

# MAASEUTUVIRASTON STRATEGIA 2012



**Maaseutu luo hyvinvointia**

– Mavi tarjoaa parhaat palvelut menestykseen!

# Maaseutu luo hyvinvointia

– Mavi tarjoaa parhaat palvelut menestykseen!

# Sisältö

Kohti yhteistä visiota ja strategista tahtotilaa	4
Maailma muuttuu – muuttuuko Mavi?	5
Vaikutukset Mavin toimintaan	7
Toiminta-ajatus	8
Visio 2012	9
Strategiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet	10
Strategiatyön jatko	12
Liite 1. Maaseutuviraston strategiaa toteuttavat toimenpiteet ja hankkeet vuonna 2009	13
Liite 2. Toimintaympäristön muutostekijät ja strategiakartta	15
Liite 3. Mavin tulosprisma ja tavoitekartta	16
Liite 4. Mavin tulokortit	18

ISBN 978-952-453-487-1, ISSN 1797-4038 (Painettu)

ISBN 978-952-453-488-8, ISSN 1797-4046 (Verkojulkaisu)

Painopaikka: Edita Prima Oy

Kannen kuvat: Comma Image Oy

Julkaisija: Maaseutuvirasto, PL 256, 00101 Helsinki, puh. 020 772 007, [www.mavi.fi](http://www.mavi.fi)  
Helsinki 8/2009

# Esipuhe

Maaseutuvirasto katsoo strategiassaan vuoteen 2012. Nuorena virastona haluamme panostaa tulevaisuuteen ja uskomme, että maaseudulla on tärkeä tehtävä suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Strategiamme lähtee voimakkaasta halusta palvelua paremmin asiakkaitamme ja kehittää hallinnon palveluja niin, että hallinnon kuormitus maatalouden harjoittajille ja maaseudun toimijoille pienenee ja elinkeinon harjoittajat voivat keskittyä ydintehtäviinsä. Uskomme, että tämä onnistuu tarjoamalla sähköisiä palveluja sekä neuvontaa, ohjeistusta ja viestintää. Asiakastyössä tärkeimpinä kumppaneinamme ovat kehittyvät TE-keskukset ja kuntien maataloustoimi.

Maksamme tuet oikein ja ajallaan eli sovitamme yhteen tiukkojen EU:n ja kansallisen säädösten mukaisia tukijärjestelmiä niin, että asiakkaamme ovat hallinnon palveluihin tyytyväisiä. Tavoitteet määrittelemme asiakaspalvelustrategiassamme.

Jotta voimme onnistua tavoitteessamme, meidän on tuotava toimeenpanon näkökulma mahdollisimman varhaisessa vaiheessa poliittisen valmistelun ja päättäjien tietoon. Tämä onnistuu vain tiiviillä ja aktiivisella yhteistyöllä maa- ja metsätalousministeriön sekä muiden kumppanien kanssa.

Asiakaspalvelujen kehittäminen edellyttää, että tunnistamme selkeästi ydinprosessimme, jaamme yhteisen käsityksen asiakkaasta ja toimimme suunnitelmallisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vuonna 2012 Mavi on alueellistunut Seinäjoelle. Toteutamme muutosta huolehtimalla henkilöstöstä ja luomalla hajautettua työtä tukevan uutta teknologiaa hyödyntävän toimintakulttuurin. Avoin vuorovaikutus ja yhtenäinen toimintakulttuuri luovat hyvän työyhteisön. Asiantuntijuutta ennakoiden kehittävä Mavi on vetovoimainen työpaikka.

Viraston henkilöstö on aktiivisesti osallistunut strategian tuottamiseen. Strategiatyöskentelyä on johtanut Mavin johtoryhmä, ja ulkopuolisena konsulttina on toiminut Net Effect Oy. Kiitokset kaikille Mavin strategian tekemisessä mukana olleille.

Helsingissä 6.5.2009  
Leena Tenhola  
ylivohtaja

# Kohti yhteistä visiota ja strategista tahtotilaa

Maaseutuvirasto (Mavi) aloitti toimintansa itsenäisenä virastona toukokuussa 2007. Ennen tätä Vanhasen I-hallitus oli tehnyt poliittisen päätöksen siirtää virasto vaiheittain Seinäjolelle vuosien 2008–2011 aikana.

Uuden viraston tehtävän kirkastaminen ja alueellistamisen menestyksellä läpivieminen edellyttävät selkeää näkemystä viraston kehittämisen suuntalinjoista, rohkeutta uudistaa toimintaa ja kykyä hallita moniportainen muutosprosessi.

Viraston johto päätti aloittaa viraston yhteisen strategiahankkeen keväällä 2008. Strategiahankkeen ulkopuoliseksi konsultiksi valittiin kilpailutuksen jälkeen Net Effect Oy ja hanketta vetämään asetui viraston johtoryhmä. Jo hankkeen alkuvaiheessa korostettiin, että henkilöstön osallistaminen strategian sisältöjen määrittelyyn tulee varmistaa prosessin kaikissa vaiheissa.

Strategiahankkeen tavoitteena on ollut:

- Tunnistaa toimintaympäristön keskeiset muutostekijät ja arvioida niiden vaikutuksia Mavin toimintaan
- Määrittää Mavin toiminta-ajatus ja visio, eli vastata kysymyksiin, miksi Mavi on olemassa ja millainen virasto Mavi haluaa olla vuonna 2012

- Määrittää vision saavuttamisen edellyttämät strategiset päämäärät
- Hahmottaa joukko konkreettisia tavoitteita ja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla strategiset päämäärät saadaan toteutettua
- Laatia seurantamittarit tavoitteiden toteutumisen seurannan ja arvioinnin tueksi sekä
- Määrittellä strategian jalkauttamisen edellyttämät kehittämishankkeet.

Strategiaprosessi on pitänyt sisällään yhteensä yhdeksän työseminaaria, kolme henkilöstön kuulemistilaisuutta sekä toukokuussa 2008 Vierumäellä pidetyn kehittämispäivän. Tämän lisäksi strategiatyöpajoja valmisteltiin useamman pienryhmän toimesta erilliskokouksissa vuosien 2008–2009 välisenä aikana.

Henkilöstöllä oli tilaisuus kommentoida strategiaprosessia ja itse strategian sisältöjä kolmessa yhteisessä tilaisuudessa. Henkilöstön suhtautuminen strategiatyöhön on koko prosessin ajan ollut hyvin myönteistä ja rakentavaa<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Yhteisessä työseminaarissa 5.6.2008 henkilöstö osallistui strategian sisältöjen työstämiseen ja sai äänestyslaitteen avulla anonymisti ottaa kantaa strategiatyötä koskeviin väittämiin. Väitteen: ”Uskon, että strategiaprosessin avulla voidaan kehittää Mavin toimintaa, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta” kanssa samaa mieltä oli 79,3 % osallistujista. Väittämälle: ”Odotan strategiatyön tuloksia ja olen valmis edistämään strategian mukaisia tavoitteita omassa työssäni” antoi tukensa 82,7 % osallistujista.

