

Projektisuunnitelma
Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen,
Metsäntutkimuslaitoksen sekä
Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen
yhdistämiseksi

11.1.2013

Projektiryhmä:

Hannu Raitio (pj.)
Eero Helle
Erkki Kemppainen
Mikko Peltonen
Ilkka P. Laurila (siht.)



MTT

METLA



RIISTAN- JA KALANTUTKIMUS

Saatesanat

Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän uudistaminen on ollut pitkään vireillä. Uudistusta koskevia selvityksiä, arviointoja ja periaatepäätöksiä on vuosien varrella tehty lukuisia. Samanaikaisesti tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on kaikkialla maailmassa kasvanut, ja Suomessakin osamisperustan vahvistaminen on nähty strategisesti tärkeänä asiana. Hallitus on myös iltakoululinjauksessaan 10.10.2012 korostanut, että tutkimuksen tulee toimia yhteiskunnan kehittämisen ja päätöksenteon strategisena resurssina.

Uudistamisella tähdätään tutkimuksen laadun ja relevanssin parantamiseen, ministeriöiden välisen yhteistyön lisäämiseen sekä yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön ja työnjaon vahvistamiseen. Maa- ja metsätalousministeriö on jo pitkään toiminut ennakoivasti omien tutkimuslaitostensa toiminnan kehittämiseksi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuonna 2008 perustettiin maa- ja metsätalousministeriön ja ympäristöministeriön yhteistyönä Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymä (LYNET), joka on Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran, Geodeettisen laitoksen, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT), Metsäntutkimuslaitoksen (Metla), Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen (RKTL) sekä Suomen ympäristökeskuksen välinen yhteistyöelin. LYNETin tavoitteena on lisätä luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, parantaa tuottavuutta ja vahvistaa kansainvälistä kilpailukykyä. Lisäksi yhteenliittymän tavoitteena on tukea luonnonvara- ja ympäristöalan elinkeinojen toimintaedellytysten kehittämistä tutkimuksen, asiantuntijapalveluiden sekä kehittämis- ja innovaatiotoiminnan avulla.

Samaa ennakoivaa linjaa edusti päätös asettaa projektiryhmä valmistelemaan MTT:n, Metlan ja RKTL:n yhdistäminen luonnonvaratutkimuskeskukseksi, joka ajatus on sittemmin sisältynyt myös alivaltiosihteeri Timo Lankisen johdolla toimineen työryhmän raportin ”Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi” ehdotuksiin (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2012). Tältä osin odotamme parhaillaan hallituksen lopullisia päätöksiä.

Projektisuunnitelman laadinnan yhteydessä tutustuimme moniin viime aikoina toteutettuihin valtion organisaatioiden fuusioihin. Lisäksi työhön osallistui useita eri henkilöitä kaikista kolmesta tutkimuslaitoksesta. Projektiryhmän sihteerinä toimi kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila ja tiedottajana Juha Heikkilä. Projektisuunnitelman väliraportti luovutettiin syyskuun alussa maa- ja metsätalousministeriön kansliapäällikkö Jaana Husu-Kalliolle, joka on tukenut projektiryhmän työtä esimerkillisesti monin eri tavoin. Projektiryhmä esittää parhaat kiitokset kaikille nyt valmistuneen suunnitelman laadintaan osallistuneita henkilöitä. Projektiryhmä luovuttaa suunnitelman kunnioittavasti maa- ja metsätalousministeriön käyttöön.

Helsingissä 11.1.2013

Hannu Raitio
ylijohtaja, Metla
puheenjohtaja

Eero Helle
ylijohtaja, RKTL

Erkki Kemppainen
ylijohtaja, MTT

Mikko Peltonen
tutkimusjohtaja, MMM

Sisällysluettelo

1. PROJEKTIN TAUSTA, TEHTÄVÄ JA TAVOITE	8
1.1. TOIMEKSIANTO	8
1.2. MIKSI UUSI LAITOS JA TAVOITELTAVAT HYÖDYT	8
1.3. PROJEKTISUUNNITELMAN LAADINNAN TOTEUTUS	9
2. NYKYTILAN KUVAUS.....	11
2.1. HENKILÖSTÖ JA TALOUS.....	11
2.2. TOIMIPAIKAT	12
3. UUDEN LAITOKSEN PERUSTAMISPROJEKTIN VAIHEISTUS JA ORGANISOINTI.....	15
4. NIMI, LYHENNE JA ILME	18
5. STRATEGIAPERUSTAN RAKENTAMINEN	19
5.1. ALUSTAVA STRATEGIA VUOTEEN 2020.....	19
5.2. STRATEGIAPROSESSIN VAIHEET	20
6. ORGANISAATORAKENNE	21
7. UUDEN LAITOKSEN PERUSTAMISEN OSAPROJEKTIT JA AIKATAULU	24
7.1. LAIN JA ASETUKSEN SEKÄ JOHTAMISJÄRJESTELMÄN LAATIMINEN	24
7.2. RAHOITUKSEN JÄRJESTÄMINEN	24
7.3. TUTKIMUSOSAAMINEN	25
7.4. TIEDON JA TEKNOLOGIAN VAIHTO	26
7.5. LABORATORIOPALVELUT	27
7.6. SISÄISET PALVELUT	28
7.7. AIKATAULU	31
8. HENKILÖT UUSIIN TEHTÄVIIN JA KOKOONPANOIHIN	33
8.1. YLIMMÄN JOHDON VALINTAPROSESSI	33
8.2. KESKIJOHDON VALINTA SEKÄ MUUN HENKILÖSTÖN SIOITTAMINEN	33
9. TOIMINTAKULTTUURIEN YHTENÄISTÄMINEN	34
9.1. TYÖKULTTUURIANALYYSIT	34
9.2. MUUTOSVIESTINTÄ JA HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN.....	34
9.3. PERUSTAMISVAIHEEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄT	35
9.4. MUUTOSTUKI JA TYÖHYVINVOINTI.....	37
10. YHTEISTYÖ YLIOPISTOJEN JA TUTKIMUSLAITOSTEN KANSSA	37
10.1. NYKYTILAN KUVAUS	37
10.2. YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	37
11. ARVIO PERUSTAMISKUSTANNUKSISTA	40
12. YHDISTÄMISEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖVAIKUTUKSET	40
13. PERUSTAMISPROJEKTIN RISKIT JA NIIDEN HALLINTA	41
LIITE 1. NYKYTILAN KUVAUS	43

Tiivistelmä

Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän uudistaminen on ollut pitkään vireillä. Uudistusta koskevia selvityksiä, arviointeja ja periaatepäätöksiä on vuosien varrella tehty lukuisia. Samanaikaisesti tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on kaikkialla maailmassa kasvanut, ja Suomessakin osaamisperustan vahvistaminen on nähty strategisesti tärkeänä asiana.

Maa- ja metsätalousministeriö (MMM) asetti 26.3.2012 projektiryhmän valmistelemaan suunnitelman Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT), Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen (RKTL) kokoamisesta hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi. Ehdotus suunnitelmaksi tuli luovuttaa maa- ja metsätalousministeriölle 31.12.2012 mennessä.

Suunnitelman laatimiseksi projektiryhmä tutustui viime vuosina tehtyihin fuusioihin ja organisaatioiden uudelleenjärjestelyihin sekä järjesti useita työpajoja. Valmistelua tehtiin viidessä työryhmässä ja niiden alaryhmissä. Lisäksi henkilöstölle järjestettiin muutosta koskeva verkkoavoriini. Valmistelusta informoitiin henkilöstöä aktiivisesti.

Projektiryhmä ehdottaa uuden laitoksen nimeksi Luonnonvarakeskus. Ryhmä ehdottaa, että uusi Luonnonvarakeskus aloittaisi valtion kirjanpitoyksikkönä (tilivirasto) 1.1.2015 ja että keskuksen päätoimipaikka sijaitaan Helsingin Viikkiin.

Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää ratkaisuja uusiutuvien luonnonvarojen hoitoa, käyttöä, tuotteita, palveluja ja aineettomia arvoja koskeviin haasteisiin ja kysymyksiin.

Luonnonvarakeskuksen organisaatio rakentuu yhdestä ydinprosessista - *tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tiedon ja teknologian vaihto* - sekä *strateginen suunnittelu ja johtaminen* -ohjausprosessista ja *sisäiset palvelut* -tukiprosessista. Ydinprosessi koostuu kuudesta tulostavasta tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamiskeskuksesta sekä asiakasratkaisut-yksiköstä. Sisäiset palvelut koostuu palvelu- ja koordinaatioyksiköistä.

Projektiryhmä esittää, että hallinnonalan tilastotuotanto, ml. tilastoviranomaistoiminta, kootaan Luonnonvarakeskukseen Biotalousalan tilastot -osaamiskeskukseksi.

Luonnonvarakeskuksen toiminnan tieteellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus määräytyy paljolti sen mukaan, miten tehokkaasti uusi tieto ja osaaminen kytetään muokkaamaan tuotteiksi ja palveluiksi. Tästä syystä panostetaan erityisesti tiedon ja teknologian vaihtoon ja vahvistetaan toiminnon strategista asemaa nykytilanteeseen verrattuna.

Organisaatioiden yhdistäminen on yksi vaativimmista muutostilanteista, jonka onnistuminen riippuu suuresti sekä muutosjohtamisen ammattimaisuudesta että organisaatiokulttuurien huomioon ottamisesta. Tästä syystä projektiryhmä korostaa muutosviestinnän avoimuutta, ennakoivuutta ja vuorovaikutteisuutta. Tietoa muutosten syistä ja edistymisestä välitetään aktiivisesti ja vastaanottajalähtöisesti. Erityisen tärkeää on osallistaa henkilöstö, sidosryhmät ja asiakkaat mukaan luomaan uutta Luonnonvarakeskusta.

Hallinnon ja infrastruktuurin yhdistämisellä, ml. toimipaikkaverkoston kehittäminen, on merkittäviä talous- ja henkilöstövaikutuksia, joiden avulla pyritään sopeutumaan tiedossa oleviin kehysleikkauksiin, osaan yhdistymisestä aiheutuvista kustannuksista sekä panostamaan ydintoimintojen kehittämiseen.

Luonnonvarakeskuksen perustamisen merkittävimmät riskit liittyvät asiakassuhteiden säilymiseen, tutkimusryhmien rahoitusrakenteen eroihin sekä henkilöstön sitoutumiseen muutokseen. Riskeihin varaudutaan suunnittelemalla selkeät asiakasrajapinnat, luomalla rahoituksen hankinnan yhteiset pelisäännöt, suunnittelemalla siirtymävaiheen budjetointi huolella sekä määrittelemällä selkeät johtosuhteet ja rahoitusvastuut. Valmistelussa huolehditaan päätöksenteon avoimuudesta, laajasta osallistamisesta ja yhteisistä pelisäännöistä. Fuusioon liittyy ainutlaatuinen mahdollisuus oppia jokaisen organisaation parhaista puolista.

Abstract

The reform of Finland's research and innovation system has been in the works for a long time. Numerous reports, evaluations and government resolutions relating to the reform have been produced over the years. At the same time, the social significance of research and development has grown globally, and Finland too has begun to see the strengthening of the knowledge base as a strategically important goal.

On 26 March 2012, the Finnish Ministry of Agriculture and Forestry set up a project group to prepare a plan for the amalgamation of MTT Agrifood Research Finland, the Finnish Forest Research Institute and the Finnish Game and Fisheries Research Institute under a new, administratively cohesive entity called Natural Resources Institute Finland. The proposal for the plan was to be submitted to the Ministry of Agriculture and Forestry by 31 December 2012.

To prepare the plan, the project group reviewed mergers and organisational restructuring processes completed in recent years and held several workshops. Five committees and their sub-committees were set up to coordinate the preparation work. An online brainstorming session relating to the change was also organised for personnel. Personnel were kept informed of the planning process actively and openly.

The project group proposes that the new Natural Resources Institute Finland be established as a government agency on 1 January 2015. The project group proposes that the institute be headquartered in Viikki, Helsinki.

Natural Resources Institute Finland would be a research and consultancy organisation that develops solutions for challenges and questions relating to the management and use of renewable natural resources, products, services and intangible values.

The organisation of Natural Resources Institute Finland would be based on one core process – *research and development as well as exchange of information and technology*. In addition there are *strategic planning and management* -steering process and *internal services* -support process. The core process would comprise five profit-accountable research and development knowledge centres as well as a customer solutions unit. Internal services would consist of service and coordination units.

The scientific and social influence of the activities of Natural Resources Institute Finland will be largely determined by how efficiently new information and know-how can be converted into products and services. This is why considerably more than before needs to be invested in the exchange of information and technology and why the strategic position of the entire function needs to be strengthened substantially.

The amalgamation of organisations is one of the most challenging aspects of restructuring, and its success is highly dependent on both competent change management and the ability to factor in organisational cultures. This is why the project group emphasises the need for communications relating to the change to be open, honest and anticipatory as well as encouraging of discourse between the parties. Information about the reasons behind the change and its progress needs to be communicated actively and taking into account the needs of the audience. It is also especially important to include personnel, interest groups and customers in the process of creating the new Natural Resources Institute Finland.

The project group proposes that the administrative sector's statistical services be centralised and that a special Bio-based Economy Statistics unit be established for this purpose at Natural Resources Institute Finland.

The amalgamation of administration and infrastructure, including the development of the network of offices, will bring significant changes to finances and personnel, which are hoped to allow the sector to adapt to coming budget cuts, offset some of the costs resulting from the amalgamation as well as invest in the development of core activities.

The most notable risks associated with establishing Natural Resources Institute Finland relate to customer retention, differences in the funding structures of the research teams, and personnel not committing to the change. The goal is to prepare for these risks by designing clear customer interfaces, agreeing on common rules for acquiring funding, and planning the budget for the transitional period with care. At least the launch stage will be based on a simple organisation with a clear management structure and financial responsibilities. Attention will be given in planning to transparent decision-making, inclusiveness and common rules. The merger presents a unique opportunity to learn from the best qualities of each of the organisations.

Sammandrag

En reform av forsknings- och innovationssystemet har länge varit aktuell i Finland. Under årens lopp har uppgjorts ett stort antal utredningar, utvärderingar och principbeslut. Samtidigt har forsknings- och utvecklingsverksamhetens samhälleliga betydelse ökat överallt i världen, och även i Finland har man betraktat förstärkandet av kompetensbasen som ett strategiskt viktigt område.

Jord- och skogsbruksministeriet (JSM) tillsatte den 26 mars 2012 en projektgrupp med uppdraget att bereda en plan för att slå samman Forskningscentralen för jordbruk och livsmedelsekonomi (MTT), Skogsforskningsinstitutet (Metla) och Vilt- och fiskeriforskningsinstitutet (VFFI) till en administrativt enhetlig forskningscentral för naturresurser. Ett förslag till plan skulle överlämnas till jord- och skogsbruksministeriet senast den 31 december 2012.

För att uppgöra planen studerade projektgruppen fusioner och omorganiseringar som genomförts under de senaste åren och ordnade flera verkstäder. Beredningsarbetet utfördes i fem arbetsgrupper och deras undergrupper. För personalen ordnades dessutom en webbaserad brainstorming om förändringen.

Personalen informerades aktivt och öppet om beredningen.

Projektgruppen föreslår att den nya Naturresurscentralen börjar som ett statligt räkenskapsverk den 1 januari 2015. Enligt projektgruppens förslag skulle huvudkontoret placeras i Vik i Helsingfors.

Enligt planen är Naturresurscentralen en forsknings- och sakkunnigorganisation som utvecklar lösningar på utmaningar och frågor som gäller vård och användning av förnybara naturresurser och produkter, tjänster och immateriella värden i anslutning till dem.

Naturresurscentralens organisation består av en kärnprocess – forskning och utveckling och utbyte av kunskap och teknologi – och två stödprocesser – strategisk planering och ledning samt interna tjänster.

Kärnprocessen består av fem resultatansvariga kompetenscentra för forskning och utveckling samt av en enhet för kundlösningar. Interna tjänster består i sin tur av enheterna för tjänster och samordning.

Det vetenskapliga och samhälleliga inflytandet av Naturresurscentralens verksamhet beror i hög grad på hur effektivt ny kunskap och kompetens kan utformas till produkter och tjänster. Därför ska centralen göra avsevärt större satsningar på utbyte av kunskap och teknologi än i dagens läge, och hela funktionens strategiska ställning ska förstärkas betydligt.

Sammanslagning av organisationer är bland de mest krävande förändringssituationerna och framgången beror i hög grad på huruvida förändringsledningen genomförs på ett professionellt sätt och organisationskulturerna beaktas. Därför betonar projektgruppen att kommunikationen om förändringen ska vara öppen, ärlig, föregripande och dialogorienterad. Information om orsakerna till förändringarna och om hur åtgärderna fortskrider ska ges aktivt och mottagarinriktat. Det är särskilt viktigt att göra personalen, intressenterna och kunderna delaktiga i arbetet med att skapa den nya Naturresurscentralen.

Projektgruppen föreslår att statistikproduktionen inom förvaltningsområdet koncentreras till en enhet för statistik om bioekonomi vid Naturresurscentralen.

Sammanslåendet av förvaltningen och infrastrukturen, bl.a. utvecklandet av nätverket av verksamhetsställen, har betydande ekonomiska och personalrelaterade konsekvenser. Dessa effekter utnyttjas för att anpassa verksamheten till de aviserade nedskärningarna i budgetramarna och till en del av de kostnader som sammanslagningen medför samt för att utveckla kärnverksamheterna.

De viktigaste riskerna i anslutning till inrättandet av Naturresurscentralen gäller kontinuiteten i kundrelationerna och skillnaderna i forskningsgruppernas finansiering. Ytterligare en risk är att personalen inte engagerar sig för förändringen. Dessa risker förebyggs genom planering av klara och tydliga kundgränssnitt, utveckling av gemensamma spelregler för anskaffningen av finansiering och omsorgsfull planering av övergångsskedets budget. Åtminstone startskedet genomförs med en enkel organisation med klara ledningsförhållanden och finansieringsansvar. Vid beredningen sörjer man för ett öppet beslutsfattande, omfattande delaktighet och gemensamma spelregler. Fusionen erbjuder en unik möjlighet att dra lärdomar av de bästa sidorna hos varje organisation.

1. Projektin tausta, tehtävä ja tavoite

1.1. Toimeksianto

Maa- ja metsätalousministeriö (MMM) asetti 26.3.2012 projektiryhmän valmistelemaan suunnitelman Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT), Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen (RKTL) kokoamisesta hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi (MMM015:00/2012).

Suunnitelmassa tulee esittää keskeisimmät toimenpiteet ja niiden aikataulu siten, että tutkimuskeskus voisi aloittaa toimintansa vuoteen 2016 mennessä. Tavoitteena on, että nykyisten tutkimuslaitosten erityisosaaminen ja kansainvälinen näkyvyys säilyvät. Suunnitelmaan tulee sisältyä myös yliopistojen ja korkeakoulujen sekä muiden luonnonvaratutkimuksen kannalta oleellisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen.

Projektiryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin ylijohtaja Hannu Raitio Metlasta. Jäseniksi kutsuttiin ylijohtaja Erkki Kemppainen MTT:stä, ylijohtaja Eero Helle RKTL:stä sekä tutkimusjohtaja Mikko Peltonen MMM:stä. Projektiryhmän sihteeriksi kutsuttiin kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila MTT:stä.

Projektiryhmän tuli esittää suunnitelman luonnos MMM:lle 7.9.2012 mennessä ja viimeistelty ehdotus suunnitelmaksi 31.12.2012 mennessä.

1.2. Miksi uusi laitos ja tavoiteltavat hyödyt

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on kaikkialla maailmassa kasvanut, ja Suomessa osaamisperustan vahvistaminen on nähty strategisesti tärkeänä asiana. Hallitus on myös iltakoululinjauksessaan 10.10.2012 korostanut, että tutkimuksen tulee toimia yhteiskunnan kehittämisen ja päätöksenteon strategisena resurssina.

Yhteiskunnan ongelmat vaativat yhä kokonaisvaltaisempia ja integroidumpia toimintatapoja. Asiakkaiden ja sidosryhmien luonnonvaratalouteen kohdistamat kasvavat odotukset edellyttävät myös tutkimuksen rakenteiden arviointia. Uusi laitos vastaa moniin ajankohtaisiin yhteiskunnan tarpeisiin:

- Tarvitaan ratkaisuja biomassojen parempaan hallintaan ja ominaisuuksien parempaan hyödyntämiseen biotalouden pohjaksi.
- Kokonaisvaltaisella maa-, metsä-, vesi- ja elintarviketalouden tutkimuskokonaisuudella voidaan luoda nykyistä paremmin kasvavia mahdollisuuksia ekologisesti kestäväälle yritystoiminnalle ja tuotantotaloudelle.
- Kokonaisvaltaisemmalla luonnonvaratiedon ja osaamisen hallinnalla saavutetaan suurempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus.
- Kolmen tehtävänkuvaltaan rinnakkaisen laitoksen kokoaminen yhteen helpottaa tutkimusinfrastruktuurin ylläpitoa ja kehittämistä.
- Hallinnon suhteellinen osuus vähenee, organisaatorakenne tiivistyy ja yleiskustannus alenee, mikä johtaa kustannussäästöihin ja tuottavuuden paranemiseen.
- Yhdistäminen mahdollistaa hallinnon kehittämisen soveltamalla eri laitoksista parhaita käytäntöjä.
- Kasvava ja monitieteisempi tutkimusympäristö innostaa ja on houkutteleva yhteistyökumppani sekä kilpailukykyinen työnantaja.

- Osaamispuhjan monialaisuus antaa mahdollisuuden laajempaan kansainväliseen vaikuttavuuteen ja rahoituspuhjaan.
- Yhdistyminen luo mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen nykyistä paremmin.
- Uudelleen muodostettavat tutkimustiimit synnyttävät uutta luovuutta ja toimivat aiempaa tehokkaammin.
- Substanssi- ja menetelmäosaaminen laajenee sekä yhteistyö tehostuu.
- Yhdistämällä nykyiset tutkimuslaitokset saavutetaan tutkimuspoliittisesti vaikuttavampi kokonaisuus kuin että laitokset toimisivat erillisinä.
- Kunkin tutkimusalan erityisosaaminen ja kansainvälinen vaikuttavuus säilytetään.
- Luo uusia mahdollisuuksia alueelliseen vaikuttamiseen ja maaseudun elinvoimaisuuden edistämiseen.
- On luonteva jatko LYNETin evolutionääriselle kehitykselle; samalla myös LYNETin toimintaa kehitetään.
- Toteuttaa hallitusohjelmaa, ja on osaratkaisu sektoritutkimusuudistukseen.

1.3. Projektisuunnitelman laadinnan toteutus

Suunnitelman laatimiseksi projektiryhmä tutustui viime vuosina tehtyihin fuusioihin ja uudelleenjärjestelyihin sekä piti 15 työpajaa, joista useimmat kestivät koko päivän. Projektiryhmän lisäksi työpajoihin osallistui laitosten tulosohjaajia, tutkimusjohtoa, johtoryhmät sekä joukko muita asiantuntijoita. Projektiryhmä järjesti myös tutkimuslaitosten henkilöstöjärjestöjen pääluottamusmiehille yhdistymistä ja projektisuunnitelman laadintaa koskevan keskustelutilaisuuden. Valmistelua tehtiin viidessä työryhmässä ja niiden alaryhmissä. Valmistelun etenemistä esiteltiin kahdeksassa, laitosten intraneteissa julkaistussa sisäisessä tiedotteessa. Fuusiovalmistelun käynnistämisestä tiedotettiin asiakkaille ja sidosryhmille keuhällä. Joulukuussa 2012 toteutettiin verkkoaiivorihi, jossa henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida seuraavia kysymyksiä kahden viikon ajan: Mitä uusia mahdollisuuksia tutkimuslaitosten yhdistäminen meille tuo? Millä tavoin lunastamme suuret odotukset? Miten saavutamme lisää yhteiskunnallista vaikuttavuutta? Miltä muutos tuntuu tällä hetkellä? Vastajat, 559 henkilöä, jakautuivat suunnilleen laitosten henkilöstömäärien suhteessa.

Projektiryhmä tutustui fuusioihin ja toiminnan organisointiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksessa (16.4.2012), Sitrassa (30.5.2012), Työterveyslaitoksessa (1.6.2012), Suomen metsäkeskuksessa (8.6.2012), Maanmittauslaitoksessa (22.8.2012) ja Eivirassa (13.9.2012). Aikaisemmissa kokemuksissa korostuvat huolellisen valmistelun tärkeys ja se, että silti aina tapahtuu yllättävääkin.

Fuusioiden on tyypillisesti toteutettu noin vuodessa. Varattu aika käytetään riippumatta sen pituudesta. On tärkeää nimittää vastuulliset johtajat ja päälliköt ajoissa, useita kuukausia ennen toiminnan aloittamista.

Valittujen johtajien on varattava aikaa kiertää kaikki toimipaikat ja tavata henkilöstöä mahdollisimman nopeasti. Myös henkilöstön sijoittaminen uuteen organisaatioon on tehtävä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin hälvennetään henkilöstön epävarmuutta. Fuusion onnistumiseen vaikuttaa myös se, onko siihen varattu erillinen määräraha. Se, miten hoidetaan yhteiset kulut ennen käynnistystä, tulee sopia hyvissä ajoin.

