



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Kansallinen ruokastrategia 2040

Matkaopas: oppeja strategiatyöstä

v1.0 (5.2.2026)

Sisältö

- Tiivistys
- 1. Mikä tämä matkaopas on ja kenelle?
- 2. Yleistä strategiatyöstä ja strategioista
- 3. Ruokastrategian lähtökohdat ja erityispiirteet
- 4. Strategiaprosessi ja sidosryhmien osallisuus
- 5. Strategian rakenne: visio, päämäärät, tavoitteet ja valmiudet
- 6. Opit ja vinkit vastaavien strategioiden tekemiseen
- 7. Lopuksi
- Lähteitä ja lukuvinkkejä

Ruokakulttuuri ja hyvinvointi

Mahdollisuus terveelliseen ruokaan



#kestäväkannattava #suomiruoka

Kotimaiset elintarvikkeet



Ymmärrys ruokajärjestelmästä vahvistuu

osaaminen tutkiminen ja muutoshalukkuus oppiminen



Kehitettävät valmiudet

Innovaatiot ja teknologiat



STARTUP

Investointikyky



Yhteistyö ja kehittyneet ekosysteemit

perinnebiotoopit



Peltojen vesitalous

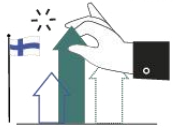
Ravinnepäästöt

Vähemmän CH₄

Huoltovarmuus



Yhteisöllisyys



Rikas ja elävä Ruokakulttuuri



Onnellisen ruuan maa

Luonnon kantokyky

Luonnon monimuotoisuus

#kestäväkannattava #suomiruoka



Kannattavuus ja reiluus

1000000 tonnia energiaa
Dataalouden reilut pelisäännöt

BKT



ARVONLISÄIN

Ruokavienti ja kilpailukyky



Vähemmän CO₂ Ilmasto-vaikutukset vähenevät

mahdollistava ja aktiivinen hallinto



Riskien hallinnan vahvistaminen:

Ruuan tuotannon jatkuvuus

Yhteistyö

Omavaraisuus



Puskurit



#kestäväkannattava #suomiruoka

Ruoka-alan huokuttelevuus ja reiluus



Tuotantoeläinten hyvinvointi



Tiivistys



Tämä 'Matkaopas: oppeja strategiatyöstä' -dokumentti **taustoittaa ja kuvaa lyhyesti 'Kansallinen ruokastrategia 2040' visio- ja strategiatyötä**. Se avaa, miksi ja miten strategiaa tehtiin ja miten sitä aiotaan viedä käytäntöön. Lisäksi se kokoaa tehdyn **strategiatyön keskeisimpiä oppeja ja vinkkejä** vastaavia laajoja strategioita valmisteleveille tahoille.

Kutsumme sinut sekä yhteisösi, organisaatiosi, toimialasi ja ekosysteemisi mukaan rakentamaan yhdessä **Suomesta onnellisen ruuan maata ja johtavaa kestävien ruokajärjestelmien kehittäjää ja uudistajaa**. Onnellisen ruuan maa tekee hyvää ihmisille, eläimille ja ympäristölle.

Pähkinänkuoressa:

- **Miksi? Kansallisen ruokastrategian tarkoituksena** on rakentaa ennakoiva, kestävä ja kannattava ruokajärjestelmä, joka turvaa huoltovarmuuden, vähentää negatiivisia ympäristövaikutuksia, vahvistaa luonnon monimuotoisuutta ja edistää väestön hyvinvointia ja terveyttä. Sen taustalla ovat globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutos ja luontokato, geopolitiittinen epävakaus ja teknologiset murrokset.
- **Miten? Ruokastrategia on valmisteltu laajana sidosryhmäyhteistyönä**, vuoropuhelussa yli 600 yrittäjän, kuluttajan, viranomaisen, tutkijan ja järjestön edustajan kanssa eri puolilta Suomea. Lisäksi kaikille avoimeen strategiakyselyyn osallistui yli 3700 vastaajaa. Strategiaa on valmisteltu myös parlamentaarisessa yhteistyössä eduskunnan maa- ja metsätalousvaliokunnan kanssa ja strategiasta on tehty eduskunnalle selonteko 2026.
- **Mitä? Strategian keskeiset elementit ovat visio** (Onnellisen ruuan maa), **neljä strategista päämäärää** (kannattavuus ja reiluus, huoltovarmuus, luonnon kantokyky, ruokakulttuuri ja hyvinvointi) ja niiden **15 tavoitetta** sekä **viisi kehitettävää ja läpileikkaavaa valmiutta** (innovaatiot & teknologiat, osaaminen, investointikyky, yhteistyö & ekosysteemit, hallinto mahdollistajana). Strategia toimii yhteisenä, ohjaavana ja mahdollistavana viitekehystenä kaikille ruokajärjestelmän toimijoille kestäväen ja kannattavan ruokajärjestelmän rakentamiseksi.
- **Toimeenpano?** Strategian yksityiskohtaisemmat määrälliset tavoitteet, priorisoinnit, vastuut ja resursoinnit täsmennetään erillisissä toimeenpanosuunnitelmissa. Ensimmäinen toimeenpanosuunnitelma laaditaan vuonna 2026, ja se koskee vuosia 2026-2030. Toimeenpanosuunnitelmia päivitetään säännöllisesti neljän vuoden välein, jotta strategia voi elää ajassa ja vastata muuttuviin olosuhteisiin.
- **Opit?** Löydät tästä matkaoppaasta myös oppeja ja vinkkejä tehdystä strategiatyöstä, joista voi olla hyötyä vastaavien laajojen strategioiden suunnitteluun, koordinointiin ja toteuttamiseen.

'Onnellisen ruuan maa' -terveisin, **Elina Ovaskainen, erityisasiantuntija, Maa- ja metsätalousministeriö ja ruokastrategiatimi**.

(Lisätietoa: *Kansallinen ruokastrategia 2040*: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/2306a01c-4353-4b8b-88dc-24c0d2436a94/content>)

1. Mikä tämä matkaopas on ja kenelle?

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

- Tämä matkaopas on eräänlainen tehdyn **strategiatyön matkatarina ja “kulissien takainen selitys”**. Se:
 - avaa, miten Kansallinen ruokastrategia 2040 rakennettiin ja mitä matkalla opittiin
 - kuvaa strategiaprosessin ja laajan osallistumisen päävaiheet
 - avaa strategian viitekehystä, rakennetta ja keskeisiä käsitteitä
 - tukee ruokastrategian toimeenpanosuunnitelmatyötä
 - kokoaa oppeja ja vinkkejä vastaaviin laajoihin ja monitoimijaisiin strategiaprosesseihin

1.2 Kenelle matkaopas on tarkoitettu?

- Matkaopas on tarkoitettu:
 - kaikille 'Kansallinen ruokastrategia 2040' lukijoille, jotka haluavat syvemmin ymmärtää tehtyä strategiatyötä ja strategian taustoja
 - sinulle, joka johdat, valmistat tai toteutat osaltasi ruokastrategiaa – hallinnossa, elinkeinoelämässä, yrityksissä, tutkimuksessa, järjestöissä tai alueilla
 - kaikille laajojen ja kompleksisten strategiatyön tekijöille ja koordinoijille
 - kaikille ruokajärjestelmän tulevaisuuksista kiinnostuneille

2. Yleistä visiosta ja strategioista (1)

Visio ja strategia - mistä puhumme?

Visioista ja strategioista sekä niihin liittyvistä käsitteistä on useita erilaisia näkemyksiä, määrittelyjä ja tulkintoja. Siksi strategiatyön alussa on tärkeää löytää (riittävän) yhteinen ymmärrys, mitä visio ja strategia tarkoittavat meille ja juuri tässä strategiatyössä. Tässä ruokastrategia-tiimimme näkemyksiä strategiatyömme kannalta tärkeimmistä käsitteistä.

2.1 Mitä visio tarkoittaa?

- Visio = yhteinen, inspiroiva ja motivoiva kuva halutusta tulevaisuudesta. Se vastaa kysymyksiin: *mikä on tavoittelemisen arvoista ja miltä onnistuminen näyttää?*
- Hyvä visio antaa suuntaa ja toimii kompassina, auttaen tekemään strategisia valintoja ja priorisoimaan toimintaa muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa.
- Hyvä visio on innostava ja uskottava tarina, joka puhuttelee järjen lisäksi myös tunnetasolla.
- Ruokastrategian visio on: ”**Onnellisen ruuan maa – Suomesta johtava kestävien ruokajärjestelmien kehittäjä ja uudistaja.** Onnellisen ruuan maa tekee hyvää ihmisille, eläimille ja ympäristölle.”

2. Yleistä visiosta ja strategioista (2)

2.2 Mitä strategia tarkoittaa?

- Strategia = tietoiset valinnat ja keinot, joilla visiota ja tavoitteita kohti edetään
- Se kirkastaa:
 - mitä pidämme tärkeimpänä ja mihin keskitymme (prioriteetit)
 - mitä jätämme tekemättä tai teemme myöhemmin (rajaukset)
 - miten ohjaamme tekemistä kohti samaa suuntaa (yhteinen kehikko)
 - miten ylitämme esteet ja hyödynnämme mahdollisuudet
 - mitä olemassa olevaa ja toimivaa vahvistamme, mistä meidän kannattaa luopua ja mitä uutta pitää luoda matkallamme kohti visiota
- Ruokastrategiassa strategian ydin on määritelty näin: se luo **“yhteisen, ohjaavan ja mahdollistavan viitekehksen”** ja linjaa pitkän aikavälin vision, päämäärät ja strategiset tavoitteet.

*Strategia on valintoja.
Hyvä strategia on viisaita valintoja.*

2.3 Mitä strategia ei ole?

- ”Kaikkea hyvää kaikille” toivelista
- Pelkkä suunnitelma tai tavoite-, toimenpide- tai hankelista
- Slogan ilman valintoja ja jatkuvaa seurantaa.