# Maailma muuttuu – muuttuuko Mavi?

Menestyäkseen viraston on oltava ketterä. Strategisia tavoitteita ei nykyoloissa saavuteta suunnitelmia kirjoittamalla eikä juhlapuheita pitämällä, vaan tunnistamalla ja analysoimalla julkishallinnon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tekemällä riittävän nopeita ja ennakoivia ratkaisuja tilannekohtaisesti.

Ympäristön muutostekijöiden tunnistamisessa on otettava huomioon sekä jo havaittavissa olevat, useaan yhteiskunnan toimintalohkoon vaikuttavat suuret muutosaallot, ns. megatrendit että ns. heikot signaalit eli oraalla olevat pienet muutokset, joilla toteutuessaan saattaa olla suurikin vaikutuksia viraston toimintaan. Esimerkiksi ensimmäisistä käyvät väestön ikääntyminen, ilmastonmuutos tai elintarvikkeiden hintojen nousu. Jälkimmäisissä kyse voi olla viljelijöiden arvoissa ja odotuksissa tapahtuvat muutokset tai valtion aluehallinnon organisoimien muutosten heijastusvaikutukset Mavin toimintaan.

Maaseutuviraston toimintaympäristön muutostekijöitä hahmotettiin kahdessa puolenpäivän mittaisessa työpajassa huhtikuussa 2008. Tilaisuuksiin osallistui ylijohtaja, johtoryhmän jäsenet sekä erikseen kutsuttuja henkilöitä Mavin eri osastoilta<sup>2</sup>. Työ toteutettiin ns. PESTE-menetelmää<sup>3</sup> hyödyntämällä. Perinteiseen PESTE-malliin lisättiin myös asiakasnäkökulma, jonka kautta pyrittiin korostamaan sekä palvelun loppuasiakkaiden eli viljelijöiden että suorien viranomaisasiakkaiden (TE-keskukset) toiveiden ja odotusten merkitystä viraston kehittämislle.

## Asiakkaat

Keskeisinä asiakasrajapinnan muutostekijöinä nostettiin esiin muun muassa seuraavat:

- Maatilayritysten koon ja toiminnan muutokset (tilojen koko kasvaa, toiminta muuttuu yritysmäisemmäksi ja osaamistaso kasvaa)
- Yhtiömuotoisuus lisääntyy, maatiloilla keskitytään toiminnan suunnitteluun ja ulkoistetaan muita tehtäviä
- Pienyritykset alkavat hyödyntää hankeosaajia
- Pitkäjänteinen yhden luukun palvelu tarpeen eri kehityskaaren vaiheissa
- Aluehallinnon muutokset suhteessa toimijakenttään.

## Poliittis-hallinnollinen ympäristö

Keskeisimmät politiikkamuutokset liittyivät yhtäältä EU:n yhteisen maatalouspolitiikan ja siihen liittyvän tukijärjestelmän sekä niitä koskevien säädösympäristön muutokseen että suomalaisessa julkishallinnossa tapahtuviin uudistuksiin. Keskeisimpinä muutostekijöinä nimettiin:

- Kaupan vapauttaminen (WTO)
- Markkinatukien vähentämisen tarve
- Terveystarkastus 2009/2010
- Vuoden 2013 maatalouspolitiikan uudistus ja tämän vaikutus tukiin ja hallintoon
- Valtion aluehallinnon uudistukset
- Palvelukeskusmuutokset
- Kuntaudistus ja ns. PARAS-hanke
- Tuottavuusohjelma ja sen vaikutukset virastojen toimintaan
- Alueellistamispolitiikka.

## Taloudellinen ympäristö

Vuoden 2008 finanssikriisi oli havainnollinen muistutus siitä, kuinka äkilliset muutokset globaalitaloudessa vaikuttavat suoraan yksittäisiin kansantalouksiin ja sitä kautta myös julkisorganisaatioiden toimintaedellytyksiin. Taloudellisen ympäristön muutostekijöistä Mavin kannalta keskeisimmiksi nähtiin seuraavat:

- Globaali rahoitus ja sijoittaminen
- Tuotantopanosten kustannukset kasvavat, tilojen määrä vähenee, tukimuutos
- Tilakoko kasvaa, mikä alihankintaketjujen kautta synnyttää uusia toimintamahdollisuuksia
- Kulutustottumukset pirstaloituvat – tilojen tuotannon muutokset
- Ulkoistaminen ja tuottavuus
- Valtion budjettitalouden muutokset (niukkuus).

## Sosiaaliset muutokset

Sosiaalisten muutosten kenttä PESTE-alueista oli vaikeimmin ennakoitavissa ja siten myös ennustettavissa. Tämä johtuu ensisijassa siitä, että nämä muutokset ovat epälineaarisia, sattumanvaraisia ja edustavat heikkojen

<sup>2</sup> Toimintaympäristöanalyysiä esiteltiin henkilöstölle kesäkuussa 2008. Anonyymissä äänestyksessä väittämälle ”Esitetty toimintaympäristöanalyysi on riittävän monipuolinen ja kattava käynnistetyn strategiatyön pohjaksi”, antoi tukensa 86,2 % tilaisuuden osallistujista.

<sup>3</sup> PESTE-analyysi on tulevaisuuden tutkimukseen ja skenaariotyöskentelyyn kehitetty toimintaympäristöanalyysiin kuuluva kartoitusmenetelmä, jossa tarkastellaan poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten (ympäristö) tekijöiden tilaa ja tulevaisuutta suhteessa organisaatioon.

signaalien muutostyyppejä pitkän ajan trendimuutosten sijaan. Työpajassa keskeisiksi muutostekijöiksi nostettiin seuraavat:

- Uusien työntekijöiden odotukset, kilpailu työvoimasta (julkinen vs. yksityinen, tilaaja-tuottajaratkaisut)
- Vapaa-aika, työn tekemisen joustot ja uudet muodot
- Virtuaaliyhteisöt ja muutokset sosiaaliseen vuorovaikutukseen
- Väestö (etenkin nuoret) muuttaa pois maalta
- Syrjäytymiskehitys maaseudulla
- Aluekeskusten vahvistuminen.