Strategiatyöhön on varattava riittävästi aikaa. Mahdollisimman moni asia on tehtävä valmiiksi ennen toiminnan käynnistämistä, ml. henkilöstöasiat, kuten palkkausjärjestelmä ja etuuksien yhdenmukaistaminen. Kellään ei saa olla erityisetuja. Tietojärjestelmien yhtenäistäminen tulee aloittaa heti, kun fuusiota aletaan

valmistella. Tasapuolisesta sisäisestä tiedotuksesta on huolehdittava. Lisäksi muutosvaihetta varten on perustettava yhteinen intranet. Myös asiakkaita ja sidosryhmiä pitää informoida riittävästi.

Tämä suunnitelma laadittiin projektiryhmän ohjauksessa ja yksityiskohtaisesti viidessä työryhmässä, joilla oli alaryhmiä. Työryhmien ensisijaisena tehtävänä oli laatia suunnitelma kokonaisuuden valmistelun vaiheistuksesta vuosina 2013 – 2014, jotta Luonnonvarakeskus voisi aloittaa toiminnan 1.1.2015. Työryhmät arvioivat Luonnonvarakeskuksen perustamisen riskejä ja suunnittelivat niiden hallintaa. Lisäksi työryhmät kartoittivat nykyiset osaamis- ja tehtäväkokonaisuudet sekä kokonaisuuteen sitoutuneen osaamisen ja resurssin. Työryhmät ja niiden aihealueet olivat:

Tutkimusosaaminen

- Ryhmä kartoitti tutkimusosaamisen - tutkijat, laboratorio- ja aineistopalveluhenkilöstö - nykyiset osaamiskokonaisuudet sekä resurssit. Ryhmä suunnitteli osaamiskeskusten organisointia ja kokonaisuuden järjestämistä.
- Leena Paavilainen (pj.), Jyrki Aakkula, Anu Harkki, Asmo Honkanen, Taneli Kolström, Vesa Ruusila ja Maarit Kytö (siht.)

Tiedon ja teknologian vaihto

- Ryhmä kartoitti asiakkaiden ja tutkimuksen välistä rajapintaa, joka koostuu seuraavista kokonaisuuksista: tietovarannot, tutkimuksen tietojärjestelmät, viestintä, tietopalvelut, IPR ja it-palvelut.
- Anu Harkki (pj.), Olli Järvinen, Erkki Kauhanen, Leena Paavilainen, Johanna Torkkel ja Emilia Männistö (siht.)

Laboratoriopalvelut

- Ryhmä kartoitti laboratoriopalveluja.
- Taneli Kolström (pj.), Pentti Aspila, Veli Hietaniemi, Marjatta Kantola ja Pekka Vuorinen

Tutkimusympäristö ja sen ylläpito

- Ryhmä kartoitti seuraavia tutkimuksen tarvitsemia palveluja: toimitilapalvelut, toimipaikkaverkosto, laitekanta, tutkimusmetsät ja -maatilat, vesiviljely sekä kasvihuoneet.
- Ilkka P. Laurila (pj.), Pentti Aspila, Kristiina Borg, Petri Heinimaa, Lena Söderholm-Tana, Martti Varmola ja Liisa Rinta (siht.)

Hallintopalvelut

- Ryhmä kartoitti henkilöstö-, talous- ja yleishallintopalveluja.
- Lena Söderholm-Tana (pj.), Pentti Aspila ja Kristiina Borg

Projektiryhmän raportissa on hyödynnetty työryhmien raportteja, jotka ovat käytettävissä myös jatkotyökentelyssä.

2. Nykytilan kuvaus

2.1. Henkilöstö ja talous

MTT:n, Metlan ja RKTL:n yhteenlaskettu henkilöstö oli 1808 henkilötyövuotta (htv) vuonna 2011. Henkilöstöstä 49 % on tutkijoita ja muita akateemisia asiantuntijoita, 9 % toimistohenkilöstöä, 7 % laboratoriohenkilöstöä ja 34 % muuta teknistä henkilöstöä (taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilöstö vuonna 2011, henkilötyövuotta.

	MTT	%	Metla	%	RKTL	%	Yht.	%
Johtajat	10	1	9	1	6	2	25	1
Tutkijat ja muut akateemiset asiantuntijat	372	50	368	49	119	43	860	49
Laboratoriohenkilöstö	59	8	59	8	0	0	119	7
Toimistohenkilöstö	73	10	56	8	29	10	158	9
Muu tekninen henkilöstö	227	31	254	34	123	44	604	34
Yhteensä ilman harjoittelijoita	741	100	747	100	277	100	1765	100
Harjoittelijat	32		7		4		43	
Yhteensä	773		754		281		1808	

Laitosten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2011 oli 138 milj. euroa (M€). Yhteisrahoituksen käyttö oli 28,7 M€ (21 %), maksullisen toiminnan tulot 8,9 M€ (6 %) ja muut tuotot 6,9 M€ (5 %). Menoista 93,5 M€ (68 %) katettiin toimintamenomomentilla (taulukko 2).

Uusi laitos on henkilöstön määrällä mitaten 64 % ja liikevaihdolla mitaten 50 % VTT:stä, joka puolestaan on kooltaan lähes puolet (liikevaihdolla mitaten 48 %) valtion tutkimuslaitosten volyyymistä.

Taulukko 2. Meno- ja rahoituslaskelma vuonna 2011, milj. euroa.

	MTT	Metla	RKTL	Yht.
TUOTOT yhteensä	63,2	59,9	25,2	148,3
Budjettirahoitus	38,5	47,7	17,6	103,8
- Edelliseltä vuodelta siirtynyt budjettirahoitus	5,2	4,7	2,6	12,5
- Talousarvio + lisätalousarviot	33,3	43,0	15,0	91,3
Maksullinen toiminta	4,0	2,5	2,4	8,9
Yhteisrahoitus	16,3	7,7	4,7	28,7
- Suomen Akatemia	0,8	2,5	0,1	3,4
- Tekes	1,3	0,5	0,0	1,8
- ELY-keskukset	3,2	0,5	1,1	4,8
- Maa- ja metsätalousministeriö	1,2	0,8	1,6	3,6
- Muu valtion budjettitalous	1,2	0,8	0,1	2,1
- Makera	3,2	0,0	0,0	3,2
- Muu kotimainen rahoitus	1,4	1,2	0,2	2,8
- Kotimainen yritysrahoitus	1,7	0,3	0,2	2,2
- Ulkomainen yritysrahoitus	0,2	0,0	0,0	0,2
- EU:n tutkimusrahoitus	1,7	0,7	1,1	3,5
- Muu ulkomainen rahoitus	0,4	0,4	0,2	1,0
Muut tuotot	4,4	2,0	0,5	6,9
- EU-maataloustuet	2,1	0,0	0,0	2,1
- Muut tuotot	2,2	1,2	0,2	3,6
- TEM:n työllistämismäärärahat	0,1	0,8	0,3	1,2
MENOT JA INVESTOINNIT yhteensä	56,7	55,8	25,5	138,0
Menot	55,6	54,3	24,9	134,8
- Henkilöstökulut	37,4	40,2	14,4	92,0
- Aineet ja tarvikkeet	4,1	2,0	3,0	9,1
- Vuokrat (sis. toimitila-, asunto- ja muut vuokrat)	5,4	3,6	3,1	12,1
- Palvelujen ostot	6,5	4,7	3,3	14,5
- Muut kulut	2,2	3,8	1,1	7,1
Investoinnit	1,1	1,5	0,5	3,1
VARAUKSET JA SEURAAVALLE VUODELLE SIIRTYVÄ BUDJETTIRAHAA	6,5	4,1	3,0	13,6

Laitokset eroavat toisistaan rahoitusrakenteen perusteella. Yhteisrahoituksen osuus liikevaihdosta vaihtelee 14 % ja 29 % välillä, maksullisen toiminnan 4 % ja 9 % välillä ja toimintamenomomentin osuus 58 % ja 78 % välillä (taulukko 3).

Taulukko 3. Rahoitusrakenne vuonna 2011, %.

	MTT	Metla	RKTL	Yht.
Maksullinen toiminta	7	4	9	6
Yhteisrahoitus	29	14	18	21
Muut tuotot	6 ^{*)}	4	2	5
Budjettirahoitus	58 ^{*)}	78	70	68
Yhteensä	100	100	100	100

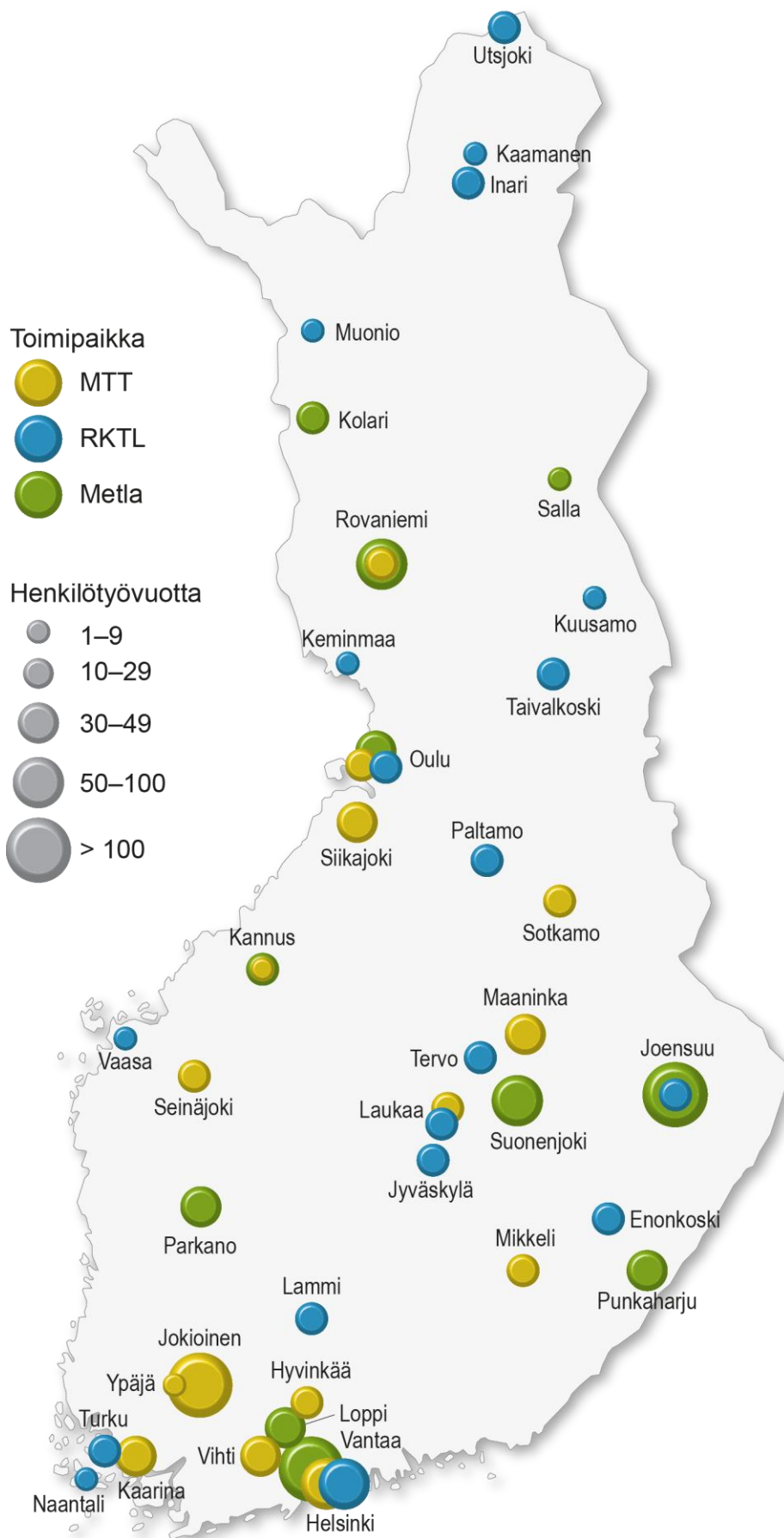
^{*)} Kertaerien vaikutus korjattu.

2.2. Toimipaikat

Vuoden 2013 alussa toimittiin 38 paikkakunnalla. Toimipaikoista neljä oli yhteisiä. Suurimmat toimipaikat olivat Jokioinen, Vantaa, Helsinki ja Joensuu (taulukko 4 ja kuva 1).

Taulukko 4. Toimipaikat ja henkilöstö vuonna 2011.

Toimipaikka	MTT htv	Metla htv	RKTL htv	Yht. htv	Yhteinen toimitila
1. Jokioinen	413			413	
2. Vantaa		323		323	
3. Helsinki	94		66	160	MTT+RKTL samalla Viikki-kampuksella
4. Joensuu		102	11	113	Metla + RKTL samassa rakennuksessa
5 – 6. Rovaniemi, ml. Salla	15	81		96	MTT+Metla samassa rakennuksessa Rovaniemellä
7. Oulu	10	46	25	81	MTT+Metla+RKTL samassa rakennuksessa
8. Suonenjoki		57		57	
9. Laukaa	23		15	38	Kahdessa osoitteessa
10. Maaninka	36			36	
11. Parkano		42		42	
12. Vihti	35			35	
13. Piikkiö (Kaarina)	33			33	
14. Ruukki (Siikajoki)	31			31	
15. Kannus	4	28		32	MTT+Metla samassa rakennuksessa
16. Punkaharju		31		31	
17. Haapastensyrjä (Loppi)		31		31	
18. Mikkeli	25			25	
19. Taivalkoski			25	25	
20. Turku			22	22	
21. Sotkamo	20			20	
22. Inari			16	16	
23. Hyvinkää (luovutaan 2013)	15			15	
24. Saimaa (Enonkoski)			15	15	
25. Evo (Lammi) (luovutaan 2013)			14	14	
26. Seinäjoki	13			13	
27. Jyväskylä			11	11	
28. Tenojoki (Utsjoki)			11	11	
29. Kainuu (Paltamo)			10	10	
30. Tervo			10	10	
31. Kolari		13		13	
32. Muonio (luovutaan 2013)			6	6	
33. Ypäjä	6			6	
34. Kuusamo			5	5	
35. Perämeri (Keminmaa)			5	5	
36. Porotutkimusasema (Kaamanen)			5	5	
37. Rymättylä (Naantali)			5	5	
38. Merenkurkku (Vaasa)			4	4	
Yhteensä	773	754	281	1808	



Kuva 1. Toimipaikat vuoden 2013 alussa.

3. Uuden laitoksen perustamisprojektin vaiheistus ja organisointi

Uuden laitoksen perustaminen on vaativa muutosprosessi, jossa kolme rakenteeltaan, toimintakulttuuriltaan ja kooltaan erilaista tutkimuslaitosta lakkautetaan sekä rakennetaan integraation kautta uusi organisaatio. Samanaikaisesti kuitenkin Metlan, MTT:n ja RKTL:n toiminnan tulee jatkua mahdollisimman häiriötöntä.

Perustamisprojekti jakautuu kolmeen vaiheeseen: 1) perustamisen suunnittelu, 2) perustaminen sekä 3) toiminnan vakiinnuttaminen.

Uuden organisaation perustamisen suunnitteluvaiheesta vastasi MMM:n asettama projektiryhmä, ja sen laadinta kesti yhdeksän kuukautta (huhtikuu – joulukuu 2012). Projektiryhmä ehdottaa, että uusi organisaatio aloittaisi toimintansa 1.1.2015, jolloin perustamisvaihe ajoittuisi vuosille 2013 ja 2014 ja toiminnan vakiinnuttaminen alkaisi sen jälkeen.

Perustamisvaiheen organisaatioon kuuluvat ohjausryhmä, yhteistoimintaryhmä, johtoryhmä sekä fuusio-toimisto. Yksityiskohtainen perustamissuunnittelu ja -toteutus tehdään erillisissä temaattisissa työryhmissä. Lisäksi perustamishanketta tukee kaksi neuvoa-antavaa keskustelufoorumia: esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi (kuva 2).

MMM:n asettaman *ohjausryhmän* tehtävänä on johtaa ja valvoa yhdistymistä. Ohjausryhmä linjaa ja päättää keskeiset uuden laitoksen strategiaperustaa, rakennetta ja johtamisjärjestelmää sekä johdon ja henkilöstön valintaprosessia koskevat asiat. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii ministeriön kansliapäällikkö, ja jäseninä toimii kaksi tulosohtajaa, johtoryhmän puheenjohtaja, kaksi hallintojuristia sekä henkilöstön edustaja kustakin yhdistettävästä laitoksesta. Kullekin henkilöstön edustajalle valitaan myös varahenkilö. Vaali ja valintamenettely pannaan toimeen kaksivaiheisena vaalina siten, että kaikilla virkamiehillä ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua siihen. Vaalin ensimmäisen kierroksen kolme eniten ääniä saanut henkilö asetetaan ehdolle toisen vaiheen vaaliin. Toisen vaiheen vaalissa eniten ääniä saanut henkilö nimetään henkilöstön edustajaksi, ja toiseksi eniten ääniä saanut hänen varahenkilökseen. Ohjausryhmän sihteeri vastaa yhdessä johtoryhmän kanssa ohjausryhmän kokousten valmistelusta ja dokumentoinnista. Ohjausryhmän toimikausi päättyy 1.1.2015.

Yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa on säädetty lailla, jonka tarkoituksena on antaa virastojen henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhön ja työolosuhteisiin sekä viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Vaikka ohjaus- ja johtoryhmään kuuluukin kustakin laitoksesta vaalilla valittu henkilöstön edustaja, projektiryhmä ehdottaa lisäksi perustettavaksi erillisen yhteistoimintaelimen, joka käsittelee ohjausryhmän kokoukseen kulloinkin tulevat asiat ennen varsinaisen ohjausryhmän kokousta. Näin taataan MTT:n, Metlan ja RKTL:n henkilöstölle mahdollisuus osallistua laaja-alaisesti fuusion valmisteluun.

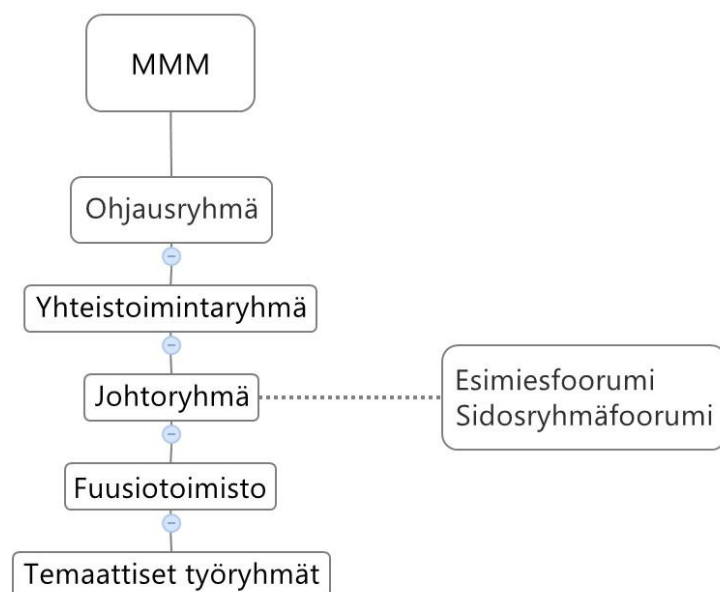
Yhteistoimintaelimen, jota kutsutaan *yhteistoimintaryhmäksi*, puheenjohtajana toimii johtoryhmän puheenjohtaja ja jäseninä hallintojuristi, yhdistettäviä laitoksia edustava työsuojelupäällikkö, ministeriötä edustava tulosohtaja sekä kolme henkilöstön edustajaa, jotka pääsopijajärjestöt (JUKO ry, Pardia ja JHL) nimeävät. Virkamiehet ja työntekijät, jotka eivät kuulu järjestöihin, voivat enemmistön heistä niin vaatiessa valita keskuudestaan edustajan yhteistoimintaryhmään.

MMM:n asettama *johtoryhmä* johtaa ja valvoo perustamishankkeen operatiivista valmistelua. Sen tehtävänä on ohjata ja koordinoida yhdistymistä, valvoa projektisuunnitelman toteutusta sekä valmistella asiat ohjausryhmän kokoukseen. Johtoryhmän vastuulla on varmistaa, että yhdistyvien laitosten henkilöstö saa riittävän informaation yhdistymisen etenemisestä. Johtoryhmän jäseninä ovat yhdistettävien laitosten ylijohtajat, joista yksi toimii MMM:n asettamana puheenjohtajana, MMM:n tutkimusjohtaja ja talousjohtaja, kaksi hallinnon ja juridiikan tuntijaa sekä vaaleilla valittu henkilöstön edustaja kustakin yhdistettävästä laitoksesta. Kullekin henkilöstön edustajalle valitaan myös varahenkilö. Vaali ja valintamenettely pannaan toimeen kaksivaiheisena vaalina siten, että kaikilla virkamiehillä ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua siihen. Vaalin ensimmäisen kierroksen kolme eniten ääniä saanutta henkilöä asetetaan ehdolle toisen vaiheen vaaliin. Toisen vaiheen vaalissa eniten ääniä saanut henkilö nimetään henkilöstön edustajaksi, ja toiseksi eniten ääniä saanut hänen varahenkilökseen. Johtoryhmä valitsee sihteerikseen jonkun fuusiotoimiston jäsenistä. Johtoryhmä voi tarvittaessa käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Johtoryhmän toimikausi päättyy 1.1.2015.

Johtoryhmän kutsuma *fuusiotoimisto* vastaa yhdistymisen operatiivisesta toiminnasta. Se koordinoi projektin vaiheistusta ja valmistelee johtoryhmän esityslistat ja muistiot sekä kutsuu tarvittavat operatiiviset työryhmät. Työryhmien kokoonpanossa ovat edustettuina tasapuolisesti kaikkien yhdistettävien laitosten henkilöstöä. Työryhmien velvollisuutena on osallistaa asianosainen henkilöstö mukaan suunnitteluun.

Johtoryhmän tukena fuusion toteutuksessa toimivat neuvoa-antavat esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi. Esimiesfoorumiin kuuluvat laitosten keskeiset johtajat ja esimiehet. Sidosryhmäfoorumissa puolestaan ovat edustettuina keskeiset asiakkaat ja sidosryhmät. Foorumit kokoontuvat vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Fuusiotoimisto vastaa yhdistymisprojektin riskienhallinnasta sekä muutosviestinnästä henkilöstölle ja asiakkaille. Fuusiotoimiston vetäjänä, projektipäällikkönä, toimii johtoryhmän puheenjohtaja. Lisäksi toimistossa on kaksi jäsentä, jotka edustavat muita kahta yhdistettävää laitosta kuin puheenjohtaja, sekä viestinnän asiantuntija. Fuusiotoimisto jatkaa toimintaansa kehittämis- ja toteuttamisprojektina vuoden sen jälkeen, kun uusi laitos on aloittanut toimintansa.



Kuva 2. Perustamisprojektin organisaatio.

Perustamisprojektin temaattiset työryhmät

Fuusion käytännön toteutusta varten perustetaan ainakin seuraavat työryhmät ja niiden alaryhmät:

1. Strategiatyöryhmä
2. Organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä -työryhmä
3. Toimipaikkarakenne-työryhmä
4. Palkkausjärjestelmä-työryhmä
5. Tutkimusosaaminen-työryhmä
6. Tiedon ja teknologian vaihto -työryhmä
 - 6.1. Viestintä ja markkinointi
 - 6.2. Palvelut ja asiakasrajapinta
7. Sisäiset palvelut -työryhmä
 - 7.1. Koetoimintapalvelut
 - 7.2. Laboratoriopalvelut
 - 7.3. Toimitilapalvelut
 - 7.4. Oikeudelliset palvelut
 - 7.5. Laatutyö
 - 7.6. Henkilöstö- ja matkapalvelut
 - 7.7. Talouspalvelut
 - 7.8. Hankintapalvelut
 - 7.9. Tiedonhallinta
 - 7.10. Tietohallinto

Näiden työryhmien lisäksi johtoryhmä voi työn edetessä nimetä muita temaattisia työryhmiä.

Kaikkien toimielimien henkilöiden palkoista ja toiminnan muista kustannuksista vastaa ao. virasto 1.1.2015 saakka, jonka jälkeen vastuu siirtyy perustetulle Luonnonvarakeskukselle.

4. Nimi, lyhenne ja ilme

Projektiryhmän tehtäväksi annettiin valmistella suunnitelma *luonnonvaratutkimuskeskuksen* perustamiseksi yhdistämällä Metla, MTT ja RKTL. Syyskuun 20. päivänä 2012 julkistetussa ”Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi” -raportissa alivaltiosihteeri Timo Lankisen johdolla toiminut työryhmä puolestaan ehdottaa perustettavaksi ”*Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen*” fuusioimalla edellä mainitut kolme tutkimuslaitosta.

Projektiryhmä esittää uuden laitoksen nimeksi ”*Luonnonvarakeskus*”. Nimestä halutaan jättää pois sekä *tutkimus-* että *kehittämis-*sanat, vaikka uusi organisaatio mitä suurimmassa määrin onkin tutkimusta ja kehittämistä harjoittava asiantuntijaorganisaatio. Perusteena näiden kahden sanan poisjättämiselle projektiryhmä näki useita syitä. Tällä tavoin uusi laitos erottuu selkeämmin yliopistoista, joiden itseisarvoisena tehtävänä on *tutkimus* – tutkimuslaitoksille se on väline vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Nimi olisi linjassa monien muidenkin valtion tutkimuslaitosten kanssa (THL, SYKE, IL, TTL, Kotus). Lisäksi ehdotettava nimi on kyllin laaja ja sopivan lyhyt ja selkeä sekä helppo kääntää, esim. Natural Resources Institute Finland.