*Strategia = tehdään oikeita asioita
(suunta ja valinnat).
Toimeenpano = tehdään oikeita asioita oikein
(toteutus ja seuranta).*

2. Yleistä visiosta ja strategiasta (3)

2.4 Erilaisia strategioita?

- **Strategioita tehdään eri tasoilla ja eri tarkoituksiin. Esimerkkejä ovat:**
 - organisaatio- ja yritysstrategiat (yksi toimija sidosryhmineen)
 - toimiala- ja ekosysteemistrategiat (useita toimijoita ja sidosryhmiä)
 - kansalliset strategiat (yhteiskunnan tasoinen suunta, järjestelmätasoinen, poikkihallinnollinen, monitoimijainen ja suuri määrä sidosryhmiä).
 - EU-tason strategiat (ylikansallinen ja systeeminen taso, jäsenvaltiot, EU-instituutiot, markkinat, kansalaiset, globaalit kumppanit ne.)
 - konserni- ja omistajastrategiat
- Kullakin **strategiatyypillä omat erityispiirteensä ja haasteensa**, jotka vaikuttavat siihen, miten strategiatyötä kannattaa tehdä, keitä otetaan mukaan strategiatyöhön, millaisia viitekehyksiä, työkaluja ja käsitteitä kannattaa käyttää, miten strategiasta viestitään jne.
- **Kansallinen ruokastrategia 2040** on laaja kansallinen **järjestelmätason strategia**: se koskee koko ruokajärjestelmää, useita ekosysteemiä ja toimialoja, lukuisia yrityksiä, yhteisöjä, organisaatioita ja toimijoita. Siksi se vaatii laajaa sidosryhmäyhteistyötä. *(HUOM! Kansallisen ruokastrategian erityispiirteitä on avattu tarkemmin luvussa 3.)*

”Strategia tehdään, jotta joku muuttuisi. Pidä fokus vaikutuksissa ja mieti, mikä muuttuu toiminnan seurauksena. Tarkoitus ei ole listata toimenpiteitä.”

”Onko strategia aina suunnitelma? Strategioita on hyvin erilaisia. Henry Mintzberg tarjoaa yhden määrittelymallin eli ns. viiden P:n mallin. Sen mukaan strategia voidaan ajatella suunnitelmana (plan), mallina tai kaavana (pattern), asemana (position), näkökulmana (perspective) tai juonena (ploy).

Strategian ”syvempää olemusta” ja tarkoitusta on hyvä pohtia ennen laadinnan aloittamista eli kysyä millainen strategia kyseisessä tilanteessa tarvitaan. Strategioita laaditaan silloin, kun havaitaan jokin haaste tai ongelma, jonka ratkomiseen tarvitaan muutosta nykytilaan. Eli kyse on politiikan uudistamisesta. Strategiaa ei tarvita vanhan politiikan jatkamiseksi.”

(Lähde: Opas valtioneuvoston yleisistunnossa päätettävien ohjausasiakirjojen valmisteluun 2025)

2. Yleistä visiosta ja strategiasta (4)

2.4 Hyvän ja huonon strategian piirteitä?

Hyvän strategian piirteitä:

- On yhtä aikaa pitkäjänteinen ja ajassa elävä
- Sisältää vaihtoehtoja, joiden pohjalta voidaan tehdä tietoisia valintoja ja poisvalintoja
- Tehdään yhdessä valittujen sidosryhmien kanssa, välttämällä näennäisosallistamista.
- Yhdistää tiedon ja loogisen ajattelun sekä luovuuden, intuition ja tunteet
- On selkeä, motivoiva, mukaan kutsuva ja innostava tarina (strategian ydin mahtuu yhteen kuvaan tai A4:lle)
- Luo laajempaa ja kestäväää arvoa kaikille osapuolille
- Hyödyntää viisaasti olemassa olevat valmiuksia ja kyvykkyyksiä ja tukee uusien rakentamista
- Yhdistää uusin tavoin ihmisten, teknologioiden, datan ja uusien toimintamallien parhaat potentiaalit
- Auttaa priorisoimaan ja tekemään päätöksiä arjessa

Huonon strategian piirteitä:

- Pieni piiri luo ja päättää strategian ja yrittää sitten ”jalkauttaa” sitä
- Ei sisällä valintoja ja poisvalintoja
- Kaikkea kaikille, toiveiden tynnyri, kompromissien kompromissi
- On epäselvä tai ristiriitainen ja vaikeasti omaksuttava ja toimeenpantava
- Pitkä toimenpidelista
- Käyttää vaikeaselkoista kieltä ja käsitteistöä
- Ei innosta eikä motivoi, tuntuu ”puulta”
- Ei auta priorisoimaan ja tekemään päätöksiä arjessa

”Visio on herrojen huaveilua”

Vanha savolainen sanonta, joka kuulimme strategiatyön matkallamme 😊

2. Yleistä visiosta ja strategiasta (5)

2.5 Mitä toimeenpano ja toimeenpanosuunnitelma tarkoittavat?

- Toimeenpano tarkoittaa, että strategia muuttuu käytännöksi, kuten päätöksiksi, toimenpiteiksi, hankkeiksi, investoinneiksi, kokeiluiksi ja yhteistyöksi.
- Ruokastrategiassa tämä tehdään toimeenpanosuunnitelmilla, joissa täsmennetään muun muassa:
 - määrälliset tavoitteet ja mittarit
 - prioriteetit ja aikataulut
 - vastuut, resurssit ja keinot
- Ensimmäinen ruokastrategian toimeenpanosuunnitelma laaditaan vuonna 2026, ja se koskee vuosia 2026-2030.
- Toimeenpanosuunnitelmia päivitetään säännöllisesti neljän vuoden välein, jotta strategia voi elää ajassa ja vastata muuttuviin olosuhteisiin.

3. Ruokastrategian lähtökohdat ja erityispiirteet (1)

3.1 Miksi ruokastrategia tarvitaan juuri nyt

- Maailmaa muovaavat useat globaalit ilmiöt, kuten ilmastonmuutos ja vaikeasti ennakoitavat sääntäjäilmiöt, epävakaa geopoliittinen ympäristö sekä teknologiset murrokset. Ne vaikuttavat ruuantuotantoon kaikkialla maailmassa.
- Tulevaisuuden epävarmuuksiin voimme vastata ennakoimalla, valmistautumalla ja uudistumalla. Ilman ennakoivaa otetta menetämme mahdollisuuden vaikuttaa muutosten suuntaan.
- Uudistumista varten tarvitsemme ruokajärjestelmälle yhteisen vision ja strategian: mitä tavoittelemme ja miten pääsemme tavoitteeseemme.
- Ruokastrategian avulla pystymme rakentamaan ennakoivan, kestävä ja kannattavan ruokajärjestelmän, joka turvaa huoltovarmuuden, vähentää negatiivisia ympäristövaikutuksia, vahvistaa luonnon monimuotoisuutta ja edistää väestön terveyttä.
- Ruokajärjestelmän kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista otetta, jossa taloudellinen kannattavuus, ekologinen kestävyys, kulttuurinen merkityksellisyys ja yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus ovat tasapainossa. Tähän kuuluu myös ruokaturvallisuuden varmistaminen sekä sen takaaminen, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet terveelliseen ja kohtuuhintaiseen ruokaan.

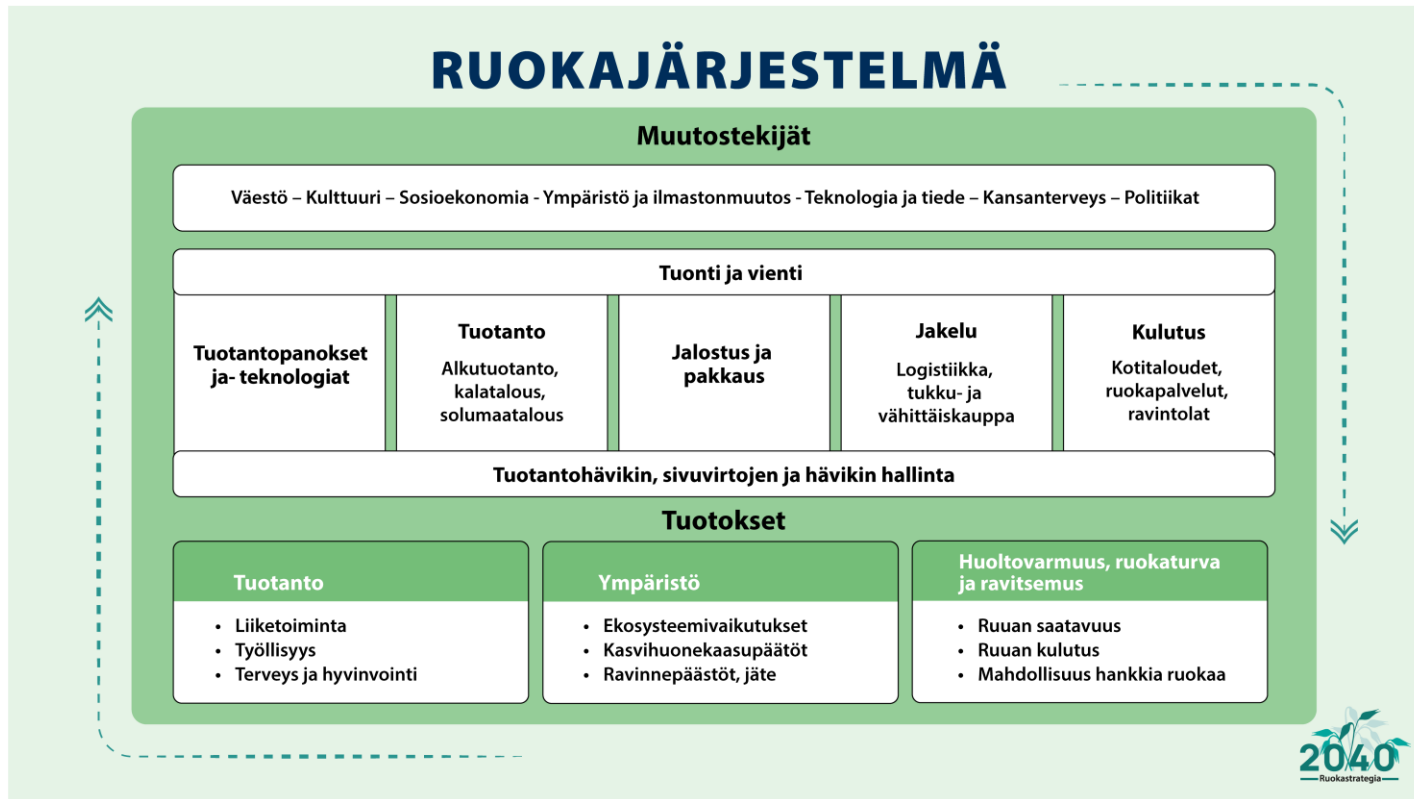
3. Ruokastrategian lähtökohdat ja erityispiirteet (2)

