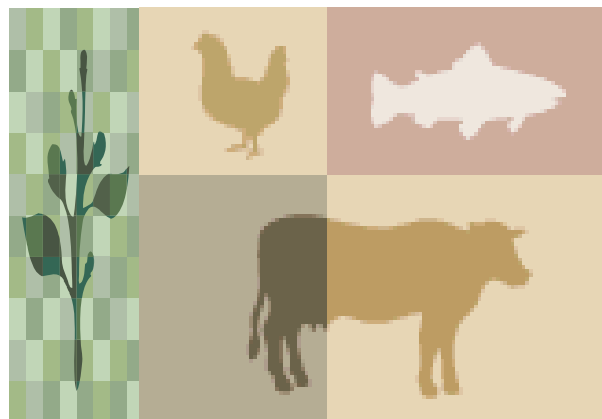


Maa- ja metsätalousministeriön elintarvike- ja terveysosaston strategia 2008–2018



Tammikuu 2008

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO.....	3
TOIMINTA-AJATUS	4
VISIO 2017.....	4
ARVOT.....	5
<i>Rohkeus</i>	5
<i>Luonnon arvostaminen</i>	5
<i>Oikeudenmukaisuus ja ennakkoluulottomuus</i>	5
<i>Aloitteellisuus ja johdonmukaisuus</i>	5
<i>Työnilo ja tuloksellisuus</i>	5
TULEVAISUUDEN MUUTOSTEKIJÄT	6
SWOT – OSASTO	10
<i>Vahvuudet</i>	10
<i>Heikkoudet</i>	10
<i>Mahdollisuudet</i>	11
<i>Uhat</i>	11
<i>Heikkoudet vahvuuksiksi</i>	12
<i>Uhat mahdollisuuksiksi</i>	12
STRATEGISET TAVOITTEET	13
PROSESSIEN KEHITTÄMISTAVOITTEET	14
KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	15
KIRJALLISUUS.....	28

JOHDANTO

Moderni kuluttaja katsoo oikeudekseen tietää enemmän tuotteiden alkuperästä ja tuotantotavasta. Moni kuluttaja yrittää kuluttaa kestäväällä tavalla ja pohtii tuotteiden eettisyyttä, ekologisuutta ja tuotantoeläinten hyvinvointia. Ravinnontarve ei ole enää ainoa motivaatio syömiselle. Elintarvikkeilla halutaan ylläpitää tai parantaa terveyttä. Kulutuksella tyydytetään kulttuurisia ja sosiaalisia tarpeita. Elintarvikkeilla viestitään tunteita ja mielipiteitä, niillä osoitetaan yhteenkuuluvuutta tai yhteen kuulumattomuutta. Elintarvikkeista annettujen tietojen oikeellisuuden, petoksenkestävän jäljittämisen ja varmistamisen merkitys voi siten vain lisääntyä lähitulevaisuudessa.

Onnistuminen elintarvikkeiden ja maatalouden tuotantopanosten turvallisuuden ja laadun, eläinten terveyden ja hyvinvoinnin sekä kasvien terveyden vaalimisessa ja parantamisessa ovat ehtoja Suomen elintarvike- ja maatalouden menestymisessä kilpailussa. Kilpailu on kovaa kotimaassa ja erityisen kovaa vientimarkkinoilla. Kun emme pysty hintakilpaan bulkkimarkkinoilla, suomalaisten tuotteiden tie kuluttajien sydämiin löytyy erikoistumisen ja korkean laadun myötä.

Maa- ja metsätalousministeriön elintarvike- ja terveysosasto hahmottelee tässä strategia-asiakirjassa seuraavan kymmenen vuoden työskä tulosprisman ja tasapainoisen tuloskortin eri näkökulmien avulla. Strategia muodostaa pohjan keskipitkän aikavälin toiminnan ja talouden suunnittelulle, vuosittaiselle budjettisuunnittelulle sekä Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran tulohajaukselle. Strategiassa asetettuja kriittisiä menestystekijöitä, tavoitteita ja mittareita tarkastellaan vertaamalla niitä tulosraportteihin. Strategiateksti on tarkoitettu käytettäväksi myös kehityskeskusteluissa.

Tämä strategia pohjautuu osaston ja sen sidosryhmien yhdessä laatimiin toimialakohtaisiin strategioihin ja toimintaohjelmiin sekä erityisesti maa- ja metsätalousministeriön vuonna 2002 julkaistuun raporttiin Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä. Strategiatyötä on ratkaisevasti helpottanut maa- ja metsätalousministeriön metsäosaston esimerkki ja koko ministeriölle laadittu strategia-asiakirja ja sen päivitys. Tämä asiakirja on järjestyksessä toinen tarkennus sitten vuonna 2004 julkaistuun ensimmäiseen elintarvike- ja terveysosaston strategia-asiakirjaan. Kiitän lämpimästi sidosryhmien edustajia ja osaston koko henkilökuntaa innostavasta työstä ja keskustelusta strategisten kysymysten parissa.

Helsingissä 22 päivänä tammikuuta 2008

Ylijohtaja

Matti Aho

TOIMINTA-AJATUS

Toiminta-ajatus määrittelee elintarvike- ja terveysosaston paikan yhteiskunnassa, kuvaa sen toimialan ja antaa motiivin toiminnalle.

MMM

Maa- ja metsätalousministeriö johtaa uusiutuvien luonnonvarojen kestävän käytön politiikkaa osana valtioneuvostoa ja Euroopan unionin päätöksentekoa.

ELO

Elintarvike- ja terveysosasto ohjaa turvallisuutta ja laatua elintarvikeketjussa pelloilta pöytään.

Elintarvike- ja terveysosasto vastaa

- ministeriön osana,
- EU:n ja muun kansainvälisen toiminnan vaikuttajana ja
- toimialansa ohjaajana
- *elintarvikkeiden ja maatalouden tuotantopanosten turvallisuudesta, oikeellisuudesta ja laadusta,*
- *eläinten terveydestä ja hyvinvoinnista sekä*
- *kasvinterveydestä*

ja luo näin osaltaan edellytykset

- ihmisten ja eläinten terveyden ja ympäristön suojelemiselle,
- kuluttajien taloudellisten oikeuksien turvaamiselle sekä
- kilpailukykyiselle maatalous- ja elintarviketuotannolle.

VISIO 2017

Visio määrittelee tavoitetilan, johon elintarvike- ja terveysosasto pyrkii. Visio antaa suunnan, jota kohti mennään. Tavoitetila on kuvattu haasteellisesti eikä se ole saavutettavissa ilman ponnistuksia.

MMM

Suomi on uusiutuvia luonnonvaroja kestävästi, monipuolisesti ja tehokkaasti hyödyntävä yhteiskunta, jossa ihminen ja luonto voivat hyvin.

ELO

Turvalliset elintarvikkeet ja turvallinen ympäristö – ihmiset ja eläimet voivat hyvin ja kasvit ovat terveitä.

Elintarvikkeiden turvallisuus, laatu ja jäljitettävyyys, eläinten terveys ja hyvinvointi sekä kasvinterveys ovat huipputasoa maailmassa. Suomen maatalous- ja elintarviketuotanto toimii kuluttajalähtöisesti, on kansainvälisesti kilpailukykyistä ja noudattaa kestävän kehityksen periaatteita.

ARVOT

Maa- ja metsätalousministeriön yhteiset arvot ovat rohkeus ja luonnon arvostaminen. Näiden lisäksi elintarvike- ja terveysosaston arvoja ovat oikeudenmukaisuus ja ennakkoluulottomuus, aloitteellisuus ja johdonmukaisuus sekä työnilo ja tehokkuus. Arvot näkyvät elintarvike- ja terveysosaston henkilöstön työssä ja toimintatavoissa.

