

## Tulevaisuusvaliokunnan ja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen yhteistyö jatkuu uudella vaalikaudella

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kehitysjohtaja **Olli Hietanen** toimii Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan pysyvänä asiantuntijana. Juuri päättyneellä vaalikaudella valiokunta toteutti mittavan joukon erilaisia tulevaisuushankkeita.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan tehtävänä on tunnistaa ja arvioida tulevaisuuteemme merkittävästi vaikuttavia ilmiöitä ja muutostekijöitä. Valiokunnan päätehtävä on valtioneuvoston tulevaisuusselontekoon vastaaminen eli eduskunnan tulevaisuusmietinnön valmistaminen. Tulevaisuusvaliokunta voi teettää myös selvityksiä, jotka julkaistaan valiokunnan omassa julkaisusarjassa. Vaalikaudella 2011–2014 tulevaisuusvaliokunta teki 25 raporttia, 18 lausuntoa ja yhden tulevaisuusmietinnön.

### Valiokunnan visiona avoin, osallistava ja joukkoistava tulevaisuustyö

Vuonna 2011 työnsä aloittanut tulevaisuusvaliokunta teki ensi töikseen vuoteen 2015 ulottuvan vision ja toimintasuunnitelman. Visio tehtiin kansanedustaja Juha Sipilän johdolla, joten se oli samalla hyvää harjoitusta kevään 2015 hallitusohjelman työstämiselle.

### Tulevaisuusvaliokunta tunnetaan tulevaisuuden mahdollisuuksien, uhkien ja heikkojen signaalien kokoajana.

Olemme tuottaneet konkreettisia avauksia hallitusohjelmiin. Toimimme koko eduskunnan toimintatapoja muuttaen avoimesti, kansalaisten osallistamisen, joukkoistamisen sekä uuden teknologian keinoin.

Olemme valiokuntana enemmän esillä julkisuudessa ja toimimme arvostettuna linkkinä tutkimuksen sekä päätöksenteon välillä.

Olemme tehneet rohkeita ja konkreettisia avauksia, jotka ovat herättäneet laajaa kansalaiskeskustelua ja kansanedustajien tulevaisuustietoisuus on parantunut.

Meidät tunnetaan iloisesta tekemisen mieleisistä, hyvistä ideoista ja syötöistä muihin valiokuntiin.

Teemme merkittävää julkaisutoimintaa.

Kuulemisten perusteella valiokunta käynnisti seitsemän hanketta, joilla visiota lähdeittiin toteuttamaan käytännössä:

**1. Kestävä kasvu:** minkälaiset tuotteet voivat ratkaista kestävä kehityksen ongelmia ja olla samalla kestävä työllistävän kasvun mahdollisuuksia?

**2. Innostunut yhteiskunta:** miksi jotkin yritykset kasvavat nopeammin kuin muut – ja miksi joillakin alueilla on enemmän kasvuyrityksiä?

**3. Uusi oppiminen:** minkälaisia oppimisen ja opetuksen haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa on?

**4. Kestääkö hyvinvointiyhteiskunta?** minkälaisen Suomen me perustaisimme, jos Suomi keksittäisiin vasta nyt?

**5. Joukkoistaminen:** miten kansalaiset voidaan osallistaa päätöksentekoon uuden teknologian avulla?

**6. Radikaalit teknologiat:** mitkä teknologiat muuttavat maailmaa seuraavaksi?

**7. Mustat joutsenet:** voidaanko yllätyksiä ennakoida? Minkälaiset tapahtumat voisivat muuttaa kehityksen suuntaa?

Vaalikauden lopussa toteutettiin lisäksi **8. Venäjä naapureiden silmin** ja **9. Luovan talouden tulevaisuus** -hankkeet.