3.2. Ruokastrategian erityispiirteitä ja haasteita

- 1) Laaja kokonaisuus, paljon toimijoita:** Ruokajärjestelmä on laaja ja monimutkainen kokonaisuus, joka kattaa kaikki ruuan tuottamiseen ja kuluttamiseen osallistuvat toimijat. Ruokasektori on Suomen neljänneksi suurin teollisuuden ala ja ruoka-ala työllistää yli 300 000 henkilöä.
- 2) Sisältää eturistiriitoja, joita on sovittava yhteen:** Monitoimijuuteen liittyy erilaisia arvoja, tarpeita ja ristiriitaisiakin tavoitteita. Strategiatyössä syntyy helposti "toiveiden tynnyri", jossa pyritään miellyttämään kaikkia. Tämä voi johtaa vääränlaisiin kompromisseihin, ellei jännitteitä, eturistiriitoja ja näkemyksiä tunnisteta, hallita ja yhteensovitetä. Toisaalta lopputuloksen tulee olla sellainen, että se nauttii tarpeeksi laajaa hyväksyntää ja tunnistaa yhteiset tavoitteet näkemyseroista huolimatta.
- 3) Vaatii laajaa osallistumista ja yhteistä dialogia:** Strategia on valmisteltu vuoropuhelussa laajasti eri toimijoiden kanssa ja myös parlamentaarisessa yhteistyössä, joka on edellytys strategian hyväksyttävyydelle, legitimitetille ja toimeenpanokyvylle.
- 3) Sisältää neljä päämäärää, jotka on sovittava yhteen:** Strategia kokoaa yhteen neljä päämäärää: kannattavuus ja reiluus, huoltovarmuus, luonnon kantokyky sekä ruokakulttuuri ja hyvinvointi. Näiden yhtäaikainen edistäminen synnyttää väistämättä myös jännitteitä, joita ei kaikkia voida ratkaista heti, vaan jatkuvalla yhteistyöllä ja käytännön valinnoilla toimeenpanossa.
- 4) Poliittinen ulottuvuus:** Strategiaan ja sen toimeenpanoon siihen vaikuttavat myös arvot ja politiikka. Tämä luo jännitteitä mm. tiedeperusteisuuden ja poliittisen päätöksenteon välillä.
- 5) Huoltovarmuuden ja ilmastonmuutoksen merkitys:** Ukrainan sota ja ilmastonmuutoksen vaikutukset ovat nostaneet ruokastrategian ajankohtaisuutta ja lisänneet painetta tehdä kestäviä ratkaisuja.
- 6) Ruoka on inhimillisesti ja poliittisesti herkkä teema:** Ruoka ei ole vain ravintoa, vaan se on myös yhteisöllisyyttä, kulttuuria ja hyvinvointia. Se on asia, johon liittyy arvoja, identiteettiä, mielipiteitä, makuja ja tunteita. Nykypäivänä eri ruokakulttuurit sekoittuvat ja makumaailmat laajenevat.
- 7) Pitkäjänteisyys ja samalla oppiva ja ajassa elävä:** Strategia linjaa suunnan vuoteen 2040, mutta toteutus tehdään nelivuotisilla toimeenpanosuunnitelmissa, jotta tavoitteita voidaan joustavasti tarkentaa, priorisoida ja resursoida muuttuvassa maailmassa. Toteutuakseen ruokastrategian on oltava ylihallituskautinen.

3. Ruokastrategian lähtökohdat ja erityispiirteet (3)

3.3. Ruokajärjestelmän kokonaisuus visualisoituna:



4. Strategiaproessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (1)



Tässä luvussa kuvataan lyhyesti, mistä strategiatyössä lähdettiin liikkeelle, miten työ eteni ja miten eri näkökulmia koottiin yhteen.

4.1 Miksi ja mistä lähdettiin liikkeelle?

- Ruokastrategiatyön taustalla olivat mm. aiemmat ruokapoliittiset linjaukset ja ohjelmat, kansainvälinen keskustelu kestävästä ruokajärjestelmästä, asetetut ilmasto- ja luontotavoitteet, huoltovarmuuskeskustelu pandemian ja turvallisuuspoliittisten muutosten jälkeen sekä laaja joukko selvityksiä suomalaisen ruokajärjestelmän tilasta.
- Taustalla on myös Petteri Orpon hallitusohjelman 'Vahva ja välittävä Suomi' mukainen toimenpide: "Kansallisen tahtotilan vahvistamiseksi ja maataloustuottajien arvostuksen nostamiseksi tehdään parlamentaarisella yhteistyöllä kotimaisen ruoantuotannon pitkän aikavälin strategia."
(kts. HO: 6.6 Suomi elää maaseudusta ja metsistä <https://valtioneuvosto.fi/hallitukset/hallitusohjelma>)
- Kansallinen ruokastrategia 2040 tekee näkyväksi Suomen pitkänaikavälin ruoantuotannon linjat.
- Strategiatyö on myös jatkoa Ruokapoliittiselle selonteolle vuodelta 2017 ja Yhteisen Ruokapöydän –visiotyölle vuodelta 2022.
- Suomesta puuttuu vakiintunut ohjausmalli kansallisten ruoka- ja maatalouspoliittisten linjausten seurantaan.
- Lisäksi kansalliset ja kansainvälisen muutokset toimintaympäristössä loivat tarvetta ruokastrategian laatimiselle.

4. Strategiaproessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (3)

4.2 Prosessin polku – miten työ eteni?

Visio- ja strategiaproessi eteni vaiheittain vuosina 2024-2025. Ydinajatus oli rakentaa ensin yhteinen suunta (visio), sen jälkeen yhteinen strategia ja sen viitekehys (päämäärät, tavoitteet, valmiudet) ja lopuksi avata selkeä silta toimeenpanoon ja toimeenpanosuunnitelmien tekemiseen, joista ensimmäinen valmistuu vuonna 2026.

4.3 Visiotyö

Visiotyö tehtiin vuonna 2024 ja se pohjusti varsinaista strategiatyötä. Visiotyötä valmisteltiin sidosryhmien tunnistamisella ja analysoimalla ruokajärjestelmään liittyviä nykytila- ja tulevaisuus selvityksiä. Visiotyön tilaisuuksissa kerättiin keskeisiltä sidosryhmiltä näkemyksiä strategian visioksi.

Visiota ei haluttu vielä tässä vaiheessa lyödä lopullisesti lukkoon, vaan sen haluttiin pysyvän elävänä ja tarkentuvan laajemman strategiatyön aikana.

Visiotyön tilaisuudet 2024:

- Vision yhteismuotoilun aloitustilaisuus (20.5.2024)
- Farmari maatalousyrittäjien näkemysten koonti (3.–5.7.2024)
- Visioluonnos otakantaa.fi palvelussa (15.9.–31.10.2024)
- Verkkokysely nuorille ruoka-alan opiskelijoille (11.9.–25.9.2024)
- Maaseutuparlamentti (26.–28.9.2024)
- Nuorten ympäristöhuippukokous (26.10.2024)



Tunnelmia visiotyön aloitustilaisuudesta (20.5.2024)

4. Strategiaproessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (4)

4.4 Strategiatyö 2025

Ruokastrategia valmisteltiin laajana sidosryhmäyhteistyönä ja vuoropuhelussa yli 600 yrittäjän, kuluttajan, virkamiehen, tutkijan ja järjestöjen edustajien kanssa eri puolilta Suomea. Lisäksi kaikille avoimeen strategiakyselyyn osallistui yli 3700 vastaajaa.

Strategiaa valmisteltiin myös parlamentaarisessa yhteistyössä eduskunnan maa- ja metsätalousvaliokunnan kanssa, ja strategiasta on tehty selonteko eduskunnalle 2026.

Strategiatyön keskeiset vaiheet:

- 1. Nykytilan analyysit ja tulevaisuusselvitykset:** Toteutettiin nykytila-analyysi, olemassa olevan tutkimuksen ohjelmien koonti, sekä tulevaisuuden skenaarioiden, trendien ja signaalien tarkastelu. Lisäksi ohjausryhmä linjasi strategiatyön lähtökohdat ja tavoitteet. Määritettiin strategiatyön keskeisimmät sidosryhmät.
- 2. Työpajat ja tilaisuudet:** Aluekiertueen sidosryhmätyöpajat kutsuivat strategian laatimiseen yli 600 ruokajärjestelmän edustajaa eri puolelta Suomea. Työpajoja ja tilaisuuksia järjestettiin kaikkiaan yhteensä 12 ja niihin osallistuivat alkutuottajat ja yrittäjät, teollisuus, kauppa, tutkijat, alan neuvontaorganisaatiot, toimialaliitot, ravintola-ala ja julkishallinto.
- 3. Avoin kysely:** Tehtiin kaikille avoin kysely maa- ja metsätalousministeriön verkkosivuilla, joka keräsi yli 3700 vastaajaa.
- 4. Strackathon:** Järjestettiin Strackathon, eli strategia-hackathon, jossa strategiaa kehitettiin rohkeasti ja ennakkoluulottomasti kuuden eri alan toimijaryhmän tiimeissä, jotka edustivat kaupan ja teollisuuden alaa, alkutuottajia, virkamiehiä sekä tutkimus- ja tuotekehittäjiä ja vientiä.
- 5. Lausuntokierros:** Strategiaan pyydettiin lausunnot, jonka jälkeen strategia viimeisteltiin ja valmis ruokastrategia julkaistiin 16.12.2025.

4. Strategiaprosessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (5)

- Strategiatyön sidosryhmätilaisuudet:
 - työpaja Svenska lantbruksproducenternas centralförbund, SLC:n johtokunta (21.1.2025)
 - työpaja Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto, MTK:n maaseutunuoret (11.2.2025)
 - keskustelutilaisuus MTK:n johtokunta (25.2.2025),
 - keskustelutilaisuus Vähittäiskaupparyhmän (PTY) kokouksessa (3.4.2025)
 - keskustelutilaisuus Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoille (29.4.2025)
 - strategialuonnoksen esittely eduskunnassa (23.5.2025)
 - työpaja AgriVentures tapahtumassa (28.5.2025)
 - pyöreän pöydän keskustelu kaupan alalle (30.5.2025)
 - keskustelu Elintarviketeollisuusliiton työvaliokunnassa (9.6.2025)
- Strategiatyön aluekiertueen tilaisuudet:
 - Pori (12.3.2025) Kuopio (18.3. ja 19.3.2025) Rovaniemi (26.3.2025) Oulu (27.3.2025) ja Helsinki (24.4.2025)
- Strategiakysely: Kaikille avoin kysely maa- ja ministeriön verkkosivuilla 13.3.-27.4. (3769 vastaajaa)
- Strackathon 11.-12.6.2025
- Strategian ohjausryhmän ja työryhmän työpajat
 - 3.12.2024 Strategiatyön käynnistystyöpaja
 - 18.6.2025 Työpaja strategian linjauksista sisällön, tavoitteiden ja painopisteiden osalta.

Osa sidosryhmätilaisuuksista oli kutsutilaisuuksia ja osaan oli avoin ilmoittautuminen.

Oulun ja Porin tilaisuuksiin oli myös mahdollista osallistua ruotsinkielellä.

4. Strategiaprosessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (6)

4.5 Miksi strategiaprosessi suunniteltiin ja toteutettiin mahdollistamalla laaja sidosryhmien osallisuus?

Ruokastrategiaa ei voi tehdä pienessä piirissä, koska:

- kukaan yksittäinen toimija ei hallitse koko ruokajärjestelmää
- ratkaisut vaikuttavat voimakkaasti eri toimijoiden arkeen ja elinkeinon
- legitimizeetti ja luottamus syntyvät vasta, kun ihmiset kokevat, että heidän äänensä on kuultu.

Lisäksi luvussa 3. mainitut ruokastrategiatyön erityispiirteet (kuten laaja ja kompleksinen kokonaisuus, monitoimijuus, eturistiriidat, päämäärien jännitteet, poliittinen ulottuvuus, ruokateeman herkkyys, tavoiteltu strategian pitkäjänteisyys jne.) vaikuttivat koko strategiaprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Osallisuus ja osallistumisen mahdollistaminen ei siis ollut tässä strategiatyössä vain “lisäosa”, vaan yksi koko strategiaprosessin suunnittelun ja toteutuksen perusrakenteista ja arvoista.

4. Strategiaproessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (7)

4.6. Menetelmät ja lähestymistavat?

- Menetelmät: nykytila-analyysit, tulevaisuus selvitykset, tulevaisuusmuotoilua hyödyntävät työpajat ja keskustelut, alueellisia erityispiirteitä ja tarpeita kartoittava työpajakiertue, avoin verkkokysely, ohjaus- ja työryhmien työ, parlamentaariset keskustelut, Strackathon (strategia hackathon), Nuorten ruokaraati ja lausuntokierros.
- Strategiatyössä oli tärkeää avoimuus, osallistujien psykologisen turvallisuuden tukeminen, tulevaisuuslähtöisyys ja ”strategiatyön kokemuksen” muotoilu. Prosessin täytyi tuntua reilulta, turvalliselta ja innostavalta, jotta ihmiset uskaltavat tuoda esiin huolia, ristiriitoja, uusia ideoita ja oivalluksia sekä haastaa omaa ja muiden ajattelua ja ajatusmalleja. Lisäksi tilaisuuksien aluksi viritettiin osallistujat ”tulevaisuustaaajuudelle” ja kannustettiin katsomaan tulevaisuuteen yli nykyhetken kiistakysymysten.

”Päivä oli täysi ja monipuolinen. Erityisen iloinen olen MMM:n avoimesta otteesta tulevaisuusajatteluun. Paikalla oli 100 henkilöä ja pajatus oli sen mukaista.”

Minna Kaljonen, Porin tilaisuuden osallistuja ja puhuja

”Aluetilaisuuden päivästä jäi mieleen osallistavuus ja innostavuus, joka tarttui strategian tekijäryhmältä. Oltiin avoimia uusille ideoita. Uskallettiin sanoa asioita ääneen ja puhua vaikeistakin asioista.”

Noora Peltola, Rovaniemen tilaisuuden osallistuja

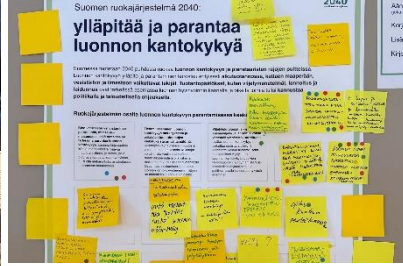
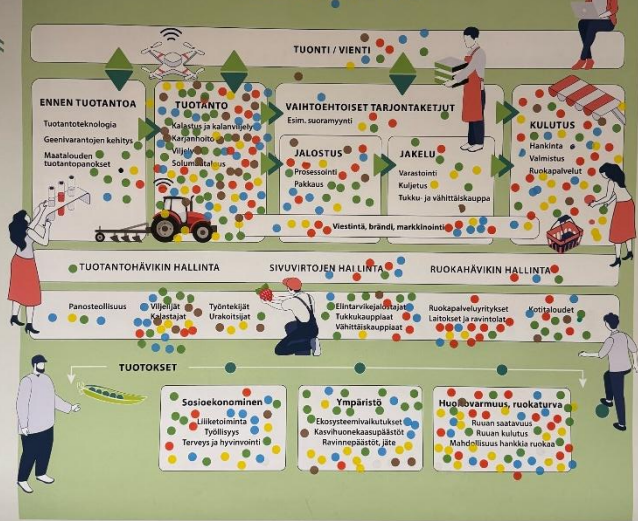


RUOKAJÄRJESTELMÄ

RUOKAJÄRJESTELMÄN MUUTOSTEKIJÄT



RUOKAKETJU



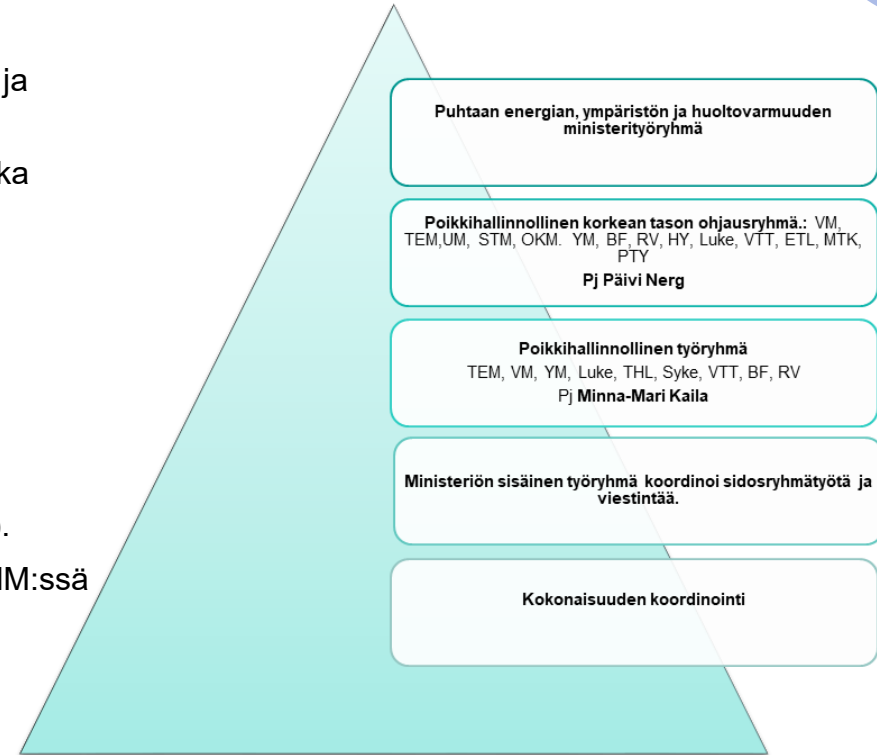
Kiitos Ruoka 2040 #Strackathon! 🎉👋

Tunnelmia Ruoka 2040 Strackathonista (2025) 😊

4. Strategiaproessin kulku ja sidosryhmien osallisuus (8)

4.7 Strategiaproessin johtaminen ja koordinointi

- Toteutusta johdettiin maa- ja metsätalousministeriöstä.
- Strategiatyötä koordinoi erityisasiantuntija Elina Ovaskainen ja kasvuohjelmää erityisasiantuntija Anni Savikurki.
- Työn etenemistä ohjasi ja seurasi asetettu ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimii valtiosihteeri Päivi Nerg.
 - Ohjausryhmän jäsenet: VM, TEM,UM, STM, OKM, YM, BF, RV, HY, Luke, VTT, ETL, MTK, PTY, KKV ja SLC
- Valtion poikkihallinnollinen työryhmä, puheenjohtajana Minna-Mari Kaila.
 - Työryhmän jäsenet: TEM, YM, Luke, THL, Syke, VTT, BF
- Työn etenemisestä raportoitii Puhtaan energian, ympäristön ja huoltovarmuuden ministerityöryhmälle (PEYH).
- Ministeriön sisäinen työryhmä toimi strategiatyön tukena MMM:ssä
- Strategiatyön käytännön toteutusta tukivat valtion kestävän kehityksen yhtiö Motivan, Uusintavan, Dazzlen ja Fountain Parkin asiantuntijat.