## Teknologiset tekijät

Sosiaalisten muutosten ohella myös teknologiset muutokset ovat tyyppiltään vaikeasti ennustettavissa. Tämä johtuu paljolti siitä, että teknologia itsessään ei muuta vielä mitään vaan sen vaikutukset näkyvät taloudessa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sääntelyssä jne. Mavin kannalta keskeisiä teknologisen muutoksen alueita katsottiin olevan seuraavat:

- Teknologia riippuvuuden kasvu sekä hallinnon että asiakkaiden näkökulmasta (myös kustannusmielessä)
- Tietoturva-uhkien kasvu ja järjestelmien väärinkäyttö
- Teknologian (esim. paikkatietojärjestelmä) vaikutus valvonnan tarkkuuteen
- Teknologiaan vaikutus aikaan ja paikkaan
- Teknologinen konvergenssi ja järjestelmäintegraatio
- Palveluntuottajien monipuolistuminen (paikallisista kansallisiin ja kansainvälisiin)
- Sähköisten palveluiden kehittyminen ja sen vaikutus hallinnon rakenteisiin
- Viranomaisyhteistyön uudet muodot ja tiivistäminen
- Asiakkaan mahdollisuus seurata omien asioidensa valmistelua
- Teknologisten järjestelmien monimutkaistuminen
- Järjestelmien haavoittuvuus ja toiminnan lamaantumisen uhka
- Teknologia palveluiden ulkoistaminen.

## Ekologinen muutos

Muutokset ympäristön tilassa vaikuttavat olennaisesti myös maatalouteen ja maaseudun elinkeinoihin (vrt. luonnon saastuminen, ilmaston lämpeneminen jne.). Keskeisinä ekologisina muutostekijöinä nähtiin seuraavat:

- Ilmastonmuutos
- Ekokatastrofit lisääntyvät globaalisti

- Puhtaan veden niukkuus ja saatavuuden tärkeys korostuu
- Uudet taudit ja tuholaiset (kasvi- ja eläintaudit)
- Elintarvikkeiden hintojen vaihtelut vaikuttavat maatalouden kilpailukykyyn ja toimintaympäristöön ja tätä kautta myös EU:n GMO-politiikkaan
- Metsätuhot lisääntyvät, metsäraajat muuttuvat
- Maaseutumaisema muuttuu (rakentaminen muuttuu, asutus vesien äärellä, jokivarsiasutus vähenee)
- Energian saanti ja kulutus -> uudet energiantuotannon muodot ja niiden tuet (esim. bioenergia)
- Linkki teknologisiin muutoksiin -> henkilöiden siirtyminen paikasta toiseen vähenee, vaikutukset ympäristöön
- Eettiset vaikutukset ja uudet tarkastelu-olollisuudet -> kulutustottumukset, tuotannon eettisyys, turvallisuus
- Omavaraisuusasteen muutos elintarviketuotannossa ja energiatuotannossa.

# Vaikutukset Mavin toimintaan

Edellä mainituilla muutostekijöillä on sekä suoria että välillisiä vaikutuksia Mavin toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Muutostekijöistä jokaisella on jo yksistään oma vaikutuksensa, mutta mielekkäämpää on tarkastella muutosten yhteisvaikutuksia.

Muutosten onnistunut hallinta edellyttää jatkossa asiakastarpeen ymmärryksen lisäämistä. Tätä tukemaan on luotava säännönmukainen asiakasodotusten ja -palautteen keruujärjestelmä (kyselyt, asiakasraadit jne.). Sähköisten palveluiden kehittäminen nousee niin ikään keskeiselle sijalle. Tulevaisuudessa tukihakemusten sähköinen täyttö vaadittavine neuvontapalveluineen on toteutettava 24/7-periaatteella. Samalla verkostomainen yhteistyö kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa korostuu entisestään. Tämä merkitsee paitsi viranomaisyhteistyötä myös työnjakoa suhteessa neuvontajärjestöihin ja yrityspalvelukenttään.

Organisaation sisäisessä toiminnassa keskeiselle sijalle nousevat ydintoimintojen ja -prosessien kehittäminen uusia asiakasodotuksia vastaavaksi. Taloushallinnon puolella toimintolaskentaa kehittämällä kyetään tulevaisuudessa saamaan yhä tarkempaa tietoa yksikkökustannuksista ja resurssien kohdentumisesta strategian kannalta tärkeisiin ydintoimintoihin. Tämä taas mahdollistaa toiminnan ja talouden suunnittelun strategian mukaisesti ja tuottavuuden sekä taloudellisuuden parantamisen.

Osaamisvaateiden kasvu luo tarvetta henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen, osaamisen jakamiseen ja rekrytointien kehittämiseen. Kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa tulevaisuudessa. Mavin työnantajakuvan kannalta on keskeistä, että virastosta kehittyy avoin, läpinäkyvä ja hyvin johdettu asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstö viihtyy, jaksaa ja voi hyvin. Seuraavassa esitetään viraston laatima strategia tämän tahtotilan toteuttamiseksi<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Liitteessä 2 on kuvattu Mavin onnistuneen muutoksen strategiakartta. Kartta pohjautuu toimintaympäristöanalyysin tuloksiin ja niistä käytyyn jälkikeskusteluun.



# Toiminta-ajatus

Onnistunut toiminta-ajatus viestii asiakkaille ja yhteistyökumppaneille sen, miksi Mavi itsenäisenä virastona on olemassa, so. mihin Mavia tarvitaan. Strategiaprosessin myötä Mavin toiminta-ajatus kiteytyi seuraavaan:

*Kumppanuutta ja hyvää hallintoa  
maaseudun ja sen elinkeinojen parhaaksi*

Edellä kuvatussa toiminta-ajatuksessa (missio) korostuu edellisen muutosanalyysin keskeinen vaade hyvän asiakaspalvelun ja verkostomaisen yhteistoiminnan kehittämisessä. Lisäksi siinä näkyy viraston laajempi vaikuttavuuspäämäärä maaseudun ja sen elinkeinojen kehittämisestä. Jotta toiminta-ajatus ei jäisi liian yleiseksi tavoitelauseeksi, haluttiin sitä täsmentää kolmella laatulupauksella:

- Asiakasta ajatellen
- Tietoa tuista ja haku helpoksi
- Maksut oikein ja ajallaan

Nämä palvelulupaukset toimivat ulkoisen viestinnän välineenä haluttaessa kertoa viraston uudesta luonteesta modernina ja joustavana asiantuntijaorganisaationa.