MMM

Rohkeus

Rohkeus arvona sisältää sen, että tuomme toimialaamme painokkaasti esiin tärkeänä osana yhteiskuntaa. Edistämme toimialamme tulevaisuutta kehittämällä toiminnan sisältöä sekä toimintatapojamme. Arvostamme työyhteisössä erilaisten näkökulmien esilletuontia. Ristiriitatilanteissa tuomme yhteistyöhakuisesti ja perustellen esiin omat näkemyksemme. Rohkeuteen kuuluu ennakkoluulottomuutta ja aloitteellisuutta mutta myös vastuullisuutta.

Luonnon arvostaminen

Luonnon arvostamiseen kuuluu, että näemme ihmisen toiminnan tärkeänä osana luonnon kokonaisuutta. Ymmärrämme, että luontoon kohdistuu erilaisia ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia tarpeita. Sovitamme yhteen uusiutuvien luonnonvarojen käytön luonnon arvojen kanssa. Otamme huomioon pelto-, metsä- ja vesiekosysteemien terveyden ja toimintakyvyn sekä luonnon monimuotoisuuden säilymisen. Pidämme tärkeinä myös luontoon perustuvia kulttuuriarvoja ja maisemien kauneutta.

ELO

Oikeudenmukaisuus ja ennakkoluulottomuus

ovat hyvän hallintokäytännön ja tasa-arvon edellytykset, joilla taataan kaikille tasavertaisuus lain edessä. Kaikki osaston päätökset perustellaan ja viestitään avoimesti. Osasto on yhteisten eurooppalaisten säädösten toimeenpanija, sillä toimialan säädöksistä merkittävä osa on EU-säädöksiä. Osasto voi toimia neutraalisti suhteessa kaikkiin toimialan toimijoihin, koska se ei jaa maataloustukea tai valtionapuja eikä toimi erityisryhmien edunvalvojana.

Aloitteellisuus ja johdonmukaisuus

takaavat sen, että asiakkaiden tai sidosryhmien luo ei mennä tyhjin käsin vaan osastolla on aina ehdotus/ehdotuksia mukana. Osastolle annettujen tehtävien johdonmukainen hoitaminen edellyttää myös suunnittelua, ei vain reagointia.

Työnilo ja tuloksellisuus

kertovat suhtautumisesta työhön. Työ osastolla on mielenkiintoista ja mielekästä ja yhteiskunnallisesti tärkeät tavoitteet motivoivat. Työ koetaan osana elämää, ei sen käänköpuolena. Työpaikalla vallitsee arjen työtoveruus, keskinäinen kunnioitus ja arvostus. Tuloksellisuudella tarkoitetaan pyrkimystä toteuttaa tavoitteet tehokkaimmalla ja edullisimmalla mahdollisella tavalla, jolloin säästyy resursseja uusien tavoitteiden toteuttamiselle.

TULEVAISUUDEN MUUTOSTEKIJÄT

Elintarvike- ja terveysosaston tehtäväalueeseen vaikuttavat seuraavat keskeiset muutostekijät:

Kuluttajien arvojen ja odotusten muutokset

Kulutustottumukset monipuolistuvat ja muuttuvat eksoottisempaan suuntaan. Osalla kuluttajista elintarvikkeita koskevat laatu- ja turvallisuusvaatimukset ovat epärealistisia ja myös riskinsietokyky on erittäin alhainen. Osa kuluttajista on suoranaisesti uusavuttomia. Kuluttajaryhmät eriytyvät toisistaan, tavanomaiseen tai keskimääräiseen ryhmään kuuluu yhä vähemmän kuluttajia. Ikääntyneet ja maahanmuuttajat muodostavat omat merkittävät kuluttajaryhmänsä. Ostokäyttäytyminen voi vaihdella nopeasti saman kuluttajaryhmän sisällä, mm. työviikon ja viikonlopun välillä. Joukkoruokailun ja valmisruokien käyttö lisääntyy, jolloin turvallisuutta ja laatua koskeva päätöksenteko siirtyy kuluttajalta valmistajalle ja kaupalle. Kuluttajien vieraantuminen maataloustuotannosta ja luonnosta lisääntyy, vaikka toisaalta halu suojella ympäristöä kasvaa, mm. vaatimukset kasvinsuojeluaineiden ja lannoitteiden käytön vähentämiseksi jatkuvat. Epäilykset muuntogeenisten tuotteiden turvallisuudesta ovat lisääntyneet.

Kiinnostus lähiruokaa kohtaan kasvaa, vaikka pienillä ja keskisuurilla elintarvikeyrityksillä on vaikeuksia selvitä kovassa kilpailussa. On todennäköistä, että kotimaisuus ei yksinään riitä jatkossa kuvaamaan kuluttajille tuotteiden korkeaa turvallisuus- ja laatutasoa. Kuluttajat katsovat tarvitsevansa lisää tietoa elintarvikkeista ja niiden ravitsemuksellisesta laadusta. Lisää informaatiota toivotaan myös elintarvikkeiden tuotantotavasta, erityisesti tuotantotavan ympäristövaikutuksista ja eläinten hyvinvoinnista.

Viranomaiset ja elintarvikealan toimijat yhteistyössä

Viranomaisten ja toimialan yhteistyö lisääntyy. Turvallisuuteen ja laatuun liittyvä vastuu kuuluu elintarvikealan toimijoille ja omavalvonnan tulokset huomioidaan riskien arviointiin pohjautuvassa virallisessa valvonnassa. Toisaalta valvojien rooli voi muuttua epäselväksi, kun sitovia säädöksiä muutetaan ohjeiksi. Esteellisyysepäilyjä voi esiintyä. Tiedon julkisuuteen ja luovutukseen liittyvät ongelmat lisääntyvät. Elintarviketurvallisuuteen liittyvä julkinen rahoitus heikkenee, mm. valtion tuottavuusohjelma vähentää julkisen sektorin henkilöstöä. Byrokratiaa halutaan vähentää ja keskushallintoa halutaan supistaa, päätöksentekoa siirtyä alueelliselle tasolle.

Suomalaisen alkutuotannon rakennemuutos jatkuu

Suomalaisen alkutuotannon rakennemuutos jatkuu siten, että tuotanto jakaantuu ja keskittyy alueellisesti, jolloin reuna-alueet tyhjenevät. Tuotannon määrä säilyy jokseenkin ennallaan, tilojen määrä vähenee, suurten tilojen osuus kasvaa kokonaistuotannosta ja kotieläintilojen määrä vähenee edelleen voimakkaasti. Tilat verkostoituvat, jolloin ulkopuolisen työvoiman käyttö lisääntyy, urakointi ja maataloustyön osittuminen lisääntyvät. Tuotantotavat teknistyvät, mm. suorakylvön suosio kasvaa. Uudet lajikkeet ja tuotantotavat mahdollistavat maataloustuotteiden erilaistamisen. Kun bioenergian käyttö lisääntyy, muutokset tuotantotavoissa ja eri viljelykasvien viljelyaloissa voivat olla merkittäviä. Biokaasulaitosten sivutuotteiden käytön vaatimukset voivat puolestaan hidastaa osaltaan bioenergian käytön

lisäämistä. Sopimustuotanto ja laatusopimukset lisääntyvät. Muuntogeenisiä lajikkeita halutaan ottaa viljelyyn. Uudenlaisia rinnakkaiselinkeinoja kehittyi, esimerkiksi maatalous-, kalastus- ja metsästysmatkailuun. Muiden kuin tuotantoeläinten kasvatuksesta ja perinnemaataloudesta kehittyi erikoistuotantoaloja. Kotieläintuotanto verkostoituu tuotantovaiheittain, esimerkiksi nautasektorilla otetaan käyttöön kolmivaihekasvatusjärjestelmiä ja sikasektorilla satelliittisikaloihin perustuvia järjestelmiä.