5. Strategian rakenne: visio, päämäärät, tavoitteet ja valmiudet (1)

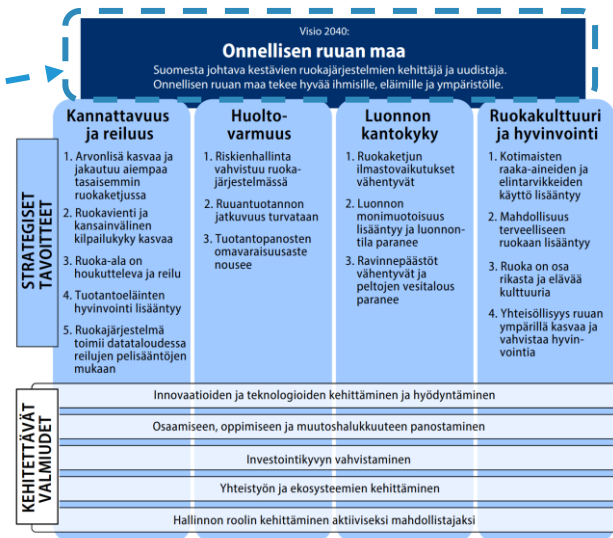


Ruokastrategian kokonaisuus ja viitekehys on rakennettu tarkoituksella mahdollisimman selkeäksi ja “yhdellä silmäyksellä” hahmotettavaksi. Strategiadokumentissa tämä näkyy **strategiamatriisissa** (Kuvio 2): yhteen kuvaan on koottu visio, neljä strategista päämäärää, niiden strategiset tavoitteet sekä koko strategiaa läpileikkaavat kehitettävät valmiudet.

5.1 Visio: millaista ruokajärjestelmää kohti?

- Visio tiivistää halutun suunnan ja tavoitetilan vuoteen 2040: “Onnellisen ruuan maa”.
- Vision tehtävänä on toimia yhteisenä ja innostavana “johtotähtenä”, johon päämäärät, tavoitteet ja valmiudet kiinnittyvät sekä yhdistää eri toimijoita, jotta jokainen voi löytää siitä oman roolinsa.
- Vision haluttiin myös puhuttelevan tunnetasolla ja siihen liittyy Suomen maine maailman onnellisempana maana.
- Strategiadokumentissa visiota on avattu laajemmin ja konkreettisemmin: Suomi on 2040 kestävien ruokajärjestelmien kehittäjä ja uudistaja, ruokajärjestelmä pysäyttää maatalousympäristön luontokadon, ja ruoka-alan arvonnisa, osaaminen ja teknologiat vahvistavat kilpailukykyä

(kts. Kansallinen ruokastrategia 2040: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/2306a01c-4353-4b8b-88dc-24c0d2436a94/content>)



Kuvio 2. Strategiamatriisi, jossa kuvattuna visio, strategiset päämäärät, niiden tavoitteet ja kehitettävät valmiudet.

5. Strategian rakenne: visio, päämäärät, tavoitteet ja valmiudet (2)



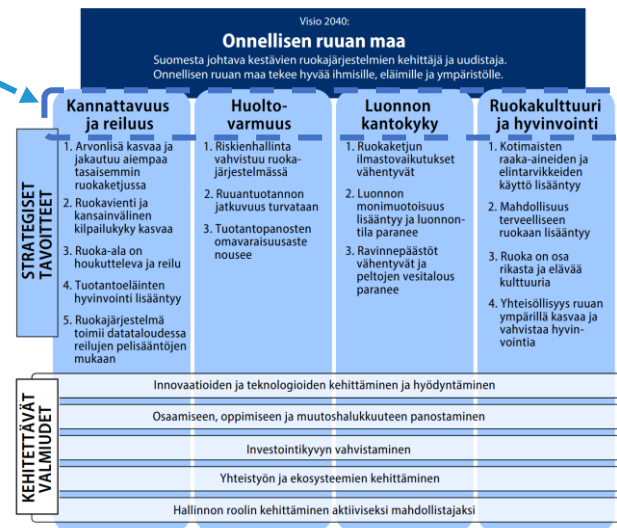
5.2 Strategiset päämäärät: 4 päämäärää

Vision alle on koottu neljä strategista päämäärää, jotka on asetettu suhteessa haluttuun visioon. Päämäärä kuvaa haluttua lopputulosta, joka saavutetaan pidemmällä aikajänteellä (eli mihin halutaan päästä), mutta ei vielä yksityiskohtaisia keinoja (miten ja millä toimenpiteillä sinne mennään).

Päämäärät myös auttavat jäsentämään, mihin ja miten strategiset tavoitteet ryhmitellään. Strategiadokumentissa jokainen päämäärä avataan samalla logiikalla: ensin nykytilakuvaus ja sen jälkeen strategiset tavoitteet.

Ruokastrategian neljä päämäärää ovat:

- **1. Kannattavuus ja reiluus**
- **2. Huoltovarmuus**
- **3. Luonnon kantokyky**
- **4. Ruokakulttuuri ja hyvinvointi**



Kuvio 2. Strategiamatriisi, jossa kuvattuna visio, strategiset päämäärät, niiden tavoitteet ja kehitettävät valmiudet.

5. Strategian rakenne: visio, päämäärät, tavoitteet ja valmiudet (3)



5.3 Strategiset tavoitteet: 15 tavoitetta

- Strategiset tavoitteet konkretisoivat päämääriä ja ne ovat toteutettavissa päämääriä lyhyemmällä aikajänteellä. Ne kuvaavat, mitä pitää muuttua, jotta päämäärät toteutuvat.
- **HUOM! Yksityiskohtaisemmat määrälliset tavoitteet, priorisoinnit, resursoinnit ja vastuut tehdään erillisissä toimeenpanosuunnitelmissa (kts. kohta 5.4.)**

Strategiset päämäärät ja tavoitteet

1. Kannattavuus ja reiluus, 5 tavoitetta:

1. Arvonlisä kasvaa ja jakautuu aiempaa tasaisemmin ruokaketjussa,
2. Ruokavienti ja kansainvälinen kilpailukyky kasvaa,
3. Ruoka-ala on houkutteleva ja reilu
4. Tuotantoeläinten hyvinvointi lisääntyy
5. Reilu datatalous luo arvoa ruokajärjestelmään

2. Huoltovarmuus, 3 tavoitetta:

1. Riskienhallinta vahvistuu ruokajärjestelmässä,
2. Ruuantuotannon jatkuvuus turvataan,
3. Tuotantopanosten omavaraisuusaste nousee

3. Luonnon kantokyky, 3 tavoitetta:

1. Ruokajärjestelmän ilmastovaikutukset vähentyvät,
2. Luonnon monimuotoisuus lisääntyy ja luonnontila paranee,
3. Ravinnekäytöt vähentyvät ja peltojen vesitalous paranee

4. Ruokakulttuuri ja hyvinvointi, 4 tavoitetta:

1. Kotimaisten elintarvikkeiden käyttö lisääntyy ja ymmärrys ruokajärjestelmästä vahvistuu,
2. Mahdollisuus terveelliseen ruokaan lisääntyy,
3. Ruoka on osa rikasta ja elävää ruokakulttuuria,
4. Yhteisöllisyys ruuan ympärillä kasvaa ja vahvistaa hyvinvointia



Kuvio 2. Strategiamatriisi, jossa kuvattuna visio, strategiset päämäärät, niiden tavoitteet ja kehitettävät valmiudet.

5. Strategian rakenne: visio, päämäärät, tavoitteet ja valmiudet (4)

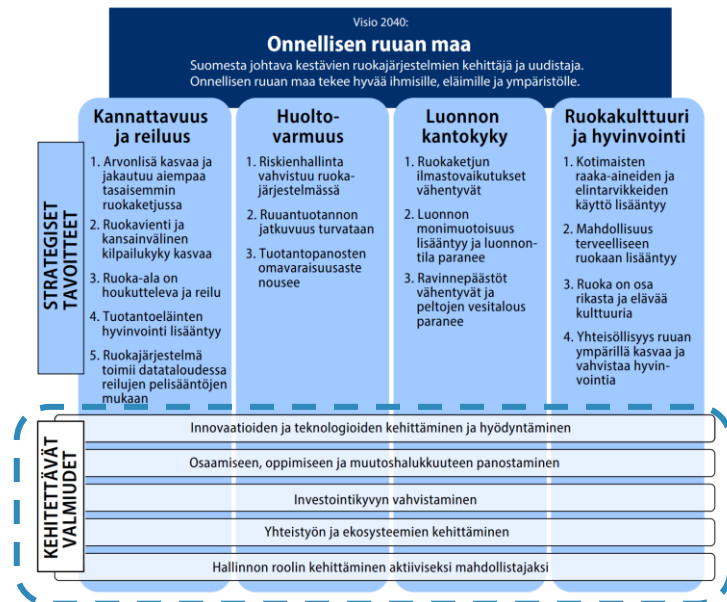


5.4 Kehitettävät valmiudet: 5 valmiutta

- Strategiatyössä tunnistettiin viisi valmiutta, jotka ovat olennaisia kaikkien päämäärien saavuttamiseksi.
- Ne läpileikkaavat koko strategian ja niitä edistetään toimeenpanosuunnitelmissa ja toimeenpanon yhteydessä.
- Käsitteellä valmius halutaan korostaa toimintakykyä: emme tarvitse vain resursseja ja kyvykkyyksiä “paperilla”, vaan kykyä yhdessä ennakoida, reagoida, toimia ja uudistua käytännössä.

Valmiuksia ovat:

1. Innovaatioiden ja teknologioiden kehittäminen ja hyödyntäminen
2. Osaamiseen, oppimiseen, tutkimukseen ja muutoshalukkuuteen panostaminen
3. Investointikyvyn vahvistaminen
4. Yhteistyön ja ekosysteemien kehittäminen
5. Hallinnon roolin kehittäminen aktiiviseksi mahdollistajaksi



Kuvio 2. Strategiamatriisi, jossa kuvattuna visio, strategiset päämäärät, niiden tavoitteet ja kehitettävät valmiudet.

