestymistapa innovaatiotoimintaan antaa hallinnolle parhaat edellytykset taistella nykyisten ja tulevien haasteiden kanssa, valmistaa kaiken tasoiset toimijat havaitsemaan muutoksen merkit ja antaa heille mahdollisuuden käsitellä muutoksia sitkeästi ja tarkoituksellisesti, jotta he tuottavat luotettavasti lisäarvoa ihmisille sekä nyt että tulevaisuudessa.

#### 5. Harkitun lähestymistavan pitäisi heijastaa hallinnon kohtaamia haasteita

Hallinto kohtaavat monenlaisia haasteita. Niitä voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Olemassa oleva operatiivinen toiminta, jossa on tunnistettu ongelma ja jonka vuoksi hallinnon on ryhdyttävä toimenpiteisiin (esim. käy ilmi, että valtion omaisuutta koskevien tietojen hallintaan tarvitaan parempi tapa, minkä vuoksi testataan uusia teknologisia lähestymistapoja tiedonhallintaan)
- Yhteiskunnalliset prioriteetit, joissa on tunnistettu yhteiskunnallisia ongelmia, joiden vuoksi hallinnon on ryhdyttävä toimiin kattavan lähestymistavan varmistamiseksi (esim. priorisoitaessa kaupunkien muuttamista hiilineutraaleiksi ja käynnistettäessä monialaisia, hallinnonalojen rajat ylittäviä ja monitoimijaisia hankkeita, joissa hyödynnetään useita ratkaisuja halutun tuloksen saavuttamiseksi)
- Tunnetut mahdollisuudet, joihin liittyy lähitulevaisuudessa hämmäyttävä ongelma, jonka vuoksi hallinnon on ryhdyttävä toimenpiteisiin ymmärtääkseen ongelmaa paremmin tai vaikuttaakseen siihen (esim. tekoälyä on olemassa, mutta sen hyötyjä ja riskejä ei tunneta vielä kattavasti, ja hallitus on vasta alkamassa selvittää, miten sitä voidaan hyödyntää tai miten siihen voidaan vastata)
- Tuntemattomat mahdollisuudet, joiden osalta hallinto tiedostaa, että ongelmia tulee aina syntymään ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan aina jonkinlainen toimenpide (esim. tuntemattomat ongelmat, joita hallinto osaa odottaa, joiden orastavia merkkejä se aktiivisesti etsii ja joihin se valmistautuu vastaamaan). Nämä kategoriat ovat laajoja ja luonnollisesti osittain päällekkäisiä, mutta ne ovat hyödyllinen tapa havainnollistaa hallinnon kohtaamien haasteiden kirjoa ja osoittaa, että kunkin kategorian vaikutusten tiedostaminen, konseptointi, muotoilu tai ymmärtäminen on erilaista.

#### 6. Monitahoinen lähestymistapa innovaatioihin

Ei ole olemassa vain yhdenlaisia haasteita, minkä vuoksi ei myöskään voi olla vain yhdenlaista innovatiivista vastausta. Julkisen sektorin innovaatioiden on oltava monitahoisia vastatakseen lukuisiin haasteisiin. Tutkimalla valtioiden innovaatiojärjestelmiä OPSI on tunnistanut neljä lähestymistapaa julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa:

- Tehostamiseen pyrkivä innovaatiotoiminta: hallinnot tuntevat tyypillisesti parhaiten tämän lähestymistavan, jossa on kyse olemassa olevan tietämyksen ja investointien hyödyntämisestä. Tämä innovaatiotoiminta keskittyy käytäntöjen päivittämiseen, tehokkuuden ja parempien tulosten saavuttamiseen ja olemassa olevien rakenteiden varaan rakentamiseen vallitsevan tilan haastamisen sijaan. Esimerkkinä tällaisesta innovaatiotoiminnasta on käyttäytymistieteen hyödyntäminen vasteen tai vaatimusten mukaisuusasteen parantamisessa esimerkiksi oikea-aikaisessa maksamisessa.
- Tehtäväkeskeinen julkisen sektorin innovaatiotoiminta: tässä lähestymistavassa varmistetaan, että nykyisten prioriteettien ja tavoitteiden toimeenpanossa innovoidaan silloin, kun tarvitaan jotakin uutta, ja että hallinnolla on edellytykset innovointiin tavoitteidensa saavuttamiseksi. Yksi esimerkki tällaisesta tehtävästä on pyrkimys muuttua hiilineutraaliksi tiettyyn määräaikaan mennessä.
- Mukautuva innovaatiotoiminta: tässä lähestymistavassa on kyse ympäristön taustamuutoksiin vastaamisesta. Tämä innovointi on usein hajautetumpaa ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaa. Ihmiset, jotka tunnistavat muutosten tarpeita nykyisissä toimintatavoissa, vastaavat niihin innovoimalla. Yksi esimerkki mukautuvasta innovaatiotoiminnasta voi olla sosiaalisen median käyttö asiakkaiden muuttuvien mieltymysten kartoittamisessa.
- Ennakoiva innovaatiotoiminta: tässä lähestymistavassa varmistetaan tulevaisuuden prioriteetteja ja sitoumuksia muovaavien nousevien ongelmien tutkiminen ja käsittely. Tällainen innovaatiotoiminta on luonteeltaan todennäköisesti radikaalimpaa ja vaikeampaa sisällyttää nykyisiin rakenteisiin. Esimerkkinä tällaisesta innovaatiotoiminnasta on tekoälyn tutkimustyön rahoitus.