# Visio 2012

Visio kertoo millaiseksi Mavi virastona haluaa tulevaisuudessa kehittyä – eikä vain virastona vaan myös sen, millaiseksi se omalla myötävaikutuksellaan haluaa kehittää toimintaympäristöään. Näin visio saa kaksijakoisen luonteen:

a) ulkoisessa visiossa kuvataan unelma tulevaisuuden ympäristöstä ja

b) sisäisessä visiossa se, millainen Mavi virastona tahtoo olla.

## Ulkoinen visio

*Maaseutu luo hyvinvointia!  
Mavi tarjoaa parhaat palvelut menestykseen.*

## Sisäinen visio

*Mavissa on vetovoimaa!  
Toisistamme välittäen, asiakasta ajatellen,  
tulevaa ennakoiden.*

# Strategiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet

Hyvän strategian tunnistaa siitä, että strategiset päämäärät ja niiden alla kuvatut operatiiviset tavoitteet sekä näitä tukevat tavoitteet ovat visiolähtöisiä, samaan aikaan riittävän konkreettisia ja haastavia, toteutettavissa olevia ja seurattavia. Tämä edellyttää päämäärien ja tavoitteiden ryhmittelyä, osittamista ja sitä, että niiden seurannan tueksi laaditaan joukko mittareita.

Tässä hankkeessa työ toteutettiin valtionhallinnossa yleisesti käytettävän tulosprisman ja sitä tukevien tuloskorttien muodossa<sup>5</sup>. Sisällöt työstettiin yhteisissä johtoryhmävetoisissa työpajoissa, joiden kokoonpano vaihtui hieman käsiteltävien teemojen mukaan. Seuraavassa kuvataan tiivistetysti keskeiset strategiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet tulosprisman kunkin näkökulman osalta.

## 1. Vaikuttavuus ja asiakkuus

Vaikuttavuus- ja asiakkuusnäkökulman alle haluttiin määritellä ainoastaan sellaisia painopisteitä ja tavoitteita, joihin virasto omalla toiminnallaan voi itse vaikuttaa. Näin esimerkiksi politiikkalinjaukset ja muu yhteiskunnallinen vaikuttaminen rajattiin käsittämään tukipolitiikan ja maaseutuohjelman toimeenpanoa. Näiden ohella haluttiin korostaa asiakasnäkökulmaa ja kumppanuuden kehittämistä.

### Painopiste 1.1 Tukipolitiikan ja maaseutuohjelman menestyksellä toimeenpano ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin

#### Tavoite 1.1.1 Laadukkaat palvelut

- Sähköisen asiointin kehittäminen
- Asiakaspalvelustrategian laatiminen
- Asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi
- Asiakaspalautejärjestelmien kehittäminen
- Ohjeistuksen, koulutuksen, neuvonnan ja viestinnän kehittäminen

#### Tavoite 1.1.2. Tukijärjestelmien onnistunut toimeenpano

- Vaikuttamisen suunnitelmallisuuden lisääminen (mihin vaikutetaan, milloin, kuka ja keiden kanssa)

- Toimeenpanonäkökulman tuominen mukaan säädösvalmisteluun
- Resurssien ja aikatauluhallinnan sekä tulossopimusmenettelyn kehittäminen

#### Tavoite 1.1.3. Toimivat kumppanuudet

- Avainkumppanuuksien tunnistaminen ja kehittäminen
- Aktiivinen ja suunnitelmallinen verkostoissa toimiminen
- Tulossopimusmenettelyn kehittäminen tavoitteelliseen suuntaan

## 2. Toiminnallinen tehokkuus

Toiminnallisen tehokkuuden parantamisen perustana on toimintolaskennan kehittäminen sekä kustannustietoisuuden lisääminen organisaation kaikilla tasoilla. Eri-tyistoimia suunnataan suurimpiin kustannuseriin. Tätä kautta luodaan lähtökohdat tuottavuuden parantamiseen kestäväällä tavalla.

### Painopiste 2.1 Palvelukyvyyn ylläpito ja kehittäminen

#### Tavoite 2.1.1 Tuottavuuden ja taloudellisuuden kestävä kehittäminen

- Toimintolaskennan ja raportoinnin sekä mittareiden kehittäminen
- Suurimpien kustannuserien tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen
- Kustannustietoisuuden lisääminen
- Kustannustehokkuuden lisääminen
- Asetettujen tuottavuustavoitteiden saavuttaminen

#### Tavoite 2.1.2 Ennakoiva ja ydintehtäviin suhteutettu riittävä ja oikea resursointi

- Toimiva sisäinen suunnittelu ja tehtävien priorisointi
- Optimaalinen ulkoisten palvelujen käyttö
- Työmenetelmien, toimintatapojen ja järjestelmien kehittäminen

<sup>5</sup> Mavin tulosprisma ja -kortit on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteissä 3–4.



### 3. Tuotokset ja laadunhallinta

Toimet tähtäävät viraston sisäisten ydin- ja tukiprosessien kehittämiseen, prosessien johtamiseen ja riskiarviointimallien luomiseen. Tätä kautta pyritään lisäämään Mavin toiminnan ennakoitavuutta ja strategista ketteryyttä.

#### Painopiste 3.1 Laadukkaat prosessit

Tavoite 3.1.1 Toimivat, selkeät ydin- ja tukiprosessit

- Organisaation ja toimintatapojen kehittäminen siten, että ydin(asiakas)prosessit toimivat yhtenäisinä
- Prosessien johtamisjärjestelmän kehittäminen (vastuutuksen ja omistajuuden selkeyttäminen)
- Tiedonhallinnan vastuiden selvittäminen
- Hajautetun työn tekemisen kehittäminen
- Laadun optimointi suhteessa strategiaan painotuksiin ja resursseihin

#### Painopiste 3.2 Riskienhallinta

Tavoite 3.2.1 Riskien ennakointi, varautuminen ja kokonaisvaltainen hallinta

- Viraston riskienhallinnan nykytilan kartoittaminen ja kattavan riskienhallintajärjestelmän kehittäminen ja vakiinnuttaminen
- ISO 27001 -standardin sertifiointi

### 4. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

Henkilöstön osaaminen ja työyhteisön hyvinvointiin panostaminen luovat perustan viraston muutosprosessin (ml. alueellistaminen) hallinnalle. Samalla niiden kautta pyritään vastaamaan toimintaympäristön muutostekijöihin, joista päällimmäisenä on esiin nostettu asiakaslähtöisyyden ja hyvän palvelun parantaminen.