5. Strategian rakenne: visio, päämäärät, tavoitteet ja valmiudet (5)



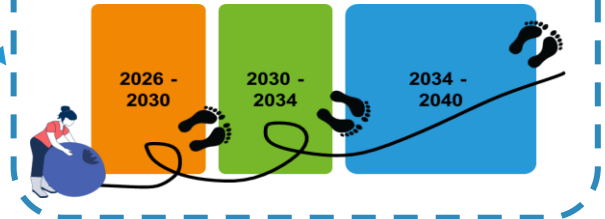
5.5 Toimeenpanosuunnitelma (TPS) – miten strategia muuttuu teoiksi?

- Ruokastrategiaa toteutetaan **nelivuotisilla toimeenpanosuunnitelmissa**. Niissä sovitaan käytännön etenemisestä, kuten määrälliset tavoitteet ja mittarit, prioriteetit, vastuut ja resurssointi.
- **Ensimmäinen toimeenpanosuunnitelma laaditaan vuonna 2026, ja se koskee vuosia 2026-2030.**
- Toimeenpanosuunnitelmia päivitetään säännöllisesti neljän vuoden välein, jotta strategia voi elää ajassa ja vastata muuttuviin olosuhteisiin.
- Ensimmäinen toimeenpanosuunnitelma on koko strategian toteutumisen kannalta erityisen tärkeä, koska siinä - tarkempien määrällisten tavoitteiden, priorisoinnin, vastuuden ja resurssoinnin lisäksi - luodaan tarvittavaa pohjaa, valmiuksia, yhteistyörakenteita, mittaristoa, johtamismalleja jne. koko strategian toimeenpanolle.



Toimeenpanosuunnitelmat

2026-2030-2034-2040



6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (1)

Tämä luku kokoaa ruokastrategiaprosessin ja strategiatyön tärkeimpiä oppeja. Näitä voidaan hyödyntää muiden vastaavien laajojen strategioiden valmistelutyössä ja myös ruokastrategian tulevassa toimeenpanosuunnitelmatyössä. Ennen kaikkea **strategiatyö on myös yhteinen oppimismatka!**

6.1. Prosessin suunnittelu

Hyvä strategiaprosessi on vähintään yhtä tärkeä kuin lopputulos. Se jättää jälkeensä verkostoja, luottamusta ja uusia toimintatapoja.

- Suunnittele prosessin päävaiheet ensin (esim. visiotyö, strategiatyö, toimeenpanosuunnitelmatyö) ja vaikuttavuus edellä.
- Asetimme strategiatyön prosessille tavoitteita, jotka olivat: a) osallistujat kokevat tulevansa kuulluksi b) kerätty tieto on monipuolista c) strategiatyö herättää sitoutumista. Näitä tavoitteita myös mitattiin strategiatyön eri vaiheissa.
- Iteratiivisuus ja jousto: Panosta prosessin suunnitteluun, mutta hyväksy epävarmuus, muutokset ja aikataulupaineet. Kaikkea ei voi tietää etukäteen – ole valmis muuttamaan suuntaa matkan varrella.
- Kerää jokaisen strategiatyön vaiheen jälkeen opit yhteisesti talteen (mikä toimi, mikä ei, missä parannettavaa jne.). Esimerkiksi strategiatyön tiimi toteutti reflektiokeskusteluja ja retroja, joissa käytiin läpi onnistumiset ja kehityskohteet.
- Varmista tarvittavat resurssit strategiaprosessia ja strategiatyötä varten. Laaja osallisuus vaatii riittävää resursointia ja vuorovaikutukseen erikoistuneita ammattilaisia. Kyselyillä voidaan saada hyvää kokonaiskuvaa, mutta systeemiseen järjestelmätason muutokseen vaaditaan eri toimijoiden keskinäistä ja aitoa vuoropuhelua kasvokkain.
- Johdon tuki on tärkeää: Strategiatyö onnistuu vain, jos ylin johto on aidosti sitoutunut. Pelkkä hyväksyntä ei riitä; tarvitaan aktiivista osallistumista, tukea, resursseja ja "selkänöjää" vaikeissa tilanteissa ja valinnoissa
- Maa- ja metsätalousministeriön strategiasta vastaava johto seurasi tiiviisti strategiatyön vaiheita, antoi tukea ja osallistui myös sidosryhmätilaisuuksiin.

6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (2)

6.2. Kokoa monitaitoinen strategiatiimi: Älä tee yksin!

- Kokoa strategiayöhön monitaitoinen ryhmä, jossa yhdistyvät tarvittava substanssiosaaminen, strategiayön ja fasilitoinnin ammattitaito sekä luova ajattelu ja tekeminen.
- Panosta tiimityön ja yhteistyön kehittämiseen. Selkeytä roolit ja sovi yhteiset arvot ja pelisäännöt.
- Panosta jatkuvaan kommunikointiin ja viestintään. Varmista toimivat yhteistyökalut ja -alustat. Ruokastrategia työssä käytettiin mm. Microsoft Teams ryhmätyötiloja, yhteiskehittämisalusta Miroa ja vapaamuotoisempaan viestintään Signal-sovellusta.
- Rakenna psykologista turvallisuutta: tiimin luottamuksellinen ilmapiiri tiimin sisällä mahdollistaa pelkojen ja huolien käsittelyn paineen alla ja auttaa yhteisesti selviämään yllättävistäkin muutoksista strategiaprosessissa.
- Sprintti-ajattelu (sprintin kesto n. 6 vk) todettiin toimivaksi strategiayön vaiheiden suunnittelussa, toteutuksessa, reflektoinnissa ja yleisesti strategiatiimin työssä.
- Varaudu henkilövaihdoksiin tiimissä (esim. työpaikan vaihdokset, perheenisäykset jne.), siten että myös hiljainen tieto saadaan talteen ja sijaisjärjestelyt järjestetään.
- Ilon kautta! Rakenna tiimihenkeä ja muista myös juhlistaa yhteistä matkaa ja onnistumisia 😊

6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (3)

6.3. Sidosryhmien osallisuus ja osallistuminen: Keitä mukaan, miten ja miksi?

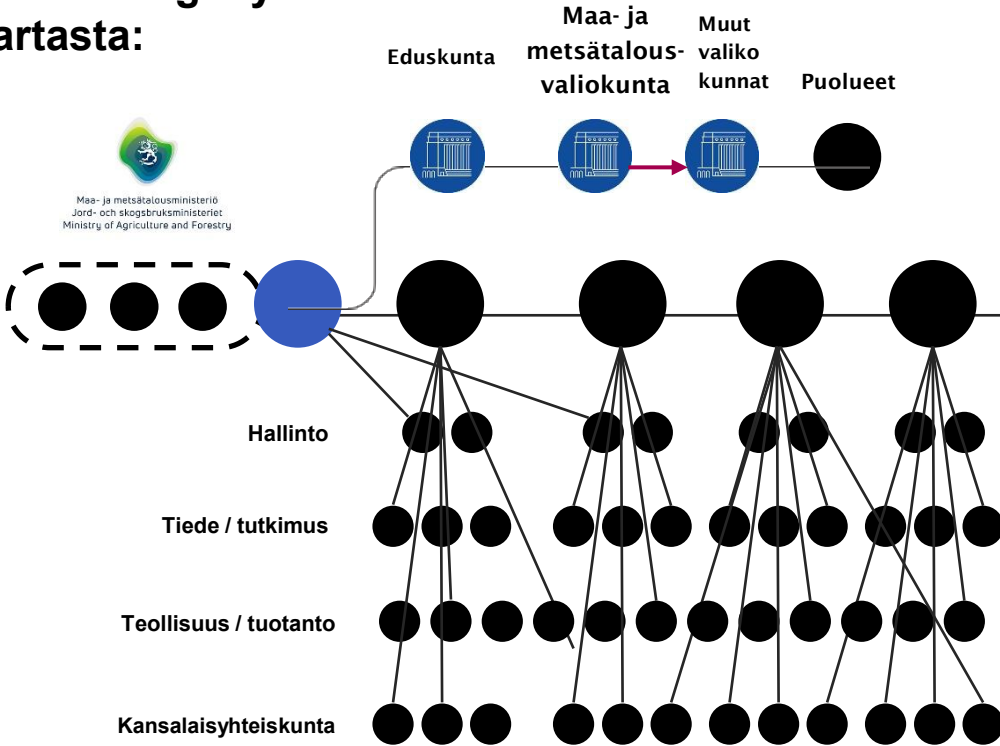
- Tee strateginen sidosryhmäkartoitus: Jaa toimijat vaikka kolmeen kehään: strategisiin (ytimessä), taktisiin ja operatiivisiin toimijoihin.
- Kutsu syvällisempään vuorovaikutukseen niitä toimijoita, joilla on eniten mahdollisuutta vaikuttaa strategian toteutumiseen ja tarvittaviin muutoksiin.
- Tasapainota osallisuuden täsmällisyys ja resurssitehokkuus. Vuorottelemalla digitaalisia ja tilaisuuspohjaisia osallisuuden menetelmiä voidaan kuulla halukkaat ja silti kohdistaa resurssit tehokkaasti tarvittavan muutoksen kytkemiseksi. Varmista että samaa asiaa ei kysytä turhaan uudestaan samoilta tahoilta.
- Varmista moniäänisyys: Etsi tietoisesti "vähemmän äänekkäitä" toimijoita, kuten nuoria, pienyrittäjiä tai erityisryhmiä. Ruokastrategiassa moniäänisyyttä toteutettiin panostamalla kutsulistojen monipuolisuuteen. Strategiatyö onnistui tavoittamaan monimuotoisen joukon toimijoita. Kielivähemmistöt tavoitettiin kohtalaisesti, vaikka monikielisyys prosessissa huomioitiinkin.
- Vältä näennäisosallistamista – jos kysyt, muista myös vastata, miten palaute vaikutti.
- Käytä mahdollisimman selkeää kieltä ja käsitteitä strategian yhteydessä. Vältä liiallista "hallintolätinää" ☺
- Strategiatyön onnistuminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja avoimuutta, myös sosiaalisen median kautta (esim. LinkedIn-keskustelut).
- Viesti strategiatyöstä ja strategiasta jatkuvasti, kattavasti ja monikanavaisesti! Ruokastrategiassa takaisinkytkentä toteutettiin aktiivisella viestinnällä (uutiskirjeet ja aamukahviwebinaarit) työn eri vaiheissa. Kaikki strategiatyössä kerätty materiaali hyödynnettiin työssä. Tekoäly mahdollisti isojenkin laadullisten aineistojen analyysin ja mukana pitämisen.
- Ruokastrategiatyössä onnistuttiin mahdollistamaan osallistuminen monimuotoisesti: verkkopohjaisesti ja läsnätilaisuuksina. Tärkeää oli myös vahva läsnäolo alueilla ympäri Suomea. Vahva läsnäolo alueilla kytki strategian valmisteluun alueiden tarpeet erityispiirteet ja auttoi luomaan sellaisen strategian, jota on mahdollista soveltaa paikakohtaisesti.