Epävarmassa ympäristössä hallintojen on hyväksyttävä, ettei ole mahdollista varmasti sanoa, mikä näistä lähestymistavoista on tulevaisuudessa kaikkein merkittävin. Koska eri lähestymistapojen toimivuudesta ei ole takeita, hallintojen on hallittava hankkeitaan hankesalkkumenetelmällä (portfolioina) ja investoitava kaikkiin lähestymistapoihin.

## 7. Portfoliolähestymistavan tukemiseen liittyvä monipuolisten valmiuksien ylläpito

Innovaatiotoiminta ei ole hana, jonka voi avata ja sulkea tarpeen mukaan. Kuten kaikki muutkin keskeiset käytännöt, innovointi vaatii tuekseen jatkuvaa investointia, osaamista, valmiuksia, prosesseja ja rakenteita. Innovointi perustuu uteliaisuuteen, ja valmius siihen tukeutuu organisaation sisäiseen tietoisuuteen, käytäntöihin ja arvoihin.

Jatkuva valmius innovointiin vaatii hallintoa luomaan prosesseja ja kyvykkyyttä sekä edistämään uteliaisuutta kaikessa toiminnassaan muutoksen heikkojen signaalien havaitsemiseksi. Tätä varten niiden on lisäksi kehitettävä heikkojen signaalien tulkintatapoja, jotta sopivat lähestymistavat voidaan määrittää. Herkkyyttä heikkojen signaalien havaitsemiseen ja kyvykkyyttä niiden tulkintamiseen tulisi jakaa laajasti innovaatiotoimijoiden kesken. Innovaatiovalmius tarkoittaa muutoksen väistämättömyyden ja ennalta arvaamattomuuden hyväksymistä ja vaatii kaikilta jonkinasteista valmistautumista ja osallistumista.

Innovointivalmius voi uhata perinteisiä hierarkioita, joissa ohjaus on keskitetty, sillä innovointivalmius vahvistaa vaikuttamismahdollisuuksia koko järjestelmässä.

Tavoitteiden saavuttamiseksi innovointivalmiuteen pitäisi kuulua:

- Uteliaisuuden, avoimuuden ja luottamuksen edistäminen
- Innovaatiokapasiteetin ja -kyvykkyyden hajauttaminen
- Vakiintuneet prosessit vallitsevan tilan kyseenalaistamiseen, muutoksen merkkien tulkintaan ja niihin vastaamiseen systeemisillä muutoksilla julkisella sektorilla kauttaaltaan ja kokonaisuutena

- Joustavat, kokeelliset ja iteratiiviset lähestymis- ja työskentelytavat asianmukaisten vasteiden kehittämiseksi muutoksen merkkeihin ja nouseviin ongelmiin.

## 8. Innovointivalmius nykypäivää ja tulevaisuutta varten osoittaa järjestelmän kypsyyden ja kestävyiden

Innovointi nykypäivää ja tulevaisuutta varten, jatkuva uteliaisuus ja valmius siihen sekä jatkuva toimintatavan ja sen toimivuuden pohtiminen ovat todellisia kypsän ja kestävä julkisen sektorin innovaatiojärjestelmän tunnusmerkkejä.

