

”Asiantunteva, luotettava ja kiinnostava.”

Sidosryhmien näkemyksiä maa- ja metsätalousministeriön toiminnasta, vuorovaikutuksesta sekä tiedontarpeiden täyttämisestä

Heidi Lavento

Julkaisija:	
Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto	
Tekijä	
© Heidi Lavento	
Julkaisun nimi:	Julkaisun laji:
"Asiantunteva, luotettava ja kiinnostava." Sidosryhmien näkemyksiä maa- ja metsätalousministeriön toiminnasta, vuorovaikutuksesta sekä tiedontarpeiden täyttämisestä	Tutkimusraportti
Asiasanat:	
Sidosryhmäsuhteet, yhteistyö ja vuorovaikutus, toiminnan arviointi, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, tiedontarpeet	
Sarjan nimi ja numero:	
Viestinnän tutkimusraportteja 1/2011	
ISSN:	ISBN:
1797-612X	ISBN 978-952-10-6822-5 (nid.) ISBN 978-952-10-6823-2 (PDF)
Kokonaissivumäärä:	Kieli:
67	Suomi
Painopaikka ja painovuosi	Verkoaineiston osoite:
Yliopistopaino Helsinki 2011	http://helsinki.fi/crc/julkaisut/index.html

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa maa- ja metsätalousministeriön sidosryhmät, selvittää miten hallinnon alan keskeiset toimijat arvioivat ministeriön toimintaa sekä millaisia kokemuksia heillä on yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ministeriön kanssa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin millaisia tiedontarpeita sidosryhmillä on ja miten nämä tulevat täytetyiksi. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kyselyllä, johon oli mahdollista vastata 16.11.–30.11.2010. Kyselyyn vastasi 1 036 henkilöä ja vastausprosentti oli 47 %.

Tutkimukseen osallistuneiden sidosryhmien yhteydenpito ja vuorovaikutus ministeriön kanssa oli hyvin monimuotoista. Eniten sidosryhmät olivat yhteydessä viestintään, lainsäädäntötyöhön, EU-vaikuttamiseen, maaseudun kehittämiseen ja metsätalouteen liittyvissä kysymyksissä.

Vastanneista sidosryhmistä 5 % oli tekemisissä ministeriön kanssa päivittäin. Kerran viikossa tai useammin ministeriön kanssa tekemisissä oli 34 % vastanneista ja 1–2 kertaa kuussa 37 %. Vastanneista harvemmin kuin kerran kuukaudessa ministeriön kanssa oli tekemisissä neljännes. Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet olivat yleisesti kestäneet melko pitkään, sillä 59 % tutkimukseen osallistuneista ilmoitti, että oli ollut ministeriön kanssa tekemisissä yli 10 vuotta. Sähköiset yhteydenpitotavat ja henkilökohtainen vuorovaikutus korostuivat ministeriön sidosryhmäsuhteissa. Yleisimmät sidosryhmien käyttämät yhteydenpitotavat olivat sähköposti, henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset, ministeriön verkkosivut ja puhelinkeskustelut.

Tutkimukseen osallistuneet sidosryhmät arvioivat myönteisimmin elintarviketurvallisuuteen, maanmittaus- ja kirjaamisasioihin, viestintään, kartta- ja paikkatietoasioihin sekä kasvinterveyteen ja tuotantopanoksiin liittyvän toiminnan laatua. Kielteisimmin arvioitiin talouteen ja tulohajaukseen, porotalouteen, bioenergiaan, valtionapuihin sekä lainsäädäntötyöhön liittyvän toiminnan laatua.

Sidosryhmät pitivät ministeriön toimintaa asiantuntevana, luotettavana, kiinnostavana ja vaikuttavana. Heikoimmat arviot ministeriö sai uudistumiskykyisyydestä, asiakaskeskeisyydestä, toiminnan verkostomaisuudesta ja aloitteellisuudesta. Ministeriön toiminnan johtamista arvioitiin myös erilaisten väitelauseiden avulla. Myönteistä arvioissa oli, että kolme neljästä vastaajasta oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että maa- ja metsätalousministeriö johtaa toimialansa politiikkaa. Sen sijaan vain alle kolmannes sidosryhmistä koki, että ministeriö on edelläkävijä luonnonvarapolitiikassa. Kehittämisen varaa oli sidosryhmien mielestä myös ministeriön konsernijohtamisessa.

Vastanneet sidosryhmät tarvitsivat nykyistä enemmän tietoa valmisteilla olevien asioiden taustoista, päätösten vaikutuksista, säädösten ja määräysten tulkinnasta, ministeriön toimialan ajankohtaisia asioista ja tehdyistä päätöksistä. Joka kymmenes vastanneista sidosryhmistä koki, ettei tarvitse mistään temasta nykyistä enempää tietoa.

Sidosryhmätutkimus osoittaa, että ministeriöissä eikä muissakaan organisaatioissa viestintää ja ministeriöiden muuta yhteistyötä sidosryhmien kanssa voida erottaa toisistaan. Viestintä on oleellinen osa johtamista, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja koordinaatiota. Ihmiset organisoituvat ratkoakseen ongelmia ja siihen he tarvitsevat erilaisia viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen muotoja. Siksi sidosryhmien toiveeseen hallinnon alan sisäisestä, ja erityisesti muiden ministeriöiden ja hallinnon alan toimijoiden välisestä, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta on erityisesti kiinnitettävä huomiota.

Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Maa- ja metsätalousministeriö lyhyesti.....	6
1.2	Tutkimuksen lähtökohdista.....	7
2	SIDOSRYHMÄKYSELY: VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT.....	10
3	YHTEISTYÖ- JA VUOROVAIKUTUS.....	12
4	MINISTERIÖN TOIMINNAN ARVIOINTI.....	18
4.1	Sidosryhmien näkemyksiä toiminnan laadusta, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta	21
4.2	MMM:n roolista toimialansa politiikan johtajana	35
4.3	Ministeriöiden välinen työnjako.....	36
4.4	Arviot ministeriön toiminnasta ja toimintatavoista.....	40
5	SIDOSRYHMIEN TIEDONTARPEET JA NÄIDEN TÄYTTÄMINEN	42
6	MEDIAN EDUSTAJIEN ERITYISKYSYMYKSET	45
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LÄHTEET.....	56
	Liite 1. Sidosryhmätutkimuksen kyselylomake.....	58
	Liite 2. Ministeriön toiminnan arviointi	66

1 JOHDANTO

Julkisorganisaatioiden toiminnan ja ihmisten elämänlaadun kehittämistä on verrattu pitkäkestoiseen matkaan, joka on täynnä odotettuja ja odottamattomia havaintoja – matkaan, jossa päämäärät välillä vaihtuvat, jotkut matkustajat lopettavat matkansa kesken kun taas uudet liittyvät joukkoon. (Pollitt, Bouckaert & Löffler 2007, 7.)

Tämän sidosryhmätutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa maa- ja metsätalousministeriön (MMM) sidosryhmät, matkalla kulkijat, sekä selvittää

- Miten MMM:n sidosryhmät arvioivat ministeriön toimintaa?
- Millaisia kokemuksia sidosryhmillä on yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ministeriön kanssa?
- Millaisia tiedontarpeita sidosryhmillä on ja miten nämä tulevat täytetyiksi?

Lisäksi yksi tutkimuksen keskeisistä tavoitteista oli rakentaa maa- ja metsätalousministeriölle malli, jonka avulla ministeriö voi jatkossakin selvittää sidos- ja yhteistyöryhmäsuhteidensa nykytilaa ja kehittämiskohteita.

Tutkimuksen projektiryhmään kuuluivat viestintäjohtaja Pekka Väisänen, viestinnän suunnittelija Mervi Ukkonen ja tutkija, yliopistonlehtori Salli Hakala. Vastaavana tutkijana toimi VTM Heidi Lavento Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC:stä. Kiitokset myös tutkimuspäällikkö Janne Matikaiselle kommentteista ja tietohallintopäällikkö Mikko Lavennolle teknisestä tuesta.

Ensimmäisessä vaiheessa maa- ja metsätalousministeriö toteutti sisäisenä selvityksenä sidosryhmäkartoituksen. Ministeriön eri osastoja pyydettiin listaamaan ne sidos- ja yhteistyöryhmät, joiden kanssa osastoilla on jonkinasteista vuorovaikutusta¹. Viestintäyksikkö koosti tiedot yhteen sekä lisäsi osaltaan ministeriön yhteisiä sidosryhmiä kuten työryhmien ja neuvottelukuntien jäseniä sekä viestinnän omia sidos- ja yhteistyöryhmiä. Kartoituksen sidosryhmät edustivat valtionhallintoa, paikallis- ja aluehallintoa, tutkimus- ja oppilaitoksia, järjestöjä, yrityksiä ja joukkoviestimiä. Tehty kartoitus sisälsi noin 3 500 yhteystietoriviä. Näistä eri yhteystietoja oli 2 350. Tämä yhteystietojen päällekkäisyys kertoo siitä, että ministeriön eri osastot ja yksiköt ovat usein tekemisissä samojen sidosryhmien edustajien kanssa. Sama tulos nousi esille myös kyselytutkimuksessa kun sidosryhmiltä kysyttiin, minkä toiminta-alueiden kanssa sidosryhmät ovat tekemisissä (ks. luku 3).