Projektiryhmä kartoitti alustavasti sopivia nimilyhenteitä ja teki joitakin internet-osoitevarauksia. Kuvaavan ja myös englannin kieleen sopivan lyhenteen löytämiseksi projektiryhmä päätyi kuitenkin ehdottamaan koko henkilöstölle suunnattua kilpailua alkuvuodesta 2013. Kilpailun tulosten pohjalta ohjausryhmä tekee lopullisen valinnan ja päätöksen syyskuussa 2013. Lyhenteen tulee viestiä aktiivista ja dynaamisesta mielikuvaa laitoksen toimialasta ja perustehtävistä. Lyhenteen ei tarvitse olla välttämättä sidoksissa nimeen, vaan se voi olla myös oma itsenäinen sanansa.

Uuden laitoksen nimi ja lyhenne päätetään viimeistään siinä vaiheessa, kun hallitus antaa esityksensä laiksi uuden laitoksen perustamisesta.

Parhaimmillaan ytimekäs, aktiivinen ja dynaaminen brändi ja visuaalinen ilme vahvistavat sisältöosaamiseen perustuvaa mielikuvaa ja toiminnan dynaamisuutta. Luonnonvarakeskuksen graafinen ilme suunnitellaan siten, että se on valmiina kesällä 2014.

5. Strategiaperustan rakentaminen

Projektiryhmän johdolla laadittiin alustava strategia, joka toimii pohjana uuden tutkimuslaitoksen strategialle, samoin kuin henkilöstöltä joulukuussa 2012 saatu verkkoavoriihen materiaali. Strategiaprosessin jatko vastuutetaan erilliselle työryhmälle. Jatkotyö valmistuu viimeistään elokuussa 2013.

5.1. Alustava strategia vuoteen 2020

Visio

Uusiutuvien luonnonvarojen kestävä ja monipuolinen käyttö luo perustan suomalaisten hyvinvoinnille.

Toiminta-ajatus

Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää ratkaisuja uusiutuvien luonnonvarojen hoitoa, käyttöä, tuotteita, palveluja ja aineettomia arvoja koskeviin haasteisiin ja kysymyksiin.

Tähän pyrimme

Toimintamme on tieteellisesti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa, edistää uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvan elinkeinotoiminnan kilpailukykyä sekä tukee alueellista kehitystä. Luonnonvarakeskuksen tuottamaa ja aktiivisesti välittämää tietoa ja osaamista sekä tuotteita ja palveluja käytetään kansallisesti ja kansainvälisesti biotalouden edistämiseksi.

Strategiset tavoitteemme

- Suomi on kestävä biotalouden kilpailukykyinen edelläkävijä
- Luonnonvarojen käyttö on kestävää, turvaa monimuotoisuuden ja lisää suomalaisten hyvinvointia
- Uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvien elinkeinojen kilpailukyky vahvistuu ja tuotannon arvo kasvaa
- Suomi on eturintamassa ympäristöystävällisten, materiaalitehokkaiden sekä kestävien kulutus- ja tuotantotapojen kehittäjä
- Ruokaketju vastaa kuluttajien tarpeisiin, toimii vastuullisesti ja on kilpailukykyinen; ruoan laatu ja ruokaturvallisuus ovat Suomen vahvuuksia
- Maaseutu on elinvoimainen, viihtyisä ja toimiva yritys- ja asuinympäristö
- Suomi sopeutuu ilmaston- ja ympäristömuutokseen

Näin toimimme

- Arvostamme luovuutta ja luotettavuutta.
- Palvelemme asiakasta. Toimintamme perustuu tieteelliseen tietoon ja osaamiseen sekä aktiiviseen yhteistyöhön.
- Toimimme ennakoivasti, joustavasti, tuloksellisesti ja vaikuttavasti.
- Toimintakulttuurimme tukee osaamista ja jatkuvaa oppimista. Luomme perustan työhyvinvoinnille hyvällä, kannustavalla johtamisella ja aktiivisella, avoimella vuorovaikutuksella.

5.2. Strategiaprosessin vaiheet

Strategia laaditaan avoimella, yhteisellä strategiaprosessilla, joka synnyttää strategista ketteryyttä ja nopeuttaa strategian toimeenpanoa.

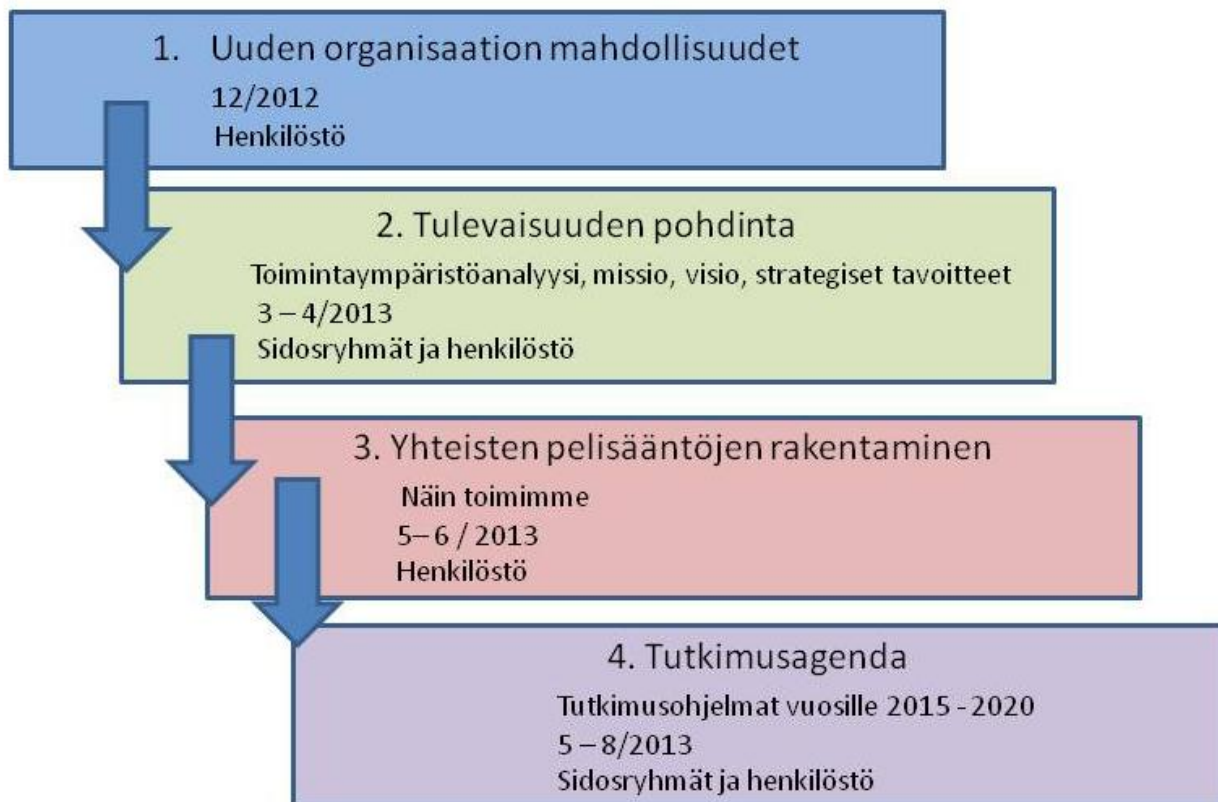
Luonnonvarakeskuksen strategiatyön periaatteina ovat:

- Strategiatyöhön otetaan mukaan asiakkaat, sidosryhmät, yhteistyökumppanit ja henkilöstö
- Osallistamisessa hyödynnetään sähköistä verkkoa, joka on tehokas yhteiskehittämisen väline
- Strategiatyön vaiheista ja tuloksista viestitään aktiivisesti
- Jatkuva vuorovaikutus luo uskoa onnistumiselle ja nopeuttaa muutoksen toteutumista

Strategiaprosessi koostuu neljästä vaiheesta (kuva 3):

1. Uuden organisaation mahdollisuudet
 - ajankohta 12/2012
 - henkilöstön aktivointi mukaan muutokseen ja strategiaprosessiin
 - kerätään muutoksen tuomat mahdollisuudet ja uhat suunnittelun ja strategiatyön pohjaksi
 - tavoitteena saada ajattelu ohjatuksi uhkien sijasta mahdollisuuksiin
 - varmistetaan eri aihepiirien merkitys suhteessa käytyyn keskusteluun
 - tulosten läpikäynti henkilöstön kanssa alkuvuodesta 2013
 - tulostiivistys yhteiseen intraan
2. Tulevaisuuden pohdinta
 - ajankohta 3-4/2013
 - mukana asiakkaat, sidosryhmät ja henkilöstö
 - tehdään Luonnonvarakeskus todeksi asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille sekä kartoitetaan heidän odotukset
 - tavoitteena saada näkemys Luonnonvarakeskuksen tulevasta roolista ja painopistealueista
 - rakennetaan visio ja missio sekä määritellään strategiset tavoitteet
3. Yhteisten pelisääntöjen rakentaminen
 - ajankohta 5-6/2013
 - mukana henkilöstö
 - tavoitteena saada pohja yhteiselle toimintakulttuurille: koko organisaation ottaminen mukaan yhteisten pelisääntöjen luomiseen luo pohjan yhteistyölle. Yhteiset pelisäännöt tekevät todeksi organisaation arvopohjaa.
 - Kirkastetaan missio ja visio.
4. Tutkimusagendan laatiminen
 - ajankohta 5-8/2013
 - mukana asiakkaat, sidosryhmät ja henkilöstö
 - tavoitteena tulevien tutkimusohjelmien päälinjaukset

Kunkin vaiheen jälkeen strategiatyöryhmä koostaa ja muokkaa saadut tulokset seuraavaa vaihetta varten. Ohjausryhmä vahvistaa uuden strategian viimeistään syksyllä 2013.



Kuva 3. Luonnonvarakeskuksen strategiaproessin vaiheet.

6. Organisaatorakenne

Projektiryhmä ehdottaa, että Luonnonvarakeskus on valtion kirjanpitoyksikkö (tilivirasto). Tästä poikkeavalla mallilla ei saavutettaisi mainittavia etuja, eikä niihin ole päädytty muissakaan viimeaikaisissa tutkimuslaitosuudistuksissa.

Luonnonvarakeskuksen päätoimipaikaksi ehdotetaan Helsingin Viikkiä, joka on kansainväliselläkin tasolla merkittävä luonnonvara-alan tutkimus- ja osaamiskeskittymä. Viikissä on yhdistyvien laitosten kannalta kolme Helsingin yliopiston keskeistä tiedekuntaa, yrityksiä ja muuta tiedepuistotoimintaa sekä RKTL:n päätoimipaikka ja MTT:n tutkimusyksikkö. Kampuksella on myös LYNET-laitoksista jo Evira. Lisäksi SYKEN muuttoa suunnitellaan Viikkiin. Alueella on saatavilla myös tukitoimintoja, kuten laitekantaa ja muuta tutkimusinfrastruktuuria sekä kirjasto ja muut tietopalvelut. Yhdistyvillä laitoksilla on Viikissä toimivien yliopiston ja muiden tutkimuslaitosten kanssa jo merkittävää yhteistoimintaa, mm. yhteisiä virkoja ja yhteistä infraa.

Organisaatiomallia suunniteltaessa tavoitteeksi asetettiin seuraavat kolme periaatetta: 1) uusi laitos on enemmän kuin Metlan, MTT:n ja RKTL:n summa, 2) organisaatorakenne pohjautuu uuden laitoksen strategiaan ja 3) organisaatio on mahdollisimman dynaaminen.

Johtokunta vai neuvottelukunta

Valtionhallinnossa on viime vuosina vahvistettu ja vakiinnutettu tulosohjausmenettely keskeiseksi viraston ohjausvälineeksi. Käytännössä virkamiesjohto ja johtokunta, mikäli sellainen laitoksessa on, vastaavat yhdessä tulosohjausmenettelyn toteuttamisesta ministeriön kanssa. Tämä on tilanne myös MMM:n hallin-

nonalalla. Johtokunnan rooli on tässä menettelyssä jopa osittain päällekkäinen virkamiesjohtoon ja ministeriön välisen tulosoikeuden kanssa. Tulosoikeuden kannalta selkeä hallintomalli olisi, että virkamiesjohto vastaisi yksin vastuullisena toimijana tulosoikeusmenettelyn mukaisesti neuvotteluista ja allekirjoittaisi tulossopimuksen ministeriön kanssa. MMM:n tulosoikeusmenettelyn uudistuessa selkeiden toimintamallien läpivienti korostuu.

Metlassa, MTT:ssä ja RKTL:ssä on johtokunta. Sen sijaan valtion tutkimuslaitoksissa johtokunta on vain noin puolella laitoksista. Mikäli tutkimuslaitoksessa ei ole johtokuntaa, usein tutkimuslaitoksen virkamiesjohtoa tukee alan asiantuntemusta edustava neuvottelukunta. Neuvottelukuntaa käytettäessä on mahdollista välttää tulosoikeuteen liittyvät ongelmat. Neuvottelukunta voi olla jäsenmäärältään johtokuntaa suurempi ja edustaa siten laajempaa sidosryhmäkenttää. Tutkimuslaitoksessa voi toimia myös useita neuvottelukuntia tai neuvottelukunnan jaostoja.

Luonnonvarakeskukseen ehdotetaan perustettavaksi neuvottelukunta, jonka tehtävänä on luonnonvaran tutkimuksen strateginen suuntaaminen. Neuvottelukunta jakautuisi jaostoihin, jotka kattavat keskeiset perustettavan tutkimuskeskuksen tutkimusalat. Yksi jaosto voisi koostua pääosin ulkomaisista henkilöistä, jolloin sen tehtävä olisi tutkimuksen arviointi kansainvälisestä näkökulmasta. Neuvottelukunta tukee tutkimuskeskuksen strategian valmistelua ja tuo laaja-alaista näkemystä toimintaympäristön analyysiin. Neuvottelukunnalla ei ole muodollista päätösvaltaa, mutta se toimii keskustelufoorumina ja johdon tukena tutkimuskeskuksen strategiaa suunnattaessa.

Organisoituminen

Projektiryhmä ehdottaa, että Luonnonvarakeskuksen organisaatio rakentuu *tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tiedon ja teknologian vaihto* -ydinprosessista, *strateginen suunnittelu ja johtaminen* -ohjausprosessista ja *sisäiset palvelut* -tukiprosessista. Ydinprosessi koostuu kuudesta tulostavasta tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamiskeskuksesta sekä asiakasratkaisut -yksiköstä (kuva 4). Osaamiskeskuksista viisi muodostaa arvoketjun luonnonvaroista liiketoimintaan. Kuudes osaamiskeskus on arvoketjun leikkaava osaamiskeskus. Sisäiset palvelut koostuu palvelu- ja koordinaatioyksiköistä.

Henkilöstö sijoittuu osaamisensa ja tehtävänsä mukaisesti ydin- tai tukiprosessien osaamiskeskuksiin tai palvelu- ja koordinaatioyksiköihin.

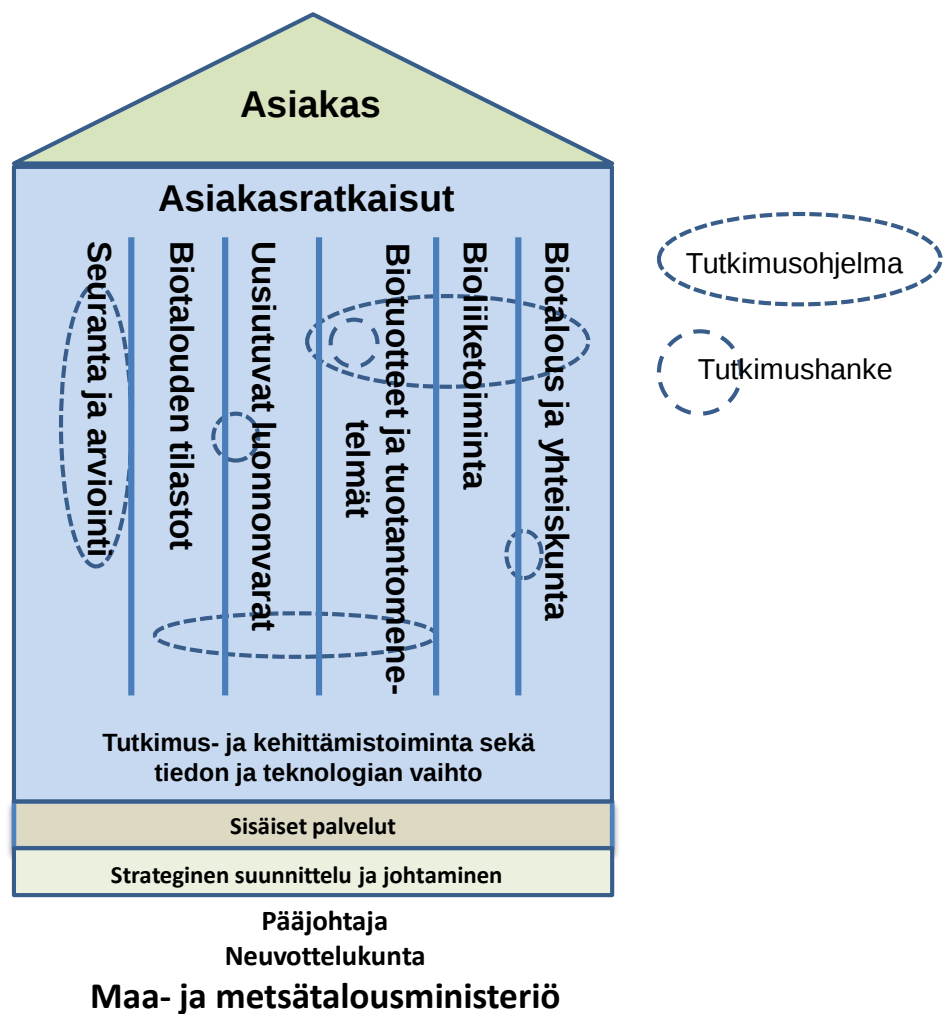
Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tiedon ja teknologian vaihto toteutetaan osaamiskeskuksella ylittävissä, määräaikaissa tutkimusohjelmissa ja -hankkeissa. MTT:n, Metlan ja RKTL:n vastuulla olevat viranomaispalvelut sekä muut lakeihin ja asetuksiin sekä kansainvälisiin sopimuksiin pohjautuvat asiantuntijatehtävät toteutetaan budjettirahoitteisina erillishankkeina. Luonnonvarakeskuksen toiminnan vaikuttavuuden kasvattamiseksi projektiryhmä esittää, että hallinnonalan tilastotuotanto, ml. tilastoviranomaistoiminta, kootaan Luonnonvarakeskukseen Biotilaston tilastot -osaamiskeskukseen (kuvat 3 ja 4). Osaamiskeskuksella on tilastoviranomaisen aseman vaatima itsenäisyys.

Luonnonvarakeskuksen toimintaa johtaa pääjohtaja, jonka alaisuudessa toimii strategisesta suunnittelusta ja tutkimuksesta vastaava ylijohtaja, kotimaisten ja kansainvälisten asiakkuuksien hallinnasta sekä laitoksen asiakasratkaisutoiminnoista ja palveluista vastaava asiakkuusjohtaja sekä sisäisten palvelujen palvelujohtaja. Pääjohtajan suorassa alaisuudessa toimivat myös viestintäjohtaja ja sisäinen tarkastaja.

Ydinprosessin osaamiskeskuksia johtavat johtajat, jotka vastaavat myös monitieteisen osaamisen hyödyntämisestä ja ulkopuolisen rahoituksen hankinnasta ohjelmissa ja hankkeissa sekä osaamisen kehittämisestä

ja henkilöstön johtamisesta. Heidän vastuullaan on myös strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Asiakasratkaisut koostuvat viestinnästä ja markkinoinnista, sekä palveluiden ja asiakasrajapinnan kehittämisestä. Asiakasratkaisutoiminnoista vastaa asiakkuusjohtaja. Asiakasratkaisujen substanssiosaaminen tulee tutkimuksen osaamiskeskuksista.

Lopullinen organisaatiomalli viimeistellään rinnan strategiaproessin kanssa. Mallin viimeistelyssä otetaan huomioon myös alueellinen toiminta ja toimipaikkarakenne. Strategia ja organisaatiomalli valmistuvat elokuussa 2013.



Kuva 4. Luonnonvarakeskuksen organisaatiomalli

7. Uuden laitoksen perustamisen osaprojektit ja aikataulu

7.1. Lain ja asetuksen sekä johtamisjärjestelmän laatiminen

Luonnonvarakeskusta koskevien säädösten valmistelu käynnistyy vuoden 2013 alussa heti perustamispäätöksen jälkeen. MMM vastaa säädösvalmistelusta ja esittelystä valtioneuvostolle.

Luonnonvarakeskusta koskevassa laissa säädetään uuden laitoksen toimiala ja tehtävät yleisellä tasolla. Keskukseen tehtävistä, johtamisjärjestelmästä, ratkaisuvallasta ja henkilöstöstä säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella. Hallituksen esitys laiksi Luonnonvarakeskuksesta ja ehdotus valtioneuvoston asetukseksi esitellään valtioneuvostolle viimeistään tammikuussa 2014.

Luonnonvarakeskukselle laaditaan työjärjestys, joka toimii samalla johtamisjärjestelmän kuvauksena. Työjärjestyksessä kuvataan organisaatio ja johtaminen, prosessit, neuvottelukunta ja muut toimintaa ohjaavat ryhmät sekä niiden kokoonpano ja tehtävät, toimintaa johtavien henkilöiden tehtävät, esimies- ja raportointisuhteet, ratkaisu- ja toimivalta, virkojen täyttäminen ja virkavapauksien myöntäminen sekä muut määräykset ja ohjeet. Työjärjestyksen laadinnasta vastaa organisaatiorakenne ja johtamisjärjestelmätyöryhmä. Työjärjestys valmistuu helmikuussa 2014.

7.2. Rahoituksen järjestäminen

Lokakuussa 2013 Luonnonvarakeskukselle laaditaan toiminta- ja taloussuunnitelma 2015-2018, maaliskuussa 2014 laaditaan talousarvioesitys vuodelle 2015 ja lokakuussa 2014 TTS-esitystä päivitetään.

Talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmä valmistuu vuoden 2013 aikana, ja kustannuslaskentajärjestelmä otetaan käyttöön keväällä 2014. Sisäisen budjetoinnin periaatteet määritellään elokuuhun 2014 mennessä, ja vuoden 2015 sisäinen budjetti laaditaan syyskuussa 2014.

Tutkimusrahoituksen rakenteessa tapahtuu lähivuosina merkittäviä muutoksia, mikä edellyttää muutoksia tutkimuksen toimintamallissa ja -kulttuurissa. Tarve hankkia ulkopuolista, kilpailtavaa tutkimusrahoitusta kasvaa, ja suora valtion budjettirahoitus vähenee. Tämä edellyttää ammattimaista ja riittävällä volyyymilla toimivaa tukipalvelua sekä rahoituksen hankinnassa että hankkeiden toteuttamisessa. Tavoitteena on, että tutkijat voivat keskittyä tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja tiedon vaihtoon, kun hankevalmistelussa ja projektinhallinnassa on tarjolla ammattimaista tukipalvelua. Tällä hetkellä tutkijat tekevät tehtäviä, jotka tulisivat kustannustehokkaammin hoidettua tehtäviin erikoistuneiden ammattilaisten toimesta. Rahoittajien ja koordinoitavien hankkeiden suuri määrä, erilaiset rahoituskäytännöt ja rahoituslähteiden kansainvälistyminen edellyttävät laaja-alaista osaamista ja rahoituslähteiden syvällistä tuntemusta. Lisäksi tavoitteena on vaikuttaa yhä vahvemmin tutkimusrahoitusohjelmiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Tutkimusrahoituspalvelut tukee hankkeen koko elinkaarta rahoituksen hankinnasta hallinnointiin:

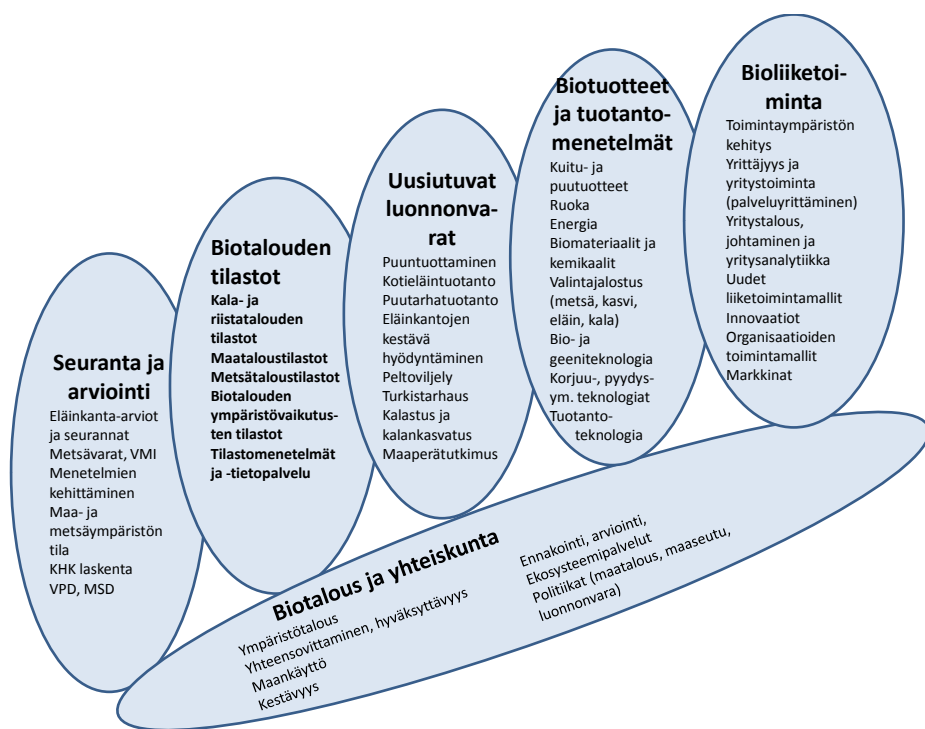
- hakutiedotus ja -koulutus, rahoituslähteiden kartoitus tutkimusaiheille
- tutkimusaloitteiden suuntaaminen rahoittajan vaatimuksia vastaaviksi
- hakemuksen valmistelun koordinointi, tuki työsuunnitelman laadintaan, budjetointi
- tuki sopimusneuvotteluihin, sopimusten laadinta ja tarkastus
- projektin hallinto, kustannusseuranta ja raportointi

Tällä hetkellä tutkimusrahoituspalvelut ovat laitoksissa eritasoisia ja eri rahoitusmuotoja kattavia. Tutkimusrahoituspalvelujen organisointi ja asema uudessa organisaatiossa sekä tehtävien tarkempi määrittely ja resursointi ratkaistaan organisaatiorakenteen määrittelyn yhteydessä.