Riittävä ja tehokas toiminta kaikilla neljällä lähestymistavalla vaatii erityisiä tukitoiminnan ja siihen liittyvän resursoinnin ”portfolioita”. Jokaisessa innovaatiojärjestelmän kehittymistä tukevassa julkisen sektorin uudistuksessa pitäisi huolehtia erityisesti organisatorisista järjestelyistä, työskentelytavoista ja järjestelmän eri toimijoiden vaikuttamismahdollisuuksista.

On kuitenkin huomattava, että jonkinlaiset järjestelyn ja työskentelyn tavat tai vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen voivat olla joillekin toimijoille helpompaa kuin toisille. Tämän vuoksi eri lähestymistavat tai toimenpiteet valmiuden saavuttamiseksi voivat tuottaa epätasaisia tuloksia. Tämä vaikuttaa kaikenlaisiin suorituskyvyn arviointeihin ja innovaatiojärjestelmien mittauksiin, joita hallinto mahdollisesti haluaa käyttää.

Hallinnon valitsemat ja sen jälkeen jatkuvasti tukemat strategiat ja/tai toimenpiteet riippuvat kunkin hallinnon olosuhteista. Ei voi olla olemassa yhtä oikeaa ”avaimet käteen” -ratkaisua julkisen sektorin innovaatioita koskevaan tehokkaaseen systeemiseen lähestymistapaan. Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan tietä innovaatiojärjestelmän kypsymiseen tai yksinkertaista valintaruutua, joka ruksimalla voitaisiin taata kypsän järjestelmän pysyvä kestävyys.

Tärkeä ensimmäinen askel on kuitenkin ilmoittaa tukevansa innovaatiotoimintaa ja huomioivansa sen kaikessa hallinnon toiminnassa. Se on ratkaisevan tärkeää vahvistettaessa hallinnon valmiuksia vastata nykyisiin ja mahdollisiin tuleviin haasteisiin hallinnon palvelemien ihmisten eduksi.

## Luonnos OECD:n julkisen sektorin innovaatiojulistuksesta

ME, MINISTERIT JA SEURAAVIEN EDUSTAJAT:

[kannattajien lista]

HUOMIOIDEN, ETTÄ:

1. Hallinnot toimivat yhä epävarmemmissa ja vaihtelevammassa olosuhteissa, ja niiden on vastattava monenlaisiin monimutkaisiin ja rutiininomaisiin ongelmiin;
2. Epävarmoissa ja vaihtelevissa olosuhteissa ei voida olettaa, että olemassa olevat rakenteet, prosessit ja interventiot ovat sopivimmat tai vaikuttavimmat kaikissa olosuhteissa;
3. Hallinnot tarvitsevat erilaisten haasteiden ratkaisemiseksi useita strategioita, joista yhden on oltava innovaatiotoiminta;
4. Innovatiivisia vaihtoehtoja on kehitettävä ja arvioitava jatkuvasti, johdonmukaisesti ja luotettavasti, jotta voidaan valmistautua sekä odotettuihin että odottamattomiin haasteisiin;
5. Hallintojen on innovatiivisia vaihtoehtoja kehittämiseen käytettävä portfoliolähestymistapa innovaatiotoiminnassa;
6. Toimivassa portfoliolähestymistavassa tunnustetaan ja arvostetaan sitä, että innovaatiotoiminta on monitahoista ja kukin lähestymistapa edustaa erilaista innovaatiotoimintaa. Eri lähestymistavat ovat:
  - Tehostamiseen pyrkivä innovaatiotoiminta, joka päivittää käytäntöjä, saavuttaa tehokkuutta ja parempia tuloksia ja rakentuu olemassa olevien rakenteiden varaan;
  - Tehtäväkeskeinen innovaatiotoiminta, joka saavuttaa selkeitä tavoitteita ja prioriteetteja ja kehittää uusia menetelmiä ja lähestymistapoja tarpeen mukaan;
  - Mukautuva innovaatiotoiminta, joka vastaa ympäristön muutoksiin ja kannustaa uteliaisuuteen yhteiskunnan muutosten tulkitsemiseksi ja niihin vastaamiseksi;
  - Ennakoiva innovaatiotoiminta, joka tutkii ja käsittelee tulevaisuuden prioriteetteja ja sitoumuksia muovaavia nousevia ongelmia;
7. Vaikka mikä tahansa yksittäinen lähestymistapa voi tuottaa positiivisia tuloksia tai sopivia tilapäisratkaisuja, liiallinen tukeutuminen tai tukeutuminen ainoastaan yhteen lähestymistapaan ei valmista hallintoa vastaamaan muutoksiin vaikuttavasti;
8. Suunnittelematta tapahtuvan innovoinnin taso ei todennäköisesti ole riittävä eikä kestävä ilman että se haastaa julkisen sektorin systeemiä ennakoasenteita vallitsevan tilan ylläpitämisestä ja monistamisesta;
9. Innovaatioita palvelee parhaiten tarkoituksenmukainen, systeminen ja monitahoinen lähestymistapa, johon sisältyy tukea, resursseja sekä poliittista johtajuutta ja virkamiesjohtajuutta.