¹ Kansainväliset sidos- ja yhteistyöryhmät on rajattu kyselytutkimuksen ulkopuolelle, koska kv-ryhmien suhde ministeriöön sekä sidosryhmien tiedontarpeet ovat hyvin erilaisia verrattuna kansallisen tason toimijoihin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa kysely lähetettiin kartoituksen sidos- ja yhteistyöryhmille eli 2 191 henkilölle², joista 1 036 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli näin ollen 47 %. Vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä. Strukturoituihin yleisiin kysymyksiin vastasi 1008–1036 henkilöä ja avoimiin kysymyksiin 93–317 henkilöä. Kyselyyn oli mahdollista vastata 16.–30.11.2010 välisenä aikana. Tänä aikana lähetettiin kaksi muistutusta. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake³ on kuvattu suomeksi ja ruotsiksi liitteessä 1.

Edellisen kerran maa- ja metsätalousministeriön sidosryhmiä on tutkittu vuonna 2004. Tällöin Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC toteutti ministeriölle kokonaisvaltaisen viestintäselvityksen, jossa sidosryhmäsuhteet ja sidosryhmäviestintä olivat yksi tutkimuksen osa (Åberg, Malmelin & Tarkiainen 2004).

Tässä tutkimuksen johdantoluvussa kuvataan tutkimuksen tavoitteet, toteuttamistapasekä kerrotaan lyhyesti maa- ja metsätalousministeriöstä. Luvun lopussa on avattu tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Luku 2 käsittelee sidosryhmäkyselyyn vastanneiden taustatietoja kuten vastaajien sukupuolta, ikää, asemaa organisaatiossa sekä vastaajan taustaorganisaation toimialaa ja organisaatiotyyppiä. Luku 3 tarkastelee ministeriön yhteistyötä ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on selvittää, miten ministeriön sidosryhmät ovat ministeriön kanssa vuorovaikutuksessa, kuinka usein he ovat olleet tekemisissä ministeriön kanssa ja kuinka pitkä yhteistyösuhde on ollut. Lisäksi tarkastellaan sidosryhmien kokemuksia ministeriön kanssa tehdystä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Luku 4 keskittyy ministeriön toiminnan arviointiin. Sidoryhmät kertovat näkemyksiään ministeriön toiminnan laadusta, ministeriön toimintatavoista sekä työnjako- ja vastuukysymyksistä muiden ministeriöiden kanssa. Luvussa 5 selvitetään ministeriön sidos- ja yhteistyöryhmien tiedontarpeita ja luvussa 6 käydään läpi vain median edustajille tarkoitettuja kysymyksiä ministeriön mediapalvelusta, mediatiedottamisesta, tiedotus- ja toimittajatilaisuuksista sekä internet-sivuista. Luvussa 7 esitetään yhteenveto tutkimustuloksista sekä tutkimustuloksiin perustuvia kehittämisehdotuksia. Työssä käytetyt lähteet ja itse sidoryhmäkysely on kuvattu tutkimusraportin lopussa.

1.1 Maa- ja metsätalousministeriö lyhyesti

Maa- ja metsätalousministeriön edeltäjä on perustettu 1860. Sen tavoitteena on johtaa uusiutuvien luonnonvarojen kestävä käytön politiikkaa osana valtioneuvostoa ja Euroopan unionin päätöksentekoa.

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala kattaa maa- ja puutarhatalouden, maaseudun kehittämisen, metsätalouden, eläinlääkintähuollon, eläimistä saatavien elintarvikkeiden valvonnan ja kalatalouden. Ministeriö hoitaa myös riista- ja porotaloutta, vesivarojen käyttöä ja maanmittausta. Henkilökuntaa ministeriössä

2 Luvusta on vähennetty vastaanottajat, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa sekä henkilöt, jotka eivät automaattisen poissaoloviestin perusteella olisi voineet kyselyyn vastata.

3 Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa viestintäjohtaja Pekka Väisänen toteutti laajan kyselyn kommentointikierroksen ministeriön eri osastojen johtoryhmissä.

on noin 350 ja koko hallinnonalalla 5 100. Maa- ja metsätalousministeriön budjetin suuruus on noin 2,7 mrd euroa⁴.

Ministeriö toimii moninaisten ja osin ristiriitaistenkin intressien yhteensovittajana ja toiminnan ohjaajana. Åberg, Malmelin & Tarkiainen (2004, 10–11) ovat kuvanneet ministeriön toimintaan kohdistuvia rooli-odotuksia seuraavista näkökulmista:

- poliittisen toimijan näkökulma: ministeriö suhteessa EU:n päätöksentekoon ja ministeriö hallitusohjelman toteuttajana.
- viljelijä(- ja metsänomistaja)näkökulma: ministeriö on kaksoisroolissa, maa- ja metsätalouden asian ajajana, mutta samalla myös tulopoliittisena osapuolena.
- asiantuntijan näkökulma: ministeriössä on huomattavan paljon tutkimustoimintaa ja ainutlaatuista osaamista: maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, metsäntutkimuslaitos, riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos sekä eläinlääkintä- ja elintarviketutkimuskeskus.
- harrastus- tai muu ministeriön toimialoihin liittyvä intressinäkökulma: ministeriö vaikuttaa kansalaisten luontoon ja lemmikkieläimiin liittyviin harrastuksiin tai vaikkapa maanmittaukseen.
- kuluttajan näkökulma: kansalaiset ovat elintarvikkeiden ja luonnonvarojen kuluttajia.
- kansalaisnäkökulma: ministeriö julkishallinnon toimijana kansalaisten suuntaan.
- kumppanuusnäkökulma: ministeriö aktiivisena ja koordinoivana yhteistyökumppanina eri hankkeissa.
- medianäkökulma: ministeriö uutisten aiheena, julkisuuden toimijana.

Lisäksi yksi keskeinen maa- ja metsätalousministeriöön kohdistuva rooli-odotus on MMM:n toiminta Eduskunnan päätösten toimeenpanijana. Hallinnonalan tehtävänjakoa on viime vuosia muutettu siirtämällä toimeenpanotehtäviä ministeriön alaiseen hallintoon. Muutosten tavoitteena on ollut kehittää ministeriötä strategiseksi esikunnaksi⁵.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdista

Keskustelu yhteiskunnan yhä monimutkaistuvista tarpeista, hallinnon suorituskyvyn parantamisesta sekä julkisten palvelujen tulosvastuusta on jatkunut jo pitkään. Tämä on saanut aikaan tarpeen lisätä julkisorganisaatioiden toiminnan läpinäkyvyyttä, laadunarviointia sekä kansalaisten ja sidosryhmien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Pollitt 2003, 84; Lähdesmäki 2003, 60.) Käytännössä erilaiset johtamisideologiat (kuten NPM), ekonomiset ja sosio-demografiset muutokset sekä kansalaisilta tuleva paine ovat näkyneet julkisten johtamisjärjestelmien

4 Lähteet: Maa- ja metsätalousministeriön strategia (MMM:n julkaisu 9/2005), Katovuosista bionalouteen. Maa- ja metsätalousministeriö 150 vuotta (Tuominen 2010) sekä maa- ja metsätalousministeriön internet-sivut, mmm.fi [haettu 10.12.2010]

5 Maa- ja metsätalousministeriön strategia 9/2005.



muutoksina sekä eritasoisina hallinnonuudistuksina (Pollitt & Bouckaert 2004, 25). Julkisorganisaatioiden voidaankin katsoa vähitellen siirtyvän:

- Suljetuista ja organisaatiokeskeisistä järjestelmistä toiminnaltaan avoimiksi ja verkostomaisiksi. Tällöin yhteiskunnallinen luottamus rakentuu demokraattisen dialogin, läpinäkyvyyden ja tilivelvollisuuden kautta.
- Sisäisestä toiminnan fokuksesta (resurssit, tehtävät) ulkoiseen (tulokset, tuottavuus)
- Perinteisestä suunnittelu-päätöksenteko-tuotanto-arviointi -syklistä toimintamalliin, jossa sidosryhmät ja kansalaiset osallistetaan toiminnan eri tasoilla. (Pollitt ym. 2007, 7–8.)

Muutokset näkyvät jo erilaisissa toimintaa ohjaavissa suosituksissa sekä organisaation sisällä, henkilöstön viestintäodotuksissa (Lavento & Juholin 2009). Sidosryhmäviestinnän osalta vuoden 2010 valtionhallinnon viestintäsuosituksessa korostetaan sidosryhmien ja asiantuntijaviestinnän merkitystä. Sidosryhmien osallistamisen todetaan parantavan mm. päätöksenteon laatua: ”mitä laajempi keskustelu ja yhteistyö valmisteluvaiheessa, sitä parempi valmistelu ja lopputulos”⁶.

Toimintatapojen muutokset näkyvät ministeriöiden tiedottamisperiaatteissa yleisimminkin. Onko viestinnän tavoite suorittaa vain viranomaisen velvollisuus, vaikuttaa sidos- ja yhteistyöryhmiin vaiko aktivoida sidosryhmät? Samalla kysymys on siitä, määritteleekö viranomainen julkisuuden rajat, valitseeko viranomainen tiedotuksen ajankohdan, tavan, sisällöt ja painotuksen vai määrittelevätkö sidosryhmien tiedontarpeet tiedotuksen toteutuksen? (Hakala 1994; Aula & Hakala 2005.)

Edellä mainittuja toiminnan ulottuvuuksia on tarkasteltu erityisesti luvussa 4, jossa on selvitetty sidosryhmien näkemyksiä ministeriön toiminnan asiantuntevuudesta, avoimuudesta, verkostomaisuudesta, luotettavuudesta ja vaikuttavuudesta.