### Rohkeita ja konkreettisia avauksia

Tulevaisuusvaliokunta kokeili myös uusia toimintamalleja avaamalla hankkeilleen Facebook-sivuja, julkaisemalla videoita Youtubessa ja teettämällä valiokunnan kotisivuista virtuaalialueen avattarineen. Lisäksi kokeiltiin maastoliikenneläin valmistelua [www.suomijoukkoistaa.fi](http://www.suomijoukkoistaa.fi) -joukkoistamisalustalla.

Kokeiluna voidaan pitää myös kirjoituskilpailun muodossa toteutettua Musta Joutsen -hanketta. Uutta oli tieteen ja taiteen yhdistäminen sekä kilpailun hyödyntäminen.

Kaikki tulevaisuusvaliokunnan lausunnot, mietinnöt ja julkaisut ovat saatavilla valiokunnan kotisivuilta <https://www.eduskunta.fi/FI/lakiensaattaminen/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/>.

Uusi, keväällä 2015 työnsä aloittanut valiokunta päättää omasta agendastaan syksyn 2015 aikana. ●

Olli Hietanen  
Kehitysjohtaja

Tulevaisuusvaliokunnan pysyvä asiantuntija

Tulevaisuusvaliokunta vieraili Pekingissä joulukuussa 2013. Isäntänä toimi Kiinan kansan poliittisen neuvoo-antavan konferenssin (CPPCC) puheenjohtaja Yu.



Tulevaisuusvaliokunnan puheenjohtajana toimi kaudella 2011–2014 Päivi Lipponen.



# Kohti ihmiskeskeisempiä organisaatioita – tulevaisuuden yritys karsii hierarkiaa



Tekesin rahoittamassa Human Being and Value in the Sixth Wave (HUVA) -hankkeessa pyritään etsimään niitä menestystekijöitä ja toimintamalleja, jotka tukevat organisaatioita siirtymään kohti ihmiskeskeisempiä toimintatapoja.

Maailman muutos vaatii organisaatioilta paljon. Taakse jää teollisuusyhteiskunta ja sen toimintamallit – edessä siintää palveluyhteiskunta, jonka menestystekijät ovat hyvin toisenlaiset.

Tämä siirtymä taustamuuttujana halusimme tutkia sitä, miten parhaat yritykset luovat joustavat toimintamallinsa ja miten ne suhtautuvat suurella herkkyydellä kaikkeen siihen, mitä yrityksen ulkopuolella on kehittymässä.

Parhaiten siirtymä onnistuu uusilta yrityksiltä, joilla ei ole menneisyyden painolastia harteillaan. Haastavinta on niillä, joilla on pitkät ja vahvat perinteet, ja joiden on rajusti haastettava nykyiset toimintamallinsa.

Minkälaiset työn järjestämisen olosuhteet ovat edellytyksenä henkilöstön onnistuneeseen ja tuottoisaan työhön?

Runsaan vuoden mittaista HUVA-hanketta rahoittaa Tekes sekä mukana olevat yritykset. Hanke toteutetaan yhteistyössä Hankenin markkinoinnin laitoksen kanssa. Mukana ovat myös hissejä valmistava Kone sekä metsäteollisuusyritys Stora Enso.

HUVA pyrkii vastaamaan siihen, miten menestyksekkäät organisaatiot saavat yksilöt ja sisäiset verkostonsa optimaalisesti sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Mitä systemisiä vaikutuksia uudella toimintamallilla ja -kulttuureilla on, erityisesti ennakkoinnissa ja organisaation resilienssin vahvistamisessa? Lisäksi kehitetään tapoja soveltaa uusia työn tekemisen muotoja perinteisemmissä teollisuusyrityksissä.

## Reaktorin mallista eväitä teollisuuteen

Tutkimuksessa havainnoidaan informaatioteknologiaprojekteja konsultoivaa Reaktorin, joka on niittänyt mainetta jopa Euroopan parhaana työpaikkana.

Kevään ja kesän 2015 aikana Reaktorissa on toteutettu etnografinen havainnointijakso sekä tehty yksilöhaastatteluja, joiden kautta kuva organisaation toimintatavoista ja ajatusista toiminnan taustalla on tarkentunut.