6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (4)



Esimerkki ruokastrategiatyön sidosryhmäkartasta:

MMM:n sisäiset tahot kuten ohjausryhmä



Strategian parlamentaariset ja poliittiset omistajat

Kenet sitouttaa ja pitää ajantasalla?

Strategiapartnerit*

Kenen kanssa kumppanoitua? Kuka strategiaa vie käytäntöön?

Strategian tekijät

Kenen näkemykset ovat oleellisia strategian luomisessa? Keitä kutsua yhteistyöhön?

6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (5)

6.4. Työpajat, menetelmät ja työkalut: Tee strategiatyöstä innostavaa!

- Yhdistä kova tietopohja, ennakointi ja mielikuvitus. Tulevaisuusajattelun ja skenaarioiden kytkeminen mukaan ruokastrategiatyöhön ja työpajoihin virittivät osallistujat tulevaisuustaaajuudelle eikä jääty kiinni nykyhetken kiistakysymyksiin.
- Hyödynnä systeemiajattelua. **Pyri tekemään syvemmät arvot, tunteet, asenteet ja ajatusmallit näkyviksi eri keinoin. Ruokajärjestelmä voi uudistua vain jos ajattelu ensin muuttuu.**
- Muotoiluajattelu ja visualisointi: Käytä palvelumuotoilua ja visuaalisia malleja monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottamiseen. Visualisointi voi auttaa löytämään yhteisen kielen ja ymmärryksen eri alojen asiantuntijoiden välille.
- Yhteismuotoile mahdollisimman hyvä, kokonaisvaltainen ja moniaistinen **strategiatyön kokemus** osallistujille (ennen, aikana ja jälkeen).
 - Yksi hyvä keino tähän on käydä työpajasuunnitelma läpi yhteisen roolileikin kautta, jossa ensin omaksutaan jonkun osallistujan rooli ja sitten käydään hänen näkökulmastaan työpajan vaiheet kuvitteellisesti läpi, yrittäen eläytyä mahdollisimman hyvin osallistujan rooliin.
 - Työpajan suunnittelussa hyödyksi ovat mm. työpajan osallistujien haastattelut ja ennakkokyselyt
- Luo tunnelmaa ja varmista osallistujien psykologinen turvallisuus, muuten ihmiset eivät välttämättä uskalla tuoda esiin huolia, ristiriitoja, syvempiä pohdintoja tai uusia ideoita. Strategiatilaisuuksissa avoimuuteen rohkaisevaa tunnelmaa luotiin mm. musiikilla, sanallisella rohkaisulla ja itsenäiseen sekä anonyymiin kommentointiin mahdollistavilla työpajapisteillä.
- Varmista, että työpajatilat tukevat mahdollisimman hyvin erilaisia fasilitointimenetelmiä.
- Kokeile rohkeasti myös uusia fasilitointitapoja ja menetelmiä (esim. Strackathon).

6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (6)

6.5 Digitaaliset työkalut ja tekoäly

- Laajassa strategiaprosessissa syntyy valtava määrä tekstiä, sisältöä ja palautetta. Digitaaliset työkalut ja tekoäly ovat parhaimmillaan, kun ne auttavat jäsentämään, ryhmittelemään ja löytämään toistuvia teemoja.
- Hyödynnä tekoälyä eettisesti, tietoturvallisesti ja organisaation tekoälyohjeiden ja hallintamallin mukaisesti. Kaikki päätökset ja tulokset on tehtävä läpinäkyvästi ihmisten kesken eikä mitään arkaluontoista tietoa käytetä tai tallenneta.

6.6 Vältä näitä

- Näennäisosallistaminen: Jos osallistujat tuntevat, ettei heillä ole vaikutusta, menetät heidän luottamuksensa.
- Täydellisyyden tavoittelu: "Täydellinen on hyvän vihollinen." Uskalla julkaista ja iteroida.
- Liian monimutkaista, asiantuntijamaista tai virkamiesmäistä kieltä, jota pitää erikseen tulkata.
- Tylyjä tai liian monimutkaisia strategiatyön menetelmiä.

6.7 Mitä parannettavaa?

Jokaisessa laajassa prosessissa jää myös parannettavaa. Kehityskohteita ruokastrategiatyössä ovat esimerkiksi:

- kielivähemmistöjen parempi tavoittaminen
- vielä selkeämpi strategiaan saadun palautteen vaikutusten näkyväksi tekeminen
- vahvempi "silta" strategian ja toimeenpanon välille jo varhaisemmassa vaiheessa
- vaikka ennakoitietä oli vahvasti mukana, tulevaisuustrendi-analyyseja olisi voinut tehdä vieläkin kattavammin.

6. Opit ja vinkit strategiatyöstä (7)

6.8 Viestinnän opit ja vinkit

- **Sisällytä viestintä aktiiviseksi osaksi strategiaprosessin vaiheita jo alkuvaiheessa.**
- Viesti uuden yhteisen suunnan merkityksestä ja tarpeellisuudesta ja tee strategiaprosessi läpinäkyväksi.
- Aktivoi sidosryhmiä vuoropuheluun luomalla mahdollisuuksia avoimelle ja yhteistyötä rakentavalle keskustelulle. Viesti työn etenemisestä ja osoita vaikuttamisen paikat sidosryhmille.
- Tärkeimpien sidosryhmien sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on strategian toteutumisen elinehto. Auta keskeisiä sidosryhmiä tunnistamaan omat mahdollisuudet toimia strategian toteutumiseksi ja kannusta heitä toimimaan.
- Kiteytä strategian perusviestit yksinkertaiseen ja ymmärrettävään - mutta puhuttelevaan ja mieleenpainuvaan muotoon. Tarjoile perustietoa ja syvempiä analyyseja, erilaisia kiinnostavia näkemyksiä aiheesta. Käytä visualisointeja jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kuten osallistamisen eri vaiheissa sekä lopullisessa strategiassa.
- Seuraa ja analysoi yhteiskunnallista keskustelua strategiaprosessin eri vaiheissa.
- **Muista, että viestintä ei lopu strategian valmistumiseen!**

Ruokastrategian taustatietolähteitä ja lukuvinkkejä (1)

Kansallinen ruokastrategia 2040:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/2306a01c-4353-4b8b-88dc-24c0d2436a94/content>

Strategiat, visiot ja strateginen tutkimus

Hiilineutraali Suomi 2035 – kansallinen ilmasto- ja energiastrategia

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022)

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-811-0>

Hiilineutraali Suomi 2035 – Maatalouden lisätoimenpiteiden ja ruokavaliomuutoksen päästövähennysvaikutukset: Synteesiraportti 2022

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-380-500-2>

Kasviproteiini kasvun tiellä: Tiekartta ruoan korkeampaan kasviproteiiniomavaraisuuteen

Jansik, C., Karikallio, H., Kotilainen, T., Känkänen, H., Pihlanto, A., Rokka, S. & Vahvaselkä, M. (2024). Luonnonvarakeskus.

<https://jukuri.luke.fi/server/api/core/bitstreams/39588718-99dc-42b6-82f0-485e0e52065b/content>

Keskipitkän aikavälin ilmastopolitiikan suunnitelma: Kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa 2035

Ympäristöministeriön julkaisuja 2022:12

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-361-262-4>

Kestävää terveyttä ruoasta – Suomalaiset ravitsemussuositukset 2024

Valtion ravitsemusneuvottelukunta, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2024)

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150005/Kest%c3%a4v%c3%a4%c3%a4%20terveytt%c3%a4%20ruoasta%20-%20kansalliset%20ravitsemussuositukset%202024_web_.pdf?sequence=16&isAllowed=y

Komission polut kestävään ruokajärjestelmään: Food 2030 Research and Innovation – Pathways for action 2.0 European Commission

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/abbb2634-9001-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-en>

Ratkaisuja Suomen ruokastrategiaan. FOOD-ohjelman tietopaketti päättäjille

https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/9_2023_food-ratkaisuja-suomen-ruokastrategiaan.pdf

Ruokastrategian taustatietolähteitä ja lukuvinkkejä (2)

Ruoka-ala kasvuun viennin ja ruokainnovaatioiden vetämänä: Keskustelunavaus ruokasektorin arvonlisän kasvattamiseen

Jansik, Kaukovirta, Knuutila, Kohl, Koivisto, Lehtonen, Niemi, Pesonen, Rikkonen, Saarni, Setälä, Wejberg. Luonnonvarakeskus (2024).

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-380-873-7>

Ruokapoliittinen selonteko 2017

<https://mmm.fi/documents/1410837/1923148/Ruokapoliittinen+selonteko+Ruoka2030/d576b315-41fe-4e9d-9d02-8462c5ae5895/Ruokapoliittinen+selonteko+Ruoka2030.pdf?t=1486504109000>

Ruokavarma -hanke

Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja E2 Tutkimus (2024): Hankkeessa tarkasteltiin nykyisen ja kahden vaihtoehdoisen ruokajärjestelmän haavoittuvuuksia ja selvitettiin mahdollisuuksia niiden poistamiseen. [RUOKAVARMA_policybrief-2024.pdf](#)

Strategisentutkimuksen FOOD-ohjelma 2023: Kohti kestävää, terveellistä ja ilmastoneutraalia ruokajärjestelmää (FOOD) tutkimusohjelma.