Tutkimusraportissa käytetään termiä sidosryhmä kuvaamaan niitä yhteistyö- ja kohderyhmiä, joiden kanssa MMM on yhteistyössä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Sidosryhmät vaikuttavat ministeriön toimintaan ja ministeriö vaikuttaa niiden toimintaan. Usein puhutaan myös stakeholdereista (”something at stake”). Tässä työssä ei sovelleta stakeholder-käsitettä, koska se määritelmällisesti sisältää myös organisaatiolle tuntemattomia ryhmiä ja yksilöitä (Luoma-aho 2008, 82). Tutkimukseen osallistuneet ministeriön sidosryhmät olivat entuudestaan tunnettuja ja jonkinasteisessa vuorovaikutussuhteessa ministeriöön.

Monimutkaisessa toimintaympäristössä, jonka kehitystä ei voida täysin ennustaa, tulee toimintaympäristön luotaamisesta, tulkitsemisesta ja ymmärtämisestä (sense making) entistä tärkeämpi osa organisaation perustehtävää. Toimintaympäristön ”järjellistäminen” vaatii viestintää ja vuorovaikutusta eli toimintaa. (Weick 2001, 10–

⁶ Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 2/2010. Helsinki: Yliopistopaino.

11, 27.) Tästä on MMM:n ja sen sidosryhmien välisessä yhteistyössä pitkälti kysymys. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ja organisoituvat erilaisiksi neuvottelukunniksi ja työryhmiksi ratkoakseen ongelmia. Tähän tarvitaan viestintää, joka on tiedonkulkua, yhteisiä tilaisuuksia, yhteisiä tunnuksia sekä erilaisten ideoiden ja ajatusten leviämistä eli disseminaatiota.

Viestinnän siirtojäsenyksessä huomio kiintyy ensisijaisesti lähettäjään, tiedottajaan, joka haluaa välittää jotain sanomaa. Se on poikkeuksellisen lähettäjäkeskeistä viestintää. Yhteisyyssajattelu eli viestinnän rituaalimalli kiinnittää huomion ensisijaisesti yhteisöön, jossa sanomia kommunikoidaan ja viesteille haetaan yhdessä merkityksiä ja erilaisia tulkintoja. Disseminaatiossa huomio kiintyy ensisijaisesti maaperään, siihen yhteiskunnalliseen tai jonkin yhteisön kulttuuriseen ilmapiiriin, ja kontekstiin, jossa viestit alkavat elää. Viestit voidaan kylvää (lähettäjäkeskeinen ajattelu) erilaisiin verkostoihin ja yhteisöihin (joita koossa pitävät erilaiset rituaaliset kommunikaatiomuodot), mutta on näiden verkostojen kulloisestakin maaperästä kiinni, alkaa siellä uudet siemet, ideat ja viestit elää. Eli huomataanko viesti, alkaako se elää ja edelleen levitä. Tämä viestinnän disseminaatiomalli sopii erityisen hyvin maa- ja metsätalousministeriön viestinnän tarkasteluun myös metaforisesti. (Huhtala & Hakala 2007; Sumiala & Tikka 2009, 7; Hakala 2010, 17.)

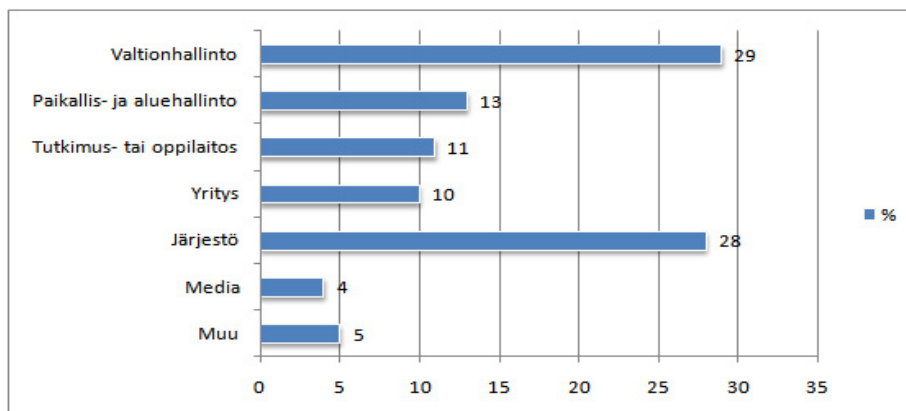
2 SIDOSRYHMÄKYSELY: VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Sidosryhmäkyselyyn vastasi yhteensä 1 036 henkilöä. Näistä 62 % oli miehiä ja 38 % naisia. Vastanneet sidos- ja yhteistyöryhmät olivat olleet ministeriön kanssa melko pitkään yhteistyössä. Tämä näkyi myös vastanneiden ikärakenteessa. 54 % vastanneista oli yli 50-vuotiaita. 39 % vastanneista oli 35–50-vuotiaita ja 7 % vastanneista oli alle 35 vuotta. Taulukossa 1 on tarkasteltu tutkimukseen osallistuneiden sidosryhmien ikärakennetta sidosryhmän toimialan ja sukupuolen mukaan.

Taulukko 1. Vastanneiden sidosryhmien ikärakenne sidosryhmän toimialan (n=1036) ja sukupuolen (n=1024) mukaan, %

	Alle 35 vuotta	35-50 vuotta	Yli 50 vuotta	Mies	Nainen
Maa- ja elintarviketalous	6	45	49	52	49
Metsätalous	8	36	56	76	24
Kala- tai riistatalous	11	38	51	81	19
Muu	6	37	57	55	45

Vastaajien taustaorganisaatiot olivat monimuotoiset. Jaoteltaessa vastanneiden taustaorganisaatioita MMM:n toimialojen mukaisesti voidaan todeta, että 31 % vastanneista edusti maa- ja elintarviketaloutta, 22 % edusti metsätaloutta, 11 % edusti kala- tai riistataloutta ja 36 % edusti jotakin muuta taustaorganisaatiota kuin edellä mainittua (esim. media, eduskunta, koulutus- ja konsultointi, pelastustoimi, vesivarat, metalliteollisuus).



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneet organisaatiotyypeittäin, % (n=1036)

Valtionhallinto ja järjestöt olivat suurimmat yksittäiset vastaajien organisaatiotyypit. 29 % vastanneista toimi valtionhallinnossa ja 28 % järjestösektorilla (kuvio 1). Lisäksi noin joka kymmenes vastaaja edusti paikallis- ja aluehallintoa, tutkimus- tai oppilaitosta ja yrityksiä.

Taustatietona kysyttiin myös vastaajan asemaa organisaatiohierarkian ja aseman mukaan. Eri organisaatiotasolla työskentelevät olivat melko tasaisesti edustettuina. Vastanneista johtavassa asemassa työskenteli 29 %, toimihenkilönä tai virkamiehenä 20 %, asiantuntijana tai tutkijana 18 % ja päällikkönä 16 %. Vastanneista viestintäammattilaisia oli 9 %. Poliittisessa tai muussa luottamustehtävässä toimi 4 %. Yrittäjiä oli melko vähän, vain 2 %. Vastaajia, jotka eivät kuuluneet edellä mainitun jaottelun piiriin oli 2 %.

3 YHTEISTYÖ- JA VUOROVAIKUTUS

Ministeriön ja sidosryhmien yhteistyötä tarkasteltiin sidosryhmälähtöisesti, kysymällä miten sidosryhmät ovat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa ministeriön kanssa ja millainen kokemus tämä on ollut.

Vastanneista sidosryhmistä 5 % oli tekemisissä ministeriön kanssa päivittäin. Kerran viikossa tai useammin ministeriön kanssa tekemisissä oli 34 % vastanneista ja 1–2 kertaa kuussa 37 %. Vastanneista harvemmin kuin kerran kuukaudessa ministeriön kanssa oli tekemisissä neljännes (24 %). Valtaosa päivittäin taikka kerran viikossa tai useammin ministeriön kanssa tekemisissä olleista sidosryhmistä toimi maa- ja elintarviketalouden parissa. Nämä yhteydet olivat myös useimmin valtionhallinnosta.

Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet olivat yleisesti kestäneet melko pitkään, sillä 59 % vastanneista ilmoitti, että oli ollut ministeriön kanssa tekemisissä yli 10 vuotta. 2–10 vuotta yhteistyötä tehneitä oli sidosryhmistä 33 % ja alle 2 vuotta 8 %. Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta on mielenkiintoista, että päivittäin MMM:n kanssa tekemisissä olevista sidosryhmien edustajista 70 % oli ollut ministeriön kanssa tekemisissä yli 10 vuotta.

Sähköiset yhteydenpitotavat ja henkilökohtainen vuorovaikutus korostuivat ministeriön sidosryhmäsuhteissa (taulukko 2). Yleisimmät sidosryhmien käyttämät yhteydenpitotavat olivat sähköposti, henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset, ministeriön verkkosivut ja puhelinkeskustelut. Vähiten sidosryhmien käyttämät yhteydenpitotavat olivat lehdet ja esitteet, kirjeet ja uutiskirjeet. Sidoryhmät saivat valita 11-kohtaisesta luettelosta kaikki käyttämänsä yhteydenpitotavat. Vähiten käytetytkin olivat melko suosittuja, sillä esimerkiksi lehtiä ja esitteitäkin seurasi viidennes vastanneista sidosryhmistä.