Elintarvikeketju pidentyy globaaliksi

Elintarvikeketju on venynyt globaaliksi. Maatalouden tuotantopanosten, elävien eläinten, elintarvikkeiden ja niiden raaka-aineiden sekä eläimistä saatavien tuotteiden tuonti ja vienti lisääntyvät. Vientimarkkinoilla suomalaisuus ei riitä yksinomaiseksi takeeksi laadusta ja turvallisuudesta, erilaisten sertifiointien merkitys tulee kasvamaan. Osa tuontituotteiden turvallisuuden ja laadun valvonnasta on siirrettävä EU:n rajojen ulkopuolelle. Elintarviketurvallisuuteen sekä eläinten ja kasvien terveyteen liittyvät riskit kasvavat. Samalla elintarviketurvallisuuteen liittyvän osaamisen vientimahdollisuudet lisääntyvät.

Merkittävä osa suomalaisten elintarvikeyritysten tuloksesta tulee Suomen ulkopuolelta, erityisesti Venäjältä ja Itämeren alueelta. Kiinan, Intian ja Venäjän elintarviketuonti kasvaa elintason nousun myötä ja tämä heijastuu maailmanmarkkinahintoihin.

Globaaleilla markkinoilla toimivat elintarvikeyritykset laativat yksityisiä standardeja, joiden noudattaminen on ehto raaka-ainetoimituksille. Niistä saattaa muodostua koko toimialalla tosiasiallisesti noudatettavia standardeja. Samalla Maailman eläintautijärjestön OIE:n, Kansainvälinen kasvinsuojelusopimuksen IPPC:n ja Codex Alimentarius komission hallitusten välisen kansainvälisen standardointityön merkitys kasvaa, mutta päätöksiä uusista standardeista tehdään hitaasti. YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO lisää toimintaansa kasvitauti-, eläintauti- ja elintarviketurvallisuuskysymyksissä sekä Maailman terveysjärjestö WHO elintarviketurvallisuuskysymyksissä.

Kauppapoliittiset elementit painottuvat EU:n ja EU:n ulkopuolisten maiden välisten eläinlääkintä- ja vastaavuussopimusten sisällössä. WTO-neuvotteluissa maatalouskysymysten painoarvo laskee, koska merkittävin hyöty EU:lle tulee teollisuustuotteiden ja palveluiden globaalien markkinoiden avaamisesta. Eurooppalaisen ja myös suomalaisen maatalouden markkinaehtoisuus lisääntyy samalla, kun tuotantoon sidotut tuet vähenevät. Raaka-aineiden, kuten viljojen ja maidon tuottajahintojen nousu edesauttaa laadukkaiden raaka-aineiden tuottamista. Samalla tuotantopanosten käyttö voi lisääntyä. Toisaalta elintarviketeollisuus etsii edullisia raaka-aineita, kuten muuntogeenistä soijaa.

EU:n yhteistä maatalouspolitiikkaa uudistetaan WTO-yhteensopivaksi

EU:n yhteisen maatalouspolitiikan muutos jatkuu Maailman kauppajärjestön WTO:sta tulevien paineiden alla. Tuotantoon sidottujen tukien väistyessä tukiehtoihin liitetyt ympäristönsuojeluun, eläinten terveyteen ja hyvinvointiin, maatalouden tuotantopanoksiin sekä elintarviketurvallisuuteen liittyvät vaatimukset säilyvät, koska niiden katsotaan lisäävän uuden tukijärjestelmän yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä. Eurooppalaiset toimijat siirtävät tuotantoa EU:n ulkopuolisiin maihin.

EU:n yhteinen päätöksenteko vahvistuu

EU:n perustamissopimuksen uudistamisen myötä EU:n toimiala kasvaa ja komission merkitys lisääntyy. Pysyvien komiteoiden rooli yhteisessä päätöksenteossa kasvaa. Euroopan parlamentin vaikutusvalta kasvaa, myös komitologiamenettelyssä. EU:n säädösten laatiminen lisääntyvästi asetuksina monimutkaistaa kansallisten säädösten sisältöä ja tekniikkaa. Säädöksiä pyritään myös yhdistämään suuremmiksi paketeiksi ja niiden yksityiskohtaisuutta syvennetään, mutta samalla tuodaan joustavuutta yksityiskohtien soveltamiseen.

Politiikan painopiste siirtyy loitommalle "pohjoisista asioista" (ympäristö, kansanterveys ja eläinten hyvinvointi) ja kilpailukykyä sekä turvallisuutta koskevat teemat nousevat aiempaa ajankohtaisemmiksi.

Euroopan elintarviketurvallisuusviranomaisen (EFSA) ja jäsenvaltioiden riskinarviointityön tulokset voivat olla epäselviä ja vaikeasti sovellettavia. Tietomassa tulee kasvamaan. On oletettavissa, että tulkintaa ja sisältöä koskevat ristiriidat eri arvioitsijoiden välillä tulevat lisääntymään. EFSA voi syrjäytyä päätöksenteon keskiöstä.

Erityiset riskit

Euroopan eläintiheiden alueiden muodostama epidemiologinen riski tuntuu myös Suomessa.

Eläintuotanto kansainvälistyy esimerkiksi yhteisyritysten, kansainvälisten näyttelyiden ja kotieläinjalostuksessa tapahtuvan yhteistyön muodossa. Elävien jalostuseläinten vienti lisääntyy.

Eläinten pidon rakennemuutos lisää riskejä laittomien tai kyseenalaisten toimintamuotojen käyttöön tuotannon kannattavuuden parantamiseksi.

Eläinlääkkeiden ja kasvinsuojeluaineiden tuotannon keskittyminen muutamaan yritykseen supistaa tuotevalikoiman suuria markkinoita varten.

Kasvien puhtaan viljelyaineiston tuotanto uhkaa loppua kokonaan Suomesta ja siirtyä edullisempien tuotantokustannusten maihin.

Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutos johtaa sään ääri-ilmiöiden lisääntymiseen, myös Suomessa. Kuivuus ja tulvat heikentävät satoja globaalisti merkittäville tuotanto-alueilla. Myös EU:n sisällä, erityisesti Välimeren alueella, ilmenee lisää vaikeuksia, suoranainen aavikoituminen mukaan lukien. Suurten luonnonmullistusten seurauksena elintarvikkeiden saatavuus voi heiketä tai hintataso voi nousta äkillisesti. Satotasot Suomessa ja muualla Pohjois-Euroopassa paranevat kasvukauden pidentymisen myötä, myös uusia lajikkeita tulee viljelyyn. Tuotantotekniikkaa muutetaan, mm. vuoroviljely otetaan käyttöön aiempaa laajemmin.

Kasvintuhoojat ja eläintaudit, erityisesti hyönteisvälitteiset eläintaudit leviävät uusille alueille.

Kehitysmaissa kaupungistuminen leviää maatalousalueelle, saastuneita maa-alueita joudutaan ottamaan maatalouskäyttöön. Puhtaasta juoma- ja kasteluvedestä tulee

puutetta. Eläimistä ihmisiin siirtyvien tautien leviämisen todennäköisyys kasvaa. Samalla kehitysmaiden elintarvikevienti kasvaa.