#### Painopiste 4.1 Osaava henkilöstö

Tavoite 4.1.1 Asiantuntijuuden ja osaamisen ylläpitäminen ja vahvistaminen

- Asiantuntijuuden ja osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen ja koulutus
- Tiedon ja osaamisen hallinnan sekä jakamisen toimintatapojen kehittäminen

- Onnistunut rekrytointi ja ennakoiva henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstöstrategian laadinta

#### Painopiste 4.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Tavoite 4.2.1 Innostunut ja sitoutunut henkilöstö

- Kiinnostavat ja motivoivat työtehtävät
- Toimintaa tukevat, toimivat työvälineet
- Johtamisen kehittäminen ja esimiesvalmennus
- Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
- Ennaltaehkäisevät toimet ja työterveysuunnittelu

Tavoite 4.2.2 Avoin vuorovaikutus ja yhtenäinen toimintakulttuuri

- Sisäisen viestinnän kehittäminen
- Hajautettua työtä tukevan yhtenäisen toimintakulttuurin kehittäminen (Movi-valmennus ja johtamismallin luominen)
- Yhteiset tapahtumat (yksikkö-, ryhmä- ja osastotapaamiset, työhyvinvointi- ja virkistystoiminta)

Tavoite 4.2.3 Alueellistamisen onnistunut läpivienti

- Alueellistamissuunnitelman päivittäminen ja toteuttaminen

# Strategiatyön jatko

Onnistunut strategia syntyy vasta toimeenpanon ja jalkautuksen kautta. Tämän kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että edellä kuvatut strategiset painopisteet, tavoitteet ja toimenpiteet kyetään hankkeistamaan erillisiksi kehittämisprojekteiksi, joita toteutetaan vuosien 2009 ja 2012 välisenä aikana. Hankkeet tulee suunnitella niin, että ne vastuutetaan, resursoidaan ja aikataulutetaan siten, ettei viraston operatiivinen perustoiminta häiriinny.

Strateginen muutos on yhtä kuin ihmisten mielissä tapahtuva muutos. Strategian toteutuksen kannalta on kriittistä, että koko virastotason tavoitteet saavat osastoilla ja yksiköissä konkreettiset sisällöt. Tämä puolestaan edellyttää panostamista sisäiseen viestintään. Lähiesimiehillä on vastuu siitä, että omissa yksiköissä henkilöstö tuntee strategian sisällöt, toteutuksen aikataulun ja kykenee ottamaan ne huomioon omassa päivittäisessä toiminnassaan. Kehityskeskustelujen kautta virasto- ja osastotavoitteet muuntuvat henkilökohtaisiksi työsuunnitelmiksi.

Uuden strategian tulee näkyä viraston toiminnan ja talouden suunnittelussa. Painotusten tulee näkyä talousarvion valmistelussa, osana TTS-prosessia sekä ohjaavan ministeriön kanssa käytävissä tulosneuvotteluissa.

Valtiovarainministeriön laatiman tulosohjauksen käsikirjan mukaan tulostavoitteille voidaan asettaa monia yleisiä

vaatimuksia. Hyvät tulostavoitteet ovat sen mukaan:

- Viraston tai toimintakokonaisuuden perustehtäviin kytkeytyviä ja niistä johdettuja (eivät satunnaisia, yksittäisiä)
- Strategisia, toiminnan kannalta olennaisia ja vaikuttavia
- Selkeitä, kaikille ymmärrettäviä
- Konkreettisia, operationaalisia (käytännöllisiä seurannan kannalta)
- Arvioitavia, mitattavia ja aikaan sidottuja
- Mielellään vertailtavia (ajallisesti ja toisaalta samankaltaisten yksiköiden välillä)
- Viraston vaikutettavissa olevia
- Realistisia, mutta haastavia
- Hyväksyttäviä (yhdessä muotoiltuja ja sovittuja)
- Kattavat mahdollisimman suuren osan toiminnasta, mutta osoittavat toisaalta prioriteetteja, asioiden tärkeysjärjestystä.

Tämän vuoksi on tärkeää, että strategiaprosessin aikana aloitettu strategian seuranta- ja arviointimittareiden ja -kriteerien kehittämistyö jatkuu (ks. Liite 4). Kullekin mittarille tulee määrittää lähtötaso (*baseline*), so. tunnusluku, joka kuvaa toiminnan nykytasoa, tavoitetasot eri vuosille, mittausväli, tietolähteet sekä nimetä konkreettinen seurantavastuu. Mittareiden tulee palvella sekä viraston operatiivista johtamista että toiminnan läpinäkyvyyttä suhteessa asiakkaille, sidosryhmille ja kansalaisille.

# Liite 1. Maaseutuviraston strategiaa toteuttavat toimenpiteet ja hankkeet vuonna 2009

## Vaikuttavuus

Virastolla on kaksi vaikuttavuuden pääpainopistealuetta: tukipolitiikan ja maaseutuohjelman menestyksekkäs toimeenpano sekä asiakkaiden tyytyväisyys Maaseutuviraston tarjoamiin palveluihin. Näihin painopistealueisiin Maaseutuvirasto panostaa seuraavien kehittämishankkeiden avulla:

### Asiakaspalvelustrategiaan liittyvät linjaukset

- Asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi
  - Vuonna 2010 palautejärjestelmien kokoaminen ja kehittäminen
- Sähköinen asiointi
  - Sähköisen palvelutoiminnan perustaminen ja käyttöönotto
- Kumppanuustoiminnan kehittäminen
  - Avainkumppanuuksien määrittäminen

Vuonna 2009 virastossa linjataan asiakaspalvelustrategiaa sekä kehitetään asiakastarpeiden tunnistamista ja ennakointia. Työ jatkuu vuonna 2010 palautejärjestelmiin liittyvällä kehittämishankkeella. Sähköisen palvelutoiminnan perustaminen ja käyttöönotto jatkuu samoin kuin vuoden alussa valmistuneen tietohallintostrategian sähköiseen asiointiin liittyvien hankkeiden toimeenpano. Myös avainkumppanuuksien määrittäminen alkaa vielä vuoden 2009 aikana. Vaikuttavuuden kehittämistä tukee virastossa vuoden 2009 aikana laadittava viestintästrategia.

## Toiminnallinen tehokkuus

Toiminnallisen tehokkuuden painopisteinä on palvelukykyyn ylläpito ja kehittäminen. Siihen liittyviä kehittämishankkeita toteutetaan vuonna 2009 seuraavasti:

- Tuottavuusohjelman toteutus
- Toimintolaskennan kehittäminen.

Virastossa toteutetaan suunnitellun aikataulun mukaisesti valtion tuottavuusohjelmaa. Toiminnallisen tehokkuuden tavoitteina ovat strategiakaudella tuottavuuden ja taloudellisuuden kestävä kehittäminen sekä ennakoida ja ydintehtäviin suhteutettu riittävä ja oikea resursointi. Toiminnallista tehokkuutta halutaan parantaa kustannustietoisuutta lisäämällä mm. toimintolaskennan kehittämishankkeen avulla. Viraston toiminnallista tehokkuutta parannetaan myös raportointi- sekä taloushallinnon järjestelmiin liittyvillä kehittämishankkeilla.