Näiden tulosten analyysi ja sen pohjalta valmistuva työkalupaketti ovat valmiina syksyllä. Tällöin alkaa tulosten käytäntöön vieminen työpajoissa ja käytännön kokeiluissa Koneen ja Stora Enson kanssa. Tärkeimpinä tavoitteina teollisten kumppanien kanssa on löytää keinoja saada henkilöstön koko potentiaali käyttöön: kehittää tiimityötä, päätöksentekoa ja uusien ideoiden jalkauttamista käytäntöön.

## Yritykselle tärkeintä on kyky oppia

Human Being and Value in the Sixth Wave -hankkeen henkiset juuret löytyvät japanilais-

ten jo 1990-luvulla kehittämästä "lean production" -toiminnasta sekä systeemiajattelusta.

Systeemiajattelun mukaan organisaation arvokkain elementti on sen kyky oppia. Siihen sisältyy näin ollen virheiden tekeminen, niistä keskustelu ja niistä nopea oppiminen. Näinhän valtaosa organisaatioista ei toimi. Tämän vuoksi tämän kaltaiselle hankkeelle, jossa mennään syvälle ihmiskeskeisen ja näin oppivan toimintamallin juurille, on olemassa merkittävä tarve.

Nykyisessä taloudellisessa kurimuksessa on entistä tärkeämpää, että ymmärrämme hakea tehokkuutta laajemmasta ihmiskäsityksestä, hakematta ratkaisua työtaakkaa lisäämällä. ●

*Markku Wilenius, professori  
Sofi Kurki, projektipäällikkö*

## Uusia toimintamalleja:

1. Yritysten toiminta perustuu vuorovaikutukseen ja laatuun. Asiakas ei ole ketjun loppupiste, vaan yrityksen tuotteita ja palveluita kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä vaatii asiakassuhteelta suurta intensiteettiä, luottamuksellisuutta ja kykyä kuunnella.

2. Yritysten on karsittava hierarkiansa niin lähelle nollaa kuin mahdollista. Työntekijöiden arvostuksen ainoana mittana toimii toiminnassa tarvittava osaaminen ja sen kehittyminen. Käytännössä yhteisössä arvostus määräytyy sen mukaan, kuinka jokainen sisäistää uudet arvot ja toimii niiden mukaan yhteisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Itsekkeisesti toimivat ihmiset eivät pärjää tässä yhteisössä.

3. Tässä maailmassa ihminen ei tarvitse eri hattua "työminän" ja "kotiminän" välillä. Jokaisen tulee saada olla oma itsensä työpaikalla. Uudessa työmaailmassa ei tarvita erillisiä identiteettejä, sillä jokaisen tulee saada olla ja viihtyä työssä omana itsenään. Työpaikka tajuaa, että ihmisen vapaa-aika on yhtä arvokasta kuin työssäkin vietetty aika.



## Mitäpä jos...?

...johtaminen olisi tukitoiminto, jolla mahdollistetaan työntekijöiden itseohjautuvuus?

<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

...visio luotaisiin 300 vuoden päähän, ja strategisen suunnittelun aikajänne olisi 30 vuotta?

<http://www.hs.fi/sunnuntai/a1382163971922>

...talouden hallinta perustuisi tiimikohtaiseen vastuuseen ja vapauteen, ei budjetteihin?

<http://www.managementexchange.com/story/taking-reality-seriously-towards-more-self-regulating-management-model-statoil>

...tuettaisiin aktiivisesti työntekijöiden vapaa-ajan harrastustoimintaa, ja ylitöiden tekemistä paheksuttaisiin?

<http://www.kauppaheitti.fi/uutiset/suomen-parhaan-tulosresepti-ylityot-kostautuvat-korkojen-keran/N5hezNNE>

<http://viestijat.fi/reaktorissa-paljon-toisin>

<http://reaktor.com/about/#our-hobbies>



# Laiva on rakennettu tiedolla – Meyer Turku kehittää aktiivisesti toimintatapojaan



Tulevaisuuden tutkimuskeskus on tehnyt yhteistyötä Turussa toimivan laivanrakennusyhtiön kanssa ja Aker Yardsista lähtien. Käynnissä olevassa hankkeessa kehitetään Meyer Turun suunnittelu- prosesseja hyvinkin konkreettisesti.