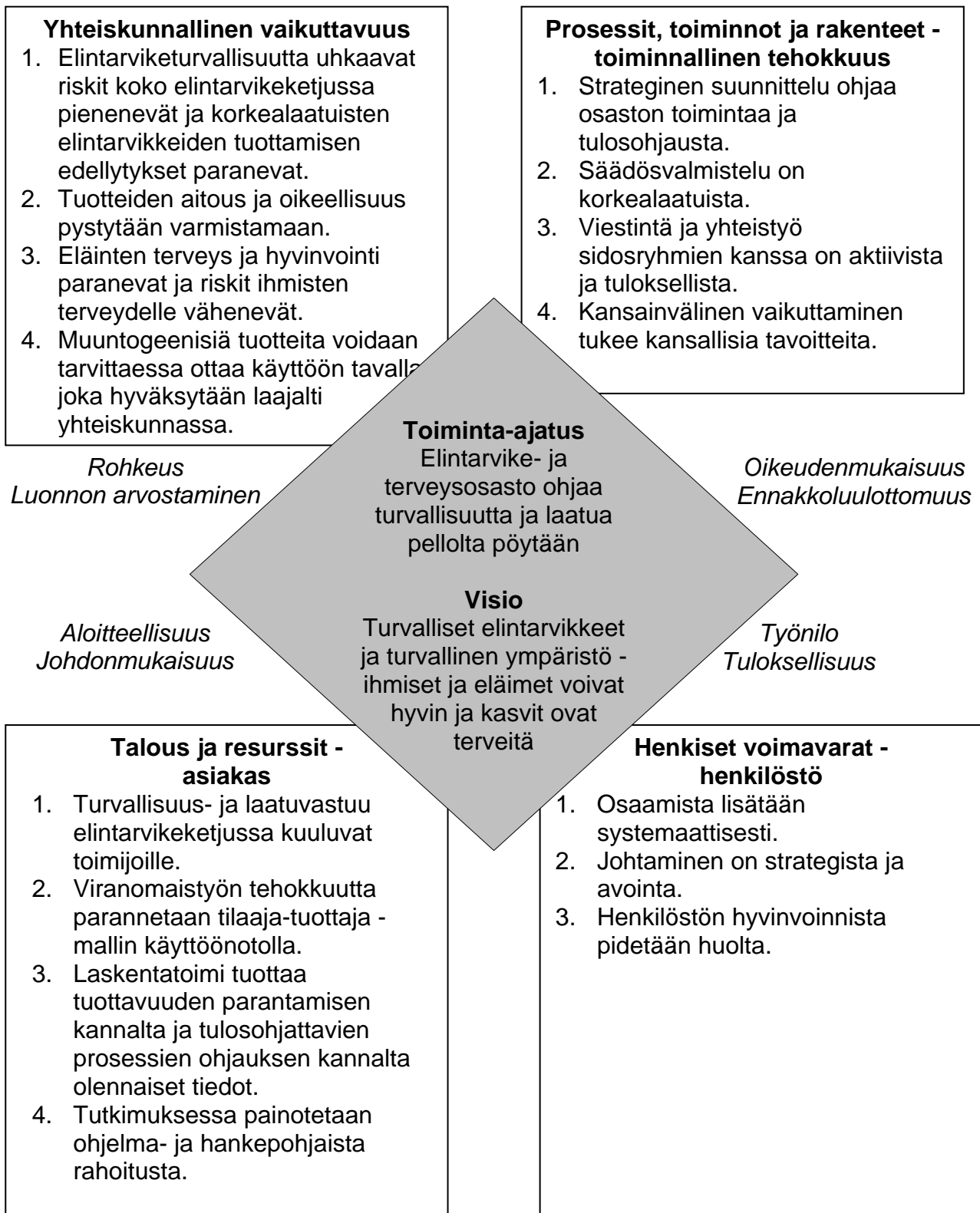
SWOT – osasto

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none">• laaja-alaisuus, moniammatillisuus• laaja verkostoituminen• asiantuntemuksen siirto ryhmään, työparille• avoimuus, yhteistyöhalu, sidosryhmätyö• epämuodollisuus, välittömyys• kokemus viranomaistyöstä• kyetään ottamaan vastuuta• päätöksentekokyky, nopeus• valmiussuunnittelusta malli• korkea hallintomoraalikulttuuri• laaja elintarvikekysymysten ja elintarvikeketjun asiantuntemus	<ul style="list-style-type: none">• henkilöresurssit eivät enää lisäänty<ul style="list-style-type: none">○ ennakoivaa töiden suunnittelua ei ole riittävästi, EU-asioihin vaikea soveltaa aikatauluja○ ei osata priorisoida riittävästi○ rekrytointi liian kapea-alaista• asiantuntemuksen hallinta<ul style="list-style-type: none">○ ministeriön, Eviran ja alaisen hallinnon uusissa rooleissa opiskeltavaa○ osaston ja ministeriön sisäinen lokeroituminen○ henkilöstön vaihtuvuus• lainsäädännön valmistelun prosesseissa puutteita<ul style="list-style-type: none">○ sekä EU-säädösten että kansallisen lainsäädännön valmistelu kaipaavat tehostamista○ lainsäädännön vaikutusten ennakoarviointi puutteellista○ lainsäädännön tavoitteiden toteutumisen arviointia ei ole toteutettu○ sovittuja menettelytapoja ei aina noudateta• tulosohjaus<ul style="list-style-type: none">○ mittarit ja keinot tulokselliseen palautteen antamiseen puutteelliset○ Eviran toimintolaskelma ei vielä täydessä käytössä• strateginen tiedontuotanto ja analysointi hajanaista• yritetään tehdä itse kaikki<ul style="list-style-type: none">○ ei osata käyttää olemassa olevia tietolähteitä○ tehtävien osittaminen ja jakaminen puutteellista• epäilyt etätöiden laajentamisen kielteisistä vaikutuksista

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • toimiala kiinnostaa tiedotusvälineitä, suomalaisella maataloudella ja elintarviketuotannolla runsaasti sympatia-arvoa, toimialan poliittinen painoarvo on kasvussa • päätöksenteko toimialalla edellyttää korkeaa asiantuntemusta, itsenäisen toiminnan mahdollisuus on siten merkittävä, riskinarvioinnin tulokset ovat vietävissä käytäntöön • diagnostiikan ja valvontamenetelmien kehittäminen, myös ympäristöön, indikaattoreita toimialasta • pellolta pöytään – valvontaketju: it-teknologian käyttö, jäljitettävyys • asiantuntemukseen perustuva vaikutusvalta EU-tasolla ja kansainvälisillä foorumeilla • hallinnonuudistus: operatiiviset toiminnot siirretty Eviraan ja aluehallintoon, mahdollistaa keskittymisen osastolla strategiseen suunnitteluun ja säädösvalmisteluun • EU:n yhteisen maatalouspolitiikan uudistuksen jatkuminen • elintarvikeasioiden keskittäminen osastolle (ktm/stm/mmm) lisää synergiaa • henkisten voimavarojen lisäämiseen tähtäävät projektit käytössä 	<ul style="list-style-type: none"> • poliitikot kokevat toimialan vaikeaksi, asiantuntijakysymyksiksi • hyvää kasvin- ja eläinterveyttä sekä elintarviketurvallisuutta Suomessa pidetään itsestään selvänä • osaston toimintakyky heikkenee hetkellisesti henkilöstön vaihtuvuuden myötä, asiantuntijaresurssien riittämättömyys, henkilöstön homogeenisuus, kokemuksen siirron puutteellisuus, kehittämisresurssien pieneneminen • tuottavuushankkeen hallitsematon toteuttaminen • elinkeinon taloudellinen tila heikentää voimavarojen kohdentamista terveyteen ja laatuun ja samalla riskinotto kasvaa • reuna-alueen toiminnot (tahallinen säädösten noudattamatta jättäminen tai piittaamattomuus) (bioterrorismi) • toimialan osittain vanhentunut lainsäädäntö • siirtyminen latalaiseen lainsäädäntötapaan, säädösten voimassaolo muodollista, ei vaikutusta edes viranomaisten toimintaan • vaikutusvalta EU:ssa pienenee laajentumisen myötä • vaikutusvalta kansainvälisissä järjestöissä pienenee EU:n liittyessä niihin suoraan jäseneksi • turhat tai vaikeat tiedontuotantovaatimukset EU-säädöksissä