Taulukko 2. Yleisimmät sidosryhmien käyttämät yhteydenpitotavat, % (n=1036)

Sija	Yhteydenpitotapa
1	Sähköposti (79 %)
2	Henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset (76 %)
3	Ministeriön verkkosivut, mmm.fi (68 %)
4	Puhelinkeskustelut (65 %)
5	Ministeriön tilaisuudet (60 %)
6	Ministeriön työryhmät, neuvottelukunnat yms. (48 %)
7	Sähköpostitiedotteet (46 %)
8	Ministeriön julkaisut (43 %)
9	Uutiskirjeet (36 %)
10	Kirjeet (29 %)
11	Lehdet ja esitteet (22 %)
12	Muulla tavalla (4 %)

Kun tarkastellaan sähköpostia yhteydenpitotapana, eniten sähköpostia suosineet organisaatiot olivat valtionhallinnosta, tutkimus- tai oppilaitoksista sekä paikallis- ja aluehallinnosta. Eniten henkilökohtaisia keskusteluja yhteydenpitotapana suosineet organisaatiot olivat puolestaan yrityssektorilta, valtionhallinnosta sekä tutkimus- tai oppilaitoksista.

Median edustajien yleisimmät yhteydenpitotavat poikkesivat muista sidosryhmistä. Yleisimmät median yhteydenpitotavat olivat ministeriön verkkosivut, puhelinkeskustelut, ministeriön tilaisuudet, ministeriön sähköpostitiedotteet, henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset - ja vasta näiden jälkeen yhteydenpitotapana tuli sähköposti.

Sidosryhmille annettiin myös mahdollisuus kertoa muista käyttämistään yhteydenpitotavoista (kuin taulukossa 2 kuvatuista). Tällöin vastauksissa nostettiin esille erilaiset hankkeet (MMM:n omat tai hankkeet, joissa MMM on osallisena), lausuntopyyntöt, luennot, konsulttitoimeksiannot, tulosneuvottelut, Facebook sekä vapaamuotoiset (vapaa-ajan) verkostot.

Yhteydenpitotapojen lisäksi sidosryhmien suhdetta ministeriöön selvitettiin kysymällä, missä asioissa sidosryhmät ovat yhteydessä ministeriöön. Sidosryhmiä pyydettiin myös arvioimaan ministeriön toimintaa näillä osa-alueilla (ks. arviot luvussa 4). Osa valituista toiminnoista on lähellä MMM:n organisaatorakennetta, osa valituista arviointi-alueista on poikkialueellisia. Asiasisällöistä nousevaan jaotteluun päädyttiin, koska sidosryhmien ei voida olettaa tunnevan ministeriön organisaatorakennetta.

Eniten sidosryhmät olivat yhteydessä viestintään, lainsäädäntötyöhön, EU-vaikuttamiseen, maaseudun kehittämiseen ja metsätalouteen liittyvissä kysymyksissä. Kysymykseen vastasi yhteensä 1030 vastaajaa, jotka antoivat 9 541 vastausta (taulukko 3). Vastaajien yhteydenpito ministeriöön oli näin ollen hyvin monimuotoista, sillä yksi sidosryhmä oli yhteydessä keskimäärin yhdeksään eri MMM:n toimintoon.

Taulukko 3. MMM:n ja sidosryhmien yhteistyö: yleisyys toiminnoittain (n=1030)

1.	Viestintä (n=613)	12.	Bioenergia (n=440)
2.	Lainsäädäntötyö (n=611)	13.	Tutkimus (n=438)
3.	EU-vaikuttaminen (n=559)	14.	Talous ja tulosoheutus (n=427)
4.	Maaseudun kehittäminen (n=555)	15.	Ruokapolitiikka (n=412)
5.	Metsätalous (n=526)	16.	Kalatalous (n=386)
6.	Elintarviketurvallisuus (n=500)	17.	Riistatalous (n=323)
7.	Kansainvälinen vaikuttaminen (n=474)	18.	Vesivarat (n=314)
8.	Valtionavut (n=457)	19.	Kartta- ja paikkatietoasiat (n=313)
9.	Maatalous (n=452)	20.	Kasvinterveys ja tuotantopanokset (n=307)
10.	Eläinten terveys ja hyvinvointi (n=449)	21.	Maanmittaus- ja kirjaamisasiat (n=287)
11.	Hallinto (n=441)	22.	Porotalous (n=257)

Yhteistyö- ja vuorovaikutus: toimivat ja hyvät käytännöt sekä kehittämiskohteet

Ministeriön ja sidosryhmien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarkasteltiin myös selvittämällä sidosryhmien näkemyksiä toimivista ja hyvistä käytännöistä sekä kehittämiskohteista. Vastauksia annettiin 294 kappaletta.

Annetuissa vastauksissa korostettiin toistuvasti verkostomaisen ja avoimen toimintatavan tärkeyttä. Toimivina ja hyvinä käytäntöinä sidosryhmät nostivat esille yhteiset työryhmät, poikkihallinnolliset neuvottelukunnat, yhteiset koulutustilaisuudet, yhteistutkimushankkeet, sidosryhmätilaisuudet sekä poikkihallinnolliset viestintähankkeet. Nämä ovat foorumeita tai kanavia, joilla tuetaan sidosryhmien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, keskinäistä tiedonkulkua sekä mahdollistetaan asiantuntijatiedon hyödyntäminen ja kasvaminen omaa toimialaa koskevilla asioissa. Toisena keskeisenä tekijänä vastauksissa korostettiin yhteydenpidon henkilökohtaisuutta. Moni nosti esille, että kaipaisi lisää henkilökohtaisia tapaamisia tai muuta suoraa vuorovaikutusta. Henkilökohtaiset suhteet ministeriön sisällä ja hallinnonalan toimijoiden välillä nähtiin mielenkiintoisesti voimavarana (edistää yhteistyötä) sekä esteenä (haittaa yhteistyötä). Lisäksi vastauksissa toivottiin, että ministeriön virkamiehet jalkautuisivat nykyistä enemmän kentälle sekä kuuntelisivat alueellista asiantuntemusta¹.

”Verkostomaisen, eri hallinnonalat yhdistävän toiminnan lisääminen”

”Tuntuu, että lausuntoa ei ole antanut turhaan, jos esim. lausunnoista annetaan palautetta ja käydään vuoropuhelua kannanotoista.”

”Lainsäädäntötyö vesivara-asioissa toimii hyvin ja valmistelu on avointa. Alueellista asiantuntemusta olisi hyvä käyttää enemmän esimerkiksi strategisten linjausten ja toimintatapojen kehittämisessä.”

”KMO-prosessi² on esimerkki hyvistä käytännöistä ja arvostan metsäpolitiikan johdon toimintaa.”

”Tulliyhteistyö on toiminut hyvin ja kiinteässä vuorovaikutuksessa. Sektoriasiantuntijoihin on vaikea saada yhteyttä.”

”MMM yleisen osaston vesitalousyksikön toimintakonsepti hyvä ja toimiva. Yksikkö on tehokas ja suora toiminnallinen

¹ Avovastauksissa esitetyt sitaatit on raportoitu niin, että vastaajien anonymiteetti säilyy. Lisäksi vastauksia on tarvittaessa lyhennetty. Avovastauksia on raportissa käytetty melko paljon, jotta sidosryhmien erilaiset näkemykset pääsisivät esille.

² KMO = Kansallinen metsäohjelma

tulosohjausmalli valtakunnallisena ohjauskeinona elintärkeää. MMM:n vesivarojen käytön ja hoidon määrärahat ohjauksen tehostajina vuosittaisiin alueellisiin painopisteisiin hyvä esimerkki muille hallinnonaloille.”

”Kansallisen riistaklusterin malli vaikuttaa toimivalta ja se kohdistaa eri toimijoiden tehtävät samoihin strategisiin päämääriin. Toivottavasti työ konkretisoituu jo 2011. Valtion maiden riista- ja kalastusasiat tulisi tulosohjata vahvemmin suoraan KRO:sta, metsäelinympäristöjen kehittäminen myös riistan kannalta edellyttää osastojen tiivistä yhteistyötä.”

”Poikkihallinnolliset neuvottelukunnat ja SRE³ toimivat hyvin, samoin yhteistyö esim. elintarvikeyksikön kanssa sujuvaa. Muiden yksikköjen työ vaatisi lisää läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä, osin huomattavastikin. Toimintakäytännöt vaihtelevat suuresti. Esim. hallituksen selonteko elintarviketurvallisuudesta tuli lausunnoille hyvissä ajoin ja sen sisältöön pystyi vaikuttamaan koko prosessin ajan. Vastaava selonteko ruokapolitiikasta vietiin suoraan eduskuntaan ilman kunnan lausuntokierrosta. Tällainen ei kuulu hyvään hallintotapaan!”

”Riistakeskusprosessin ja Riistakonserniajattelun edistäminen on ollut tehokasta ja hyvää. Suurpetohallinnossa voisi olla enemmän yhteistä asioiden linjausta ja toiminnan kehittämistä.”

”Maakuntatasolla homma pelaa erinomaisesti. Yhteiset tavoitteet maakunnan kehittämisessä sekä asioiden hoidossa luovat luottamusta puolin ja toisin. Liki viikottaiset palaverit ovat parantaneet tiedonkulkua ja alentaneet yhteydenottokynnystä ikävissäkin asioissa.”

”EKTR-asiat tosi hyvää vuorovaikutusta; YKP:n toteutuksessa ja ohjauksessa paljon parantamisen varaa ja kehitettävää, riistapuoli ymmärtänyt hyvin hyljeongelman laajuuden, mutta kansainvälinen toimintakenttä ymmärrettävästi hidasteena.”

”Parhaiten toimivat aihealueittain organisoidut koulutustilaisuudet ja seminaarit, joiden yhteydessä on riittävästi mahdollisuuksia myös epävirallisiin keskusteluihin. Tämän lisäksi suorat, kahdenkeskiset yhteydet ovat tärkeitä. On myös tärkeätä, että MMM kuuluu toimialansa valtakunnallisiin yhteistyöjärjestöihin

3 Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma (SRE)



ja osallistuu niiden toimintaan ja saa sitä kautta hyvää ja suoraa palautetta eri aihepiireistä.”