7.3. Tutkimusosaaminen

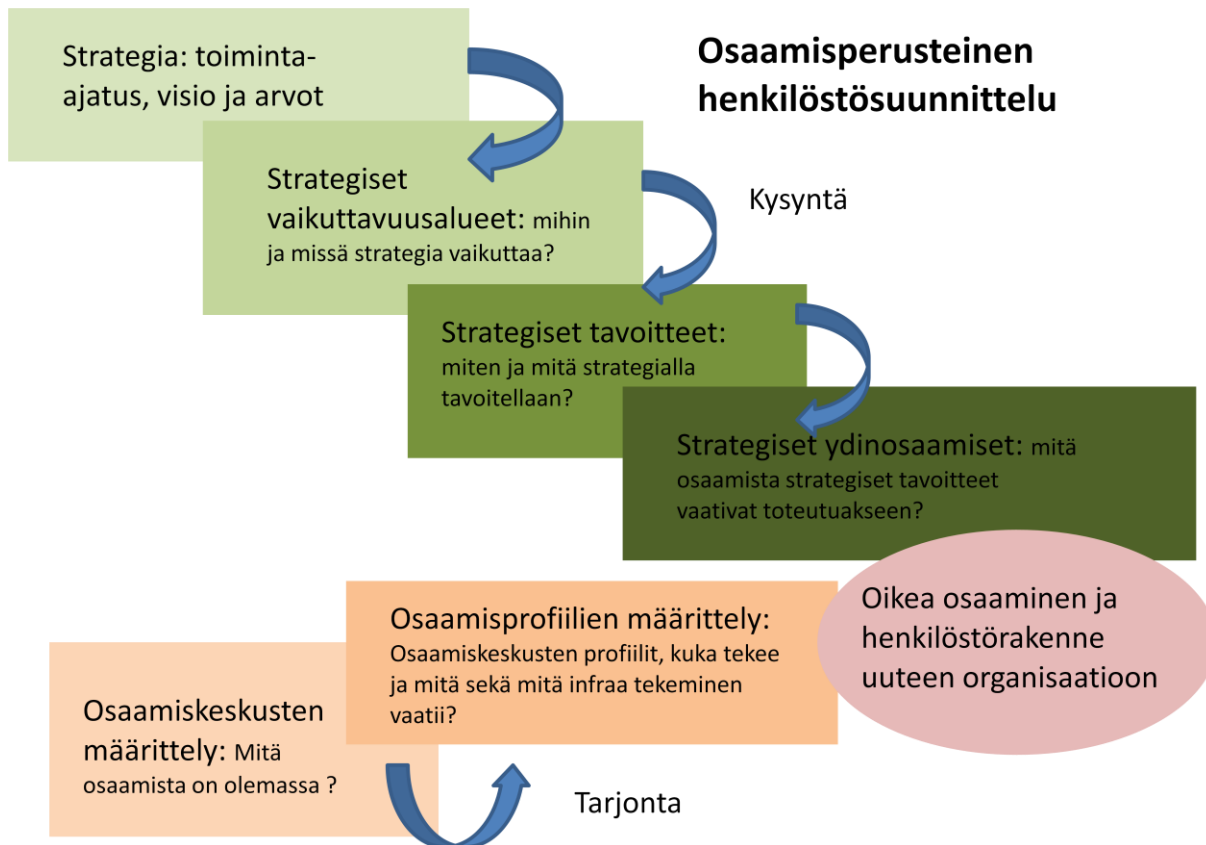
Luonnonvarakeskuksessa on kuusi osaamiskeskusta. Näistä viisi – seuranta ja arviointi, biotalouden tilastot, uusiutuvat luonnonvarat, biotuotteet ja tuotantomenetelmät sekä bioliiketoiminta – muodostavat arvoketjun luonnonvaroista liiketoimintaan. Kuudes osaamiskeskus – biotalous ja yhteiskunta – on arvoketjun leikkaava osaamiskeskus. Osaamiskeskusten osaamisalueet on esitetty kuvassa 5.

Tutkimushenkilöstö – tutkijat, laboratorio- ja aineistopalveluhenkilöstö – sijoittuu osaamiskeskusihin. Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tiedon ja teknologian vaihto tapahtuvat tutkimusohjelmissa ja -hankkeissa. Myös viranomaispalvelut sekä muut lakeihin ja asetuksiin sekä kansainvälisiin sopimuksiin pohjautuvat asiantuntijatehtävät toteutetaan budjettirahoitteisina erillishankkeina.



Kuva 5. Osaamiskeskukset ja niiden osaamisalueet.

Luonnonvarakeskuksen strategiaproessin ja lopullisen organisaatiorakenteen määrittelyn rinnalla täsmennetään osaamiskeskusrakenne ja niiden osaamisalueet. Osaamiskeskusten määrittelyn jälkeen tutkimushenkilöstö sijoittuu osaamisensa ja tehtävänsä mukaisesti kokonaisuuksiin. Perustamisvaiheen sijoittumisen jälkeen Luonnonvarakeskukselle laaditaan tarkempi strategiaan perustuva osaamisen kehittämissuunnitelma viimeistään vuonna 2015 (kuva 6).



Kuva 6. Strategian ja osaamisen keskinäinen suhde.

7.4. Tiedon ja teknologian vaihto

Luonnonvarakeskuksen toiminnan tieteellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus määräytyy paljolti sen mukaan, miten tehokkaasti uusi tieto ja osaaminen kytetään muokkaamaan tuotteiksi ja palveluiksi. Tällä on vahva kytkös tulevaan rahoitukseen ja koko laitoksen olemassaolon oikeutukseen. Tästä syystä tiedon ja teknologian vaihtoon panostetaan nykyistä huomattavasti enemmän ja koko toiminnon asemaa strategisesti vahvistetaan.

Tiedon ja teknologian vaihto koostuu kahdesta osasta: 1) viestintä ja markkinointi sekä 2) palveluiden ja asiakasrajapinnan kehittäminen.

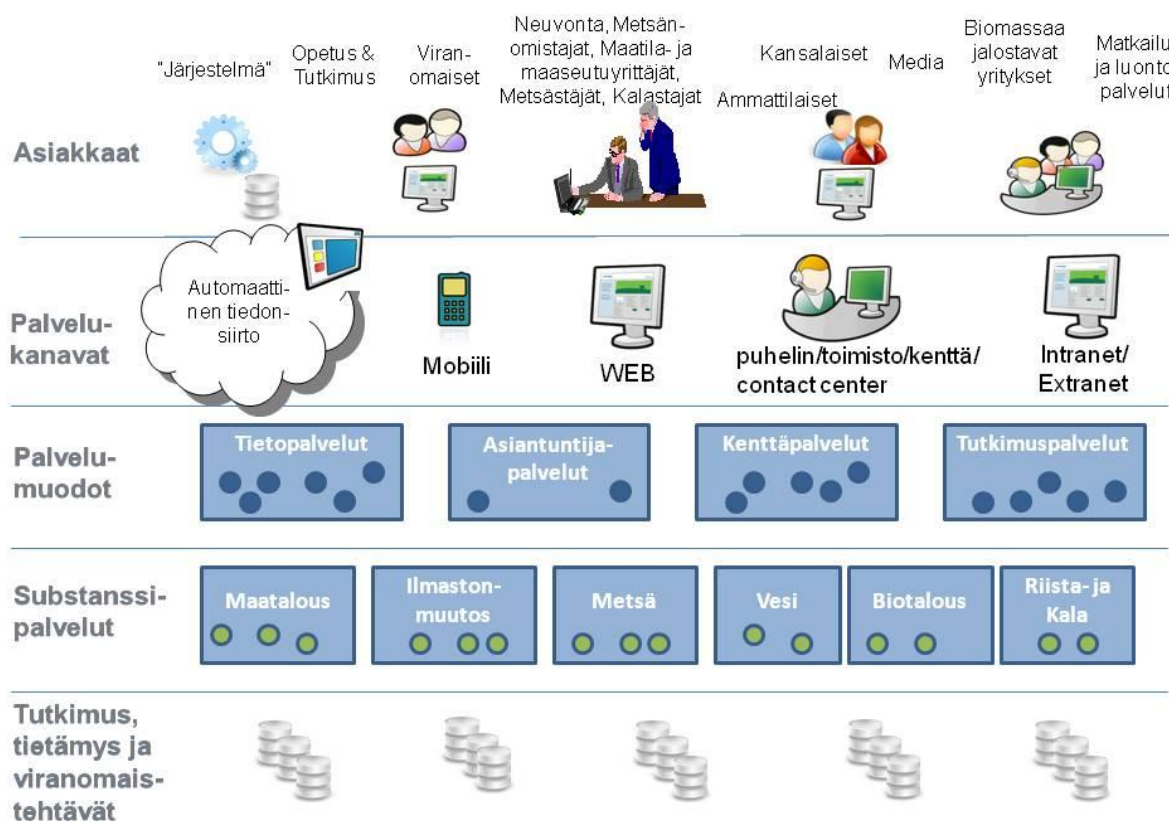
Viestintä- ja markkinointikokonaisuuden muodostamiseksi laaditaan ensin kuvaus nykytilasta, jonka jälkeen määritellään kokonaisuuden tavoitteet Luonnonvarakeskuksen strategian, tehtävien ja tavoitteiden pohjalta. Viestintä- ja markkinointistrategian perusteella laaditaan erillinen toteuttamissuunnitelma.

Luonnonvarakeskuksen toiminnassa panostetaan erityisesti:

- verkkopalveluihin ja tutkimustiedon visualisointiin
- sähköisen julkaisemisen kehittämiseen
- tutkimuspalveluiden ja -osaamisen markkinointiin
- tutkijoiden, johdon ja esimiesten viestintävalmiuksien kehittämiseen sekä muutosviestintään

Palveluiden kehittämisen tavoitteena on kartoittaa Luonnonvarakeskuksen keskeiset palvelut tavoitetilassa ja jäsentää palvelut tarkoituksenmukaisin perustein. Palveluiden kartoituksen lähtökohtana ovat MTT:n, Metlan ja RKTL:n tunnistetut asiakkaat ja sidosryhmät sekä heidän asettamat vaatimukset palveluille. Projektiryhmä ehdottaa, että palveluiden kehittäminen ja asiakasrajapinta organisoidaan Metlan tiedon- ja teknologianvaihdon mallin pohjalta (kuva 7), jossa on laadittu selkeä toimintakuvaus ja tiekartta toiminnon tehostamiseksi. Metla pilotoi parhaillaan palvelurakenteen eri palvelukanavia, ja tavoitteena on hyödyntää mallia uudessa laitoksessa.

Työryhmä ehdottaa myös, että kaupalliset asiakasratkaisut organisoidaan MTT:n Asiakasratkaisut -mallin pohjalta, jolloin IPR ja kaupallistaminen saadaan toimimaan tehokkaasti tutkimushankkeiden suunnittelusta jatkumona tutkimustulosten kaupallistamiseen ja omiin kaupallisiin palveluihin.



Kuva 7. Palveluiden rajapinnat tutkimuksesta asiakkaille.

7.5. Laboratoriopalvelut

Laboratoriohenkilöstö sisällytetään tutkimushenkilöstöön ja sijoitetaan tutkimuksen osaamiskeskuksiin muun tutkimushenkilöstön tavoin. Sen sijaan laboratorioinfrastruktuuri on osa tutkimusympäristöä ja sen ylläpitoa, joka hallinnollisesti sijoittuu sisäisiin palveluihin.

7.6. Sisäiset palvelut

Tutkimusympäristö- ja hallintopalvelut yhdistetään yhdeksi toiminnoksi nimeltä sisäiset palvelut, joka toimii Luonnonvarakeskuksen tukiprosessina.

Tutkimukseen osallistuvista henkilöistä mahdollisimman iso osa on tutkimuksen osaamiskeskuksissa. Tällä varmistetaan, että työaika kirjautuu hankkeille eikä kasvata yleiskustannusta. Tämä on linjassa sen kanssa, että tutkimuslaitosten rahoitusrakenteeseen kaavaillaan kansallisella tasolla rakenteellisia muutoksia. Infraan kehittäminen ja koordinointi johdetaan keskitetysti, vaikka tutkimusta tukeva henkilöstö onkin pääosin tutkimusyksiköissä. Sisäiset palvelut kuvataan taulukossa 5. Sisäisen valvonnan toteuttaminen järjestetään jokaisen tehtäväryhmän toiminnassa.

Taulukko 5. Sisäisten palvelujen osakokonaisuudet.

Tehtäväryhmä	Sisältö	Esimies	Huom.
Koetoimintapalvelut	Maatilakoordinaatio, geenivarojen ylläpito, vesiviljely, metsien koordinaatio	Päällikkö	
Laboratoriopalvelut	Laitekoordinaatio, laatutyö, LIMS ym.	Päällikkö	
Toimipaikkarakenne ja toimitilapalvelut	Toimipaikkarakenteen kehittäminen, koordinaatio, vuokraus, turvallisuus, kiinteistönhoito, siivous, ostopalvelujen hankinta	Päällikkö	
Oikeudelliset palvelut	Sopimukset, palvelussuhde/hallinto/hankinta IPR-juridiikka ym.	Päällikkö	
Laatutyö	Toimintajärjestelmän kehittäminen sekä riskienhallinnan ja ympäristö- ja yhteiskuntavastuun tukeminen	Päällikkö	
Henkilöstö- ja matkapalvelut	HRM, HRD ja matkustus	Johtaja	
Talouspalvelut	Kirjanpito, laskenta, hankkeiden taloushallinto, yhteistyö Palkeiden kanssa, taloussuunnittelu, controller-toiminto	Johtaja	
Hankintapalvelut	Hankinnan koordinaatio ja tuki	Päällikkö	
Tiedonhallinta	Asiakirjahallinto/kirjaamo, tietopalvelu (e-kirjasto), aineistot, tietovarannot	Päällikkö	
Tietohallinto	Tietohallinto, tutkimuksen ja hallinnon järjestelmät, ostohankinnat, infra	Johtaja	Alisteinen Torin ja Elman ratkaisuille
Toimistopalvelut	Jaetaan muihin ryhmiin		Tutkimussihteerit yksiköihin / tutkimusryhmiin

Koetoimintapalvelut

Kattaa maatilatoimintojen koordinaation, geenivarojen ylläpidon, vesiviljelyn ja tutkimusmetsätoiminnan koordinaation.

Laboratoriopalvelut

Sisältää laitekoordinaation, laatutyön sekä laboratorion tietojärjestelmien ylläpidon (LIMS).

Toimipaikkarakenne ja toimitilapalvelut

Kattaa toimipaikkaverkoston kehittämisen, toimitilojen koordinaation, vuokrauksen, turvallisuuden, kiinteistönhoidon ja siivouksen.

Oikeudelliset palvelut

Kokonaisuuteen kuuluvat 1) sopimusjuridiikka, 2) IPR-asiat, 3) palvelussuhdejuridiikka, 4) hallintojuridiikka, 5) johdon tuki, ml. viraston toiminnan sisäiseen järjestämiseen liittyvien päätösten valmistelu, 6) hankintajuridiikka, 7) perinnät, 8) oikeudenkäynnit, vahingonkorvaukset ja rikosasiat, 9) valitusten sekä kanteluiden käsittely, 10) kiinteistöjuridiikka, ml. maa-alueiden myynnin ja vuokrauksen, 11) juridinen sisäinen koulutus sekä juridinen sisäinen neuvonta.

Laatutyö

Koostuu 1) toimintajärjestelmän kehittämisestä, 2) laadunarviointityökalun kehittämisestä, 3) riskienhallinnan tukemisesta, 4) ympäristö- ja yhteiskuntavastuun tukemisesta, 5) toiminnan sisäisten auditointien vuosisuunnitelman valmistelusta ja suunnitelman toteuttamisen seurannasta, 6) laboratorio- ja testaustoiminnan laatutyön tukemisesta sekä 7) laatukoulutuksesta.

Henkilöstö- ja matkapalvelut

Henkilöstöpalvelujen yhtenäistämisen osa-alueet ovat: 1) ohjaus ja johtaminen ml. työnantajatoiminta, 2) rekrytointi, 3) palvelussuhteiden hallinta, 4) palvelussuhdeasiat, 5) palkkaus ja palkitseminen, 6) yhteistointi, 7) osaamisen hallinta, 8) työhyvinvointi sekä 9) henkilöstöedut.

Matkapalvelujen yhtenäistämisen osa-alueet ovat: 1) ohjaus ja johtaminen, 2) sopimusasiat, 3) kokousjärjestelyt, 4) matkajärjestelyt ja -sihteerityö, 5) järjestelmien hallinta, 6) ulkomaan matkavakuutus ja maksuaikakortti, 7) viestintä- ja sidosryhmätyö sekä 8) raportointi.

Talouspalvelut

Talouspalvelujen yhtenäistämisen vaiheita ovat: 1) selvitys Kiekun käyttöönottomahdollisuuksista ja mahdollisten täydentävien järjestelmien hankkimisesta, 2) Kiekua korvaavien vaihtoehtojen järjestelmien kartoittaminen ja mahdollisiin hankintatoimenpiteisiin ryhtyminen, 3) nykyisten seurantakohteiden kuvaus, 4) uuden laitoksen kustannuslaskentajärjestelmä, 5) henkilöstön sijoittuminen ja koulutustarpeiden kartoittaminen, 6) taloushallintohenkilöstön täydennyskoulutukset, 7) Palkeet asiakkuus ja laajentaminen, 8) Kiekun käyttöönotto, 9) projektinhallinnan järjestelmän taloushallinto-osio, 10) Rondo R8:n käyttöönotto, 11) M2:n käyttöönotto, 12) pankkitilit, 13) luottokortit, 14) muun käyttöomaisuuden inventointi ja hallinnan siirto, 15) vaihto-omaisuus, 16) toimintainfot, 17) osallistuminen Tilhan tai vastaavan tilausten hallintajärjestelmän käyttöönoton määrittelyyn, 18) taloussääntö, 19) muut taloutta koskevat määräykset ja ohjeet,

20) taloushallinnon käyttämien koneiden käyttöjärjestelmien ja apuohjelmien yhtenäistäminen sekä 21) uuden laitoksen avaava tase.

Hankintapalvelut

Hankintapalvelujen yhtenäistämisen osa-alueet ovat: 1) Hansel-puitejärjestelyt, 2) virastojen omat kilpailutukset sekä hankinta- ja toimitilasopimukset, 3) hankintaohjeet, 4) hankintatoimi ja -organisaatio, 5) hankintojen suunnittelu, 6) Tilha, 7) tulostavoitteet ja toimintasuunnitelma, 8) kulunvalvonta ja työajanseuranta, 9) tilanhallintajärjestelmä, 10) toimitilapalvelut, 11) kuljetuspalvelut sekä 12) sähköinen kilpailutusjärjestelmä.

Tiedonhallinta

Tiedonhallinnan yhtenäistämisen ja kehittämisen osa-alueet ovat: 1) asiakirjahallinnon ja -hallinnan ohjeistus, kehittäminen, järjestäminen ja valvonta, 2) AMS:n ja eAMS:n laatiminen ja ylläpito, 3) kirjaaminen, 4) tietopalvelu, 5) asiakirjahallinnon koulutus, 6) tietojärjestelmien kehittäminen, suunnittelu ja hankinta ja tietojärjestelmien pääkäyttäjätehtävät, 7) arkistotilat ja arkiston käytön hallinta ja valvonta sekä 8) arkistomateriaalien inventointi, järjestäminen, seulonta sekä kuvailu- ja luettelotietojen laatiminen.

Tietohallintopalvelut

Osa-alueet ovat 1) tietovarannot ja tietoturva, 2) tutkimuksen tukijärjestelmät, 3) sisäisten palveluiden järjestelmät sekä 4) ICT-infrastruktuuri.

Tietohallintopalveluissa painopistettä siirretään perustietotekniikasta tutkimuksen tietojärjestelmien kehittämiseen. Panostetaan tietovarantojen saatavuuteen ja käytettävyyden parantamiseen. Muutetaan tietohallintohenkilöiden osaamisprofiilia uudelleen koulutuksen ja rekrytointien kautta vastaamaan strategiaa. Tietohallintotyötä tekevät henkilöt keskitetään samaan yksikköön, jolloin turvataan resurssien, laitteiden ja sovellusten kustannustehokas kohdentaminen johdon tavoitteiden mukaisesti. Perustietotekniikkapalvelut toteutetaan TORI-hankkeen mukaisesti ja osallistutaan hallinnonalan ELMA-hankkeeseen.

Perustamisvaiheen aikana Luonnonvarakeskuksen toimintaa, palveluita ja tietojärjestelmiä sekä muita tietoteknisiä ratkaisuja kehitetään kokonaisarkkitehtuurin mukaisesti.

7.7. Aikataulu

Luonnonvarakeskus aloittaa vuoden 2015 alussa. Käynnistäminen edellyttää, että laki, asetus ja työjärjestys valmistuvat tammikuussa 2014. Samaa edellyttää Kieku-järjestelmän käyttöönotto. Rekrytoinnit ja henkilöstön sijoittaminen aloitetaan maaliskuussa 2014. Perustamisen vaiheistus esitetään taulukossa 6. Aikataulu tarkennetaan sen jälkeen, kun perustamishanke on asetettu.

Taulukko 6. Luonnonvarakeskuksen perustamisen vaiheet.