Heikkoudet vahvuuksiksi	Uhat mahdollisuuksiksi
<ul style="list-style-type: none"> • Eviran ja osaston roolien selkeyttäminen, kansallisen EFSA-riskinarviontiverkoston hyväksi käyttäminen, Eviran riskinarviointiyksikön vahvistaminen, osaston riskinarviointipolitiikan (risk assessment policy) luominen • tiimien ja projektien käytön lisääminen, yhteiset epäviralliset tapaamiset (kahvitila) • etätyön pelisääntöjen selkeyttäminen • tehtäväkierto, työparit, sijaistaminen, prosessien kuvaus, konkareiden kokemuksen käyttö priorisoinnissa (verkkoresurssien käyttö – MMM:n arkistointijärjestelmän uudistaminen), avustavan henkilöstön käyttö • työhönoton hallinta, virkojen täyttämisen tehokkaaksi, rekrytoinnin parantaminen, osaston markkinointi työnantajana, perehtyminen rekrytoitujen osaamiseen • EU:n yhteisen maatalouspolitiikan uudistaminen, liittolaisia hankittava toimialan reuna-alueilta kuten ympäristösektorilta • strategisen suunnittelun vahvistaminen, ennakoivan toimintatavan käyttöönotto, selvitysten tilaaminen, strateginen keskustelu johtoryhmässä ja yksikkökokouksissa • tulosoikeuksien kehittäminen: resursointi, seuranta, palaute, mittarit, BSC, lausunnot tilinpäätöksistä, arkipäivän tulosoikeus • lainsäädännön valmisteluprosessin laajentaminen sidosryhmiin ja muille hallinnonaloille, prosessikuvauksen laatiminen valmisteluvaiheista ~ informaatioteknologian mahdollisuudet, uusiminen kerralla, arviointityön siirtäminen osaston ulkopuolelle, • osaamisarviointin edellyttämän tason saavuttaminen koulutuksella (tuottavuuden kasvaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”poliittiset” asiakirjat, (Pohjoismaisen ministerineuvoston Kööpenhaminan julistus; elintarviketurvallisuukselonteko) • avoimuus, valmiussuunnittelu, vastuun levittäminen kentälle, riskiviestintä • yhteenvedot komission elintarvike- ja eläinlääkintätoimiston (FVO) tarkastusraporteista tulosasiakirjoihin, kansainvälisen arvioinnin mahdollinen käyttö, seuranta ja raportointijärjestelmät • monivuotisen kansallisen valvontaohjelman (MANCP) käyttöä valvontaa ryhdistämään • palkkausjärjestelmän uudistus (oikeudenmukaisuus), asiantuntijauran säilyttäminen, joustavuus työajoissa, etätyö • riskinarvioinnin lisääminen • käytetään ostopalvelua selvityksiin • yhteyksien säilyttäminen tiiviinä ktm:n, stm:n, ym:n, sm:n ja vm:n toimialoille sekä ministeriöiden välillä • lainsäädännön uudistaminen, aikataulutaminen, projektien käyttäminen, riittävät resurssit uudistushankkeisiin, rakenteen yksinkertaistaminen, prosessikuvaukset ja -oppaat • kansallinen elintarvikkeiden laatustrategia, vastuun siirtäminen toimijoille koko hallinnonalalla • yhteistyön lisääminen Pohjoismaiden ja Baltian maiden kanssa • sähköinen asiointi hallinnonalalla

STRATEGISET TAVOITTEET



Prosessien kehittämistavoitteet

1. Strateginen johtaminen:

- Yhteinen strateginen näkemys kootaan hallinnonalalla (sisältää vain viranomaiset). Yhteiset strategiset tavoitteet hahmotellaan toimialalla (sisältää sidosryhmät). Tulossopimukset sidotaan hallinnonalan strategiaan tavoitteisiin. Tavoitteiden konkreettisuus ja mitattavuus varmistetaan. Valvonnan suunnitelmallisuus laajennetaan koko hallinnonalalle.
- Toimintaympäristön ja tulevaisuuden analyysi syvennetään ja tieteellistetään. Riskinarvioinnin käyttöä lisätään.
- Tuloksen ja tuottavuuden seuranta parannetaan laskentaa kehittämällä.
- Operatiivinen vastuu pidetään kokonaan Evirassa. Kriisitilanteiden toimintamallit on luotu.
- Kuulemista kehitetään sidosryhmäspesifiseksi.

2. Säädosvalmistelu:

- Säädösten vaikutusarviointia tehostetaan.
 - i. päättäjien informointi ja sitouttaminen
 - ii. laaja tietopohja
 - iii. tutkimustieto, sidosryhmätieto
 - iv. valmistelun ja kuulemisen avoimuus
 - v. ristikkäiset intressit: päätöksenteon kriteerien valinta kriittistä (läpinäkyvyys)
- Täytäntöönpano suunnitellaan ja sitä ohjataan.
 - i. alainen hallinto sitoutetaan valmisteluun
 - ii. viestintä
 - iii. tulosohjaus
 - iv. koulutus
- Annettujen säädösten vaikutusten arviointi organisoidaan.
 - i. vaikutusten seuranta: tiedonkeruu, seurantakohteiden määrittely, kokemuspalaute kerääminen
 - ii. muutosimpulssien kerääminen
 - iii. alaisen hallinnon aktiivisuus muutostarpeiden kartoittamisessa ja esille tuomisessa

3. EU- ja muu kansainvälinen vaikuttaminen

- Strategiset vaikuttavuustavoitteet ovat samat kuin kansallisessa toiminnassa.
- Huolehditaan Suomen näkyvyydestä.
- Edistetään avoimuuden leviämistä kansainvälisiin käytäntöihin.
- Suomen kannanotot kansainvälisellä tasolla perustuvat strategiaan linjauksiin. Haetaan aktiivisesti pieniä ja suuria kumppaneita muista EU:n jäsenvaltioista. Haetaan kumppaneita EU:n ulkopuolisista maista.
- Suomen kannanotot perustellaan tieteellisellä argumentoinnilla.
- Ylläpidetään erityistä suhdetta Venäjään.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa elintarvike- ja terveysosaston on omassa toiminnassaan ja tulosohjauksessa onnistuttava, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus					
Kriittinen menestystekijä	Vaikuttavuusmittarit	Tavoitetaso (5 vuoden sisällä)	Toiminnallinen tavoite/ mittari	Vastuutaho	ELO (muu kuin tulosohjaus, lainsäädäntö, resurssit, kv-vaikuttaminen)
Elintarviketurvallisuus					
Elintarviketurvallisuus varmistetaan turvallisuus- ja laatujärjestelmin	Laatujärjestelmien kattavuus	Jokaisella ketjun lenkillä on laatujärjestelmä		Evira	Yhteistyö MAO:n kanssa
Toimiva riskiperusteinen (elintarvike)valvonta	ks. Eviran tulostavoite-ehdotukset Kunnallisen elintarvikevalvonnan resurssit/tarve, %	Valvonnan tavoitteet määriteltä Valvonta ja toimenpiteet on suhteutettu riskeihin Riskikohteiden valvonnan kattavuus on 100 % Hyvän käytännön oppaat ohjaavat toimintaa	Valvonnan auditointi Valvontasuunnitelmat kaikille sektoreille Kohteet on riskiluokiteltu, 100 % suurimman riskiluokan kohteista on valvottu Valvontaoppaat ja hyvän käytännön oppaat keskeisille toiminnoille on vahvistettu	Evira	Valvonnan vaikuttavuuden arviointi ja tavoitteiden määrittely Yhteistyö sidosryhmien kanssa
Elintarviketurvallisuustavoitteet on vahvistettu			Elintarviketurvallisuusselonteen toimeenpano: ensimmäiset ALOP-arvot annettu	ELO, Evira	