HUOMIOIDEN sen, että OECD on kehittänyt vahvan avointa hallintoa, julkisen vallan oikeudenmukaisuutta ja digitaalista hallintoa koskevan näyttöpohjan ja sen pohjalta kansainvälisiä standardeja;

JULISTAMME vahvan sitouksemme:

### Tukea ja vahvistaa innovaatiotoimintaa julkisella sektorilla

Hallinto innovoi jo nyt, mutta tarkastelematta järjestelmää kokonaisuutena on mahdotonta tietää, onko tämä toiminta välttämätöntä tai riittävää. Systemistä näkemystä kaivataan, ja järjestelmän kehittämisen ohjaukseen tarvitaan johtamista.

Pyrimme:

- Tunnistamaan jo käynnissä olevan innovaatiotoiminnan ja kiinnittämään huomiota siihen.



- Arvostamaan järjestelmän eri komponentteja ja niiden sekä positiivisia että negatiivisia kokonaisvaikutuksia innovaatioprosessiin.
- Tukemaan monitahoista lähestymistapaa, jossa innovaatiotoiminnan eri lähestymistapoja arvostetaan, tuetaan ja resursoidaan asianmukaisesti.
- Johtamaan järjestelmää, mukaan lukien nimetty julkisen sektorin taho, jolla on vastuu järjestelmän tarkastelemisesta kokonaisuutena, järjestelmän toimivuudesta ja nykyisen innovaatioportfolion vahvuuksista ja heikkouksista.

### **Huomioida, että innovaatiotoiminta on jokaisen virkamiehen velvollisuus**

Epävarmassa maailmassa innovaatioiden tarve tai mahdollisuus niihin voi ilmetä missä vain, minkä vuoksi kaikkialla on jossain määrin varauduttava innovaatioihin. Paikoissa, joissa innovaatioita tarvitaan tai tehdään, jokaisella on jokin rooli innovaatioprosessissa, vaikka se ei olisikaan ”innovaattorina”. Tällainen rooli voi olla osallistuja (tai vastaanottaja) tai tukija (tai vastustaja).

Pyrimme:

- Kehittämään selkeän mandaatin koko julkisen sektorin innovaatiotoiminnalle sekä tukemaan sitä ja resursoimaan riittävästi ja tehokkaasti ihmisiä, kumppaneita, infrastruktuuria, teknologioita, aikaa, tilaa ja luvan kokeilla uusia ajattelu- ja toimintatapoja.
- Tukemaan viranomaisia uusien ideoiden, työskentelytapojen ja teknologioiden tutkimisessa käytänteiden, hallintotavan, palvelumuotoilun ja palveluiden tuottamisen parantamiseksi.

### **Tarjota virkamiehille mahdollisuuksia innovointivalmiuksien kehittämiseen**

Viranomaisia täytyy tukea innovointiin liittyvien osaamisten ja valmiuksien kehittämisessä sekä innovoinnin mahdollistavilla rakenteilla ja prosesseilla.

Pyrimme:

- Varmistamaan, että viranomaisilla on innovointiin tarvittava osaaminen ja valmiudet, huomioiden, että nämä voivat olla erilaiset innovoinnin kohteesta riippuen.
- Luomaan ja tukemaan rakenteita ja prosesseja, joilla viranomaiset voivat innovoida, mukaan lukien tutkivaa ja havaintoihin perustuvaa sekä suunnattua ja tavoitteellista toimintaa.

### **Vaaliala uusia kumppanuuksia ja osallistaa erilaisia näkökulmia**

Innovointiin kuuluu erilaisten ideoiden ja näkökulmien törmäyttäminen, ja julkisen sektorin onnistuneessa innovaatiotoiminnassa on arvostettava erilaisia todellisuuksia ja kokemuksia. Innovaatiotoimintaan liittyy lisäksi eri ryhmien yhteistyötä, olipa sitten kyseessä yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen, yhteisen ongelman käsittely vai uusien mahdollisuuksien tai vaihtoehtojen selvittäminen.