	1/2013	2/2013	3/2013	4/2013	5/2013	6/2013	7/2013	8/2013	9/2013	10/2013	11/2013	12/2013	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014	1/2015	2/2015	3/2015	Vastuu
Säädökset ja yleiset asiat																												
Perustamispäätös, perustamishankkeen asettaminen sekä hankkeen toimielinten perustaminen																												MMM, ohjausryhmä, johtoryhmä
Projektisuunnitelman aikataulun tarkentaminen																												Johtoryhmä ja fuusiotuimisto
Temaattisten työryhmien asettaminen																												Johtoryhmä ja fuusiotuimisto
Lain, asetuksen ja maksuasetuksen valmistelu																												MMM, ohjausryhmä
Strategian laatiminen																												Ohjausryhmä ja johtoryhmä
Organisaatiokulttuurien integraatio																												Johtoryhmä
Esimiestyön ja projektityön kehittäminen sekä CAF-järjestelmän käyttöönotto																												Johtoryhmä
Uuden laitoksen tavoitteet strategian pohjalta / TTS																												Ohjausryhmä
Toimipaikkaverkoston kehittämissuunnitelma																												Työryhmä, johtoryhmä ja ohjausryhmä
Kotipaikkapäätös																												MMM
Organisaatorakenne ja osaamiskeskusten rakenteen määrittely																												Johtoryhmä ja ohjausryhmä
Työjärjestys																												Johtoryhmä ja ohjausryhmä
Sisäisen tarkastuksen ohjesäännön, taloussäännön, hankintaohjesäännön ja muiden ohjeiden laatiminen																												Johtoryhmä
Neuvottelukunnan kutuminen																												Johtoryhmä
Uusi organisaatio aloittaa																												Ohjausryhmä ja johtoryhmä
Tutkimus																												
Tutkimusstrategian laadinta ja tutkimuksen painopisteiden määrittely, sis. tutkimusohjelmat sekä lakeihin, asetuksiin ja sopimuksiin perustuvat viranomais- ja asiantuntijatehtävät																												Työryhmä ja johtoryhmä
Tutkimusprosessin toiminnan kuvaus (ohjelmien ja hankkeiden valmistelu, raportointi, arvioinnit, resurssiallokaatio)																												Työryhmä ja johtoryhmä
Sopeuttamissuunnitelma rahoitusrakenteen muutokseen																												Tyryhmä, jory
Viestintä ja markkinointi																												
Muutosviestintä henkilöstölle ja asiakkaille																												Työryhmä, fuusiotuimisto ja johtoryhmä
Viestinnän ja markkinoinnin nykytilan kuvaus																												Työryhmä
Nimen lyhenne (ideakilpailu)																												Fuusiotuimisto, johtoryhmä
Viestintä- ja markkinointistrategia, brändistrategia + em. toimintasuunnitelma																												Työryhmä ja johtoryhmä
Logo ja brändi																												Työryhmä ja johtoryhmä

	1/2013	2/2013	3/2013	4/2013	5/2013	6/2013	7/2013	8/2013	9/2013	10/2013	11/2013	12/2013	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014	1/2015	2/2015	3/2015	Vastuu
Palvelut ja asiakasrajapinta																												
Asiakasratkaisujen sekä IPR/kaupallistamistoiminnon terminologian selvittäminen ja yhtenäistäminen sekä nykyisin prosessiin osallistuvan henkilöstön kartoittaminen																												
MTT:n, Metlan & RKTL:n sidosryhmien ja asiakkaiden tunnistaminen ja käsitteiden harmonisointi sekä Luonnonvarakeskuksen alustava asiakkaiden luokittelu																												
Luonnonvarakeskuksen alustava julkisten palveluiden luokittelu																												
Tuotteistamisprosessin vertailu organisaatioissa + suunnitelma yhtenäistämisen- ja kehittämistoimenpiteistä ja niiden ajoituksesta. Kytkeä tutkimusstrategiaan, tutkimuksen rahoitukseen, kaupallistamiseen, kv-strategiaan ja kaupallisten palvelujen strategiaan.																												
IPR-prosessien vertailu organisaatioissa + suunnitelma yhtenäistämisen- ja kehittämistoimenpiteistä ja niiden ajoituksesta. Kytkeä tutkimusstrategiaan, tutkimuksen rahoitukseen, kaupallistamiseen, kv-strategiaan ja kaupallisten palvelujen strategiaan (myöhemmin päivitys).																												
Yhteenveto nykyisistä kaupallisista asiakkaista ja myydyistä palveluista + kehittämissuunnitelma																												
Asiakastarpeiden täsmentäminen (ml. haastattelut)																												
Tarkennettu asiakkaiden, sidosryhmien ja palveluiden luokittelu sekä asiakasrajapinnan ja palveluratkaisujen määrittely																												
Biotalouden tilastot																												
Käydään läpi muutettavat lait																												
Määritellään tehtävät ja vastuut																												
Säädösvalmistelu																												
Vahvistetaan tilastotuotannon toimintamalli ja viimeistellään työjärjestyksen viittaukset tilastoviranomaistoimintaan																												
Toiminnon integroiminen Luonnonvarakeskukseen																												
Henkilöstö																												
Palkkausjärjestelmien yhtenäistäminen																												
Osaamisen kartoittaminen																												
Tehtävänkuvaukset ja nimikkeet																												
Virkojen, tehtävien ja henkilöiden alustava koesijoittelu																												
Henkilöstön sijoittamissuunnitelma																												
Pääjohtajan ja muiden johtajien rekrytointi																												
Muiden avainhenkilöiden rekrytointi																												
Henkilöstön sijoittaminen																												
YT-sopimus																												
YT-menettelyt nykyisissä organisaatioissa																												
Työsuojeluorganisaatio																												

	1/2013	2/2013	3/2013	4/2013	5/2013	6/2013	7/2013	8/2013	9/2013	10/2013	11/2013	12/2013	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014	1/2015	2/2015	3/2015	Vastuu
Talous																												
Talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmän laatiminen																												Fuusiotoimisto ja johtoryhmä
Kustannuslaskennan periaatteiden määrittely ja kustannuslaskentajärjestelmän käyttöönotto																												Työryhmä ja fuusiotoimisto
2015 toiminnan suunnitteluohje ja sisäisen budjetoinnin periaatteet																												Fuusiotoimisto ja johtoryhmä
Sisäinen budjetti vuodelle 2015																												Johtoryhmä
TTS 2015-2018/2016-2019 (ml. tarvittavat sopeuttamissuunnitelmat)																												Johtoryhmä
TAE 2015																												Johtoryhmä
Palkeiden asiakkuusprojekti ja pankkisopimukset																												Työryhmä ja fuusiotoimisto
Vuoden 2015 toimintasuunnitelman laadinta																												Johtoryhmä
Laitosten hallinnassa oleva kiinteä omaisuuden hallinnansiirto uudelle laitokselle																												MMM ja johtoryhmä
Tietojärjestelmät sulauttaminen/hankinta																												
Tietovarannot ja tietoturva																												Työryhmä
Tutkimuksen tukijärjestelmät																												Työryhmä
Hallinnon/sisäisten palveluiden järjestelmät																												Työryhmä
ICT-infrastruktuuri, ml. arkkitehtuuri																												Työryhmä
Tutkimuksen yhteisen tietojärjestelmän valinta ja käyttöönotto																												Työryhmä ja johtoryhmä
Kiekun käyttöönotto																												Työryhmä ja johtoryhmä
MTT:n, Metlan ja RKT:n arkistojen päättäminen																												Työryhmä
Diariaaava, arkiston paikka ja tilat																												Työryhmä
Uusi internet-sivusto																												Työryhmä
www.samassajunassa.fi																												Työryhmä
Uusi intranet-sivusto																												Fuusiotoimisto
Kirjaston fuusio																												Työryhmä

8. Henkilöt uusiin tehtäviin ja kokoonpanoihin

8.1. Ylimmän johdon valintaprosessi

MMM vastaa Luonnonvarakeskuksen ylimmän johdon rekrytointiprosessista. Uuteen laitokseen perustetaan vuoden 2015 talousarviossa **pääjohtajan** virka, joka tulee julkisesti haettavaksi ilmoittautumismenettelyllä. Luonnonvarakeskukseen perustetaan myös välittömästi pääjohtajan alaisiksi strategisesta suunnittelusta ja tutkimustoiminnasta vastaavan **ylivohtajan** sekä kotimaisten että kansainvälisten asiakkuuksien hallinnasta sekä laitoksen asiakasratkaisusta ja palveluista vastaavan **asiakkuusjohtajan** virat, jotka tulevat julkisesti haettaviksi. Nämä ylimpien johtajien virat täytetään siten, että valitut henkilöt voivat aloittaa viroissaan heti uuden laitoksen käynnistyessä 1.1.2015.

8.2. Keskijohdon valinta sekä muun henkilöstön sijoittaminen

Luonnonvarakeskuksen keskijohdon ja päälliköiden tehtävät täytetään sisäisenä ilmoittautumismenettelyllä. Ilmoittautuminen tapahtuu erillisellä ilmoittautumislomakkeella.

Muu henkilöstö sijoitetaan osaamisensa ja tehtäväkuvansa perusteella osaamiskeskusten ryhmiin ja tiimeihin sen jälkeen, kun keskijohdon päälliköt on valittu. Kaikki uuden laitoksen henkilöstöön kuuluvat käyvät tulevien esimiestensä kanssa muutoskeskustelun syksyllä 2014.

9. Toimintakulttuurien yhtenäistäminen

9.1. Työkulttuurianalyysit

Organisaatioiden yhdistäminen on yksi vaativimmista muutostilanteista, jonka onnistuminen riippuu suuresti sekä muutosjohtamisen ammattimaisuudesta että organisaatiokulttuurien huomioon ottamisesta. Koska Luonnonvarakeskukseen yhdistettävillä tutkimuslaitoksilla on pitkät perinteet, on selvää, että niillä on erilaiset toimintakulttuurit. Organisaatiokulttuurien integraatiota helpottaa monesti se, että uusi organisaatio kootaan yhteen saman katon alle. Luonnonvarakeskuksen toiminta tulee kuitenkin olemaan hajautettuna eri puolille Suomea. Tämä asettaa erityishaasteen kulttuurisen integraation toteuttamiselle.

Luonnonvarakeskuksen perustamisvaiheessa analysoidaan kunkin laitoksen toimintakulttuuri ja laaditaan sen pohjalta suunnitelma kulttuurisen integraation käynnistämiseksi. On selvää, että todellinen integraatio saavutetaan vasta vuosien työn tuloksena.

9.2. Muutosviestintä ja henkilöstön osallistaminen

Fuusion aikainen muutosviestintä on avointa, ennakoivaa ja yhteiseen keskusteluun kannustavaa. Tietoa muutosten syistä ja edistymisestä välitetään aktiivisesti ja vastaanottajalähtöisesti kertomalla, miksi tutkimuslaitokset yhdistyvät, mitä hyötyä siitä on sekä osallistamalla henkilöstö, sidosryhmät ja asiakkaat yhdessä luomaan Luonnonvarakeskusta.

Sisäisen muutosviestinnän tärkeimmät viestintäkanavat ovat johdon, esimiesten ja työntekijöiden keskustelut sekä luottamushenkilöiden ja johdon vuoropuhelu. Muutoksen toteutuksessa esimiesten rooli on erityisen tärkeä. Johtoryhmä on yhteydessä esimiehiin esimiesfoorumissa, johon kuuluvat laitosten keskeiset johtajat ja esimiehet. Esimiehille tuotetaan tarvittavaa tukimateriaalia ja annetaan riittävästi tietoa, jotta he voivat käsitellä asioita alaistensa kanssa tiimi- ja ryhmäkokouksissa. Laitosten ylin johto tekee sekä 2013 että 2014 vierailukierroksen alueellisiin toimipaikkoihin.

Vaikka ohjaus- ja johtoryhmään kuuluukin kustakin laitoksesta vaalilla valittu henkilöstön edustaja, lisäksi perustetaan erillinen yhteistoimintaryhmä, joka käsittelee ohjausryhmän kokoukseen kulloinkin tulevat asiat ennen ohjausryhmän kokousta. Näin taataan MTT:n, Metlan ja RKTL:n henkilöstölle mahdollisuus osallistua laaja-alaisesti fuusion valmisteluun.

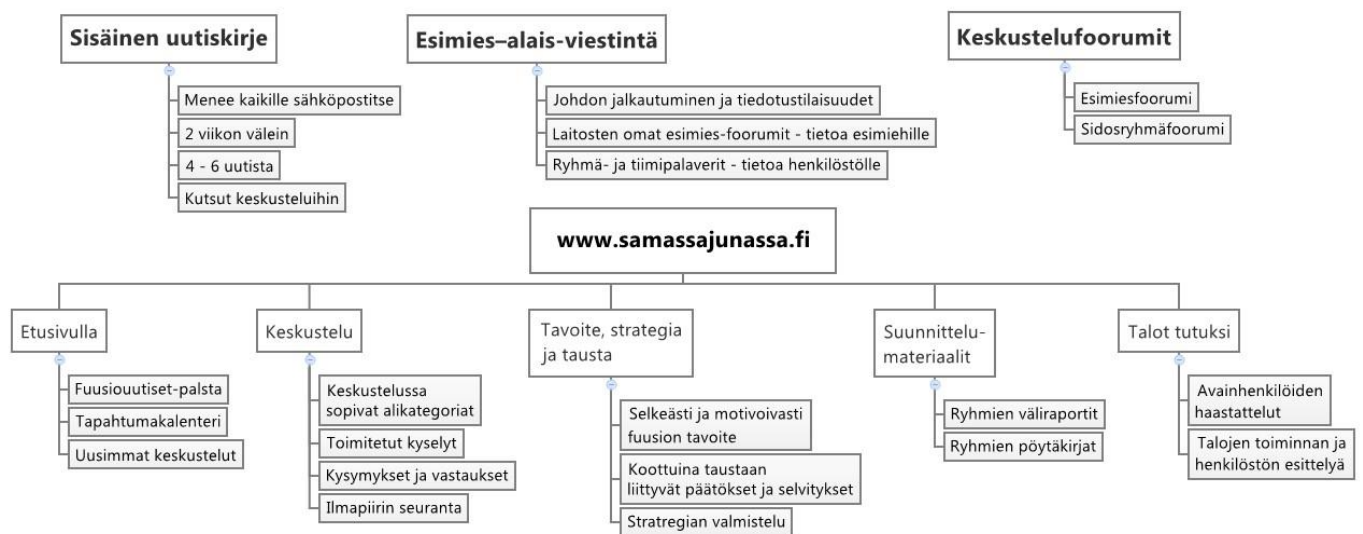
Yhdistymistä valmistelevien työryhmien velvollisuutena on osallistaa asianosainen henkilöstö mukaan suunnitteluun.

Muita sisäisen viestinnän kanavia ovat yhteinen www.samassajunassa.fi-intranet ja sisäinen sähköinen uutiskirje. Muutosvaiheen intranetin rakentaminen aloitetaan heti, kun perustamispäätös yhdistymisestä on tehty. Yhteisen intranetin uutiset välitetään syötteenä kunkin laitoksen oman intranetin etusivulle, ja koko

henkilöstölle lähetettävä uutiskirje kokoaa säännöllisesti intranetin kiinnostavimmat uutiset ja keskustelut (kuva 8).

Vastuu muutosviestinnästä on muutoksen omistajalla (ohjausryhmä) sekä muutoksen operatiivisella johdolla (johtoryhmä). Viestintää koordinoidaan fuusiotoimistossa, jossa viestintää toteuttaa tiedottaja ja hänen apunaan toimivat tutkimuslaitosten viestintäpäälliköt.

Ulkoiseen viestintään käytetään laitosten omia ulkoisen viestinnän kanavia, ja fuusion myöhemmässä vaiheessa perustetaan tarvittaessa uutiskirje, joka lähetetään kaikkien laitosten sidosryhmille. Johtoryhmän ja sidosryhmien vuoropuhelua varten perustetaan sidosryhmäfoorumi, jossa ovat edustettuina keskeiset asiakkaat ja sidosryhmät.



Kuva 8. Muutosviestinnän kanavat.

9.3. Perustamisvaiheen kehittämistehtävät

Luonnonvarakeskus on mahdollisuus uudenlaisen organisaatiokulttuurin luomiseen. Työ aloitetaan heti perustamispäätöksen jälkeen. Aikaa tarvitaan parhaiden käytäntöjen omaksumiselle ja toimimattomista käytännöistä luopumiselle. Kehittämispäätöstä vaativat ennen kaikkea esimiestyö, projektityö sekä CAF - arviointijärjestelmän käyttöönotto johtamisen ja toiminnan tueksi (kuva 9).

Projektityö

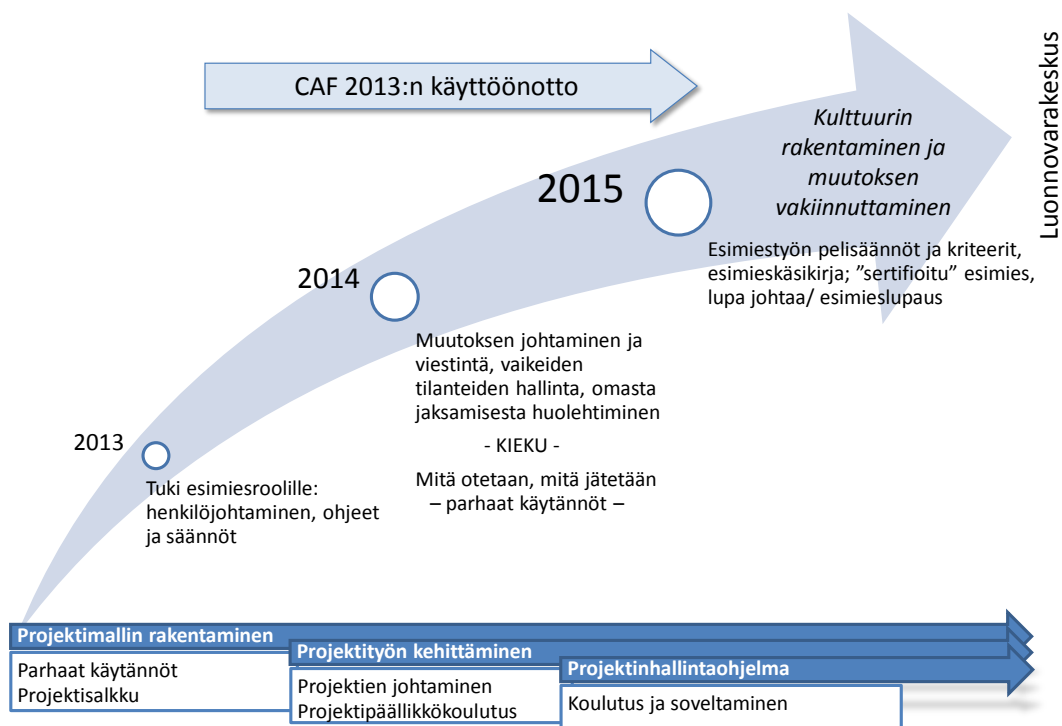
Kolmen laitoksen projektikäytännöt, -mallit ja -kulttuurit yhtenäistetään. Toiminnan johtaminen projektien avulla ja projektitoiminnan kehittäminen edellyttävät, että projektinjohtamisen prosesseihin ja niihin liittyviin tukitoimintoihin panostetaan ennen yhdistymistä. Ohjelmajohtamisen ja projektisalkunhallinnan menettelyt luovat rakenteen organisaation kaikkien projektien hallintaan kokonaisuutena. Kehittämispäätöstä tarvitaan *projektimallin rakentamiseen*, *projektityön kehittämiseen* (projektien johtaminen, projektisalkku, projektipäällikön osaaminen) ja *projektin hallintaohjelman käyttöönottoon*.

Esimiestyö

Metlan, MTT:n ja RCTL:n fuusion onnistumisen edellytyksenä ovat muutoksen läpivievät ja muutoksen vakiinnuttavat esimiehet. Heidän työtään tukevan *esimiesten kehittämisohjelman* tehtävänä on saada esimiehet hallitsemaan muutoksen johtamiseen ja viestimiseen kuuluvat asiat, oppimaan vaikeiden tilanteiden hallinta ja varhainen puuttuminen sekä pitämään huoli omasta jaksamisestaan. Tavoitteena on saada esimiehet luomaan ja omaksuma uuden organisaation johtamisen ja esimiestyön pelisäännöt (esimieskäsikirja). Edellytys toimia esimiehenä on johtamisen pelisääntöjen osaaminen. Kaikilla tähän kehittämisohjelmaan osallistuvilla on osaaminen toimia uuden luonnonvarakeskuksen esimiehinä. Kehittämispänsästä tarvitaan *esimieskoulutuksen* toteuttamiseen, esimieskäsikirjan ja pelisääntöjen laadintaan, strategiatyöhön, *organisaation rakentamisen* hallittamiseen sekä *johtamisjärjestelmän* luomiseen.

CAF

CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi vaikuttavuusalueita myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. Luonnonvarakeskusta johdetaan esimerkillisesti, ja toimintaa arvioidaan valtiolla yleisesti noudatettavien arviointimalien avulla. Kehittämispänsästä tarvitaan CAF 2013-arviointijärjestelmän käyttöönotossa (kuva 9).



Kuva 9. Johtamisen, esimiestyön ja projektityön kehittäminen sekä CAF 2013:n käyttöönotto.

9.4. Muutostuki ja työhyvinvointi

Tavoitteena on, että perustamisvaiheen aikana työhyvinvointi paranee ja tuottavuus kasvaa laitosten suunnitelmien mukaisesti. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittymistä seurataan käytössä olevilla mittareilla laitospohjaisesti vuosina 2013 - 2014 ja Luonnonvarakeskuksen tasolla vuodesta 2015 eteenpäin.

Yhdistymisessä noudatetaan valtionhallinnon yleisiä henkilöstöpoliittisia linjauksia muutostilanteessa.

10. Yhteistyö yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa

10.1. Nykytilan kuvaus

MTT:n, Metlan ja RKTL:n yhteistyö suomalaisten yliopistojen (taulukko 7), tutkimuslaitosten, strategisen huipputasaamisen keskittymien (SHOK) sekä ammattikorkeakoulujen kanssa on runsasta. Myös kansainvälinen yhteistyö on laajaa. Yhteistyömuotoihin kuuluvat tutkijankoulutus, hanke- ja julkaisuyhteistyö, opetus- ja infrastruktuuriyhteistyö, yhteiset tehtävät, tietopalvelut, tutkimuksen ostopalvelut sekä edustukset hallintoelimeissä ja neuvottelukunnissa.

Tutkimuslaitosyhteistyö on tiivistä LYNETin (Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymä) puitteissa kattaen mm. yhteiset tutkimusohjelmat: Itämeri, Ilmastomuutos, Biotalous sekä Kestävä maankäyttö. Lisäksi käynnistymässä on elintarvikkeisiin kohdistuva tutkimusohjelma. Vaikuttavuutta edistetään yhteisillä seurannoilla, yhteisellä tilastoportaalilla, yhtenäisillä tietojärjestelmillä, avoimella aineistopolitiikalla sekä alueellisen toiminnan koordinoinnilla. Tehokkuutta edistetään kehittämällä yhteistä tutkimusinfrastruktuuria ja yhteisiä tukitoimintoja. Suositetaan henkilöstön liikkuvuutta LYNET-laitosten välillä.

10.2. Yhteistyön kehittäminen

Luonnonvarakeskuksesta tulee alallaan suurin toimija Suomessa. Lisäksi Luonnonvarakeskuksella on laaja alueellinen toimipaikkaverkosto ainutlaatuisine tutkimusinfrastruktuureineen, mikä tekee siitä alueellisessa toiminnassa ylivoimaisen.

Niin yliopistojen kuin tutkimuslaitosten yhteisenä tavoitteena on kunkin tutkimusalan kriittisen tutkijamasan varmistaminen ja kasvattaminen. Yhteistyössä hyödynnetään kampusyhteistyötä. MTT, Metla ja RKTL ovat viime vuosina toteuttaneet toimitilaratkaisujaan siten, että tutkijat ovat siirtyneet muun tutkijayhteisön yhteyteen. Tätä linjausta jatketaan tulevaisuudessakin.

Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmässä tutkimuslaitokset ovat akateemisen tutkimuksen ja opetuksen sekä yritysmaailman välittämätön välilenkki. Tutkimuslaitosrakenteen vahvuutena ovat tutkimuksen politiikkarelevanssi sekä tiedon vienti käytäntöön ja tutkimusosaamisen välitön hyödyntäminen hallinnossa ja asiantuntijatehtävissä. Monella Luonnonvarakeskuksen edustamalla alalla valtaosa tutkimuksesta tehdään tutkimuslaitoksissa.

Kehittämissuunnitelma

Lisätään yhteisiä tutkimus- ja opetusvirkoja sekä ristikkäisiä edustuksia hallintoelimissä.

Etsitään ratkaisuja tutkimuksen haasteisiin yhdessä asiakkaiden, tutkimustiedon käyttäjien, arvoketjun, rahoittajien ja muihin sidosryhmien sekä kansallisen ja kansainvälisen tiedeyhteisön kanssa.

Vahvistetaan tutkimuslaitosten roolia yliopistokampuksilla. Huolehditaan, että tutkimuslaitoksilla ja yliopistoilla on ”riittävästi” yhteistä: ohjelmapohjaisesti järjestetty tutkimus, johon opetuskin perustuu, sekä tutkimusinfra-yhteistyö. Tutkimuksen tukitoimintoja voidaan järjestää yhdessä (kampuksen palvelukeskus). Mukana olisi vahva toimitila- ja laiteyhteistyö. Fyysisenä mallina kampusmalli tukee ”jatkumo- ja kaariajattelua” eli tutkimuksen siirtymistä käytäntöön sekä perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen integraatiota. Soveltava tutkimus tuo vahvan politiikkarelevanssin ja vahvan yrityskytken; yliopiston perustutkimus ja opetus ovat avain kansainvälistymiseen ja osaamisen kehittymiseen.

Yhteistyötä tutkijankoulutuksessa vahvistetaan, mikä helpottaa kaikkien toimijoiden rekrytointia sekä tukee tutkijakoulutettujen urakehitystä.

Yhteistyön kautta luonnonvarojen hyödyntämistä koskevan tutkimuksen ja ympäristötutkimuksen näkökulmat tuodaan lähemmäksi toisiaan.

Kansainvälisen toiminnan strategiset tavoitteet, osaamisalueet ja kumppanuudet määritellään. Tavoitteet konkretisoituvat kansainvälisten yhteishankkeiden ja rahoituksen sekä tunnettuuden lisääntymisenä. EU-hankkeisiin osallistumista lisätään. Lisätään kansainvälistä asiantuntijanvaihtoa.

Taulukko 7. Yhteistyö suomalaisten yliopistojen kanssa vuonna 2009.

	MTT	Metla	RKTL	Yhteensä
Yhteistyö- ja kumppanuussopimukset				
– yliopistotasolla yhteensä lkm	5	25	5	35
– tiedekunta- ja erillislaitostasoilla (esim. tutkimus- ja koeasemat) yhteensä lkm	5	5	2	12
Tutkimus ja kehittäminen				
– <i>Centres of Excellence</i> (osallistuminen)				
Suomen Akatemian huippututkimusyksiköt lkm		3		3
muut (esim. EU) lkm				
– tutkimusohjelmat (pitkäkestoinen laaja verkostohanke; osallistuminen) lkm	18	29	16	63
– tutk.hankkeet/-projektit (yksittäinen suppea tutkimus; osallistuminen) lkm	172	56	41	269
– kirjoittajakumppanuudet tieteellisissä vertaisarvioituissa yhteisjulkaisuissa (=yliopistotutkijoiden kanssa) vuonna 2008 lkm	77	174	42	293
– suomal. yliopistotutkijoiden kanssa tehtyjen yhteisjulkaisujen %-osuus kaikista tieteellisistä julkaisuista vuonna 2008	50	50	48	148
Opetus				
– tutkijakoulut, kuinka monessa laitoksen henkilöstöä mukana lkm	8	5	4	17
– dosentuurit lkm	37	43	38	118
– muut yliopisto-opetusta antaneet henkilöt lkm (1)		51	20	71
– opinnäytetyön tekijät tutkimuslaitoksessa, yliopistoon opiskelijoiksi hyväksytyt/kirjoittautuneet (myös laitoksen oma henkilöstö)				
väitöskirjat lkm (2)	10	13	9	32
pro gradu- ja lisensiaatintutkielmat lkm		14	6	20
– yliopistoharjoittelijat lkm	30	32	7	69
Tuki-/infrapalvelut (yhdessä tai yliopistolta hankittuna)				
– merkittävät toiminnot (esim. kirjasto, laboratorio, koe-eläinpalvelut, ...) lkm	18	3		21
– toimitilat yliopiston yhteydessä lkm ja pinta-alat m ²	2	1	1	4
	665	200	155	1020
– arvokkaat isot laitteet lkm	1	3	1	5
Henkilöresurssit				
– yhteisprofessuurit lkm	3	7	1	11
– muut yhteiset virat/toimet lkm	4	5		9
Alihankintana yliopistolta ostetut tutkimuspalvelut lkm	17	1	12	30
Yhteiset tai jaetut immateriaalioikeudet (patentit, tavaramerkit, yms.) lkm		1		1
Edustukset toisen tahon hallintoelimissä ja neuvottelukunnissa				
– tutkimuslaitoksen henkilöt yliopistossa lkm	1	5	8	14
– yliopiston henkilöt tutkimuslaitoksessa lkm	1	27		28

11. Arvio perustamiskustannuksista

Luonnonvarakeskuksen perustamisesta syntyy ylimääräisiä suunnittelu-, valmistelu- ja toteutuskustannuksia. Tietojärjestelmien sulauttaminen ja hankinta on fuusion kallein kokonaisuus. Fuusio aiheuttaa arviolta 4,5 M€ ylimääräisen kustannuksen (taulukko 8).