Zoonoositilanne tunnetaan ja hallitaan	Zoonoosiaiheuttajien esiintyvyys elintarvikeketjussa Väestön zoonoosisairastavuus	Kotimaasta saatujen zoonoositartuntojen määrä vähenee Salmonellaa alle 1 % tuotantoeläimissä ja eläimistä saatavissa elintarvikkeissa	Kansallisesti tärkeimmille zoonooseille on seuranta- ja valvontaohjelmat	Evira, Zoonoosikeskus, ELO	Zoonoosistrategian uusiminen
Laadukkaat ja riittävät laboratoriopalvelut	Laatuarvioinnissa havaitut poikkeamat laatujärjestelmästä, % Saatavuudeltaan kriittiset analyysit on määritelty Valvonta-äytteet voidaan toimittaa laatuvaatimukset täyttävään laboratorioon näytteen laadun vaarantumatta	Omavalvonta-äytteistä tutkitaan akkreditoitussa laboratoriossa vähintään 75 % Lihantarkastuslaboratoriot täyttävät EU-säädösten vaatimukset Kaikista elintarvikekohteista otetaan näytteitä riskeihin perustuen Viranomaislaboratorioissa on akkreditoituidut analyysimenetelmät	Valvontasuunnitelmien edellyttämä näytteenotto toteutuu Laboratorioverkon kehittämishanke toteutetaan	Evira	Toimialan laboratorioita koskevat säännökset ovat yhdenmukaisia
Lääkkeiden käyttö eläinlääkinnässä on hallittua	Eläimistä saatavien elintarvikkeiden eläinlääkejäämät Eläinlääkkeiden käyttömäärät Resistenssitilanteen kehitys	Mikrobilääkkeiden käyttömäärät alenevat ja käyttö on kohdennettua Kiellettyjä kasvunestäjiä ei käytetä tuotantoeläimille ollenkaan Resistenssitilanne pysyy hallinnassa	Eläinlääkkeiden käytön seuranta- ja tilastointijärjestelmä on kehitetty ja se kattaa kaikki eläinlajit Tärkeimpiin käyttöaiheisiin on laadittu käyttösuositukset, joiden noudattamista seurataan Lääkkeiden käytön valvonta tilatasolla on vakiintunut	Evira	Yhteistyö STM:n hallinnonalan ja ihmisten terveyden asiantuntijoiden kanssa

Elintarvikeketjun jäljitettävyyssjärjestelmät toimivat	Luottamus jäljitettävyyden toimivuuteen	Jäljitettävyys toimii 99 % elintarviketuotannosta Jäljitettävyys toimii takaisinvedoissa Suomessa on laatumerkkijärjestelmä	TRACES-järjestelmä sisältää toiminnan kannalta oleellista informaatiota ja kytkeytyy kansallisiin rekistereihin saumattomasti		
Eläinten terveys ja hyvinvointi					
Toimivat eläinten terveydenhuoltojärjestelmät	Eläinten terveys ja hyvinvointi paranevat Mikrobilääkkeiden käyttö/eläin tai liha-kg vähenee Tilojen kannattavuus paranee	Tiloista x % ja tuotannosta y % kuuluu terveydenhuollon piiriin Terveydenhuoltopalveluiden tarjonta vastaa kysyntää	Päätuotantaeläinlajeille on valtakunnallisesti hyväksytty terveydenhuolto-ohjelma	Evira ETU-palvelut ELO	

<p>Eläintautivalvonta ja -torjunta on tehokasta</p>	<p>Vastustettavien eläintautien purkaukset, kpl Tartunnoissa sairastuneiden eläinten määrä Torjuntakustannukset/tautipurkaus Kriiseistä aiheutuneet vahingot ja muut vaikutukset Rajoittavien määräysten määrä EY:n hyväksymät tautivapaudet Vientilaitosten määrä Eläinlääkärit tutkivat sairait eläimet ja laboratoriot saavat näytteitä sairaista ja kuolleista eläimistä</p>	<p>Selkeät toimintamallit ja seurantajärjestelmät eläintautien vastustamisessa Vastustettaville eläintaudeille on valmiussuunnitelmat BVD-tauti on hävitetty Suomesta Kalataudeista IHN-, ISA- ja SCV-tauteja ei esiinny koko Suomessa eikä VHS- ja IPN-virustauteja sisävesialueella BKD-vapaiden kirjolohiemostojen määrä kasvaa merkittävästi</p>	<p>Rabiesrokotukset käynnissä Venäjän Euroopan puoleisella raja-alueella Toimintaohjeet vastustettavien eläintautien varalta on laadittu kaikille toimijoille Valmiusharjoitukset Tautiepäilyjen määrä ja niistä ilmoittamisen nopeus</p>	<p>Evira</p>	<p>Eläintauteja koskevat strategiat</p>
<p>Eläinlääkintöhuoltojärjestelmä vastaa nykypäivän haasteita</p>	<p>Eläinlääkärien tavoitettavuus < 8 h</p>	<p>Virkaeläinlääkärijärjestelmä on uusittu ja toiminnassa ELITE (eläinlääkintähuollon tietojärjestelmä) toimii Peruspalveluiden arvioinnissa on asetettu alueelliset tavoitteet eläinlääkintähuollolle</p>	<p>Valtakunnallinen valvontasuunnitelma</p>	<p>Evira Lääninhallitukset</p>	<p>Lakiuudistus</p>

Eläinjätteistä ei aiheudu riskejä	TSE-riskiaineksen hävittämis- % Raatokeräilyn kattavuus Suomen BSE-riskiluokitus Turkiseläinten rehuotteiden määrä	TSE-riskiaines poltetaan 100 % Kotimainen liha-luujauho päätyy turkiseläimille Kotimaisten orgaanisten lannoitteiden käyttö lisääntyy Suomen BSE-riskiluokitus parane Raatokeräily kattaa 95 % hautauskieltoalueen raadoista	Eri toimijoille on laadittu eläinjätteitä koskevat oppaat Kaikki laitokset ja toimijat on hyväksytty ja rekisteröity	Evira	Eläinjätestrategia
Sisämarkkinatuonnin riskit eivät toteudu		Markkina- ja sisämarkkinavalvonta pohjautuu riskinarviointiin	Ensisääpumisvalvonta on valtiollistettu ja toiminnassa TRACES ja tuonti-ilmoitusjärjestelmien vastaavuus		
Vienti lisääntyy ja monipuolistuu	Rekisteröityneiden viejien määrä	Viennin valvonnassa on sovitut toimintatavat, jota noudatetaan	Vientisertifikaatit Yhtenäiset vientitodistusmallit on laadittu ja saatavissa Eviran sivuilla Viejärekisterit ovat ajan tasalla		