Virtuaalitodellisuus mullistaa laivanrakennusta ja muokkaa syvällisesti toimintatapoja tekkateollisuudessa. Risteilyaluksia suunnitellaan 3D-mallinnuksen avulla, jolloin pystytään yhdistämään valtava määrä tietoa rakennettavasta kohteesta prosessin eri vaiheissa.

Tavoitteena tulevaisuudessa on vielä entisestään lisätä informaatiota suunnitteluprosessiin ja tuottaa tiedosta uusia yhdistelmiä laivojen innovatiivisuuden lisäämiseksi. Vanhoista piirustuksista perustuvista suunnitelmista ollaan vähitellen luopumassa ja siirtymässä havainnollisiin kolmiulotteisiin malleihin.

Suuri hanke vaatii suurien tietomassojen hallintaa

Datakypäret ja muut lisätyt todellisuudet työ-

välineet eivät vielä ole tätä päivää, mutta mallinnuksen ja isojen tietomäärien yhdistämisen perusajatuksia sovelletaan jo käytännössä.

Laivan rakennusprojekti on valtava ja, sanan varsinaisessa merkityksessä, monimutkainen hanke, jossa yhdistetään isoja tietomassoja ja prosesseja yhdeksi tuotteeksi. Informaatioteknologian käyttö tuo merkittäviä uudistuksia suunnittelutyöhön. Se vaatii uutta osaamista ja kaikkien yhteistyötä.

## Innovaatioita ja uusia toimintatapoja

Tulevaisuuden tutkimuskeskus on osallistunut Meyer Turun suunnittelutyön toimintatapojen kehittämiseen. Avainryhmänä suunnittelukulttuurin muutoksessa ovat ne henkilöt, jotka opastavat perussuunnittelun henkilöstöä käyttämään erilaisia työvälineitä, kuten ohjelmistoja.

Kehitystyössä on lähdetty liikkeelle hyvin konkreettisista asioista, kuten esimerkiksi miten laivan suunnittelijat hyödyntävät uuden teknologian mahdollisuuksia ja mitkä ovat ne keinot, joilla uudet toimintatavat omaksutaan.

Yksi lähtökohta rakennustavan uudistamisessa ja kokonaisprosessin hahmottamisessa on ollut varsin konkreettinen: Rakennuspro-

sessin kokonaisuuden ymmärtämiseksi erityisesti uudet työntekijät kävelevät eri prosessin vaiheet läpi aina levyhallista viimeisen taulun kiinnitykseen asti.

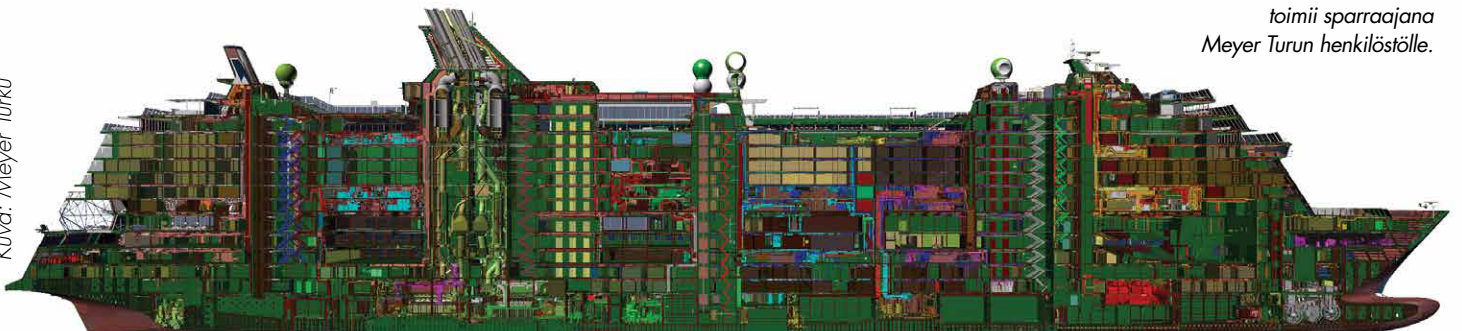
Ydin Meyer Turun kanssa tehdyssä kehittämistyössä on analysoida arkipäivän tilanteita ja löytää niistä solmukohtia, joihin vaikuttamalla pystymme uudistamaan toimintatapoja. Keskinäinen kommunikointi ja yhtenäinen rakennustapa edistää töiden sujuvuutta ja lisäksi kustannustehokkuutta.