Kehittämiskohteina sidosryhmät nostivat esille ministeriön toiminnan poliittiseen ulottuvuuteen liittyviä kysymyksiä. Koettiin esimerkiksi, että eturyhmänäkökulma on toisinaan liian hallitseva, poliittinen päätöksentekoprosessi kestää liian pitkään tai tavoitellut vaikutukset eivät toteudu. Toinen kehittämiskohde liittyi vastuunjakokysymyksiin eri toimijoiden kesken. Esille nostettiin, että epäselvät vastuunjaot aiheuttavat tehtävien siirtämistä toimijalta toiselle ja pahimmillaan keskinäistä syyttelyä (esim. MMM/Evira, MMM/YM, MMM/TEM:n elinkeinopolitiikka). Osa vastaajista myös kritisoi MMM:n avoimuuden astetta: kehittämisehdotuksia pitäisi pystyä ottamaan paremmin vastaan, kentän asiantuntijoita tulisi kuunnella paremmin sekä lisätä valmisteluvaiheen osallistumismahdollisuuksia ja viestintää. Samalla hierarkiaa, byrokraattisuutta ja ”virkamieskieltä” toivottiin vähennettävän.

”Hyvää on epävirallinen, asiakeskeinen yhteistyö, jossa pyritään ratkaisemaan alan ongelmia ilman liikaa muodollisuutta. Virkamiehet saisivat kuitenkin paljon nykyistä enemmän jalkautua kentälle ja tavata myös todellisia ruohonjuuritason toimijoita.”

”Tarkistin juuri MMM:n verkkisivuilta organisaatiokaavion. On se aikamoinen hässäkkä. Vaikea mieltää, mikä liittyy mihinkin, ja mistä mikäkin yksikkö, osasto tms. löytyy.... Onneksi ministeriötä voi lähestyä ihmisten, siis tavallaan ruohonjuuritason kautta. Organisaationi on tehnyt ministeriön kanssa pitkään yhteistyötä, suhteet tiettyihin tahoihin on luotu, ja itse olen työssäni voinut hyödyntää näitä valmiita kontakteja.”

”Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat vahvasti persoonaan ja ihmiseen liittyviä taitoja. Osan kanssa toimii erittäin hyvä esim. XXXX - osa ihmisistä ei omaa samoja piirteitä ja silloin näissä asioissa ei oikein auta prosessikaaviotkaan.”

”Kiinteä ja suunnitelmallinen vuorovaikutus hyvää. MMM:n kattavampi sektorin asiantuntemus parantaisi merkittävästi vuorovaikutusta.”

”Viestintäyhteistyötä voisi lisätä. Luonnonvaraviestijät-yhteisö ei toimi liian laajan asiakokonaisuuden vuoksi. Olisi kiva tietää ministerin kannanotoista etukäteen.”

”Kehittämistyöhön liittyvissä säädösvalmisteluissa vaikutusmahdollisuudet hyvät, mutta korvausjärjestelmien valmistelussa vaikutusmahdollisuudet vähäiset (esimerkkinä riistavahinkoasiat).”

Sidosryhmät nostivat esille myös erilaisia konkreettisia kehittämisehdotuksia kuten

”Lisätä yhdenpitoa ja valmistelua Mavin ja MMM:n välillä. Etsitään vastinparit tai ainakin avainhenkilöt, jotka tiedottavat ja valmistelevat aktiivisesti asioita. MMM:n resurssisuunnittelu (hlöstö vs. tuottavuustavoitteet) pitäisi näkyä selvemmin mm. TTS:ssä eli mitä tehdään tulevina vuosina ja mitä EI tehdä.”

”Kehitettävä: miten tiedonvaihto saadaan toimimaan myös yhteistutkimushankkeiden päättymisen jälkeen?”

”Suorat, välittömät puhelin- ja sähköpostiyhteydet toimivat sujuvasti. Viralliset lausunnot melko jäykkä tapa. Videoneuvottelut kannettavien tietokoneiden ominaisuudeksi. Useat käytännölliset verkkotyöskentelytavat turhan vaikeita MMM:n kanssa.”

”On yhä työryhmiä, joihin ei ole ympäristöjärjestöjä otettu (esimerkiksi EU-jaostot).”

”Olisi ihanaa jos minulle nimettäisiin "nimikkohenkilö" MMM:n viestinnästä.”

”MMM:n tulisi ryhtyä keventämään yhä raskaammaksi käyvää hallintobyrokratiaa ja luoda edellytyksiä sille, että alan toimijat voisivat panostaa hankkeidensa tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. MMM teettää arviointeja avustuksensaajista ja sen tulisi hyödyntää myös arvioinnin tuottamia tuloksia ja suosituksia oman toimintansa kehittämiseksi. Vuosia sitten oli esillä, että MMM tuottaa arviointiin liittyvän suosituksen mittareiksi - missä se viipty? ... MMM:n tulisi vahvistaa virkamiestensä ymmärrystä ruokaketjun toiminnasta ja valmistella päätöksensä siten, että niissä huomioidaan kansallinen kilpailuetu. Tarvittaessa MMM:n tulisi toimia proaktiivisesti muiden viranomaisten kuten Kilpailuviraston kanssa, jotta kansalliseen kilpailukykyyn ja -etuun liittyviin näkökantoihin saadaan pitävä perustelu. Tämä vahvistaisi myös yksittäisten virkamiesten päätöksentekoa ja antaisi heille selkänöjää tulkintoissa, joissa he nykyisin joutuvat usein EU:n akanvirran vietäväksi. Tähän asti MMM:n hallinnoimat avustukset eivät ole kytkeytyneet MMM:n strategioihin - nyt tulee hyödyntää kansallisen ruokastrategian tuomaa mahdollisuutta, kauaskatseisempia hankkeita ja kehittämistavoitteita.”



4 MINISTERIÖN TOIMINNAN ARVIOINTI

Maa- ja metsätalousministeriön toimialaan kohdistuu hyvin erilaisia hallinnollisia ja poliittisia odotuksia (Åberg ym. 2004). Näiden sidos- ja yhteistyöryhmien intressien voidaan odottaa tulevaisuudessa vain monimuotoistuvan (Pollitt, Bouckaert & Loeffler 2007, 7–8). Kun puhutaan toiminnan laadusta tarkastellaan käsitettä, joka on osin subjektiivinen, osin objektiivinen ominaisuus. Erilaiset intressit ja vaatimukset toiminnalle tuottavat erilaisia arvioita siitä, mikä on laadukasta.

Laadulle onkin useita eri näkökulmista lähteviä määritelmiä. Lumijärven ja Jylhäsaaren mukaan yhteistä palvelun laatua koskeville määritelmille on, että laatuna pidetään ”Niitä ominaisuuksia, joilla palvelu täyttää sille esitetyt vaatimukset. Laatu on yhtäältä palvelun sopivuutta, hyväksyttävyyttä ja kelvollisuutta asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, toisaalta palvelun virheettömyyttä ja vakioisuutta.” Keskeistä on asiakasorientaatio: miten hyvin palvelu tyydyttää käyttäjän vaateet ja tarpeet? (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 49–51.) Myös ISO 9000 -standardin mukaan laatuna voidaan pitää kaikkia niitä tarkastelukohteen ominaisuuksia, joilla kohde täyttää esitetyt tai olemassa olevat tarpeet. Parrilan (2002) mukaan tällöin puhutaan käytännössä niistä indikaattoreista, joilla päästään mahdollisimman korkeaan asiakastytyväisyyteen.

Sidosryhmiä pyydettiin arvioimaan MMM:n toiminnan laatua 22 ministeriön toimintaan liittyvällä osa-alueella. Arviointikohteita ei muodostettu organisaatiokaaviosta käsin, koska sidosryhmien ei voida olettaa tuntevan MMM:n organisaatorakennetta. Lisäksi arvioinnissa osoittautui (ks. luku 3), että yksittäinen sidosryhmä on usein monella eri toiminta-alueella ministeriön kanssa tekemisissä.

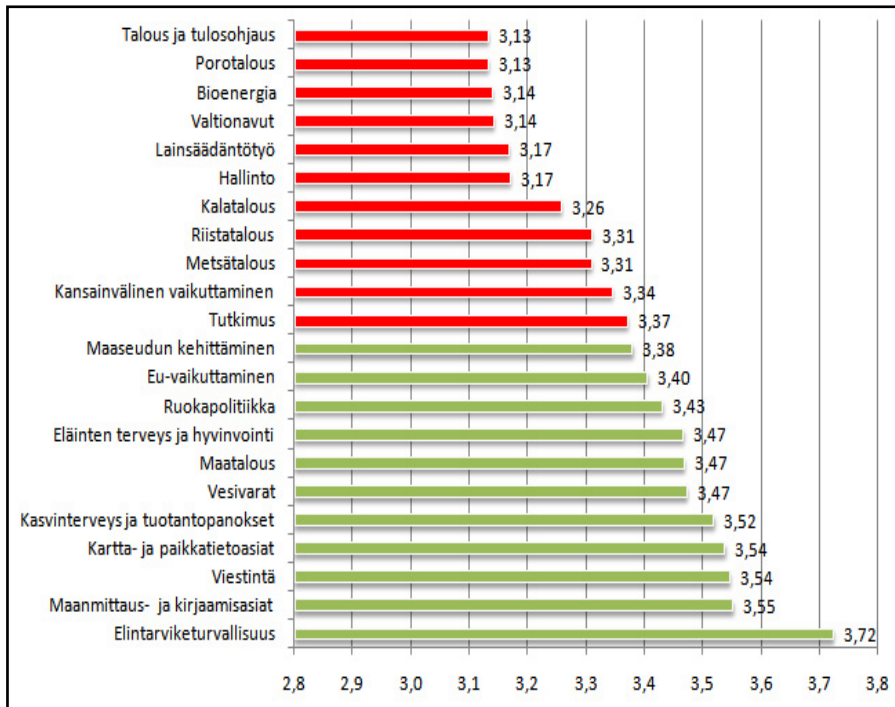
Sidosryhmätutkimuksessa ministeriön toimintaa tarkasteltiin siitä näkökulmasta, kuinka tyytyväinen sidosryhmän edustaja on ministeriön toiminnan laatuun. Arviointiskaalana käytettiin asteikkoa erittäin tyytyväinen (5), melko tyytyväinen (4), ei tyytyväinen eikä tyytymätön (3), melko tyytymätön (2), erittäin tyytymätön (1). Sidosryhmät arvioivat vain niitä toimintoja, joiden kanssa kyseisellä sidosryhmällä oli ollut yhteistyötä. Arvioinneissa kaikkien toimintojen keskiarvoksi tuli 3,36 (ei tyytyväinen eikä tyytymätön). Arviot on kuvattu toimintokohtaisesti liitteessä 2.