Toimiva eläinlääkinnällinen rajatarkastus		Tarkastustoiminta on suhteessa tuonnin aiheuttamiin riskeihin Eläintauti- ja hygieniariskit eivät ole lisääntyneet Tuonnin ja kauttakulkuliikenteen riskit on kartoitettu muiden viranomaisten kanssa	Tarkastusten osuvuus	Evira Tulli	
Eläinten hyvinvointi tuo kilpailuetua ja tuotantotapa kehittyy tavalla, joka hyväksytään laajalti yhteiskunnassa	Vapaaehtoisten laatujärjestelmien kattavuus Eläinsuojeluvalvonnan tulokset	Eläinten terveydenhuoltojärjestelmissä on hyvinvointiosa Eläinten hyvinvointitoimenpide on käytössä 80 % eläintuotantotiloissa Investointitukien ehdot ohjaavat elinkeinoa Epäkohtien määrä alenee	Toimiva eläinsuojeluvalvonta Eläinkuljettajien koulutus on järjestetty EU-tarkastuksista 90–100 % on tehty Viranomaisille suunnattu koulutus	Evira	Tuotantoeläinten hyvinvointistrategia Hyvinvointitutkimus yhdessä HY:n, MTT:n ja Eviran kanssa
Koe-eläinjärjestelmä		Vaihtoehtoisten menetelmien käyttö lisääntyy Kaikki laitokset tarkastetaan vuosittain	Eläin角度lautakunta toimii Koe-eläinlaitosten valvonnan tulokset		
Kasvintuotanto ja kasvinterveys					
Kasvinterveys säilyy hyvällä tasolla	Kasvintuhoojien määrä	Ei uusia pysyviä kasvintuhoojia ollenkaan Nykyisten tuhoojien määrä ja niiden aiheuttamat vahingot vähenevät vuosittain			

<p>Turvallisten ja laadukkaiden maatalouden tuotantopanosten (siemenet, taimiaineisto, lannoitevalmisteet, kasvinsuojeluaineet, rehut) saatavuus on varmistettu</p>	<p>Vaatimusten vastaisuudet</p>	<p>Kasvinsuojeluaineina ja lannoitteina käytetään hyväksytyjä aineita Sertifioidun siemenen laatu Rehujen salmonellan nollatoleranssi Rehuissa käytetään hyväksytyjä lisäaineita ja haitallisten aineiden esiintyminen rehuissa on pysynyt alhaisena Lannoitevalmisteista aiheutuva raskasmetallikuorma alenee</p>	<p>Valvonta on riskiperusteista ja tehokasta FVO-tarkastusraporttien suositukset on toteutettu Omavalvontajärjestelmät toimivat Uusien kasvinsuojeluaineiden hyväksymisaika on enintään 2 vuotta Alkutuotannolle ja teollisuudelle on laadittu ohjeistus Varaudutaan kokkidiostaattien käytöstä poistamiseen rehunlisäaineena vuoteen 2012 mennessä</p>	<p>Kylvösiemenalan toimenpideohjelma Rehustrategia Kasvinsuojelustrategia</p>
<p>Kasvin- ja eläintuotanto ei aiheuta ympäristöhaittoja</p>				
<p>Luomutuotannolle on edellytykset</p>	<p>Kuluttajat voivat luottaa luomuelintarvikkeiden aitouteen</p>	<p>Luonnonmukaisesti tuotetut tuotteet ovat luomua EU-säädökset luovat alkutuotannolle ja jalostukselle toimintaedellytykset</p>	<p>Valvonta on tehokasta</p>	<p>Luonnonmukaisen tuotannon strategia MAO:n tukipolitiikka Tutkimus- ja neuvonta Menekin edistäminen</p>

Pelisäännöt muuntogeenisten lajikkeiden viljelylle ja tuotteiden käyttöönotolle ovat olemassa	Rinnakkaiselon mahdollistavat toimenpiteet on toteutettu	Vain hyväksytyjä muuntogeenisiä tuotteita on markkinoilla Pakkausmerkinnät ovat oikein Rinnakkaiselo on mahdollistettu	Valvonnassa on tunnistettu riskitekijät Tuotehyväksyntä toimii		
ELO:n omat					
Prosessit, toiminnot ja rakenteet					
Kriittinen menestystekijä	Vaikuttavuusmittarit	Tavoitetaso (5 vuoden sisällä)	Toiminnallinen tavoite/ mittari		
Strateginen johtaminen					
Strategiat ohjaavat arkipäivän johtamista ja toimintaa		Strategiset tavoitteet on saavutettu Seuranta on kunnossa Alakohtaiset strategiat on tehty tärkeimmille toiminta-alueille Arvio vaikuttavuudesta on positiivinen	Suunnitteluasiakirjat muodostavat loogisen ketjun		
Tulosohjauksella on vaikutusta toimialan yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumisessa	Ohjauksen vaikuttavuuden seuranta Väli raportit Mittattavien tavoitteiden käyttöönotto	Tulosohjaus kattaa 100 % tulosohjattavien budjettirahoituksesta	Väli raporttien arviointi		
Hallinto ja valvontajärjestelmä toimivat					

Tutkimusta suunnataan päätöksentekoa palveleviin aiheisiin		Tutkimustarpeet huomioidaan TTS-suunnittelussa	Tutkimusrahoituksen suuntaaminen tutkimusagendojen mukaisesti		
Säädösvalmistelu					
Päätöksenteon perustat on varmistettu	Tieteellisen tutkimuksen ja riskinarvioinnin tulosten hyväksikäyttö		Sidosryhmäyhteistyö Riskinarviointien ja tutkimuksen tilaaminen		
Säädösten vaikutukset arvioidaan etukäteen ja jälkikäteen	Vaikutusarvioinnit Taloudellisten vaikutusten arvioinnit				
Kansainvälinen vaikuttaminen					
Kansainvälinen työ tukee kansallisia tavoitteita		BSE-taudin riskinhallinta perustuu uudistettuun riskiluokkaan, terveiden eläinten testausta on vähennetty EU:n eläintautipolitiikka on uudistettu tavalla, joka siirtää painopistettä ennaltaehkäisyyn ja ottaa huomioon alueelliset erot riskienhallinnan kustannuksissa (eläintiheät alueet) Kirjalliset tavoitteet toiminnalle OIE:ssa, Codex Alimentarius komissiossa, IPPC:ssä ja Euroopan Neuvostossa on asetettu Täydentävien ehtojen järjestelmän yksinkertaistaminen (yhteisen maatalouspolitiikan terveystarkastus)			

Viestintä ja sidosryhmäyhteistyö		Hallinnonalan viestintäyhteistyötä syventävä toimintamalli on toteutettu Organisaatorajat ylittävä sisäinen viestintä on toiminnassa Sidosryhmäviestinnän "maanpuolustuskurssi" on toteutettu Verkkopalveluja on operatiivisessa toiminnassa Kohderyhmät seuraavat viestintää	Hallinnonalan viestintäyhteistyö Verkkopalvelut		
Talous ja resurssit					
Kriittinen menestystekijä	Vaikuttavuusmittarit	Tavoitetaso (5 vuoden sisällä)	Toiminnallinen tavoite/ mittari		
Ensisijaisten laatu- ja turvallisuusvastuun siirtäminen toimijoille	valvonnan kustannukset	yhteiskunnan osuus valvonnan kustannuksista laskee	lainsäädäntö, valmistelu, valvonnan ohjaus		
	omavalvonnan toimivuus	omavalvonta- ja laatujärjestelmät ovat kattavasti käytössä			
Hallinnonalan maksupolitiikan yhtenäistäminen	sovitun maksupolitiikan toteutus	toteutettu	lainsäädäntö, valmistelu, valvonnan ohjaus		
Tulosohjattavien laitosten kustannusvastaavuus	tilinpäätöstiedot	laskentajärjestelmä on luotu 100% kustannusvastaavuus	tulosohjaus		