Näistä hankkeista on kerrottu tarkemmin tietohallintostrategiassa.

## Tuotokset ja laadunhallinta

Tuotokset ja laadunhallinta painottuvat strategiassa laadukkaisiin prosesseihin ja riskien hallintaan. Tähän panostetaan vuoden 2009 aikana seuraavasti:

- Prosessien kehittäminen
- ISO 27001 -tietoturvastandardi
- Tiedonhallinnan kehittäminen
  - Arkistonmuodostussuunnitelman laadinta ja käyttöönotto.

Vuonna 2009 virastossa lähdetään yhdessä kehittämään toimivia ja selkeitä ydin- ja tukiprosesseja. Riskien ennakointiin, varautumiseen ja kokonaisvaltaiseen hallintaan liittyvä kehittämistyö käynnistyy ISO 27001 -tietoturvastandardin sertifiointilla. Arkistonmuodostussuunnitelmalla parannetaan viraston tiedonhallintaa, selkeytetään prosesseja sekä helpotetaan hajautettua monipaikkaista työskentelyä. Tuotoksiin ja laadunhallintaan liittyvä CAF-arviointimallin käyttöönottoon liittyvä kehittämissanke alkaa vuoden 2010 aikana ja riskienhallintajärjestelmän kehittäminen vuoden 2011 aikana.

## Henkisten voimavarojen kehittäminen

Painopistealueiksi henkisten voimavarojen kehittämiseen on strategiakaudelle 2009–2012 määritetty osaava henkilöstö sekä hyvinvoiva työyhteisö. Tätä tukevia kehittämishankkeita on virastossa vuonna 2009 käynnissä seuraavasti:

- Henkilöstöstrategian laadinta
- Viestintästrategian laadinta
- Movi-hanke
- Alueellistamissuunnitelman päivittäminen
- Johtamisen valmennussuunnitelma.

Henkisten voimavarojen hallinnan tavoitteina strategiakaudella on säilyttää henkilöstön innostuneisuus ja sitoutuneisuus, vahvistaa avointa vuorovaikutusta ja yhtenäistä toimintakulttuuria, viedä alueellistamisprosessi onnistuneesti läpi sekä ylläpitää ja vahvistaa henkilöstön asiantuntijuutta ja osaamista. Vuonna 2009 virastos-

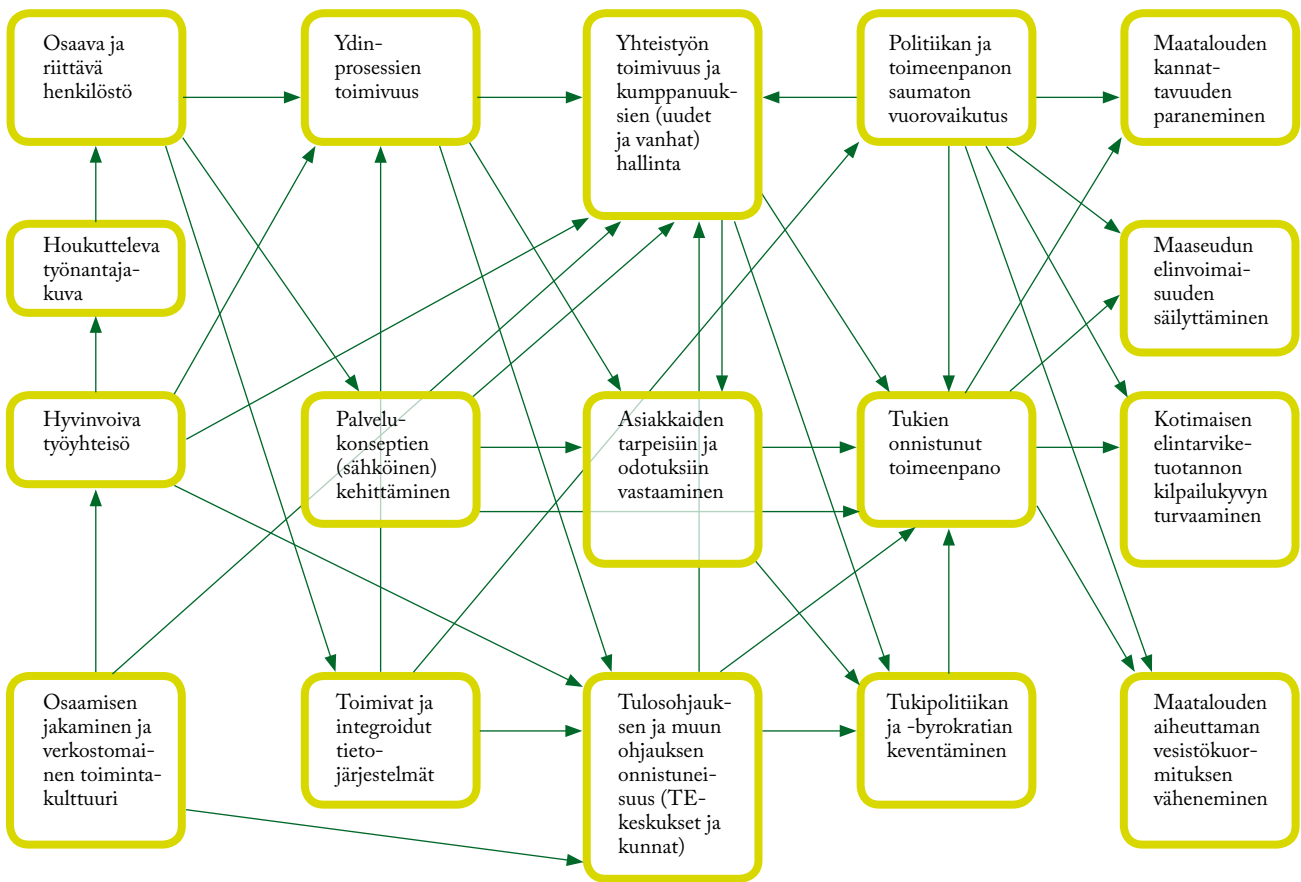
sa alkaa henkilöstöstrategian laadinta, jossa pyritään huomioimaan kaikki nämä osa-alueet. Viestintästrategia laaditaan vuoden 2009 aikana. Movi-hankkeen avulla saadaan tietoa Maaseutuviraston työtavoista ja siirtymisestä monipaikkaiseen työskentelyyn. Movi-hankkeen yhteyteen liitettävällä valmennushankkeella puolestaan valmennetaan henkilöstöä ja esimiehiä hajautetun ja

monipaikkaisen työnteon johtamiseen ja työn tekemiseen liittyviin haasteisiin. Viraston oman johtamisen valmennussuunnitelman avulla tuetaan viraston yhtenäisen toimintakulttuurin luomista ja laaditaan yhtenäinen johtamisen toimintamalli. Alueellistaminen etenee ja alueellistamissuunnitelman päivittäminen jatkuu läpi koko strategiakauden vuoteen 2011 asti.