Pyrimme:

- Tutkimaan erilaisia tapoja yhdistää yhteiskunnan toimijoita (julkiset, yksityiset, voittoa tavoittelemattomat yhdistykset, akateemiset ja kansalaistoimijat) yhteisymmärryksen parantamiseksi ja uusien lähestymistapojen tai ratkaisujen löytämiseksi.
- Luomaan hallinnon sisäisiä, ulkoisia ja hallintojen välisiä verkostoja tai liittymään olemassa oleviin verkostoihin kapasiteetin lisäämiseksi työkalujen, prosessien, käytäntöjen ja lähestymistapojen käyttöönottoa varten.
- Kehittämään monenlaisia osallisuus- ja yhteistyökäytäntöjä sen varmistamiseksi, että innovaatiotyössä hyödynnetään elämäkokemuksia ja välttämätöntä asiantuntemusta.
- Luomaan suhteita, jotka auttavat hallitusta havaitsemaan heikotkin signaalit ja valottamaan nousevia poliittisia kysymyksiä.

## Luoda useita ratkaisuvaihtoehtoja tutkimuksen, iteroinnin ja testaamisen avulla

Innovointiin liittyy vaihtoehtojen kehittäminen sekä jo tunnettuihin että myöhemmin esiin tuleviin ongelmiin, joihin hallintojen on pystyttävä vastaamaan nopeasti niiden ilmetessä. Innovoinnissa on sen epävarman luonteen vuoksi pohjimmiltaan kyse oppimisesta, johon liittyy tutkimusta, iterointia ja testausta.

Pyrimme:

- Tarvittaessa mahdollistamaan selkeisiin ja tunnettuihin prioriteetteihin ja ongelmiin pohjautuvan innovoinnin sekä tutkivan innovoinnin silloin, kun lopputulos ei välttämättä ole selvästi tiedossa.
- Varmistamaan, että käynnissä oleva innovaatiotoiminta kattaa koko portfolion valikoiman sekä julkisen sektorin kokonaisuuden että yksittäisten ministeriöiden ja organisaatioiden tasolla.
- Kannustamaan jatkuvaa iterointia ja testausta erilaisten innovatiivisten vaihtoehtojen tarjoamien (tai estämien) mahdollisuuksien ymmärtämiseksi ja tunnistamiseksi.
- Tunnistamaan ja hyödyntämään innovaatiotoiminnasta saatavat opit ja arvostamaan sitä, että usein kokeiluissa ja innovaatioissa ei ole kysymys ongelman ratkaisemisesta vaan oppimisesta.

## Levittää opittua ja jakaa kokemuksia ja käytäntöjä

Innovaatiotoiminnan oppeja, kokemuksia ja tuloksia pitäisi levittää tietoisuuden rakentamiseksi ja jatkuvan oppimisen ja jakamisen kulttuurin tukemiseksi. Käytäntöjä voidaan kehittää sen pohjalta, mikä havaitaan toimivaksi ja mikä ei ja miksi näin on.

Pyrimme:

- Varmistamaan, että viranomaisten tuottama tieto ja heidän oppimansa opit ja käytännöt ovat kaikkien saatavilla.
- Kehittämään käytäntöyhteisöjä ja osallistumaan niihin oppien jakamiseksi ja uusien prosessien ja menetelmäosaamisen kehittämiseksi.
- Kehittämään palautesilmukoita (esim. keräämällä palautetta kansalaisilta) ja ylläpitämään tietopohjia avuksi nousevaan tietoon liittyvään jatkuvaan oppimiseen ja arvioimaan käytäntöjen tehokkuutta ja innovaatioiden vaikutuksia.

KUTSUMME OECD:n tukemaan tätä julistusta ja jatkamaan työtään julkisen sektorin innovaatioiden edistämiseksi tarjoamalla julkisen sektorin innovaatioita koskevalle keskustelulle ja tiedon vaihdannalle alustan, keräämällä ja analysoimalla systemaattisesti esimerkkejä innovatiivisista käytännöistä ja tukemalla valtioita niiden pyrkimyksissä edistää innovaatioita esimerkiksi maakohtaisten tarkastelujen ja kyvykkyyksien kehittämisen avulla.