Tutkimuksessa painotetaan ohjelma- ja hankepohjaista rahoitusta	osuus hallinnonalan tutkimusrahoituksesta, EU-rahoituksen osuus	painopisteet on asetettu	tulosohjaus, yhteistyö hallinnonalalla erityisesti MAOn, KRO:n ja MEOn kanssa		
		kaikilla painopistealueilla on tutkimusohjelmia			
Hallinnonalan resurssit ja henkilöstö	rahat	kehitetään resurssien seurantamittarit	valmistelu, TTS, budjetti, tulosohjaus, jokapäiväinen kanssakäyminen		
	valvontatulokset	valvontaresurssit riittävät			
	tulostavoitteiden toteutumisen arviointi	lakisääteiset tehtävät kyetään toteuttamaan			
	arviot tilinpäätöksistä ja toimintakertomuksista	määrärahat säilyvät reaalisesti nykytasolla (määrärahat kehittyvät menosäännön ja kehyksen puitteissa)			
	tuottavuusohjelman toteuttaminen	muuttuvien tehtävien huomioidaan resursseissa			
Henkiset voimavarat					
Kriittinen menestystekijä	Vaikuttavuusmittarit	Tavoitetaso (5 vuoden sisällä)	Toiminnallinen tavoite/ mittari		
Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	henkilöstöbarometrin tulokset	positiivinen kehitys			

	poissaolojen määrä	työhyvinvoinnin kehittämishanke on toteutettu ja tulokset konkreettisia			
	kehittämishankkeessa sovittujen yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	etätöitä tehdään 10 % kokonaistyöajasta			
	etätöiden kattavuus				
	työajan saldopoikkeamat				
Osaamisen ja asiantuntemuksen hallinta ja vahvistaminen	vaihtuvuus	vaihtuvuus on hallittua			
	virantäyttöprosessin nopeus	kaikissa tehtävissä on työparit ja sijaisketjutus toimii			
	työparien ja sijaisparien kattavuus	>50% koulutuksesta on kehityskeskustelussa sovittua tai sisältyy osaamisen kehittämissuunnitelmaan perehdyttämisjärjestelmä toimii			
	koulutusmäärät ja kohdistuminen kehityskeskustelussa sovittuun	urakierto suunnitelmallista			
	perehdyttämissuunnitelman käyttö				

Toimiva johtaminen	esimiesten arviointi	esimiesten arviointi on säännöllistä ja kehitys on positiivinen			
	henkilöstöbarometri	positiivinen kehitys			
	koulutusmäärät	esimiesten koulutus on jatkuvaa ja monipuolista			
	palkitseminen				

KIRJALLISUUS

- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira: Strategia 2007–2011 -luonnos, 2007
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira: Toiminta- ja taloussuunnitelma 2008–2011, Helsinki 2006
- Elintarvikevirasto: Toiminta- ja taloussuunnitelma 2004–2007, Helsinki 2002
- Eläinlääkintä - ja elintarviketutkimuslaitos: EELAn strategia 2003–2013, 2003
- Eläinlääkintä- ja elintarviketutkimuslaitos: Toiminta- ja taloussuunnitelma 2004–2007, Helsinki 2002
- Kasvintuotannon tarkastuskeskus: KTTK strategia 2003
- Kasvintuotannon tarkastuskeskus: TTS 2004–2007, Helsinki 2002
- Kasvintuotannon tarkastuskeskus: Viljaseula 2002
- Kauppa- ja teollisuusministeriön monisteita 1/1999 Kauppa- ja teollisuusministeriön tasapainoinen onnistumisstrategia 2000–2003
- Lääkelaitos: Lääkelaitoksen strategia 2002–2006
- Maa- ja metsätalousministeriö: Elintarvike- ja terveystieteiden strategia, syyskuu 2004
- Maa- ja metsätalousministeriön tietohallintastrategia -luonnos, helmikuu 2004
- Maa- ja metsätalousministeriön metsäosaston strategia ja toimintasuunnitelma 2007, lokakuu 2006
- Maa- ja metsätalousministeriön metsäosaston strategia ja toimintasuunnitelma 2008, lokakuu 2007
- Maa- ja metsätalousministeriön tulevaisuuskatsaus, tammikuu 2003
- Maa- ja metsätalousministeriö: Vuosia 2004–2007 koskeva maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma, 20.12.2002
- Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 9/2002 Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä ETU 2030, Helsinki 2002
- Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 5/2002 Elintarviketalouden laatutietojärjestelmän kehittämisselvitys
- Maa- ja metsätalousministeriö: Maatalouden bio- ja geenitekniikkastrategia, Helsinki 2000
- Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2/1999 Kansallinen metsäohjelma 2010
- Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 9/2005 Maa- ja metsätalousministeriön strategia
- Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 13/2006 Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle elintarviketurvallisuudesta
- Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2007:1 Maatalouspolitiikan vaihtoehdot - työryhmä, Loppuraportti, Helsinki 2007
- Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2004:10 Kansallinen rehustrategia ja toimenpideohjelma 2004–2010, Helsinki 2004
- Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2004:5 Suomen zoonosisstrategia 2004–2008, Helsinki 2004
- Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2004:4 Maa- ja metsätalousministeriön ja Tiken verkkopalvelustrategia 2004–2008, Helsinki 2004
- Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2004:3 Maa- ja metsätalousministeriön aluekehitysstrategia 2005–2008 ja siihen liittyvä taustamuistio, Helsinki 2004

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2004:2 Ehdotus lantaisten eläinten käsittelyn suositussopimukseksi, Helsinki 2004

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2003:121 tarttuvien tautien vastustaminen Suomessa, Helsinki 2003

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2003:25 Kansallinen kasvinsuojelustrategia 2004–2013, Helsinki 2003

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2003:19 Kalaterveys 2008 -kalatautien torjuntastrategia, Helsinki 2003

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2003:18 Maa- ja metsätalousministeriön geeniteknikkastrategia ja toimenpideohjelma vuosille 2003–2007, Helsinki 2003

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2003:13 Ehdotus periaatepäätökseksi elintarvikevalvonnan kehittämisestä, Helsinki 2003

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2002:17 Eläinjättestrategia vuoteen 2007, Helsinki 2002

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2002:8 Ehdotus luonnonmukaisen tuotannon valvonnan kehittämisestä, Helsinki 2002

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2002:4 Siemenalan toimintaohjelman loppuraportti, Helsinki 2002

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2001:16 Maatalouden strategiaprojekti - Johtoryhmän loppuraportti, Helsinki 2001

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2001:12 Maatalouden bio- ja geeniteknikkastrategia, Helsinki 2001

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2000:9 Tuotantoeläinten terveydenhuolto, Helsinki 2000

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 2/2000 Eläinten lääkityksen ympäristövaikutukset

Maa- ja metsätalousministeriö: Työryhmämuistio MMM 3/1996 Mikrobilääkeaineiden käyttö eläimillä

MTT:n selvityksiä 32: Maatalouden tulevaisuus vuoteen 2025, Elintarvikeketjun asiantuntijoiden tulevaisuudenkuvia Suomen maataloudesta - Väliraportti, Pasi Rikkonen 2003

Qualitas Fennica Oy/J. Moisio: Visiosta strategian kautta tulokortteihin ja oppivaan strategiaprosessiin -luentomuistiinpanot 2002

STM 2000:4 Bakteerien lääkeresistenssin torjuminen ja mikrobilääkepolitiikan kehittäminen Tulevaisuuskatsaus vuoteen 2015, maa- ja metsätalousministeriön toimiala, Helsinki 2006

Valtiovarainministeriö 9/2003 Tulosoikeuksien terävöittäminen, Helsinki 2003

Valtionvarainministeriö 6/2003: Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012 - Selvitysosa

Valtiovarainministeriö 1/2003 Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa, Johdon kehittämisen strategia 2002–2012, Helsinki 2003

Viestinnän tutkimuskeskus CRC: MMM:n viestintä 2004, Helsingin yliopisto 2004