Sidosryhmät arvioivat myönteisimmin elintarviketurvallisuuteen (ka. 3,72), maanmittaus- ja kirjaamisasioihin (ka. 3,55), viestintään (ka. 3,54), kartta- ja paikkatietoasioihin (ka. 3,54) sekä kasvinterveyteen ja tuotantopanoksiin (ka. 3,52) liittyvän toiminnan laatua (kuvio 2). Suomalaisen (kuluttajien) korkea luottamus elintarviketurvallisuuteen ja elintarvikeketjun toimintaan näkyy myös loppusyksystä julkaistussa Eurobarometrissä¹. Tutkimuksen mukaan suomalaiset luottivat enemmän

¹ Eurobarometri on Euroopan komission ja elintarviketurvallisuusviranomaisen (EFSA) toteuttama tutkimus, jossa selvitetään EU-kansalaisten elintarvikkeisiin ja ruokaan liittyviä huolehaiheita ja luottamusta viranomaisiin.

koko elintarvikeketjuun - sekä kokivat ruokaan liittyviä huolia vähemmän - kuin eurooppalaiset keskimäärin.

Vastanneet sidosryhmät arvioivat kielteisimminkin talouteen ja tulohajaukseen (ka. 3,13), porotalouteen (ka. 3,13), bioenergiaan (ka. 3,14), valtionapuihin (ka. 3,14) sekä lainsäädäntötyöhön (ka. 3,17) liittyvää toiminnan laatua.



Kuvio 2. Sidosryhmien arviot ministeriön toimintojen laadusta (asteikolla 1-5)

Ministeriön toiminnan laatua tarkasteltiin myös sidosryhmän organisaatiotyyppin mukaan (taulukko 4). Myönteisimmät arviot ministeriön toiminnan laadusta antoivat median edustajat (ka. 3,49). Kielteisimmät arviot antoi puolestaan yrityssektorin edustajat (ka. 3,31).

Taulukko 4. Ministeriön toiminnan arviointi organisaatiotyypeittäin (asteikolla 1-5)

	Valtionhallinto	Paikallis- ja aluehallinto	Tutkimus- tai oppilaitos	Yritys	Järjestö	Media	Muu
Maatalous	3,44	3,60	3,50	3,46	3,40	3,81	3,18
Maaseudun kehittäminen	3,40	3,36	3,41	3,35	3,38	3,46	3,25
Ruokapolitiikka	3,48	3,51	3,38	3,33	3,45	3,64	2,89
Elintarvikeeturvallisuus	3,74	3,73	3,71	3,60	3,70	3,92	3,79
Eläinten terveys ja hyvinvointi	3,55	3,71	3,28	3,66	3,33	3,52	3,13
Kasvinterveys ja tuotantopanokset	3,69	3,52	3,45	3,31	3,43	3,75	3,43
Metsätalous	3,38	3,50	3,36	3,10	3,12	3,72	3,13



	Valtionhallinto	Palkallis- ja aluehallinto	Tutkimus- tai oppilaitos	Yritys	Järjestö	Media	Muu
Bioenergia	3,10	3,28	3,12	2,90	3,12	3,45	3,20
Kalatalous	3,38	3,29	3,06	3,12	3,23	3,50	3,18
Porotalous	3,25	3,24	3,10	3,15	2,97	3,29	3,00
Riistatalous	3,34	3,23	3,55	3,31	3,22	3,82	3,00
Maanmittaus- ja kirjaamisasiat	3,73	3,74	3,35	3,34	3,30	3,38	3,94
Kartta- ja paikkatietoasiat	3,79	3,70	3,16	3,52	3,23	3,39	3,86
Vesivarat	3,63	3,64	3,69	3,37	3,24	3,60	3,23
Tutkimus	3,57	3,47	3,35	3,41	3,25	3,23	3,00
Lainsäädäntötyö	3,40	3,22	3,23	3,19	2,96	3,21	2,95
EU-vaikuttaminen	3,58	3,37	3,30	3,28	3,37	3,52	3,04
Kansainvälinen vaikuttaminen	3,57	3,31	3,40	3,26	3,22	3,46	3,08
Valtionavut	3,09	3,04	3,23	3,25	3,16	3,24	3,19
Talous ja tulosohejaus	3,20	3,28	2,88	3,10	3,04	2,90	3,29
Hallinto	3,25	3,14	3,10	3,32	3,10	3,00	3,25
Viestintä	3,61	3,51	3,39	3,51	3,49	3,97	3,62

Ministeriön toiminnan laatua tarkasteltiin myös sidosryhmän toimialan mukaan (taulukko 5). Ministeriön sidosryhmät, joiden toimialana oli maa- ja elintarviketalous arvioivat myönteisimmin ministeriön toiminnan laatua (ka. 3,42). Kielteisimmät arviot ministeriön toiminnan laadusta antoivat kala- tai riistatalouden piiriin kuuluvat ministeriön sidos- ja yhteistyöryhmät (ka. 3,22).

Taulukko 5. Ministeriön toiminnan arviointi sidosryhmän toimialan mukaan (asteikolla 1-5)

	Maa- ja elintarviketalous	Metsätalous	Kala- tai riistatalous	Muu
Maatalous	3,67	3,20	3,08	3,32
Maaseudun kehittäminen	3,48	3,16	3,18	3,42
Ruokapolitiikka	3,49	3,30	3,22	3,41
Elintarviketurvallisuus	3,81	3,35	3,67	3,69
Eläinten terveys ja hyvinvointi	3,56	3,25	3,46	3,37
Kasvinterveys ja tuotantopanokset	3,68	3,35	3,36	3,38
Metsätalous	3,46	3,24	2,97	3,36
Bioenergia	3,23	3,03	3,09	3,17
Kalatalous	3,29	3,20	3,42	3,14
Porotalous	3,23	3,29	3,00	3,05
Riistatalous	3,28	3,35	3,60	3,18
Maanmittaus- ja kirjaamisasiat	3,41	3,69	3,32	3,61
Kartta- ja paikkatietoasiat	3,40	3,57	3,20	3,67
Vesivarat	3,47	3,42	3,43	3,50

	Maa- ja elin- tarviketalous	Metsätalous	Kala- tai riistatalous	Muu
Tutkimus	3,39	3,19	3,35	3,43
Lainsäädäntötyö	3,31	2,84	2,88	3,27
EU-vaikuttaminen	3,60	3,33	2,93	3,36
Kansainvälinen vaikuttaminen	3,47	3,35	3,02	3,30
Valtionavut	3,30	3,01	3,31	3,01
Talous ja tulohajaus	3,05	3,10	3,02	3,27
Hallinto	3,15	3,15	2,96	3,27
Viestintä	3,52	3,47	3,55	3,61

Keskiarvoja tulkittaessa on syytä ottaa huomioon, että keskiarvot usein pelkistävät tutkimustuloksia ja niiden rinnalla tulisi lukea myös annettuja laadullisia arvioita.

4.1 Sidosryhmien näkemyksiä toiminnan laadusta, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta

Ministeriön sidos- ja yhteistyöryhmiä pyydettiin vapaamuotoisesti arvioimaan ministeriön toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Vastauksissa pyydettiin myös yksilöimään arvioitava toiminto. Arvion antoi 317 sidosryhmää. Nämä avovastaukset on analysoitu teemoittain ja mahdollisuuksien mukaan yhdistetty yksittäiseen toimintoon. Eniten sidosryhmät kommentoivat ministeriön toimintaa yleisesti sekä metsätalouteen, talouteen ja tulohajaukseen, maatalouteen sekä kalatai riistatalouteen liittyvää toimintaa.

Luvussa on esitetty paljon suoria lainauksia, jotta ministeriön sidosryhmien erilaiset näkemykset pääsisivät esille. Samalla tulee näkyväksi se, kuinka monimuotoisten intressien keskellä ministeriö toimii.

Ministeriön toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta koskevat arviot kohdistuivat syvimmillään ja kielteisimmillään ministeriön mandaatin ja vaikutusvallan arviointiin. Tällöin pohdittiin erityisesti sitä, kuinka paljon ministeriöllä on nykytilanteessa vaikutusvaltaa suhteessa muihin toimijoihin (VM, YM, TEM, STM). Lisäksi ministeriölle toivottiin vahvempaa sisäistä koordinaatiota ja konserniohjaukseen lisää yhtenäisyyttä.