# Liite 2. Toimintaympäristön muutostekijät ja strategiakartta

Strategiakartta on laadittu johtoryhmän toimesta osana strategiaprosessia. Analyysin taustalla on laajempi toimintaympäristöanalyysi.

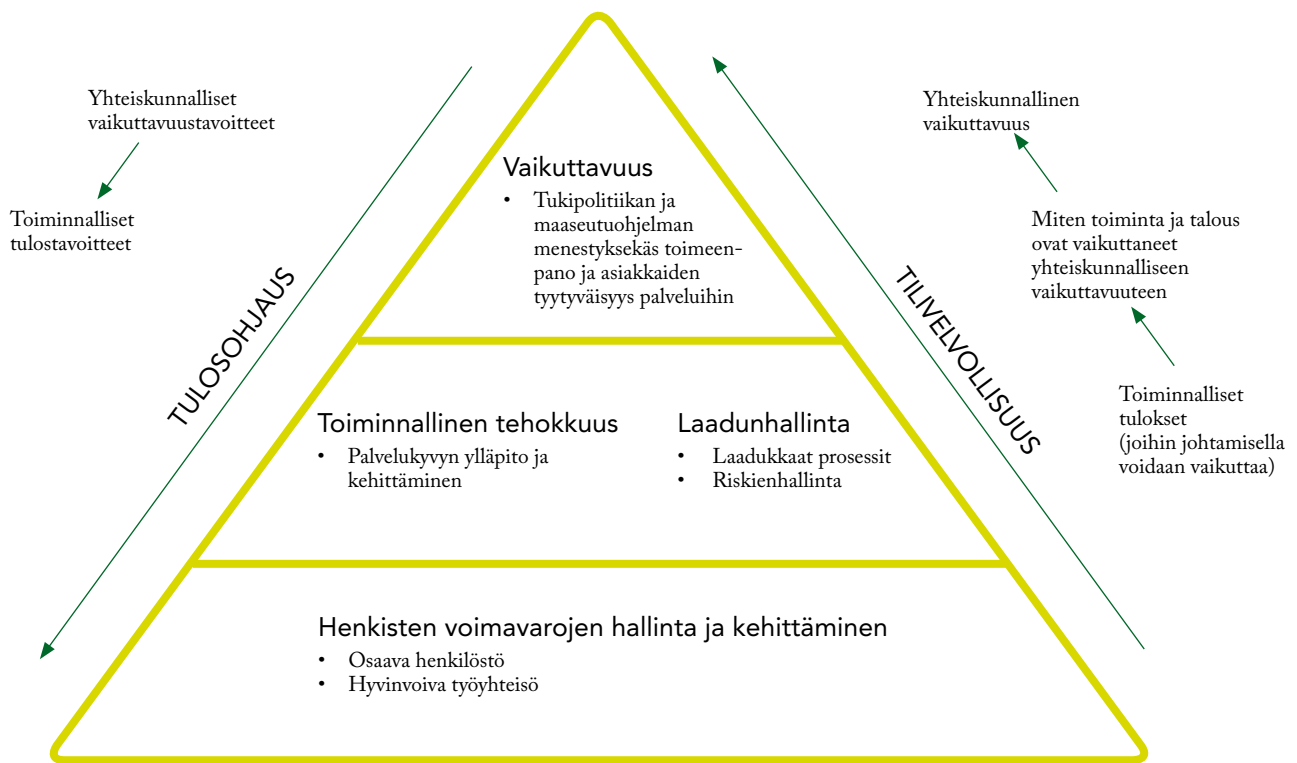
## Mavin strategiakartta

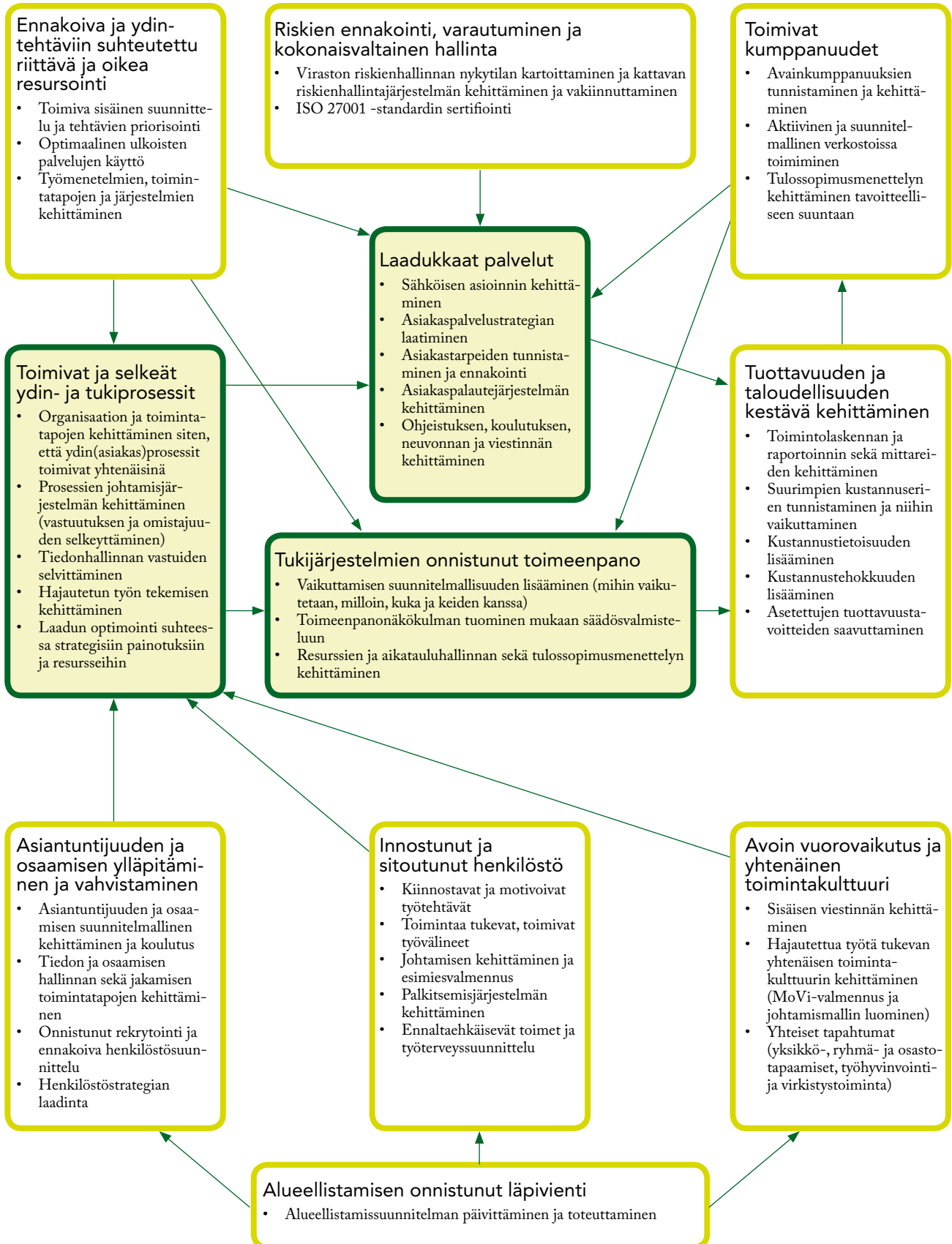




# Liite 3. Mavin tulosprisma ja tavoitekartta

## Tulosprisman mukainen tavoitteisto





# Liite 4. Mavin tulokortit

## 1. Vaikuttavuus ja asiakkuus

PAINOPISTE	TAVOITTEET	TOIMENPITEET
TUKIPOLITIIKAN JA MAASEUTUOHJELMAN MENESTYKSEKÄS TOIMEENPANO JA ASIAKKKAIDEN TYYTYVÄISYYS PALVELUIHIIN	<p>1.1 Laadukkaat palvelut</p> <p>1.2 Tukijärjestelmien onnistunut toimeenpano</p> <p>1.3 Toimivat kumppanuudet</p>	<p>1.1 Palveluiden kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköisen asioinnin kehittäminen</li> <li>- Asiakaspalvelustrategian laatiminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakstarpeiden tunnistaminen ja ennakointi</li> <li>- Asiakaspalautejärjestelmien kehittäminen</li> </ul> </li> <li>- Ohjeistuksen, koulutuksen, neuvonnan ja viestinnän kehittäminen</li> </ul> <p>1.2 - Vaikuttamisen suunnitelmallisuuden lisääminen (mihin vaikutetaan milloin ja keiden kanssa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimeenpanonäkökulman tuominen mukaan säädösvalmisteluun</li> <li>- Resurssien ja aikatauluhallinnan sekä tulossopimusmenettelyn kehittäminen</li> </ul> <p>1.3 - Avainkumppanuuksien tunnistaminen ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktiivinen ja suunnitelmallinen verkostoissa toiminen</li> <li>- Tulossopimusmenettelyn kehittäminen tavoitteelliseen suuntaan</li> </ul>

## 2. Toiminnallinen tehokkuus

PAINOPISTE	TAVOITTEET	TOIMENPITEET
PALVELUKYVYN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN	<p>2.1 Tuottavuuden ja taloudellisuuden kestävä kehittäminen</p> <p>2.2 Ennakoiva ja ydintehtäviin suhteutettu riittävä ja oikea resursointi</p>	<p>2.1 - Toimintolaskennan ja raportoinnin sekä mittareiden kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suurimpien kustannuserien tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen</li> <li>- Kustannustietoisuuden lisääminen</li> <li>- Kustannustehokkuuden lisääminen</li> <li>- Asetettujen tuottavuustavoitteiden saavuttaminen</li> </ul> <p>2.2 - Toimiva sisäinen suunnittelu ja tehtävien priorisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimaalinen ulkoisten palvelujen käyttö</li> <li>- Työmenetelmien, toimintatapojen ja järjestelmien kehittäminen</li> </ul>