Vain täydellisesti suunniteltu tuote on laivanrakentamisessa hyväksyttävää

Yhteistyö ja eri tiedontarpeiden sovitaminen yhteen on ratkaisevan tärkeää laivanrakennuksen maailmassa. Käytännön arki on usein haastavaa, sillä aikataulut eivät ole yhteneväisiä ja yllätyksiä tulee aina eteen. Vaikka täydellistä yhteensopivuutta suunnittelussa ja rakentamisessa ei koskaan saavutettaisikaan, kannattaa siihen kuitenkin pyrkiä, koska muut vaihtoehdot olisivat huonoja tai erittäin huonoja. ●

Leena Jokinen  
toimii sparraajana  
Meyer Turun henkilöstölle.

Kuva: Meyer Turku



## Tulevaisuuskolumni

### Esimiehen rooli murroksessa

Vuonna 1776 **Adam Smith** julkaisi kirjansa Kansojen varallisuus (eng. The Wealth of Nations). Siitä tuli yksi klassisen talousteorian kulmakiviteoksista. Teollisen vallankumouksen kynnyksellä julkaistu kirja esitteli tärkeän tehokkuusperiaatteen: työnjaon. Työnjako osoitautui yhdeksi talouskasvun merkittävimmistä tekijöistä. Tehtailla valmistusprosessin jakaminen pieniin palasiin mahdollisti työntekijöiden erikoistumisen ja siten kokonaistuottavuuden räjähdysmäisen kasvun.

Adam Smith kuitenkin ymmärsi, että erikoistuminen johtaa työtehtäviin, jotka ovat tekijälleen rutiininomaista puurtamista. Hän ennusti, että työnjako tulee luomaan tyytymättömän ja kouluttamattoman alaluokan. Tämän seurauksena Smithistä tuli yksi ensimmäisistä valtion rahoittaman koulutuksen puolestapuhujista.

Työtehtävien erikoistumisesta johtuen syn-

tyi myös tarve esimiehille, jotka katsoivat, että isossa kuvassa tehdään järkeviä asioita. Esimiesten tehtävänä oli jakaa työt siten, että lopputuote valmistuu laadukkaasti ja spesialistit pystyvät keskittymään omaan työhönsä. Esimiehet olivat tärkeä onnistumisen tekijä ja heistä tuli osa organisaatioiden peruspalettia.

Teollisen aikakauden jälkeen työn luonne on muuttunut merkittävästi. Enenevässä määrin työskentely tapahtuu aivoilla, ei käsillä. Koulutustaso on kasvanut merkittävästi. Keski-ikäinen henkilö on nykyään koulutetumpi kuin parhaiten koulutettu esimies 1800-luvulla. Toistuvat, rutiininomaiset tehtävät ovat jo merkittävästi osin automatisoitu ja loputkin tullaan lähivuosina automatisoimaan.

Innovaatiot syntyvät yhdistelemällä useiden eri alojen kehityksen tuotteita. Tyhjiössä toimivien spesialistityksilöiden sijaan tämä onnistuu paremmin tiimeiltä, joiden jäsenet ovat yhden

alan erityisasiantuntijoita, mutta kuitenkin ymmärtävät vähintään pinnallisella tasolla myös muita aloja.