<https://www.aka.fi/strateginen-tutkimus/strateginen-tutkimus/strateginen-tutkimus-pahkinankuoressa/ohjelmat-ja-hankkeet/paattyneet-ohjelmat/food/>

Suomen biotalousstrategia. Kestävästi kohti korkeampaa arvonlisää

Valtioneuvoston julkaisuja 2022:3. Työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-547-4>

Valtioneuvoston kanslia 2022, Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-496-5>

Yhteinen ruokapöytä – visio

https://mmm.fi/documents/1410837/1516691/Suomalaisen+ruokaja%CC%88rjestelma%CC%88n+visio+2040_final.pdf/41b94bd1-4c14-aa56-1c67-2d1087231956/Suomalaisen+ruokaja%CC%88rjestelma%CC%88n+visio+2040_final.pdf?t=1679655105940

Ruokastrategian tiimi:

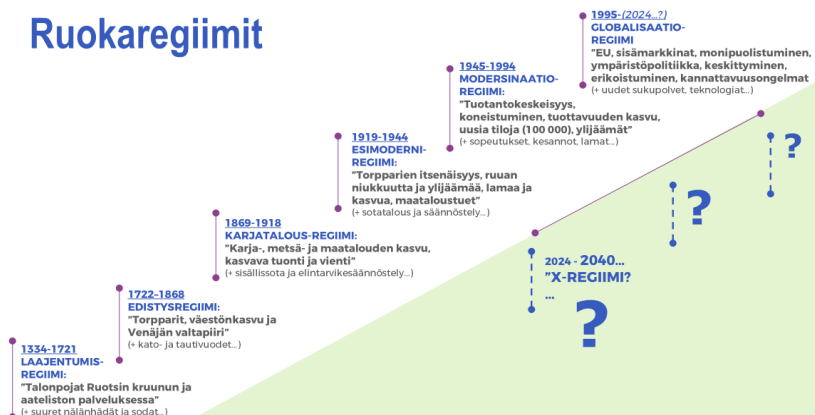
- **Maa- ja metsätalousministeriö, MMM**
 - xxx
 - **Valtion kestävän kehityksen yhtiö Motiva Oy**
 - Suvi Sippola, Kajsa Hasselström-Pere, Elli Saari, Minna Mattsson, Marjo Savinainen, Santtu Hakola
 - **Uusintava Oy**
 - Netta Korhonen
 - **Dazzle Oy**
 - Vesa Auvinen
 - **Futures mundane**
 - Anni Leppänen
- Lisäksi kyselyaineiston analyysistä vastasi Fountain Park Oy
- xxx



Strategiatiimiläisten tunnelmia 'Kansallinen ruokastrategia 2040' julkistustilaisuudessa Finlandiatalolla (16.12.2025) 😊

Esimerkkejä sidosryhmätilaisuuksien materiaaleista ja tulevaisuussyötteistä:

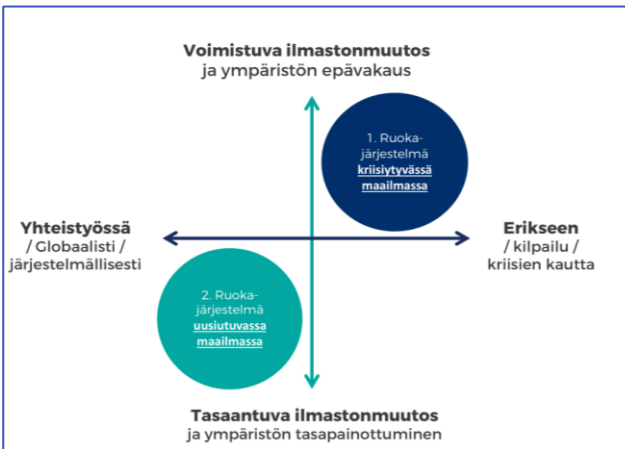
Ruokaregiimit



Kuva 1. Vesa Auvinen & Netta Korhonen.

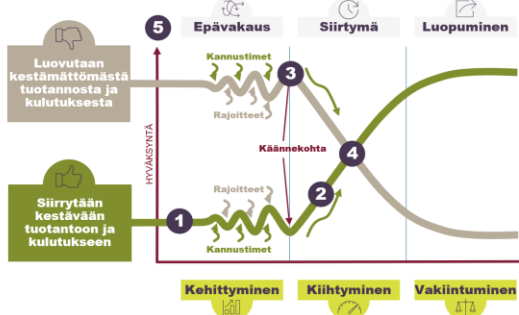
<https://www.uupub.fi/bibbeam/handle/10024/15890?title=ei&issn=2-72023.pdf>

SOURCE: OIGOHEN & ARI NYLÉN



Kuva 2. Netta Korhonen

Reilun ruokamurroksen kaksoisstrategia



Kuva 3. Minna Koljonen

- Kannustetaan innovaatioiden syntyä** TKI-rahoitus, kokeilut, yhteistyö, verkostot & innovaatiohankinnat, verhoilopolut, koulutuksen uudelleen suunnittaminen
- Tuetaan innovaatioiden leviämistä** Investointituet ja rahoitusohjelmat, standardit ja merkinnot, julkisen hankinta, neuvontaa
- Luovutaan kestävämmistä käytännöistä ja teknologioista** Hallitusten tukien poisto, teknologiakiellot, hallitukset, päästökauppa
- Huolehditaan siirtymän vaikutuksista** Uudelleen koulutus, osaamisrajoitusten kartoitus, ammatillinen koulutus, työllisyysohjelmat, sosiaaliturva, kompensaatit, siirtymäajat
- Poikkahallinnollinen koordinaatio ja yhteistyö** Poikkahallinnolliset strategiat, vaikutusten arvioinnit
- Sitovat tavoitteet** Pitkän aikavälin tavoitteet ja tiikatart (esim. Suomen 2035 hiilineutraalisuustavoite, EU:n viiteen sivistysalan tavoitteet, Pariisin ilmastositoumus)

TULEVAISUUDET JA TULEVAISUUSILO?

A. ILMIOITÄ JA (MEGA)TRENDEJÄ?

- Moniteknologia-vallankumous?**
 - Tekoäly, robotisointi, metaversumi, data...
 - Muut teknologiat...
 - 5. teollinen vallankumous?
- Planeetta ja ympäristö?**
 - Ilmastokriisi
 - Luontokato
 - Vesikriisi
 - Saastuminen
 - ...?
- Ihmiset ja yhteiskunta?**
 - Työ, arki, terveys, hyvinvointi...
 - Ikääntyminen, kaupungistuminen, uudet sukupolvet
 - Demokratiat...
- Uusi talous ja maailmanjärjestys?**
 - Globalisaatio ja kv. talous
 - Konfliktit ja maailmanjärjestys
- Villit kortit, mustat joutsenet...?**
 - Pandemiat, luonnonmullistukset...?

B. MAHDOLLISIA JA MAHDOTTOMIA TULEVAISUUSILTOJA?

C. MITEN RAKENTAA TULEVAISUUSILOA?

- 1. NYMÄRRÄ**
- 2. VALMISTAUDU**
- 3. TOIMI**

1. NÄE TEE ELÄ. PAREMPIA TULEVAISUUSILTOJA.

- Jatkuva ennakointi ja uudistuminen
- Ihmisten, teknologioiden, datan ja uusien toimintamallien parhaiden potentiaalinen yhdistäminen
- Elävä strategia ja oppiminen
- Innovaatiot, tiede ja tutkimus
- Uudistava (regeneratiivinen) toiminta ja arvontuonti
- Jne...

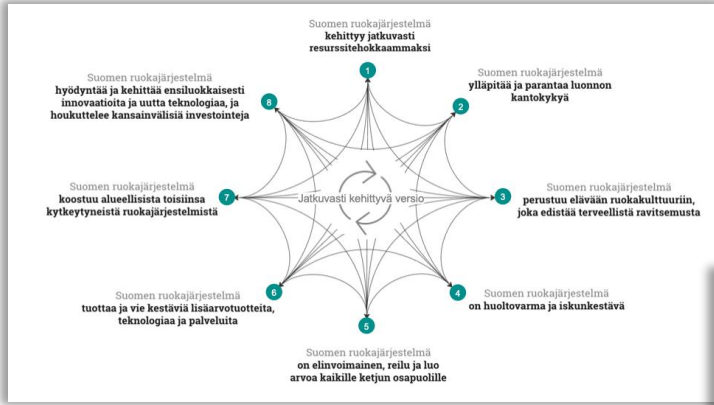
2. VARAUDE HUONOMPIIN TULEVAISUUSILTOJEN.

- Jatkuva ennakointi ja varautuminen
- Resilienssin vahvistaminen yksilö-, yhteisö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla
- Jne...

RUOKAJÄRJESTELMÄ 2040?

Kuva 4. Vesa Auvinen

Esimerkkejä strategian viitekehityksen ja "kehikon" kehitysvaiheista ja työpajamateriaaleista:



Excel spreadsheet showing a strategic plan for the Finnish food system. The table has 7 columns representing different strategic areas and 25 rows representing specific actions or milestones. The header row lists areas like '1. Kehittyvä jatkuvasti resurssitehokkaammaksi', '2. Ylläpitää ja parantaa luonnon kantokykyä', etc.

Ruokajärjestelmä 2040 Huoltovarmuus ja iskunkestävyys

Strategian viitekehitys ja työpajamateriaalit. Includes sections for 'Tavoitteita' (Goals), 'Tarvittavat muutokset' (Required changes), 'Näitä vaikutuksia haetaan:' (Sought-after effects), 'Muutoksia toimintakentässä, jotka vaikuttavat tähän strategiseen tavoitteeseen' (Changes in the operating environment affecting this strategic goal), and 'Tahot, tekijät, toimijat...' (Stakeholders, actors, players...).





VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Kiitos rohkeudesta!

Kääritään hihat ja tehdään strategia yhdessä todeksi