## 3. Tuotokset ja laadunhallinta

PAINOPISTE	TAVOITTEET	TOIMENPITEET
LAADUKKAAT PROSESSIT	3.1 Toimivat selkeät ydin- ja tukiprosessit	<p>3.1 - Organisaation ja toimintatapojen kehittäminen siten, että ydin(asiakas)-prosessit toimivat yhtenäisinä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessien johtamisjärjestelmän kehittäminen (vastuutuksen ja omistajuuden selkeyttäminen)</li> <li>- Tiedonhallinnan vastuiden selvittäminen</li> <li>- Hajautetun työn tekemisen kehittäminen</li> <li>- Laadun optimointi suhteessa strategiaan painotuksiin ja resursseihin</li> </ul>
RISKIEN HALLINTA	3.2 Riskien ennakointi, varautuminen ja kokonaisvaltainen hallinta	<p>3.2 - Viraston riskienhallinnan nykytilan kartoittaminen ja kattavan riskienhallintajärjestelmän kehittäminen ja vakiinnuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 27001 -tietoturvastandardin sertifiointi</li> </ul>



#### 4. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen 1/2

PAINOPISTE	TAVOITTEET	TOIMENPITEET
OSAAVA HENKILÖSTÖ	4.1 Asiantuntijuuden ja osaamisen ylläpitäminen ja vahvistaminen	4.1 – Asiantuntijuuden ja osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen ja koulutus – Tiedon ja osaamisen hallinnan sekä jakamisen toimintatapojen kehittäminen – Onnistunut rekrytointi ja ennakoiva henkilöstösuunnittelu – Henkilöstöstrategian laadinta

#### 5. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen 2/2

PAINOPISTE	TAVOITTEET	TOIMENPITEET
HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ	4.2 Innostunut ja sitoutunut henkilöstö	4.2 – Kiinnostavat ja motivoivat työtehtävät – Toimintaa tukevat, toimivat työvälineet – Johtamisen kehittäminen ja esimiesvalmennus – Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen – Ennaltaehkäisevät toimet ja työterveysuunnittelu
	4.3 Avoin vuorovaikutus ja yhtenäinen toimintakulttuuri	4.3 – Sisäisen viestinnän kehittäminen – Hajautettua työtä tukevan yhtenäisen toimintakulttuurin kehittäminen (Movi-valmennus ja johtamismallin luominen) – Yhteiset tapahtumat (yksikkö-, ryhmä- ja osastotapaamiset, työhyvinvointi- ja virkistystoiminta)
	4.4 Alueellistamisen onnistunut läpivienti	4.4 – Alueellistamissuunnitelman päivittäminen ja toteuttaminen



[www.mavi.fi](http://www.mavi.fi)