”Konserniohjaus epäyhtenäistä ja sumeaa. Strategia epäselvä.”

”Toiminnan laadun taso vaihtelee merkittävästi. Koordinaatio ministeriön johdossa tuntuu toimivan jokseenkin huonosti.”

Ministeriön toimintaresurssija kommentoitiin tuottavuusohjelman näkökulmasta sekä yksittäisten toimintojen näkökulmasta. Esille nostettiin, että tiettyihin toimintoihin tarvittaisiin lisäresurssija (mm. kala- ja riistatalous, lainsäädäntötyö,



elintarviketurvallisuus, tutkimus, viestintä) ja toisaalta nähtiin, että hallinnossa on tehostamistarpeita.

"Tarpeet ovat suuremmat kuin ministeriölle annetut resurssit. Lainvalmisteluun tulee saada lisää juristeja, jotta laatu paranee ja tärkeät muutosprosessit saadaan liikkeelle (mm. eläinsuojelulainsäädännön kokonaisuudistus)."

"Näin tuottavuusohjelman aikana voisi todeta, että ministeriössä tulisi satsata reippaasti hallinnon tehostamiseen. Uudet työtavat ja ehkä myös olemassa olevien prosessien läpikäynti auttaisivat miettimään tehtävien uudelleen organisointia. Noin 300 virkamiestä ed. MMM:n palveluksessa on iso luku."

Ministeriön toiminnasta vapaamuotoisen arvion antaneet sidosryhmät kommentoivat myös ministeriön imagoa sekä hallinnonalan julkista keskustelua. Tällön tuotiin esille, että ministeriön maine ei vastaa toiminnan tasoa ja merkittävyyttä. Lisäksi ministeriön eri osastojen viestintään kaivattiin linjakkuutta.

"Ministeriön imagoa voisi jopa radikaalista uudistaa. Ministeriön alla on paljon erittäin merkittävää toimintaa, joka koskettaa jokaista kansalaista, mutta mielikuvissa ministeriö ei ole houkutteleva tai mielenkiintoinen."

"Ministeriön eri osastot antavat keskenään ristiriitaisia kantoja. Yhteistä koko ministeriön kantaa tulisi valmistella paremmin, ristiriidat eivät saisi näkyä ulospäin."

"Ministeriössä tehdään kokonaisuudessaan mainettaan parempaa työtä. Työtä vaikeuttaa se, että yhteiskunnallisessa keskustelussa maaseutuun ja maatalouteen liittyvät asiat on marginalisoitu. Luonnonvarojen järkevää hyödyntämistä ja niiden uusiutumisen huolehtimista ei riittävästi ymmärretä."

Sidosryhmät yksilöivät palautetta myös toiminnoittain. Seuraavaksi käydään läpi sidosryhmien näkemyksiä eri toimintojen laadusta, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Valtaosa kommentaista keskittyi toimintojen laadun ja tehokkuuden käsittelyyn.

Metsätalous

Vastanneet sidos- ja yhteistyöryhmät kokivat, että metsätalouden ohjaus ja metsätalouden edistäminen ovat parantuneet viime vuosina. Sidosryhmät toivat myös esille, että metsä- ja luonnonvaratoimialalla on aktiivinen ote hallintojen väliseen yhteistyöhön.

”Ministeriön metsäosaston aktiivisuus hallinnon ja talouden käytännön ohjauksessa on loistava asia. Näin menetellen päätökset ja linjaukset ovat alusta lähtien yksimielisiä ja yhdenmukaisia, eikä niitä näin ollen tarvitse muuttaa edestakaisin ja lisätä näin byrokratiaa ja kustannuksia. Henkilökohtainen kanssakäyminen lisää molemminpuolista asioiden ymmärtämistä, eikä väärinymmärryksiä pääse syntymään.”

”KMO-prosessi on kehittynyt kaiken aikaa jättevämmäksi ja tavoitteelliseksi sekä eri aloja sitouttavaksi. Lainsäädännössä on ollut hieman hapuilua (puun myyntiverotus, kemera eduskunnassa, turhahko metsälakiuudistus jne.) Energiapuutuet ja metsäkeskusasia on viety määrätietoisesti eteenpäin. Puutavaran mittaussasioissa (aines- ja energiapuu) on oltu välillä jäykähköjä ja hitaita, mutta välillä ripeitä ja eteenpäin asioita vieviä. Ote on mittaussasiassa parantunut.”

Metsätalouteen kaivattiin voimakkaampaa profilointia, proaktiivista otetta ja lisää näkyvyyttä metsäasioissa. Lisäksi muutama sidosryhmä nosti esille tarpeen uudistaa toimintatapoja, mutta ei yksilöinyt tarkemmin mitä toimintatapoja ja mihin suuntaan.

Resurssikysymykset nousivat metsätaloutta koskeissa arvioissa usein esille. Osa sidosryhmistä koki, että viimeistenvuosien aikana henkilökunnantyyömäärä on lisääntynyt merkittävästi. Tämä on näkynyt kehittämistyön hitautena, tavoitettavuusongelmina ja ongelmina löytää yhteistä aikaa tapaamisille. Muutamat sidosryhmistä toivat esiin huolen työn vaikuttavuudesta: ”Miten käy työn vaikuttavuuden, jos he [virkamiehet] ovat niin kuormitettuja, ettei heillä ole aikaa välittää tietoa tärkeistä prosesseista eteenpäin, ainoastaan hoitaa prosessien läpivienti?”

”Ministeriön resurssipula vaikuttaa ajoittain toiminnan sujuvuuteen. Toimeksiannot saattavat tulla suunnittelematta ja perustelematta. Tällöin vaikuttavuus ja mielekkyys kärsivät.”

”Kehittämistyö jauhanut paikallaan. mm Kemera, energiapuu, SPV, tilakoon kehittäminen, uudet metsäveroavaukset.”

Sidosryhmien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista tuli kahdensuuntaista viestiä. Toisaalta nähtiin, että erityisasiantuntijoita tulisi käyttää ja kuunnella enemmän ohjaus- ja lainsäädäntötyössä. Toisaalta muutama sidosryhmä koki, että toimiala on ”turhankin keskusteleva”.

Kansainvälistä metsäpolitiikkaa kritisoitiin ja kiitettiin. Kv-metsäpolitiikkaan koettiin tarvittavan nykyistä aktiivisempaa vaikuttamista ja poikkihallinnollista

näkemyistä. Toisaalta nähtiin, että kv-metsäasioiden yksikkö on toiminnassaan avoin ja aktiivinen.

"Ministeriön metsäosaston kv-metsäasioiden yksikkö toimii avoimesti, mikä antaa sidosryhmille aidon mahdollisuuden vaikuttaa Suomen kannanmuodostukseen. Virkamiehet ovat kokouksissa aktiivisia ja saavat tätä kautta Suomen äänen hyvin kuuluviin. Tämä on erityisen tärkeää, koska kokouksissa vaikuttavuus hankitaan yksittäisten ihmisten osaamisen ja aktiivisuuden kautta."

Julkiseen keskusteluun ja viestintään ministeriön eri kohderyhmille kaivattiin linjakkuutta. Esille nostettiin organisaatiomuutosasiat, joissa ristiriitainen viestintä aiheuttaa usein epätietoisuutta ja epävarmuutta.

"Metsäosaston virkamiesten linjanvedot julkisuudessa vaihtelevat kohderyhmittäin ja poikkeavat merkittävästi metsäosaston ja ministeriön johdon linjauksista. Etenkin organisaatiomuutosasioissa merkittävästi poikkeavat viestit lisäävät epävarmuutta ja ovat omiaan aiheuttamaan aivopakoa - ja tietenkin sieltä parhaasta päästä - muutosten alaisissa organisaatioissa."

Ministeriön alaisten ELY-keskusten toimintaa ei paljon käsitelty, vaikka monelle sidosryhmälle MMM:n toiminta saattaa tulla näkyväksi juuri ELY-keskusten kautta. Metsätalous- ja bioenergiatoiminnoissa ainoa ELY-keskuksiin liittyvä arvio koski hankepäättösten pitkää käsittelyaikaa.

Kalatalous

Kalataloutta koskevista kommentteista (noin 25kpl) kiitosta sai kalatalouteen liittyvän yritystoiminnan rahoittaminen. Lisäksi nostettiin esille mm. kansallisen päätösvallan ja EU:n yhteisen kalastuspolitiikan välinen jännite, toive aktiivisemmasta otteesta kalastuslain uudistamistyöhön sekä EU:n kalastuksenvalvonnan resursointi suhteessa muuhun kalatalouden kehittämiseen. Vaikuttavuutta ja näkyvyyttä sekä alueellista tiedottamista kaivattiin kalatalousasioissa enemmän.

"EKTR²:n toimintalinjan 4 hallinnointi on ollut tehokasta ja vaikuttavaa, muiden toimintalinjojen kohdalla on selkeästi enemmän ongelmia."

"Kalapuolella toimii hyvin ektr-asiat, alusrekisteriasiat tosi huonosti, kiintiöpolitiikka hoidettu hyvin, lohpolitiikka jätetty liikaa

2 EKTR eli Euroopan kalatalousrahasto

Lapin liiton ja RKTL:n pelikentäksi. Tulosoajauksessa resurssointi YKP:n valvontapuolella laiminlyöty.”

”Kalatalous: Resurssit huomioiden toiminnan vaikuttavuus on tyydyttävällä tasolla. Käytännön toiminnan tuntemuksen puute tulee joskus esille, mutta ei häiritsevästi.”