Projektiryhmä pitää tärkeänä, että fuusiosta aiheutuvat kokonaiskustannukset voidaan todentaa. Tästä syystä fuusiosta aiheutuvien kustannusten seuranta on aloitettu jo suunnitteluvaiheessa.

Taulukko 8. Arvio fuusion kustannuksista, 1000 €.

	2013	2014	2015	Yht.
Tietojärjestelmien yhteensovittaminen, ml. yhteisen hankehallinnan/projektinhallintajärjestelmän hankinta	400	1900	600	2900
Fuusiotoimisto	230	230	230	690
Fuusiovalmistelun, strategiaproessin ja palkkausjärjestelmän ulkopuoliset asiantuntijapalvelut	100	200	200	500
Esimiestyön ja projektityön kehittäminen sekä CAF-arviointijärjestelmän käyttöönotto	100	150	150	400
<i>Yhteensä</i>	<i>830</i>	<i>2480</i>	<i>1180</i>	<i>4490</i>

Lisäksi henkilöstön arvioidaan käyttävän fuusion valmisteluun työaikaa vuosittain 1,5 M€:n arvosta.

Tässä kuvattujen kustannusten lisäksi kustannusta syntyy esimerkiksi Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Myös palkkausjärjestelmien yhtenäistäminen luo kustannuspainetta (kolmen laitoksen henkilöstökulu oli 92 M€ vuonna 2011). Luonnonvarakeskuksen perustamisen kustannukset täsmentyvät suunnitelun edetessä.

12. Yhdistämisen talous- ja henkilöstövaikutukset

Projektisuunnitelmassa on lähdetty siitä, että Luonnonvarakeskus muodostetaan yhdistämällä nykyisten laitosten resurssit, koska toimeksiannossa ei ole asetettu tavoitteita esimerkiksi henkilöstön vähentämiseksi. Hallinnon ja infrastruktuurin yhdistämisellä, ml. toimipaikkaverkoston kehittäminen, on merkittäviä talous- ja henkilöstövaikutuksia, joiden avulla pyritään sopeutumaan tiedossa oleviin kehysleikkauksiin, osaan yhdistymisestä aiheutuvista kustannuksista sekä panostamaan ydintoimintojen kehittämiseen. Vaikutuksia koskevia arvioita tarkennetaan perustamishankkeen alkuvaiheessa.

13. Perustamisprojektin riskit ja niiden hallinta

Luonnonvarakeskuksen perustamisen merkittävimmät riskit liittyvät asiakassuhteiden säilymiseen, tutkimusryhmien rahoitusrakenteen eroihin sekä henkilöstön sitoutumiseen muutokseen. Suunnitelma riskien hallinnasta sisältää selkeät asiakasrajapinnat, rahoituksen hankinnan yhteisten pelisääntöjen kehittämisen, siirtymävaiheen budjetoinnin hyvän suunnittelun sekä selkeät johtosuhteet ja rahoitusvastuut. Valmistelussa huolehditaan päätöksenteon avoimuudesta, laajasta osallistamisesta ja yhteisistä pelisäännöistä (taulukko 10). Fuusioon liittyy ainutlaatuinen mahdollisuus oppia jokaisen organisaation parhaista puolista.

Taulukko 10. Luonnonvarakeskuksen perustamisen riskit ja suunnitelma niiden hallinnasta.

Kuvaus riskistä	Toden- näköi- syys x)	Vai- ku- tus x)	Suunnitelma riskin välttämisestä	Vastuutaho
Asiakassuhteet	2	3	Selkeät asiakasrajapinnat ja asiakassuh- teiden jatkuvuus	Johtoryhmä (Jory)
Tutkimuksen vaikuttavuus	1	3	Hallittu muutos	Jory
Henkilöstön vastareaktiot	2	2	Henkilöstöpolitiikka, avoin läpinäkyvä toiminta	Jory
Rahoituksen riittävyys, rahoitus- rakenteen ja rahoituksen hankinnan kulttuuriset erot	3	3	Yhteisen rahoitusrakenteen ja rahoitus- hankinnan pelisääntöjen kehittämi- nen, hyvien käytäntöjen levittäminen. Siirtymävaiheen budjetoinnin hyvä suunnittelu.	Ohjausryhmä (OR), Jory ja MMM
Fuusio linkittyy samanaikai- seen tutkimuksen rahoitusra- kenteen muutokseen aiheut- taen strategisten valintojen myötä infran kustannuksen vähentämistarpeen, esim. toimipaikkaverkoston supista- misen	3	3	Hyvä valmistautuminen hakemaan te- hokkaasti uuden järjestelmän kautta kilpailutettavaa rahaa yhteistyökump- paneiden, ml. yliopistot, kanssa. Toimi- paikkaverkoston kustannusten hallittu pienentäminen.	OR
Sekava ja monimutkainen or- ganisaatorakenne, jossa epäselvät valta- ja vastuusu- hteet hankaloittavat toimintaa ja kustannusseurantaa.	2	3	Selkeä organisaatio, selvät johtosuhteet ja rahoitusvastuut.	Jory
Organisaatioon jää tai sinne muodostuu päällekkäisiä toi- mintoja	2	3	Muutosjohtaminen, selkeä organisoi- tuminen	Jory
Infrojen ylläpito- ja kehittämis- työ irtautuu tutkimuksen tar- peista ja strategisista linjauk- sista	2	3	Infra osana tutkimusta, vahva koordi- naatio.	Työryhmät, Jory
Infrojen ylläpidon mahdolli- suuksien epätasainen jakauma. Osa uuden laitoksen infrasta rahoitetaan budjetista ja osa	2	3	Tutkimusinfroista valitaan edelleen budjetista rahoitettavat, vaikka siirry- tään kevennettyihin malleihin.	OR ja Jory

on jo sopeutettu kevennettyihin kustannusratkaisuihin.				
Uusi keskus jää toimimaan kolmena laitoksena	2	3	Onnistunut fuusiosuunnitelma ja sen onnistunut toteutus.	Koko henkilöstö, Jory
Fusion uskotaan tuovan ”automaattisia” kustannussäästöjä	2	2	MMM:n ja muiden päättäjien informointi.	OR ja Jory
Tukifunktiot pilkotaan; ne eivät integroidu ja ohjautu strategia- ja tutkimusohjatusti	2	3	Vahva koordinaatio	Jory
Muutoksia ei saada valmiiksi suunniteltua aikataulussa	2	3	Tehdään aikataulun mukaisesti tarvittavat ratkaisut, vaikka kaikkia yksityiskoh- tia ei olisi ehditty suunnitella, jotta seuraavien vaiheiden ja ratkaistavien asioiden eteneminen ei viivästyisi. Tarkennetaan suunnitelmaa avoimiksi jääneistä tai puutteellisesti suunnitelluista asioista viimeistään uuden organisaation aloitettua toimintansa.	Jory, työryhmät
Ei saada toteuttaa haluttuja rakenneratkaisuja ulkoisista syistä	2	3	MMM:n informointi rakenneratkaisuis- ta suunnittelun eri vaiheissa.	OR
Toiminta maakunnissa hämärtyy ja heikkenee keskitettäessä henkilöstöä yliopistopaikakunnille ja kasvukeskuksiin, epäselvät vastuut.	2	2	Verkostoidutaan maakunnissa olevien toimijoiden kanssa, huolehditaan yhteydenpidosta maakunnallisten toimijoiden ja sidosryhmien kanssa. Huolehditaan viestinnästä.	Jory
Henkilöstö ei sitoudu muutokseen	2	3	Pidetään henkilöstö hyvin tietoisena suunnittelun etenemisestä ja otetaan huomioon henkilöstön ehdotukset. Huolehditaan, että henkilöstö on tietoinen valtionhallinnon yleisistä säästötarpeista, jotka eivät ole fuusioista aiheutuvia, mutta jotka tulee ottaa huomioon ja realisoida samaan aikaan. Huolehditaan päätöksenteon avoimuudesta, laajasta osallistamisesta valmisteluun sekä yhteisistä pelisäännöistä.	Jory, koko henkilöstö

X) 1: vähäinen, 2: merkittävä, 3: erittäin merkittävä

Liite 1. Nykytilan kuvaus

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT

Laki ja asetus

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) toiminnan lainsäädännöllinen pohja on MTT:stä annetussa laissa (1395/1997), jota on muutettu lailla 1245/2000 ja valtioneuvoston asetuksessa (156/2001), jota on muutettu valtioneuvoston asetuksella 832/2005.

Lain mukaisesti MTT:n toimialaan kuuluu biologinen, teknologinen ja taloudellinen tutkimus. MTT edistää kuluttajien hyvinvointia, maa- ja elintarviketalouden kilpailukykyä, luonnonvarojen kestäväää käyttöä, tuotanto- ja elinympäristön laatua sekä maaseudun elinvoimaisuutta. MTT tuottaa uusia toimintamalleja ja uutta teknologiaa elintarvike- ja energiantuotannon käyttöön sekä tietoa ja ratkaisuja yhteiskunnallisen päätöksenteon ja luonnonvarojen kestävään käytön tueksi. MTT toteuttaa tehtäviään strategisen tutkimuksen, asiakaslähtöisten tutkimuspalvelujen sekä asiantuntija- ja konsulttipalvelujen kautta.

MTT:n tehtävänä on tuottaa ja välittää tutkimukseen perustuvaa tietoa maa- ja elintarviketalouden sekä siihen liittyvän maaseudun yritystoiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on esiteltävien ratkaisujen kestävyys eettisessä, ekologisessa, taloudellisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa mielessä. MTT osallistuu teknologian kehittämiseen ja siirtoon alan yrityksille. Se kehittää yrityslaskennan ja liikkeenjohdon menetelmiä maaseutuyrittäjien käyttöön. MTT toimii yhteistyössä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.

MMM voi antaa MTT:lle toimeksiantoja sen toimialaan kuuluvissa asioissa. MTT:lle voidaan antaa myös muita sille soveltuvia tehtäviä.

1.3.2001 voimaan tullessa valtioneuvoston asetuksessa (156/2001) täsmennetään organisaatiota ja toimintamallia. Asetuksessa olleita kelpoisuusvaatimuksia muutettiin syksyllä 2005 (832/2005, voimaan 26.10.2005).

Strategia

Mitä teemme: toiminta-ajatus

Tutkimuksemme edistää kuluttajien hyvinvointia, maa- ja elintarviketalouden kilpailukykyä, luonnonvarojen kestäväää käyttöä, tuotanto- ja elinympäristön laatua sekä maaseudun elinvoimaisuutta.

Mihin pyrimme: tavoitetilä 2017

Olemme kansainvälisesti arvostettu tutkimuslaitos, joka tuottaa innovaatioita uusiutuvista luonnonvaroista.

Mitä arvostamme

Asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja innovatiivisuus, eettisyys, hyvinvoiva työyhteisö ja toiminnan tuloksellisuus.

Toimiala

MTT:llä on laaja tehtävä elintarvike-ekosysteemin, maaseudun ja luonnonvarojen kestävä käytön tutkijana. MTT toimii vuorovaikutuksessa tulosten hyödyntäjien kanssa tutkimuksen suuntausvaiheessa, tutkimuksen aikana ja tulosten valmistuttua (mm. työpajatoiminta, asiakaspalaute, sidosryhmätilaisuudet). Tiedon ja teknologian vaihto toteutetaan yhdessä tulosten käyttäjien sekä innovaatioketjun muiden toimijoiden, kuten yritysten, neuvonnan, opetuksen, ja paikallisten toimijoiden avulla. Aineettomien oikeuksien hallinta ja luovutukset toteutetaan innovaatioprosessin avulla, jonka asiakkaina ovat alan yritykset. Tutkimus tehdään yhdessä muiden kansallisten ja kansainvälisten tutkimusorganisaatioiden kanssa.

MTT:n tutkimus kattaa koko elintarvikkeiden tarjontaketjun: raaka-aineiden tuotannon ja jalostuksen, ruokaketjun ympäristövaikutukset, panos- ja energiatuotannon tarpeet, sivutuotteiden hyödyntämisen sekä elintarvikemarkkinat ja kuluttajien valinnat. MTT ei tee työtä yksin, vaan osana laajaa yhteistyöverkostoa. Elintarviketaloudessa vuosittain liikkuvien rahavirtojen arvo on 24 mrd. euroa. Tämä vastaa 13,4 % Suomen bruttokansantuotteesta. Laskelmaan on sisällytetty yksityisten ja julkisten kulutusmenojen lisäksi elintarvikkeiden vienti sekä maataloustuotantoon liittyvät tuet.

Vaikuttavuus

MTT osallistuu hallitusohjelman ja hallituksen tutkimuspoliittisten linjauksien toteuttamiseen:

- Tarve MTT:n edustamalle koko ruokaekosysteemin tutkimusosaamiselle on kasvussa
- Osaamista ja voimavaroja suunnataan biotalouteen ja vihreään kasvuun
- Tutkimuslaitosrakenteen uudistaminen jatkuu
 - MTT:n, Metlan ja RKT:n fuusiota valmistellaan
 - Maa- ja metsätalousministeriön (MMM) ja ympäristöministeriön (YM) hallinnonaloilla kehitetään LYNET-mallia
 - MTT palvelee yhteiskuntaa yhä laajemmin (ei vain MMM:n ja YM:n hallinnonaloja)
- Innovaatioiden kaupallistamista nopeutetaan
- Julkisten tietovarantojen hyödyntämistä edistetään
- Yliopistoyhteistyötä ja tutkimusinfrastruktuuriyhteistyötä lisätään

MTT tukee MMM:n hallinnonalan vision toteuttamista:

- Suomi on vastuullisesti toimivan ruokaketjun ja kestävä biotalouden kilpailukykyinen edelläkävijä:
 - Suomi hyödyntää uusiutuvia luonnonvaroja vastuullisesti ja kilpailukykyisesti kansainvälisenä edelläkävijänä
 - Suomalainen ruokaketju on kilpailukykyinen, vastaa kuluttajien tarpeisiin sekä toimii kansallisesti ja globaalisti vastuullisesti
 - Elintarviketurvallisuus on Suomessa maailman huippuluokkaa

MTT tukee seuraavia MMM:n politiikkasektoreiden ja poikkihallinnollisia tavoitteita:

- Maaseudun kehittäminen
- Maatalous
- Elintarvikkeiden turvallisuus ja laatu
- Vesitalous

- Ilmasto- ja energiapolitiikka
- Luonnonvarojen kestävä käyttö ja luonnon monimuotoisuus

Keskeiset tavoitteet

Vuonna 2013 tutkimuksen osuus MTT:n toiminnasta on 79 % ja asiantuntijatehtävien osuus 21 %.

Tutkimus

- MTT:n ja kumppaneiden monialaisuuden hyödyntäminen kansallisessa ja kansainvälisessä tutkimus- ja innovaatiojärjestelmässä
 - Yhteistyö asiakkaiden kanssa
 - Fuusio Metlan ja RKTL:n kanssa
 - LYNET-yhteistyö
 - Yliopistoyhteistyö
 - Strategisen huipputasaamisen keskittymät (SHOK)
 - EU-puiteohjelmat
 - Kansainväliset tutkimuslaitokset, tutkimusrahoittajat ja muut kumppanit
- Tutkimuksen pääteemat:
 - Ruokaketjun kestävä ja vastuullinen biotalous
 - Luonnonvarojen kestävä käyttö: luonnonvarat, maankäyttö, biomateriaalit ja bioenergia
 - Ilmastonmuutoksen hillintä maa- ja elintarviketaloudessa: ohjauskeinot ja tuotantoteknologian kehittäminen
 - Maa- ja elintarviketalouden sopeutuminen ilmastonmuutokseen: tuotantoteknologiset ratkaisut, sopeutumiskyky ja yhteiskunnallinen ohjaus
 - Hyvinvoinnin edistäminen: biologinen (ml. geneettinen), teknologinen, yhteiskunnallinen ja taloudellinen tutkimus
 - Maaseudun elinkeinojen paikallis- ja aluetalous: toimijaverkostot ja muuttuva maaseutuyritys
 - Maataloudesta Itämereen ja sisävesistöihin kohdistuvan ravinne- ja torjunta-ainekuormituksen vähentäminen
 - Kasvihuoneteknologian tuotannon edistäminen, energiansäästö sekä teknologian tuotteistamis- ja vientinäkökohdat
 - Geenivarojen ja geneettisen diversiteetin säilyttäminen ja hyödyntäminen sekä genomisen informaation hyödyntäminen
 - Tuotannon kannattavuus ja tuotantoketjun tehokas toiminta

Asiantuntijatehtävät

Asiantuntijatehtävät muodostuvat asiantuntijapalveluista ja politiikkatuesta, seurannoista ja viranomaistehävistä. Kyse on ensisijaisesti julkisesta tiedon siirrosta ja vaihdosta. MTT panostaa mahdollisimman reaaliaikaisten ja luotettavien seuranta- ja tilastoaineistojen tuottamiseen sekä asiantuntijatyön kehittämiseen vastaamaan entistä paremmin hallinnon ja muiden asiakasryhmien tarpeita. Asiantuntijatehtäviä kehitetään yhä enemmän yhdessä Metlan, RKTL:n ja muiden LYNET-laitosten kanssa. Osa asiantuntijatehtävistä ja politiikkatuesta toteutetaan MMM:n ja MTT:n keskinäisellä palvelusopimuksella.

Keskeisiä MTT:n ylläpitämiä alkutuotannon, maatalousympäristön sekä laajemmin maa- ja elintarviketalouden yhteisiä seurantoja ovat kasvihuonekaasulaskenta, ravinnetaselasenta, maa- ja puutarhatalouden

sekä porotalouden kannattavuuskirjanpitoaineistot, Mytvas3-seurantatieto (maatalouden ympäristöohjelma), peltomaan seurantatutkimus, tulokaslajiseurannat sekä biodiversiteettiseurannat. MTT:n koordinoimat ja toteuttamat kansalliset kasvi- ja eläingenivaraojelman täydentävät seurantoja.

Tiedon ja teknologian vaihto

- Monipuolinen julkaisutoiminta
- Verkkopalveluiden kehittäminen ja verkkokauppa
- Neuvontayhteistyön kehittäminen ja kumppanuuksien tehostaminen
- Keksintöilmoitusten määrän ja hyödynnettävien keksintöjen määrän kasvattaminen
- Tuotteistaminen tapahtuu MTT Asiakasratkaisut -virtuaaliyksikössä

Talouden tasapainon ehdot

- Toiminnan suuntaaminen vastaamaan asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeita
- Yhteistutkimuksen ja asiakasrahoitteisen toiminnan volyymin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen
- Asteittainen luopuminen vähenevistä tutkimusalueista
- Talouden tasapainotusohjelman (2012–2014) toimeenpano

Henkilöstö

Henkilöstöä kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja uudelleen suuntaamiseen. Järjestetään koulutusmahdollisuuksia ja valmennusta työtehtävien muuttuessa tai uusiin tehtäviin sijoittamisen tukemiseksi. Henkilöstön määrää, laatua ja sijoittamista ohjataan täyttölupamenettelyn avulla. Kausityövoiman tarvetta tasataan MTT:n sisäisen liikkuvuuden avulla. Se edellyttää henkilöstön toimenkuvien muuttamista ja osaamisen kehittämistä. MTT:n sisäistä työvoimapörssiä käytetään apuna työtilaisuuksien tarjoamiseen ja henkilöstön sisäisen liikkuvuuden lisäämiseen. Työsuhde on yleisin palvelussuhteen laji.

Vuonna 2011 henkilöstön määrä oli 773 htv (taulukko 1). Vuonna 2014 määrä on arviolta 733 htv. Tohtorin tai lisensiaatin tutkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä oli 20 % (156 hlöä) vuonna 2012. Ylemmän korkeakoulututkinnon (ml. tohtorit ja lisensiaatit) suorittaneiden osuus henkilöstöstä oli 44 % vuonna 2012.

Tavoitteet:

- Osaamisen johtamista kehitetään. Esimiehet ja tutkimuspäälliköt arvioivat osaamistarpeita ja sen myötä henkilöstön kehitystarpeita ja asettavat niille tavoitteita tulos-, tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Vakinaisen henkilöstön työsuhteen pysyvyys turvataan kehittämällä osaamista.
- Toiminnan kansainvälisen ulottuvuuden vahvistaminen kansainvälistymisstrategian mukaisesti
- MTT:n sisäisen synergian tehokas hyödyntäminen monialaisen tutkimuksen lisäämiseksi
- Kansainvälisen tutkijanvaihdon ja jatkokoulutuksen edistäminen
- Kaikille henkilöstöryhmille räätälöidään valmennuksia tarpeen mukaan
- Tiimien sisäisen työnjaon kehittäminen roolittamalla: tutkimus, kehitys, asiakasvastuu ja markkinointi
- Ennakointiosaamisen kehittäminen
- Esimies- ja johtamisosaamisen kehittymistä seurataan ja tuetaan esimies- ja johtamisosaamisen mittauksella (360°-arvio)
- Kaikki johtajat ja esimiehet osallistuvat esimies- ja johtamistyön kehittämishankkeisiin

- Painotetaan ennaltaehkäisevää ja laaja-alaista terveydenhuoltoa
- Työsuojelua toteutetaan MTT:n työympäristöohjelman mukaisesti
- Tasa-arvoa edistetään tasa-arvosuunnitelman mukaisesti
- Sairauspoissaolojen määrä pysyy alle valtion keskiarvon; tapaturmapoissaoloissa tavoitellaan 0-tasoa; työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden määrä pyritään pitämään selvästi alle valtion keskiarvon
- Palkkauksen kehitystä seurataan valtion palkkatilastointiluokituksen avulla; tavoitteena on tehtävryhmittäin tutkimuslaitosten keskiarvo
- Työtyytyväisyysmittausten tulokset pyritään säilyttämään vähintään vuoden 2012 tasolla (keskiarvo 3,34)

Organisaatio ja johtamisjärjestelmä



Lain mukaan MTT toimii MMM:n alaisena ja sillä on johtokunta. Valtioneuvoston asetus sisältää tarkemman kuvauksen muun muassa johtokunnan tehtävistä, asioiden ratkaisemisesta sekä työjärjestyksestä. Lain ja asetuksen lisäksi toimintaa ohjaavat MTT:n sisäinen työjärjestys (2012), taloussääntö (2013) sekä hankinta- ja materiaalihallinto-ohje (2013).

Suoraan MTT:tä koskevan lainsäädännön ja ohjeistuksen lisäksi toimintaa ohjaavat Suomen lainsäädäntö perustuslaista ja talousarviolasta lähtien. Ohjaavia välineitä ovat myös muun muassa valtion toiminta- ja taloussuunnitelma, valtion talousarvio, MMM:n ja MTT:n välinen tulossopimus, valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin määräykset ja ohjeet sekä valtion tilintarkastajien ja Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastustoiminta.

Johtamisen tavoitteena on MTT:lle säädöksissä annettujen tehtävien toteuttaminen tehokkaasti ja siten, että toiminnassa otetaan tasapainoisesti huomioon omistajan, asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilöstön tarpeet.

Johtamisjärjestelmä perustuu tulosjohtamiseen. MTT käy tulosneuvottelut MMM:n kanssa. Ministeriön kanssa allekirjoitetaan vuosittain tulossopimus, jonka toteuma arvioidaan. Tulossopimuksen liitteenä on yksityiskohtainen palvelusopimus. Ylijohtaja käy tuloskeskustelut yksiköiden kanssa. Tuloskeskusteluissa varmistetaan, että MTT:n tutkimusstrategia, tutkimusalueiden tavoitteet sekä muu yhteinen tekeminen toteutuvat. Keskustelujen perusteella allekirjoitetaan tulossopimus, jonka toteuma arvioidaan. Toiminnan resurssien jaon yksikölle ja MTT:n yhteisiin menoihin valmistelee ylijohtaja, ja sen hyväksyy johtokunta toimintasuunnitelmasta päättäessään.

Tutkimusjohtaja käy tuloskeskustelut tutkimusalueiden kanssa, ja keskustelujen pohjalta tutkimusjohtaja allekirjoittaa yhdessä tutkimusalueen tutkimuspäällikön kanssa tutkimusalueen strategiset ja sen ulkopuolista rahoitusta koskevat tavoitteet sisältävän sopimuksen. Tutkimusjohtaja valmistelee yhdessä tutkimuspäälliköiden kanssa tutkimuksen strategisen määrärahan jaon tutkimusalueille ja hankkeille, ja jaon hyväksyy johtokunta toimintasuunnitelmasta päättäessään. Tulossopimuksen toteutuma arvioidaan.

Ryhmän tulossopimuksessa sovitaan ryhmän tavoitteet ja resurssit seuraavalle vuodelle. Toteuma arvioidaan. Ryhmäsopimuksen valmistelee ryhmäpäällikkö, ja sen allekirjoittavat ryhmäpäällikkö ja yksikönjohtaja.