Tiimissä ihmiset pystyvät itse suunnittelemaan työnjaon (siltä osin kuin se on järkevää), jakamaan tehtävät keskenään ja valvomaan suorituksen laatua. Perinteistä esimiestä ei tähän enää tarvita. Perinteiseen malliin toimiva esimies toimii ennemminkin tiedonkulun pullonkaulana sekä luovan työn jarruna.

Perinteinen esimiehen rooli on tulossa matkansa päähän. Tulevaisuudessa tarvitaan henkilöitä, jotka näkevät roolinsa ennemminkin esteiden poistajina sekä inspiroivan ympäristön luojina. ●

Sami Honkonen  
Johtaja, Reaktor  
<http://www.reaktor.com>

## Viimeisimmät julkaisut

- Heinonen, Sirkka & Ruotsalainen, Juho (2015) KUDOS – Median ja journalismin viiriäviä tulevaisuuksia. MEDEIA-hankkeen lopuraportti, Tutu e-julkaisu 4/2015. 88 s.
- Taylor, Amos – Heinonen, Sirkka & Ruotsalainen, Juho (2015) Highlighting Media & Journalism. Futures 2030. Survey on Weak Signals and Emerging Issues. FFRC eBook 3/2015.
- Hatakka, Aino & Vehmas, Jarmo (editors) (2015) Sustainable Futures in a Chancing Climate. Proceedings of the Conference "Sustainable Futures in a Changing Climate", 11–12 June 2014, Helsinki, Finland, FFRC eBook 2/2015. 427 p.
- Luukkanen, Jyrki – Kuria, Peter – Käkönen, Mira – Karhunmaa, Kamilla – Karjalainen, Joni – Warah, Rasna – Msoka, Colman & Toroskainen, Kaisa (2015) Development Futures in Kenya and Tanzania Beyond 2015. FFRC eBook 1/2015. 153 p.
- Asaduzzaman, Mogammed – Kaivo-oja, Jari – Stenvall, Jari & Sari, Jusi (2015) Strengthening Local Governance in Developing Countries: Partnership as an Alternative Approach. Public Organization Review. A Global Journal. April 2015.
- Heinonen, Sirkka & Ruotsalainen, Juho (2015) Vartiosaaren toivottuja tulevaisuuksia 2030. Helsingin kaupunkisuunnitteluviraston asemakaavaosaston selvityksiä 2015:1.
- Roth, Steffen – Perez-Valls, Miguel & Kaivo-oja, Jari (2015) Innovation and Degrowth. Prometheus. Critical Studies in Innovation.
- Wilenius, Markku (2015) The next K-Wave and the challenge of global democracy. Foresight, Vol. 17, Issue 1, p. 35–52.
- Wilenius, Markku & Casti, John (2015) Seizing the X-events. The sixth K-wave and the shocks that may upend it. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 94, May 2015, p. 335–349.
- Wilenius, Markku (2015) Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Otava. 239 s.

## In Memoriam VTT, dosentti Anita Rubin

Tulevaisuudentutkimuksen uranuurtajiin kuulunut **Anita Rubin** nukkui pois pitkän sairauden jälkeen kiirastorstaina 2.4.2015 Turussa. Anitan kollegat ja ystävät Suomesta ja muualta maailmalta muistavat hänen suuren merkityksensä tutkijana, opettajana ja visionäärinä sekä lämpimänä ihmisenä.

Anitan merkitys sekä tulevaisuudentutkimukselle tieteenalana että myös Tulevaisuuden tutkimuskeskukselle työyhteisönä on erittäin suuri. Hän oli yksi niistä alkuperäisistä visionääreistä, jotka toivat tulevaisuudentutkimuksen tieteenalana Suomeen. Hän oli mukana Tulevaisuuden tutkimuksen seuran toiminnassa sen alkuvaiheista alkaen ja toimi seuran pääsihteerinä vuosina 1987–1990 ja hallituksen jäsenenä 2001–2003. Kansainvälisen World Futures Studies Federationin toiminnassa hän oli aktiivisesti mukana jo vuodesta 1987 lähtien mm. järjestön hallituksen jäsenenä ja käytännön toimijana. Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa hän työskenteli aina keskuksen perustamisesta lähtien vuonna 1992.