Kaikki työntekijät käyvät vuosittain esimiehensä kanssa tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelun, jossa sovitaan henkilökohtaisista, MTT:n, yksikön ja ryhmän tavoitteista johdetuista tulos- ja kehittymistavoitteista. Keskusteluissa myös arvioidaan, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Lisäksi keskusteluissa käsitellään tavoitteiden saavuttamisen edellytyksiä ja yhteistyön sujuvuutta, sovitaan kehittämistoimenpiteistä ja tarkistetaan työntekijän tehtäväkuvaus. Keskustelu käydään myös palvelussuhteen päättyessä.

MTT:n toiminta perustuu matriisirakenteelle. Linjaorganisaatio käsittää neljä tutkimusyksikköä ja palveluyksikön. Strateginen tutkimus tapahtuu viidellä tutkimusalueella, ja maksullista palvelutoimintaa keskitetään vaihteittain MTT Asiakasratkaisut -toimintoon.

Johtokunnasta ja ylijohtajasta säädetään asetuksessa. Yksiköt, esikunta sekä ympäristötutkimuksen johtaja ja teknologiatutkimuksen johtaja toimivat ylijohtajan alaisuudessa. Yksiköt laativat ylijohtajan kanssa tulossopimuksen.

Tutkimusalueet

Tutkimusalueita ovat ”Kestävä ja kilpailukykyinen ruoantuotanto”, ”Vastuullinen ruokaketju – hyvinvoiva kuluttaja”, ”Ympäristöystävällinen maatalous”, ”Vihreän talouden mahdollisuudet” sekä ”Älykkäästi uusiu-
tuvista luonnonvaroista”. Tutkimusalueet vastaavat strategisen tutkimuksen toteuttamisesta hyödyntäen linjaorganisaation yksiköihin sijoitettua henkilöstöä ja muita resursseja. Tutkimusalueiden tehtävänä on yhdistää yksiköiden osaamista asiakaslähtöisiksi hankkeiksi ja verkottaa MTT:tä alan muihin toimijoihin Suomessa ja ulkomailla. MTT Asiakasratkaisut -toiminto toimii vastaavalla tavalla maksullisen palvelutoiminnan osalta.

Tutkimusalueet koostuvat joukosta tutkimushankkeita, ja ne kokoavat hankkeisiin mukaan tutkimuksen yhteistyökumppaneita ja tutkimustulosten hyödyntäjiä. Tutkimusalueilla on yhtenäiset viestintätavoitteet ja tiedotuskäytännöt, jotka tukevat MTT:n osaamisen markkinointia ja brändin rakentumista.

Tutkimusalueilla on oman virkansa tai tehtävänsä ohella toimiva päällikkö, joka tässä tehtävässään käyttää nimikettä tutkimuspäällikkö. Päällikön tehtävänä on johtaa tutkimusaluetta ja vastata tutkimusalueen si-
dosryhmätyön johtamisesta. Tutkimusalueiden muodostamasta kokonaisuudesta vastaa tutkimusjohtaja apunaan tutkimuksen ohjausryhmä.

Yksiköt

Neljä tutkimusyksikköä ovat biotekniikka- ja elintarviketutkimus (BEL), kotieläintuotannon tutkimus (KEL), kasvintuotannon tutkimus (KTL) sekä taloustutkimus (TAL). Lisäksi on palveluyksikkö (PAL). Yksiköissä on hallinnollisia ryhmiä, jotka voivat jakautua edelleen tiimeihin. Yksiköiden keskeinen osaaminen kohdistuu seuraaville aloille:

- BEL: Viljelykasvien ja tuotantoeläinten genetiikka ja genomiikka, geneettinen diversiteetti, biometrinen genetiikka, elintarvikebiotekniikka ja –prosessointi, elintarvikkeiden bioaktiiviset yhdisteet, biotalousjärjestelmien kestävyysarviointi.
- KEL: Maidon ja naudanlihan tuotanto, sianlihan ja siipikarjan tuotanto, hevostalous, turkistalous sekä bioenergian tuotanto.
- KTL: Pelto- ja puutarhatuotanto: tuotantojärjestelmät, teknologia, maaperä, kasvinravitseminen, kasvinsuojelu, viher- ja tuotantoympäristö, monimuotoisuus, geenivarojen hyödyntäminen ja säilyminen.
- TAL: Maatalouspolitiikka ja markkinat, maaseutupolitiikka, ympäristötalous, yritystalous, työ ja johtaminen, elintarvikeliiketoiminta ja yrityksen laskentatoimi.
- PAL tuottaa tutkimuksen tarvitsemat sisäiset palvelut ja vastaa toimintaa tukevan infrastruktuurin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. PAL tuottaa sisäisten palvelujen lisäksi eräitä ulkoisia palveluja. Palveluyksikkö voi tuottaa myös sisäisesti hinnoiteltuja palveluja.

Prosessit

Toiminnan kehittämisessä sovelletaan prosessijohtamisen periaatteita. Prosessipohjaisen lähestymisen perusajatuksena on tarkastella ja kehittää toimintaa asiakaslähtöisinä toimintakokonaisuuksina. Tutkimus-
tietoa sekä asiantuntija- ja muita palveluja tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti. Prosessien kehittäminen luo pohjaa organisaation tarpeenmukaiselle uudistamiselle. Toiminnan laadun ohjaus ja riskienhallinta tapahtuu prosessien kautta. Läpi organisaation toteutettavien yhtenäisten palveluprosessien toimintaa koordinoivat palveluyksikössä toimivat vastuhenkilöt. MTT:n prosessit:

- *Yleiset prosessit:* Johtamisprosessi, Sisäinen tarkastus
- *Ydinprosessit:* Tutkimus, Tiedon ja teknologian vaihto , Markkinointi
- *Palveluprosessit:* Henkilöstö- ja osaamisen kehittämispalvelu, Kansainvälistymisen tuen palvelu, Lakiasiain palvelu, Markkinointi- ja viestintäpalvelu, Turvallisuus ja riskienhallinta, Ipr-palvelu, Hankintapalvelu, Koetoimintapalvelu, Laboratoriopalvelu, Laatu ja riskienhallinta, Matkustuspalvelu, Talouspalvelu, Tietohallintopalvelu, ml. tietoturvallisuus , Tietopalvelu, Toimitilapalvelu

Laadunhallinta

Toimintajärjestelmän säännöllinen arviointi mahdollistaa hyvien käytäntöjen määrittämisen ja toimintatapojen yhtenäistämisen. Kokonaisuuteen kuuluu sisäinen tarkastus, itsearviointi sekä sisäisten auditointien toteutus.

Hankkeiden asiakastytyväisyyttä seurataan. Asiakaslähtöisyyttä kehitetään 2-3 vuoden välein suoritettavalla sidosryhmätutkimuksella. Kansainvälistymisen ja kansainvälisen rahoituksen hankinnan ja käytön tukea parannetaan.

Riskejä arvioidaan systemaattisesti johtamisen eri tasoilla. Riskienhallintaa tuetaan ja seurataan sisäisissä arvioinneissa. Hankkeiden riskienhallinnan tukea parannetaan projektiohjeella, tutkimusprosessin kuvauksella sekä hankkeiden riskityökalulla. Ulkopuolista näkökulmaa ja organisaatioiden välistä vertailupohjaa riskienhallintaan saadaan sisäisen tarkastuksen kautta.

Suurimmat tunnistetut riskit kohdistuvat osaamisen varmistamiseen (ml. varahenkilöjärjestelmä ja toimiva työnjohto) ja tekemisen fokusointiin, kommunikointiin asiakkaiden kanssa, asiakastytyväisyyteen, toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseen, valtiontalouden tilaan, yritysten maksuvalmiuteen, verkottumiseen, menestymiseen rahoituksen hankinnassa ja toiminnan tehostamiseen.

MTT:n jatkuvan parantamisen malli kattaa ympäristönäkökulman, ja se kohdistuu ilmastomuutoksen hillitsemiseen toimitilaratkaisuin, etäneuvottelukäytäntöihin, matkustukseen, energiatehokkuuteen ja uusiutuvan energian ratkaisuihin.

Ennakointiverkostoyhteistyö on käynnissä VTT:n ja Metlan kanssa, ja joukkoa on tarkoitus laajentaa. Toimintamallina on henkilöstön laajaan osallistaminen tulevaisuustyössä. Tavoitteena on tukea strategista suunnittelua ja hankesuunnittelua systemaattisella toimintaympäristön analyysillä, joka mahdollistaa oleellisten tutkimuskysymysten tunnistamisen ja nopean reagoinnin yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin.

MTT:n toimipaikat

MTT toimii 15 toimipaikalla. Vuonna 2011 toiminnasta 52-53 % oli päätoimipaikassa Jokioisissa (taulukko 1). Vuonna 2013 MTT luopuu Hyvinkään toimipaikasta.

Taulukko 1. Kustannus ja rahoitus toimipaikoittain (toteutuneet talousarviomenot ja tulot vuonna 2011).

Toimipaikka	Kustannus			Tulot		Toimintamenomomentti		Henkilötyövuodet	
	Välittömät	Yleis-	Kokonais-	M€	%	M€	%	htv	%
	menot	hallinto*)	kustannus						
	M€	M€	M€						
Jokioinen	25,4	4,0	29,4	12,5	42	16,9	58	413	53
Helsinki	6,2	0,9	7,1	3,1	43	4,0	57	94	12
Maaninka	2,5	0,4	2,9	1,3	46	1,6	54	36	5
Vihti	2,5	0,3	2,8	1,5	54	1,3	46	35	5
Piikkiö	2,1	0,3	2,4	0,5	20	1,9	80	33	4
Mikkeli	1,8	0,2	2,0	1,0	51	1,0	49	25	3
Ruukki	1,7	0,3	2,0	1,1	52	0,9	48	31	4
Laukaa	1,3	0,2	1,5	0,4	29	1,1	71	23	3
Hyvinkää	1,3	0,2	1,5	0,7	46	0,8	54	15	2
Sotkamo	1,0	0,2	1,2	0,6	52	0,6	48	20	3
Oulu	1,0	0,1	1,1	0,6	52	0,5	48	10	1
Rovaniemi	0,9	0,1	1,0	0,6	57	0,4	43	15	2
Seinäjoki	0,8	0,1	0,9	0,5	62	0,4	38	13	2
Ypäjä	0,4	0,1	0,5	0,2	37	0,3	63	6	1
Kannus	0,3	0,1	0,4	0,2	57	0,2	43	4	1
Yhteensä	49,2	7,5	56,7	24,8	44	31,9	56	773	100

*) Toimipaikoille htv:n suhteessa jaetut kustannukset sisältävät talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon sekä viestintä- ja informaatio- palveluiden, tutkimusympäristöpalveluiden, yleisjohdon ja MTT yhteisten sellaisia kustannuksia, joita ei ole suoraan kirjanpidossa kohdennettu eri toimipaikoille. Em. toimintojen kustannukset, esim. toimistohenkilöstön kustannukset, jotka ovat paikannettavissa toimipaikalle, sisältyvät välittömiin menoihin.

Tutkimusinfrastrukturi

MTT:n vuoden 2013 arvioidusta liikevaihdosta, 58 M€, infrastruktuurin ja geneeristen tutkimuspalvelujen osuus on 25 M€ (43 %). Infrastrukturi koostuu koetoimintapalveluista, laboratorioista ja laiteympäristöistä. MTT ylläpitää tutkimusinfrastruktuuria kansallisiin tarpeisiin laajemmin kuin sen oma tutkimus edellyttäisi. Infrastruktuuria hyödyntävät yliopistot ja tutkimuslaitokset – tyypillisesti yhteistutkimuksessa MTT:n kanssa. Yhteistyöorganisaatiot osallistuvat tutkimusinfrastruktuurin ja siihen välittömästi kytkeytyvän työpanoksen kustannuksiin projektipohjaisesti, mutta projektoidun käytön ylittävän kapasiteetin ylläpito on MTT:n vastuulla.

Mittauslaitteistot ja ympäristöt, MTT Vakola

- Koneiden ja laitteiden tutkimus- ja tuotantoympäristö halli-, pelto- ja metsäoloissa
- Testataan turvallisuutta, toimivuutta ja käytettävyyttä
- Olosuhdehalli (-40...+60 C)

Biokaasututkimus

- Maatilamittakaavan biokaasulaitos (Maaninka)
- Tutkimusbiokaasureaktori (Sotkamo)
- Laboratoriomittakaavan tutkimusalusta (Jokioinen)

Pellot: 1639 ha

Eläimet: 90 sonnia, 230 lehmää, 90 emakkoa, 1 200 lihasikaa vuosittain, 2 000 broileria, 30 hevosta

Maaninnan tutkimuspihatto

- 120 eläinpaikkaa ja 12 yksilöpartta

- Mahdollisuus syöttää yhtä aikaa 3 erilaista väkirehua kioskeista ja 4 erilaista karkearehua tai seosrehua
- 24 Insentec-karkearehuvaakaa
- Kulunvalvontaporteilla varustettu ulkoilutarha, jossa valumaveden keräysmahdollisuus

Kasvihuonetuotannon tutkimus

- Tutkimus- ja lisäyskasvihuoneet 5 500 m² (Laukaa ja Piikkiö)
- Modernin kasvihuoneteknologian tutkimus (Piikkiö)
- Puutarhakasvien mikrolisäys- ja tutkimuslaboratoriot (Laukaa)
- Kasvigeenivarojen kryosäilytyslaboratorio (Laukaa)

Genomiikkatutkimus, laboratoriot ja laitteistot

Laboratoriopalvelut

Metsäntutkimuslaitos Metla

Laki ja asetus

Metsäntutkimuslaitoksesta vuonna 1999 annetun lain mukaan tutkimuslaitoksen tehtävänä on edistää tutkimuksen keinoin metsien taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää hoitoa ja käyttöä. Laissa säädetyn tehtävänsä toteuttamiseksi Metsäntutkimuslaitos:

- 1) harjoittaa tieteellistä tutkimus- ja kehittämistyötä;
- 2) tuottaa tietoja ja palveluja sekä harjoittaa tiedon ja teknologian siirtoa;
- 3) kehittää tutkimusalan kotimaista ja kansainvälistä yhteistyötä ja verkostoitumista sekä ennakoivalansä kehitystä;
- 4) huolehtii tutkimustoiminnan pitkäaikaisista kenttäkokeista, tutkimusmateriaaleista ja tietovarannoista;
- 5) seuraa metsävarojen, metsien terveydentilan ja metsien hyödyntämisen kehitystä, huolehtii metsänjalostustoiminnasta sekä tuottaa tiedot metsätilastoja varten;
- 6) hoitaa muut laissa ja asetuksessa säädettyt tehtävät;
- 7) hoitaa ne tehtävät, jotka maa- ja metsätalousministeriö sille erikseen antaa.

Strategia: Metsä – tieto – osaaminen – hyvinvointi

Visio

Metsien kestävä ja monipuolinen käyttö luo pysyvän pohjan suomalaisten hyvinvoinnille.

Toiminta-ajatus

Metsäntutkimuslaitos (Metla) on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää ratkaisuja metsien hoitoa, käyttöä, tuotteita, palveluja ja aineettomia arvoja koskeviin haasteisiin ja kysymyksiin.

Tähän pyrimme

Toimintamme on tieteellisesti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa, edistää metsiin perustuvan elinkeinotoiminnan kilpailukykyä sekä tukee alueellista kehitystä. Metlan tuottamaa ja aktiivisesti välittämää tietoa ja osaamista sekä tuotteita ja palveluja käytetään kansallisesti ja kansainvälisesti biotalouden edistämiseksi.

Toimintamme strategiset vaikuttavuusalueet ovat:

1) metsiin perustuva yritys- ja elinkeinotoiminta, 2) metsät ja yhteiskunta, 3) kestävät metsänkasvatusketjut sekä 4) metsätalouden ja metsäympäristön tietovarannot.

Strategiset tavoitteemme ovat:

- Puuhun ja metsäbiomassaan perustuva elinkeinotoiminta vahvistuu sekä tuotteiden ja palveluiden arvo kasvaa
- Metsäalan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset toimintaedellytykset sekä hyväksyttävyyys paranevat.
- Metsien aineettomiin palveluihin perustuva elinkeinotoiminta kasvaa ja monipuolistuu.

- Kestävät metsänkasvatusketjut mahdollistavat metsien monipuolisen käytön muuttuvissa oloissa.
- Metsätalouden ja metsäympäristön tietovarantoja käytetään laajasti ja tehokkaasti biotalouden ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Näin toimimme

- Toimintaamme ohjaavat arvot ovat ennakoivuus ja luovuus, luotettavuus, vuorovaikuteisuus sekä osaaminen ja työhyvinvointi.
- Toimintamme on asiakasläheistä ja perustuu tieteelliseen tietoon ja osaamiseen. Painotamme resurssoinnissa tutkimustoiminnan edellytyksiä. Toimimme ennakoivasti ja joustavasti.
- Toimintakulttuurimme tukee osaamista sekä jatkuvaa oppimista. Luomme perustan työhyvinvoinnille hyvällä, kannustavalla johtamisella ja aktiivisella, avoimella vuorovaikutuksella.

Organisaatio ja johtamisjärjestelmä

Metlan ylimpänä päättävänä elimenä toimii johtokunta ja Metlan toimintaa johtaa ylijohtaja. Metlan toiminta perustuu prosessiorganisaatioon, joka jakautuu ydin- ja tukiprosesseihin (kuva 1).



Kuva 1. Metlan organisaatio.

Tutkimus-, kehittämis- ja viranomaistehtävät toteutetaan ydinprosesseissa. Hallinnolliset tehtävät hoide-
taan strategisen johtamisen ja sisäisten palvelujen prosesseissa. Metlan henkilöstö on sijoitettu ydin- ja tukiprosesseihin, jotka toteutetaan alueellisesti hajautettuna.

Ydinprosessit:

Tutkimus- ja kehittämispalvelut sekä tiedon ja teknologian siirto

Ydinprosessin tehtävänä on metsien tuotanto- ja palvelumahdollisuuksien kehittäminen ja kestävän käytön edistäminen. Tiedon ja teknologian siirtoon kuuluvat tuotteistaminen ja markkinointi, asiantuntijatehtävät, tutkimusviestintä sekä opetus.

Prosessi muodostuu tulosvastuullisista, määräaikaista tutkimusohjelmista, hankeryhmistä sekä yksittäisistä hankkeista. Maksullinen palvelutoiminta toteutetaan asiakasrahoitteisissa palveluhankkeissa.

Prosessia johtavat tutkimusjohtajat.

Aineistopalvelut, joihin kuuluvat laboratorio-, kenttäkoe- ja muut tutkimusaineistopalvelut, ovat osa tutkimus- ja kehittämispalvelut sekä tiedon ja teknologian siirto -ydinprosessia. Aineistopalvelut tuottavat palveluja Metlan molempien ydinprosessien toiminnan tueksi.

Viranomaispalvelut

Viranomaispalvelut muodostuu seuraavista tehtävistä:

- *Metsien terveydentilan seuranta.* Tehtävää toteutetaan osana eurooppalaista seurantaverkostoa.
- *Metsätuhotietopalvelu* hoitaa metsätuhoihin liittyvää palvelu- ja neuvontatoimintaa.
- *Metsätaloudessa käytettävien kasvinsuojeluaineiden tarkastus* huolehtii kasvinsuojeluaineiden biologisen tehokkuuden ja käyttökelpoisuuden tarkastuksesta.
- *Suojametsäalueen sekä Lapin ja Oulun läänin korkeiden alueiden metsien uudistumisen seuranta.* Selvitys maa- ja metsätalousministeriölle tehdään 10 vuoden välein.
- *Metsänjalostus* varmistaa perinnölliseltä tasoltaan korkealaatuisen ja hyvin sopeutuneen siemen- ja taimiaineiston saatavuuden metsänviljelyyn koko maassa.
- *Metsäpuiden geenivarat* huolehtii Suomen metsien geneettisen monimuotoisuuden säilyttämisestä Kansallisen kasvigeenivaraohjelman mukaisesti sekä hoitaa kansainvälistä yhteistyötä.
- *Metsätilastollisen tietopalvelun* tehtävänä on tuottaa kattavia ja ajantasaisia tilastoja Suomen metsäsektorin toiminnasta.
- *Kasvihuonekaasujen laskenta ja raportointi* vastaa YK:n ilmastopöytäkirjan mukaisesti maankäytön, maankäytön muutosten ja metsätalouden kasvihuonekaasujen raportoinnista ja raportoinnin kehittämisestä.
- *Valtakunnan metsien inventoinnin* tehtävänä on tuottaa metsien inventointiin liittyviä asiantuntijapalveluja sekä tietoa alueittaisista ja koko maan metsävaroista (puuston määrästä, kasvusta ja laadusta), ainespuun ja bioenergian tuotantomahdollisuuksista, maankäytöstä ja metsien omistussuhteista, metsien tilasta, metsien monimuotoisuudesta sekä metsien hiilivaroista ja niiden muutoksista.
- *Puutavaranmittauslainsäädännön mukaiset lausunto- ja asiantuntijatehtävät*, mittauserimielisyyksien käsittely sekä valvontatehtävät.

Viranomaispalveluja johtavat aluejohtajat.

Tukiprosessit:

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen käsittää Metlan toiminnan ja resurssien suunnittelun, johtamisen, kehittämisen ja seurannan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan. Asiakassuhdetoiminta, organisaatioviestintä ja kansainvälisyyden edistäminen ovat osa strategista johtamista. Strategisesta johtamisesta vastaa ylijohtaja.

Sisäiset palvelut

Sisäiset palvelut käsittävät henkilöstö-, laki-, talous-, tieto-, yleis- ja kiinteistöhallintopalvelut sekä niiden prosessien, toimintatapojen ja rakenteiden yhdenmukaistamisen sekä kehittämisen. Sisäisiä palveluja johtaa palvelujohtaja.

Tutkimuksen tukipalvelut

Tutkimuksen tukipalveluihin kuuluvat julkaisutoimittaminen, tietopalvelut ja viestinnän tekninen tuki sekä tutkimustoiminnan hanketuki. Tutkimustoiminnan hanketukea johtaa tutkimusjohtaja. Muilta osin tutkimuksen tukipalveluja johtaa viestintäpäällikkö.

Metlan toimipaikat

Metlassa on Etelä-, Itä-, Länsi- ja Pohjois-Suomen alueyksiköt, joilla kullakin on oma toiminnallinen profiilinsa. Etelä-Suomen alueyksikön toimipaikat ovat Haapastensyrjä ja Vantaa (päätoimipaikka); Itä-Suomen alueyksikön toimipaikat ovat Joensuu (päätoimipaikka), Punkaharju ja Suonenjoki; Länsi-Suomen alueyksikön toimipaikat ovat Kannus ja Parkano (päätoimipaikka); ja Pohjois-Suomen alueyksikön toimipaikat ovat Kolari, Muhos (1.1.2012 alkaen

Oulu) ja Rovaniemi (päätoimipaikka). Lisäksi alueyksiköissä voi olla muita toimipaikkoja. Ylijohtaja, tutkimusjohtajat ja palvelujohtaja sekä konsernipalvelut toimivat Vantaalla ja vuodesta 2014 lukien osin Joensuussa.

Etelä-Suomen alueyksikkö:

Vantaan toimipaikka, Vantaa

Tutkimus- ja kehitystyössä keskitytään lopputuotelähtöisiin metsänkasvatuksen menetelmiin, innovatiivisiin tuotteisiin ja metsäalan toimintaympäristön kehitykseen. Tutkimustoiminnassa korostuvat myös metsien käytön taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset sekä metsäpolitiikka ja metsien monimuotoisuus. Toimipaikan vahvuus metsäekosysteemin rakenteesta ja toiminnan syvästä ymmärtämisestä on perusta metsänkasvatusmenetelmien kehittämiseksi ja metsäympäristön tilan seurannoille. Tutkijoiden osaamisalueina ovat lähes kaikki metsäntutkimuksen alat.

Haapastensyrjän toimipaikka, Loppi

Haapastensyrjän toimipaikka on erikoistunut käytännön metsänjalostukseen. Toimipaikka on keskeinen metsänjalostusyksikkö Suomessa ja työn tulokset palvelevat sekä käytännön metsätaloutta että tutkimusta. Haapastensyrjän 40 hehtaarin pinta-alasta taimitarha-aluetta on noin 10 hehtaaria ja kasvihuoneita 2 hehtaaria. Toimipaikan yhteyteen perustettuun ns. rotupuistoon on kerätty kotimaisten puulajien erikoismuotoja. Jalostusaseman läheisyydessä on myös useita puukokoelmia ja koeviljelyksiä. Haapastensyrjässä ei ole

kaupallista taimituotantoa, sen sijaan Haapastensyrjässä tuotetaan asiakasrahoitteisena toimintana vartteita siemenviljelyksille. Tutkijoiden osaamisalueena on metsänjalostus.

Etelä-Suomen alueyksiköllä on toimintaa myös Evolla, Solbölessä (Raasepori), Lapinjärvellä ja Tuorlassa (Piikkiö).

Itä-Suomen alueyksikkö:

Joensuun toimipaikka, Joensuu

Joensuun tutkimusprofiilissa on kuusi soveltavan tutkimuksen painoalaa: metsäsuunnittelu, metsänhoito ja sen ympäristövaikutukset, puutiede, metsäteknologia, yrityksen taloustiede sekä kansainvälinen metsätalous, erityisesti siirtymätalousmaiden ja Venäjän metsätalous. Näiden lisäksi tutkijoiden osaamisalueina ovat bioenergia, inventointi, metsäekologia, metsätuhot ja juuristotutkimus. Joensuu on verkottunut työsään Metlan muiden toimipaikkojen sekä lukuisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten sekä käytännön metsätaloustoimijoiden kanssa Suomessa ja ulkomailla.

Punkaharjun toimipaikka, Punkaharju

Punkaharjun toimipaikka on kansainvälisesti tunnettu metsägeneettisen tutkimuksen yksikkö ja soveltaa tutkimustuloksia käytännön metsänjalostuksen tarpeisiin. Punkaharjulla tutkitaan myös ulkomaisten puulajien ja erikoispuiden kasvatusta. Punkaharjulla on tehty metsägeneettistä tutkimusta jo 1920-luvulta lähtien, kun silloinen kokeilualue perustettiin. Sekä kotimainen että kansainvälinen yhteistoiminta on varsin laajaa ja toimintayksikössä työskentelee usein ulkomaisia tutkijoita. Tutkijoiden osaamisalueilla ovat biotekniikka, metsägenetiikka ja metsänjalostus, puun laatuominaisuudet ja ulkomaisten ja erikoispuiden kasvatusta.

Suonenjoen toimipaikka, Suonenjoki

Suonenjoen toimipaikka on erikoistunut viljelymetsätalouden tutkimukseen ja kehittämistyöhön. Pääosa Suonenjoella tehtävästä tutkimus- ja kehittämistyöstä on viljelymetsätaloutta siemenestä taimikonhoitoon. Toimipaikkaan kuuluu olennaisena osana myös tutkimustaimitarha, joka tuottaa vuosittain noin 1-2 miljoonaa tainta Metlan tutkimusmetsiin sekä kaupalliseen myyntiin metsänviljelyä varten. Taimitarha-osaamiseen liittyy olennaisena osana taimitarhojen tietopalvelu, joka välittää tutkimustietoa alan toimijoille. Tutkijoiden osaamisalueet ovat metsänuudistaminen, viljelymetsätalous, siementutkimus ja ilmastomuutoksen aiheuttamat muutokset.

Länsi-Suomen alueyksikkö:

Parkanon toimipaikka, Parkano

Tavoitteena on olla arvostettu tiedeyhteisö, joka kykenee vastaamaan tietotarpeisiin ja ennakoimaan ne toimipaikan tutkijoiden osaamisen tärkeimmillä - suometsätalous, metsien terveydentila sekä metsänuudistaminen ja kasvatusta - alueilla. Toimialueena on läntinen Etelä-Suomi ydinalueena Pirkanmaa, Etelä-Pohjanmaa ja Satakunta.

Kannuksen toimipaikka, Kannus

Kannuksessa tehtävä tutkimus ja tutkijoiden osaamisalueet painottuvat metsäenergiaan (kasvatusta, tuotantomenetelmät ja seurannaisvaikutukset), metsäsuunnitteluun, rannikkometsien erityispiirteisiin ja suomet-

sien uudistamiseen ja ravinnetalouteen sekä pellon metsityksen vaikutukseen kasvihuonekaasutaseisiin. Tutkimusta tehdään kansainvälisellä, valtakunnallisella ja alueellisella tasolla tiiviissä yhteistyössä yliopistojen, tutkimus- ja oppilaitosten, Metlan muiden toimipaikkojen sekä metsä- ja ympäristöalan käytännön toimijoiden kanssa.

Käytettävissä on monipuolinen laboratorio, kasvihuone ja verastilat. Metsähallituksen mailla Kannuksen lähialueella on runsaasti tutkimuskäyttöön varattuja metsiä.

Länsi-Suomen alueyksikössä on toimintaa myös Tampereella ja Multialla.

Pohjois-Suomen alueyksikkö:

Rovaniemen toimipaikka, Rovaniemi

Tutkimuksen painoaloja ovat metsäekosysteemien kehitys, hoito ja käyttö, pohjoisten metsäekosysteemien alttius häiriöille ja muutoksille sekä Lapin metsien käyttömuodot ja niiden yhteensovittaminen. Tutkijoiden pääasialliset osaamisalueet ovat metsien monikäyttö, luontainen uudistaminen ja metsäekosysteemin toiminta. Tärkeimpiä asiakkaita ovat käytännön metsäorganisaatiot, Lapin elinkeinoelämä ja suomalainen tiedeyhteisö. Tutkimusyhteistyötä tehdään etenkin Pohjois-Suomen tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa. Kansainvälisiin yhteistyötahoihin kuuluu Euroopan unionin tutkimuslaitoksia, Kanadan ja USA:n pohjoisen metsäluonnon tutkimusyksiköitä sekä Venäjän lähialueen tutkimuslaitokset.

Sallan toimipaikka

Metla perusti toimipaikan Itä-Lappiin vuonna 1989 metsien terveydentilan tutkimista varten. Sallan toimipaikka on hallinnollisesti sijoitettu Rovaniemen toimipaikan alaisuuteen. Salla on erikoistunut metsäntutkimusta palvelevien näytteiden keräämiseen ja esikäsittelyyn. Näytteet kerätään eri puolilta Suomea. Sallan toimipaikan menot on kirjattu Rovaniemen toimintamenoiksi.

Oulun toimipaikka, Oulu (vuoden 2011 loppuun asti Muhoksen toimipaikka)

Toimipaikassa tutkitaan metsien uudistumisen ekologiaa ja metsäympäristön tilan muutoksia sekä kehitetään Pohjanmaan - Kainuun alueelle sopivia metsänhoidon menetelmiä.

Muhoksen toimipaikka siirtyi tammikuussa 2012 Oulun Ympäristötietotaloon. Oulun yliopiston alueella Tietotalossa toimivat vuodesta 2011 alkaen MTT:n, RKTL:n ja SYKE:n Oulun toimipaikat sekä Oulun yliopiston Thule-instituutti. Alla olevat tiedot ovat Muhoksen toimipaikan tietoja.

Ympäristönäytepankki, Puolanka

Metla on keskittänyt tutkimusnäytteiden säilyttämisen Paljakan ympäristönäytepankkiin, joka oli sijoitettu hallinnollisesti Muhoksen, nyt Oulun toimipaikan alaisuuteen. Lisäksi näytepankissa säilytetään mm. vuosikymmenien aikana eri puolilta maata kerätyt karikenäytteet, jotka ovat arvokasta tutkimusaineistoa nykypäivän tietelle. Ympäristönäytepankilla on tärkeä merkitys Euroopan raskasmetallien kartoituksessa. Kansainvälisessä käytössä olevaa sammalmassaa valmistetaan ja säilytetään ympäristönäytepankissa, josta sitä myös toimitetaan ympäri Eurooppaa kartoituksissa mukana olevien laboratorioiden laatutason seuraamiseksi. Ympäristönäytepankin menot on kirjattu Muhoksen toimintamenoihin.

Kolarin toimipaikka, Kolari

Tutkimuksen painoaloja ja tutkijoiden osaamisalueita ovat luontomatkailun tutkimus, konfliktien hallinta pohjoisissa metsissä ja maankäytön sosiaalinen kestävyys, metsäpalohistoria, maisemaekologia ja monimuotoisuutta tukevien metsänkäsittelymenetelmien tutkimus, metsänraajat, metsänrajametsien ekologia ja hoito, metsänrajametsien käyttö ja suojelu sekä ilmastonmuutoksen vaikutukset metsänrajametsiin. Lisäksi henkilökunta osallistuu puulajitutkimuksiin ja metsänjalostuksen tutkimuksiin muun muassa hoitamalla Pohjois-Suomessa sijaitsevia pitkäaikaisia kokeita ja tekemällä niihin liittyviä laboratoriotutkimuksia.

Tutkimusmetsät

Koko maan kattavaan tutkimusmetsäverkkoon kuuluu vuonna 2012 noin 30 000 hehtaaria maa- ja vesialueita eri kasvillisuus- ja ilmastovyöhykkeiltä. Ensimmäiset tutkimusmetsät perustettiin 1920-luvulla. Vanhimmat tiedot metsien historiasta ja käsittelyistä sekä alueille perustetuista kokeista ovat 1800-luvulta. Tutkimusmetsät olivat vuosikymmeniä Metlan hallinnassa ja hoidossa, mutta vuoden 2008 alusta lukien ne ovat Metsähallituksen hallinnoimia alueita, joilla toimitaan Metlan ohjeiden mukaisesti.

Tutkimusmetsäverkkoa ja tutkimusmetsiä kehitetään palvelemaan mahdollisimman hyvin metsäntutkimusta ja tutkimustiedon välitystä. Tutkimusmetsistä on muodostunut monipuolisten ja pitkäaikaisten kokeiden keskittymiä, joissa sijaitsee noin 2000 erilaista voimassa olevaa koetta tai koealaa.

Resurssit

Metsäntutkimuslaitoksen toiminnan kokonaisrahoitus vuonna 2011 oli 55,833 milj. euroa. Budjettirahoituksen osuus kokonaismenoista oli 43,618 milj. euroa. Toimintamenomomentille nettobudjetoiduilla tuloilla katettiin 18 % kokonaismenoista. Maksullisen palvelutoiminnan tulojen osuus kokonaisrahoituksesta oli neljä prosenttia. Yhteisrahoitteisen tutkimustoiminnan tulojen osuus oli 11 % kokonaisrahoituksesta ja sisälsi suoraan EU:lta tulevan rahoituksen, valtionhallinnon yhteistyörahoitteisen sekä valtionhallinnon ulkopuolelta tulevan yhteistyörahoituksen. Tulorahoitus vuonna 2011 oli kaikkiaan 9,929 milj. euroa.

Kokonaisrahoituksesta suoraan budjettirahoituksen osuus oli 78 % ja ulkopuolisen rahoituksen osuus 22 %. Tärkeimmät kotimaiset yhteistyörahoittajat olivat Suomen Akatemia, Tekes, EU:n rakennerahastot ja työvoima- ja elinkeinokeskukset.

Taulukossa x on esitetty toiminnan kokonaiskustannukset, tulot ja henkilötyövuodet Metlan eri toimipaikoissa vuonna 2011. Näiden lisäksi Metlan konsernipalvelut toimivat Vantaalla.

Taulukko 2. Metlan toimipaikkojen kokonaiskustannukset, tulot ja henkilötövuodet vuonna 2011.

Toimipaikka	Kokonaiskustannus M€	Tulot M€	Henkilötövuodet
Vantaa ¹⁾	19,3	3,9	264
Haapastensyrjä	1,8	0,4	31
Joensuu	8,2	1,7	102
Punkaharju	1,8	0,2	31
Suonenjoki	3,7	1,1	57
Parkano	2,7	1,2	42
Kannus	1,6	0,6	28
Rovaniemi ml. Salla	5,7	1,7	81
Oulu ml. Paljakka	2,7	0,7	46
Kolari	0,8	0,1	13

¹⁾ Ei sisällä keskusyksikköä (59 htv).

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos RKTL

Laki ja asetus

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen toiminnan lainsäädännöllinen pohja on RKTL:stä annetussa laissa (1131/87) ja valtioneuvoston asetuksessa (1070/93), jota on muutettu valtioneuvoston asetuksella 773/97, 161/00 ja 1377/11.

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos on viranomainen, jonka tehtävät perustuvat riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksesta annettuun lakiin (1131/1987) ja asetukseen (1070/1993). Lain 1 §:n mukaan laitoksen tehtävänä on suorittaa kalataloutta, riistataloutta ja porotaloutta koskevia tutkimuksia ja kokeita sekä harjoittaa valtion kalanviljelytoimintaa siltä osin, kuin se ei kuulu muulle viranomaiselle. Lain mukaan tutkimuslaitoksella on tutkimusasemia, koeasemia ja kalanviljelylaitoksia.

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos tuottaa tieteellisesti laadukasta tietoa kalasta, riistasta ja porosta luonnonvarojen kestävästä käytöstä hyväksi sekä ylläpitää luonnon monimuotoisuutta tutkimuksen ja vesiviljelyn avulla. Yhteiskunnalliselta vaikuttavuudeltaan merkittävin tehtävä on kala-, riista ja porotalouden hyödyntämisen ja kehityksen arviointi siten, että Suomen, Itämeren kalastuskomission ja EU:n luonnonvarojen hyödyntämis- ja hoitopäätökset perustuvat luotettavaan tieteelliseen tietoon.

Strategia

Visio

Tietoa kestäviin valintoihin

Mitä teemme, päätehtävä

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa luotettavaa tietoa ja ratkaisuvaihtoehtoja yhteiskunnan päättäjille, elinkeinoille, alan harrastajille ja muille toimijoille sekä eläinluonnonvarojen kestävästä käytöstä ja hoidosta kiinnostuneille kansalaisille.

Tuotamme tietoa ja ratkaisuvaihtoehtoja seuraavilla alueilla:

- Riista- ja kalavarojen kestävä käyttö ja elinvoimaisuus
- Toimialan elinkeinojen kannattavuus ja kilpailukyky
- Riista- ja kalavarojen käytön ja suojelun yhteensovittaminen
- Uhanalaisten kalakantojen perinnöllisen monimuotoisuuden ylläpitäminen

Mihin pyrimme: tahtotila

Toimintamme vastaa ennakoivasti ja asiakasläheisesti kala-, riista- ja porotalouspolitiikan, elinkeinojen ja virkistystoiminnan tarpeisiin. Tutkimus- ja asiantuntijatoimintamme on tieteellisesti korkeatasoista ja hyvin verkottunutta sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

Vaikuttavuus

Kala-, riista- ja porotalouden politiikkasektoreiden tavoitteena on edistää kala- ja riistakantojen monipuolista hyödyntämistä kestävästä käytöstä sallimissa rajoissa sekä tukea toimialan elinkeinojen kannattavuutta.

RKTL tukee maa- ja metsätalousministeriön toimialan vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista seuraavasti

- tuottaa tutkimuksellista perustaa riistalaji- ja elinympäristökohtaisten kannanhoitosuunnitelmien laadintaan ja päivittämiseen sekä ottamalla toiminnassaan huomioon keskeisimpien jo valmistuneiden riistaeläinlajeja tai niiden elinympäristöjä koskevien hoitosuunnitelmien toimenpide-ehdotukset ja tutkimustarpeet sekä julkisen riistakonsernin strategiset tavoitteet
- huolehtii porolaidunten tilan arvioinnista sekä poronhoidon ja porotalouden tutkimuksesta erityisesti osana arktista tutkimusta
- tuottaa tietoa kala- ja riistavaroista sekä arvioi ja ennustaa kala- ja riistakantojen tilaa niiden kestävän ja monipuolisen hyödyntämisen perustaksi
- edistää tietotuotannolla kala- ja porotalouden elinkeinoja sekä tuottaa kalatalouden tilastot sekä tietoa kalan, riistan ja poron käytöstä, jalostuksesta ja kaupasta
- osallistuu elinkeinokalatalouden sektorikohtaisten kehittämisohjelmien toimeenpanoon sekä EU:n Itämeri-strategian vesiviljelyosion edellyttämiin tutkimus- ja kehittämistehtäviin
- huolehtii elinkeinokalatalouden alkutuotantoon liittyvän tutkimustiedon tuottamisesta ja analysoinnista
- tuottaa tietoa vapaa-ajankalastuksen ekologisista, sosiaalisista ja taloudellisista vaikutuksista vapaa-ajan kalatalouden kehittämisstrategian ja kalastusmatkailun kehittämisen valtakunnallisen toimenpideohjelman toteuttamiseksi
- tuottaa tietoa kalatiestrategian toteuttamiseksi
- vastaa riistakantojen kannanarvioinneista kehittäen erityisesti suurpetokantojen tutkimusta sekä huolehtimalla lisäksi saalistilastoinnista ja sen kehittämisestä erityisesti sähköisen saalistiedon keruujärjestelmän osalta
- huolehtii taantuvien riistalajien edellyttäjästä tutkimuksesta
- huolehtii riistakonfliktien ja riistaeläinten aiheuttamien vahinkojen hallintaa koskevasta tutkimuksesta mm. kehittäen riistakonfliktien vaihtoehtoisia hallintamalleja ja -menetelmiä sekä tutkien kannansäätelyn dynamiikkaa.

Organisaatio ja johtamisjärjestelmä



Lain mukaan RKTL toimii MMM:n alaisena ja sillä on johtokunta. Valtioneuvoston asetus sisältää tarkemman kuvauksen muun muassa johtokunnan tehtävistä, asioiden ratkaisemisesta sekä työjärjestyksestä. Lain ja asetuksen lisäksi toimintaa ohjaavat RKTL:n sisäinen työjärjestys, taloussääntö sekä hankintaohje ja useat muut ohjeet.

Suoraan RKTL koskevan lainsäädännön ja ohjeistuksen lisäksi toimintaa ohjaavat Suomen lainsäädäntö perustuslaista ja talousarvioista lähtien. Ohjaavia välineitä ovat myös muun muassa valtion toiminta- ja taloussuunnitelma, valtion talousarvio, MMM:n ja RKTL:n välinen tulossopimus, valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin määräykset ja ohjeet sekä valtion tilintarkastajien ja Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastustoiminta.

Johtamisjärjestelmä perustuu tulosjohtamiseen. RKTL käy vuosittaiset tulosneuvottelut MMM:n kanssa. Ministeriön kanssa allekirjoitetaan tulossopimus, jonka toteuma arvioidaan. Ylijohtaja käy tuloskeskustelut yksiköiden kanssa. Tuloskeskusteluissa varmistetaan, että RKTL:n tutkimusstrategia, tutkimusalueiden tavoitteet sekä muu yhteinen tekeminen toteutuvat. Keskustelujen perusteella allekirjoitetaan tulossopimus, jonka toteuma arvioidaan. Toiminnan resurssien jaon yksikölle ja RKTL:n yhteisiin menoihin valmistelee strategiaryhmä, ja sen hyväksyy ylijohtaja.

Yksiköt

Kolme yksikköä ovat tutkimus- ja asiantuntijapalvelut, vesiviljelypalvelut sekä yhteiset palvelut.

Tutkimus- ja asiantuntijapalvelut

Tutkimus- ja asiantuntijatoimintaa suunnataan strategian mukaisesti kohti laajempia ja monitieteisempiä sekä asiakasläheisempiä projekteja ja ohjelmia, jotka tukevat seuraavia tutkimusalueita ja -teemoja:

1. Luonnonvarojen seuranta ja arviointi
 - a. Kalaseurannat ja kanta-arviot
 - b. Riistaseurannat ja kanta-arviot
 - c. Tietovarannot ja tiedon jakelu
2. Luonnonvaratalouden kannattavuus ja kilpailukyky
 - a. Tilastot, ennusteet, analyysit
 - b. Elinkeinojen edellytykset ja kilpailukyky
 - c. Uudet liiketoiminta-alueet
3. Luonnonvarojen käytön yhteensovittaminen
 - a. Poliitiikka- ja hoitotoimien vaikutukset sekä ennakointi
 - b. Käytön nykytila ja muutokset
 - c. Kestävän käytön toimintamallit
4. Elinympäristöt ja monimuotoisuus
 - a. Monimuotoisuuden indikaattorit
 - b. Elinympäristöjen tila ja muutokset
 - c. Kantojen hoitostrategiat

Vesiviljelypalvelut

Yksikön tehtävänä on säilyttää Suomen arvokalakannat ja niiden monimuotoisuus viljelyn keinoin sekä varmistaa vesiviljelyn tuotantokantojen laatu ja tautivapaus siltä osin kuin muut keinot (markkinat) eivät niitä turvaa. Tutkimuslaitoksen viljelylaitokset tuottavat emokalanviljelyllä taustaltaan tunnettua mätää ja pikku-poikasia jatkokasvatukseen. Lisäksi tuotetaan muita viljelytuotteita, joilla säilytetään ja elvytetään vaarantuneita kalakantoja ja sitä kautta parannetaan kalastusmahdollisuuksia ja edistetään kalanviljelyelinkeinojen kehittymistä.

Elintarvikemarkkinoita palvelevan vesiviljelyn toimintaedellytysten parantamiseksi kehitetään valintajalostuksen avulla tuottavampia kirjolohi- ja siikakantoja. Jalostuksen lisäksi selvitetään myös muiden tuotantoa tehostavien ja tuotearvoa parantavien menetelmien käytettävyyttä.

Yhteiset palvelut

Yhteiset palvelut -yksikkö vastaa tutkimuslaitoksen ja sisäisten asiakkaidensa tarvitsemista tukipalveluista, joiden vaatima asiantuntemus on tarkoituksenmukaista hoitaa yhteisinä palveluina muille yksiköille. Nämä ovat viestintä, tietohallinto, talous-, oikeus-, toimitila-, toimisto- ja henkilöstöpalvelu sekä hankinnan tuki. Yksikkö vastaa lisäksi konsernipalveluna tutkimuslaitoksen hallinnollisesta suunnittelusta ja kehittämisestä, tulosjohtamis-, suunnittelu- ja raportointiasiakirjojen laadinnasta sekä sisäisestä tarkastuksesta.

RKTL:n toimipaikat

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen vuonna 2000 tehdyn ja tuottavuusohjelman laadinnan yhteydessä ajantasaistetun toimipaikkastrategian toteuttamisen myötä tutkimuslaitoksella on vuoden 2010 lopussa 20 erillistä alueellista toimintayksikköä eri puolilla maata. Tutkimuslaitoksen työjärjestyksen mukaisesti ne jakautuvat 15 toimipaikkaan ja 5 toimipisteeseen.

Vuonna 2012 lopussa RKTL luopuu Kotkan toimipisteestä ja 2013 Evon ja Muonion toimipaikoista.

Tutkimuksen toimipaikat (5 kpl)

Tutkimuksen toimipaikat sijaitsevat yliopistojen yhteydessä tai niiden läheisyydessä. Niitä on Helsingissä (Viikki), Joensuussa, Jyväskylässä, Oulussa ja Turussa.

Tutkimuslaitoksen tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat muut LYNET-laitokset, yliopistot, Tilastokeskus, alueelliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä toimialajärjestöt. Eniten yliopistoyhteistyötä tehdään Helsingin, Oulun, Turun, Joensuun ja Jyväskylän yliopistojen kanssa.

Helsingissä on suuri osa tutkimuslaitoksen asiakkaista sekä keskeisistä sidosryhmistä ja yhteistyökumppaneista. Liikenneyhteydet pääkaupunkiseudulle ovat monipuolisimmat ja laajimmat myös muuhun Eurooppaan.

Joensuussa on vahva metsäosaamisen keskittymä, joka toimii hyvänä verkostona ja kehittäjänä metsäriistan tutkimukselle. Joensuussa koordinoidaan myös Saimaan alueeseen liittyvää kalantutkimusta. Tutkimuslaitoksen toimitilat sijaitsevat samassa rakennuksessa METLAN ja Eviran kanssa.

Jyväskylässä yhteistyö on käynnistynyt erityisesti SYKEN kanssa mm. toimitilojen sijoittamisella ja sisävesien tutkimushankkeilla. Jyväskylän yliopisto tarjoaa hyvän verkoston kalantutkimuksen lisäksi myös talous- ja tilastotutkimuksessa.

Oulussa yhteistyötä LYNETin piirissä on tiivistetty mm. siirtymällä yhteisiin toimitiloihin keväällä 2011. Lisäksi Oulun vahvuutena on NORNET-verkosto, johon kuuluvat alueen yliopistot ja sektoritutkimuslaitokset. Oulussa RKTL:n tehtäviä ovat mm. rakennettujen vesistöjen vaelluskalakantojen palauttamiseen liittyvät tutkimukset, Itämeren ja Jäämeren lohikantojen seuranta ja tutkimus, sekä suurpetoseuranta ja -tutkimukset.

Turun ympäristöön on keskittynyt paljon kalatalouden toimijoita. Myös funktionaalisten elintarvikkeiden tutkimus ja tulevaisuustutkimus sijaitsevat Turussa.

Vesiviljelylaitokset (8 kpl)

Vesiviljely on hajautettu keskiseen ja pohjoiseen Suomeen. Viljelylaitokset sijaitsevat Enonkoskella, Inarissa, Keminmaalla, Kuusamossa, Laukaassa, Muoniossa, Taivalkoskella ja Tervossa. Useimmat niistä toimivat myös tutkimuksen kenttäasemina (Enonkoski, Inari, Laukaa, Perämeri, Taivalkoski ja Tervo).

Viljelylaitosten lukumäärää ja sijoittumista ovat ohjanneet ilmastolliset ja vesistölliset seikat, kalaterveys sekä tuotantovarmuuteen ja -kapasiteettiin vaikuttavat tekijät. Emokalalaitosten on tautiturvasyistä oltava vesistöjen yläjuoksilla, joten sekä virtaamat että ympäristöluvut rajoittavat laitosten kokoa ja tuotannon keskittämismahdollisuuksia. Uhanalaisten kantojen emokaloja on säilytysvarmuudenkin vuoksi sijoitettava useisiin laitoksiin. Ilmastollisista syistä eri kalakantoja on viljeltävä luontaisilla esiintymisalueillaan tai niiden lähellä. Kalaterveyspolitiikassa Suomessa on suoja- ja rajoitusalueita, joiden välinen kalaliikenne on rajoitettua tai kokonaan estettyä. Tämä aiheuttaa osaltaan tuotannon hajautustarvetta.

Tutkimuksen kenttäasemat (erillisiä 7 kpl)

RKTL:llä on kolmetoista tutkimuksen kenttäasemaa, joista seitsemän toimii erillisinä, ja kuusi vesiviljelylaitosten yhteydessä. Erilliset tutkimuksen kenttäasemat sijaitsevat Evolla, Paltamossa, Kotkassa, Merenkurkussa, Kaamasessa, Rymättylässä ja Utsjoella.