Anita Rubin väitteli vuonna 2000 Turun yliopiston sosiologian laitokselta aiheesta "Growing Up in Social Transition: In Search of a Late Modern Identity". Tutkimus käsitteli nuorten tulevaisuuskuvia ja se liittyi professori **Pentti Malaskan** johtamaan ja Suomen Akatemian rahoittamaan FUTU-hankkeeseen (Kansalaisuus ja ekologinen modernisaatio tietoyhteiskunnassa tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta).

Anita työskenteli aktiivisesti viimeiseen asti väitöskirjojen ohjaajana, opettajana ja innostavana tulevaisuudentutkimuksen yhteisön jäsenenä. Hänen roolinsa tulevaisuudentutkimuksen opetuksen kehittämisessä on korvaamaton. Anitalla oli kykyä ja taitoa muuttaa tulevaisuudentutkimuksen tieteenala yliopistolliseksi oppiaineeksi. Opiskelijat muistavat Anitan myös ihmisläheisenä opettajana, joka jaksoi kuunnella ja aidosti paneutua opiskelijoiden ongelmiin. Anita oli myös innostava opettaja ja suosittu luennoitsija erilaisissa kotimaisissa ja kansainvälisissä seminaareissa ja konferensseissa. Hänen kädenjälkensä näkyy sadoissa opinnäytteissä eri yliopistoissa ja myös muissa oppilaitoksissa, kuten erityisesti Otavan Opistossa.

Yliopistokentän muutoksen keskellä Anita oli kriittisen ja radikaalin tulevaisuudentutkimuksen näkyvimpiä puolestapuhujia – tai "tulevaisuuksien tutkimuksen", kuten hän aina halusi sanoa. Anitalle tieteen ja varsinkin tulevaisuuksien tutkimuksen tehtävänä oli rakentaa hyvää ja kestävää tulevaisuutta. Anita etsi aina ihmiskunnan ja ihmisen parasta. Hänen elämänilonsa ja positiivinen asenteensa näkyi monella tavalla: lukuisissa työtehtävissä, puutarhan kevään suunnittelussa, runoissa ja sosiaalisessa mediassa.

Anita Rubinia jäävät kaipaamaan lähimaisten lisäksi laaja joukko ystäviä, työtovereita, opiskelijoita ja tulevaisuudentutkimuksen yhteisön jäseniä. ●

Anita Rubin 1952–2015



**Tulevaisuuden tutkimuskeskus** on vuonna 1992 perustettu asiantuntijaorganisaatio, joka toimii Turun yliopiston kauppakorkeakoulun ainelaitoksena.

Keskus tarjoaa asiakkailleen ajantasaista, käytäntöön sovellettavaa tulevaisuudentutkimuksen asiantuntemusta. Turussa, Helsingissä ja Tampereella sijaitsevilla toimipisteissä työskentelee 50 henkilöä.

**Futuuri** on keskuksen asiakastiedote, joka ilmestyy neljä kertaa vuodessa.

### Futuurin toimituskunta

Anne Arvonen, Hanna-Kaisa Aalto, Juha Kaskinen, Johanna Kärki, Ville Lauttamäki, Juho Ruotsalainen ja Visa Tuominen.

### Taitto

Anne Arvonen

### Tilaukset, peruutukset ja osoitteenmuutokset

tutu-info@utu.fi, puh. (02) 333 9591

### Painopaikka

AS Spin Press

Painosmäärä 800 kpl

ISSN 1795-9462

**Anna palautetta Futuurista:** [goo.gl/xUdSLJ](http://goo.gl/xUdSLJ)