”Kalatalouden suhteen ammattikalastuspainotteista ja maamme vapaa-ajankalastajien eli suurimman käyttäjäryhmän sana ei paina. Siltä näyttää mm. uuden kalastuslain valmistelu.”

”Kalatalouden kehittämisessä päätökset ja toimenpiteet tarpeellisista muutoksista ovat olleet liian hitaita. Hallinnonalan sisällä myös toimenpiteiden suunnat välillä ristiriitaisia ministeriön ja alaisen hallinnon välillä.”

Riistatalous

Riistatalouteen liittyvän toiminnan arvioinnit keskittyivät suurpetopoliittikkaan, riistakantojen hallintoihin ja monimuotoisuuden säilyttämiseen. Lisäksi sidosryhmät arvioivat toiminnan tavoitteita suhteessa resursseihin. Sidosryhmät kokivat, että puutteet resursseista ovat johtaneet muun muassa toiminnallisiin rajauksiin ja käsittelyaikojen pidentymiseen. Riistatalouteen liittyviä kommentteja tuli varsin vähän (alle 20kpl).

”Ministeriön suurpetopoliittikka on liian metsästyshenkistä. Suomen susikanta on heikko ja maassamme on suurpetoihin liittyvä ongelma, salametsästys. Tämä asia pitäisi ottaa ministeriön ottaa tosissaan ja edistää ongelman poistamista. Muun muassa sudenkaatolupien kohdalla ministeriön pitäisi olla erittäin tarkka.”

”Ulospäin ministeriön riistatalouden toiminnasta heijastuu vahvasti resurssipula, mikä näkyy pitkinä käsittelyaikoina ja vain tärkeimpiin asioihin keskittymisenä. Toiminta on kuitenkin resursseihin nähden tehokasta ja vaikuttavaa.”

”Riistatalous; positiivista tietynlainen ennakoitinaökökulma asioihin. Päätösten ja linjausten taustat jäävät kuitenkin usein arvailujen varaan. Tietyissä asioissa muutokset hyvin hitaita. Plussaa melko tehokas linjan säilyttäminen kritiikistä huolimatta.”

”MMM/KRO pitäisi rahoituksen osalta pitäytyä rahoittajan roolissa eikä lähteä toteuttajaksi hankkeisiin hankerahoituksella. Alueellisten viranomaisten ohjaus sellaiseksi, että kaikki alueelliset

päätöksentekijät tulkitsevat ohjeita ja menettelytapoja samalla tavalla. Asiat pitää hoitaa ja niiden edetä vaikka yksittäinen virkamies olisi lomalla, sairaana tai muutoin poissa työpöytänsä äärestä. Toisinaan odotellaan viikkotolkulla jotakin virkamiestä ja kun hän saapuu on seuraava pois ja näin asioiden hoito on toisinaan äärettömän hidasta ja vailla minkäänlaista aikataulua. Samaan aikaan kuitenkin kaiken on ministeriöön päin tapahduttava päivälleen ja täsmälleen aikataulussa, mutta sieltä ulospäin ei ole mitään aikataulua."

Maatalous

Maatalouden osalta sidosryhmät arvioivat toiminnan laatua erityisesti asioinnin näkökulmasta. Julkista keskustelua toivottiin lisäävän mm. vesistökuormituksen vähentämiseksi tehdyistä toimista ja toimenpiteiden tehokkuudesta (lähivesistä Itämereen).

"Pääasiallinen asiointini tapahtuu Maatalousosaston Tukipolitiikkayksikön kanssa, jonka kanssa asiointi on toiminut erittäin luontevasti. Aktiivinen yhteydenpito tuo vastakaikua ja näin asioiden hoito saadaan selkeästi ja kohtuullisella aikataululla hoidettua."

"Ajaa tehokkaasti maatalouden ja pienten yrittäjien asiaa, mutta ei ymmärrä miten teollisuus ja kauppa toimivat ja missä alan liiketoiminta ja tulos syntyvät."

"Maatalous: kun säädösten toimeenpano siirtyi Maville, on selvä huononnus ollut se, että nyt ministeriöstä ei saada enää tulkintaohjeita ja Mavikaan ei niitä pysty aikataulussa antamaan."

"YhteistyöYritys-jahankejaoston(Maatalousosasto/Maaseudun kehittämissyksikkö) kanssa sujuu hyvin. Maaseutuverkostoyksikkö toimii erittäin hyvin ja on luonut toimivan maaseutu.fi-verkkopalvelun. Ongelmia on ollut Maaseuturahaston yritys- ja hanketukipuolen asetusten sisällön kanssa tällä ohjelmakaudella. Ilmeisesti lakeja ja asetuksia on pyritty saamaan mahdollisimman yksityiskohtaisiksi, mutta samalla valmistelutyö on jouduttu tekemään melkoisessa kiireessä, kun valtionhallinnon resurssit alkavat olla jo aivan alimitoitettuja. Tästä on seurannut runsaasti tulkintaongelmia sekä useita asetusmuutoksia."

Maaseudun kehittäminen

Maaseudun kehittämisessä palveluasenne ja vuorovaikutus kentän kanssa koettiin pääosin hyväksi. MMM:lle kaivattiin lisää eri osastojen ja Maaseutuviraston (Mavi) välistä yhteistoimintaa sekä yhteisiä linjauksia. Maaseutuviraston ja MMM:n vastuunjaot koettiin osin epäselviksi. Henkilöstömuutoksien nähtiin vaikuttavan ministeriön alan asiantuntemukseen.

”Maaseudun kehittämisessä on tullut harmittavia takaiskuja tälle ohjelmakaudelle siirryttäessä, kun maaseutuvirasto on kivunnut MMM:n niskan päälle.”

”MMM suhtautuu myötämielellä Leader-toimintaan ja pyrkii kehittämään sitä. MAVI on ottanut alkuvaiheessa varmuudeksi kolminkertaisen varmistuksen ohjeissa ja niiden tiukkuudessa, nyt on suunta parempaan ja ohjeistus mahdollistaa paremmin toiminnan.”

”Tehokkaampaa olisi jos Mavi ja MMM pystyisivät olemaan enemmän yhdessä linjassa toimialaansa edistävänä toimintana. Nyt korostuu valvonnan ja tarkastuksen näkökulma läpituokean vahvana.”

”Nyt välillä tuntuu, että jokin asia ikäänkuin putoaa ministeriön & Mavin katvealueelle, se ei tunnu kuuluvan oikein kummallekaan.”

”Ministeriön toiminta paranisi varmasti, jos kaikki virkamiehet ymmärtäisivät ettei heillä olisi töitä ilman hallinto-alamaisiaan. Tätä ei nyt ymmärretä ja ongelmia riittää. Aika ei riitä erittelemään, mutta esim. MAVI:n valvontaohjeet eivät ole aina edes vain huonoja, vaan parhaimmillaan peräti perustuslain vastaisia. Tällaisessa räikeässäkin tapauksessa ohjeistuksen peruuttaminen kesti pari viikkoa. Näin siksi että asenne on se ”että emme me tee virheitä”, te ette vain ymmärrä.”

”Byrokratia on liian raskas. Ministeriön, MAVI:n ja ELY-keskusten byrokratiaa ja raskasta hallintorakennetta on tarpeen keventää jatkossa.”

Talous ja tulohajaus

Tulohajaus herätti paljon kommentteja. Vastanneet sidosryhmät kokivat, että tulostavoitteiden (täsmälliseen) määrittelyyn pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, tutkimuksen ja tulohajauksen yhteyttä pitäisi terävöittää, tulohajauksen kytkeä



liian operatiivisen tason asioihin vähentää sekä pohtia omistajaohjauksen roolia sekä laintulkinnan suhdetta EU-säännöksiin (vrt. esim. tulkinnan nojaaminen suomalaisiin metsäpoliittisiin linjauksiin).

"Osa tulostavoitteista ei ole riittävän täsmällisesti määritelty. Osa tavoitteista sellaisia, joiden merkitystä ja tarkoitusta joudutaan alaisessa viranonomaisessa arvailemaan vuodesta toiseen. Sama koskee mittareita. Ehdotuksia tehdään niiden muuttamiseksi, mutta usein tuloksetta. Mittareita määriteltäessä tulisi todella tarkkaan analysoida sitä, täyttävätkö mittarit yleisesti mittareille asetettavat kriteerit. Nyt monet mittarit ovat varsin epämääräisellä pohjalla. Tulohjaus ei myöskään voi tarkoittaa vain velvoitteiden asettamista, vaan myös resurssoinnista on huolehdittava, etenkin kun tulee uusia tehtäviä. Vuorovaikutuksessa edelleen vastakkainasettelua - ylhäältä alaspäin ohjausta joka ei ole tätä päivää."

"Valtionavun tilityksiin kaivattaisiin lisää tarkempia ohjeita ja koulutusta kenttäjärjestöille"

"Ministeriön tulohjausta tutkimuksen suuntaan pitäisi terävöittää. Ministeriöllä pitää olla näkemystä, mistä tarvitaan tietoa. Ei niin, että yksittäiset tutkijat ehdottavat ministeriölle, mitä voisi tutkia. Luonnollisesti asioista pitää neuvotella ja näkemyksiä kuunnella. Pitää huolehtia siitä, että tutkimus säilyttää objektiivisuutensa. Tutkimusta ei saa ohjata tiettyihin haluttuihin tuloksiin. Ministeriön pitää edellyttää, että tutkimuslaitos myös kertoo tutkimusten tuloksista."

"Kalatalousjärjestöjen tulohjaustoiminta on tarkentunut ja tullut paremmin toimintaa käytännössä ohjaavaksi."

"Tutkimusrahoituksessa siirtyminen kokonaiskustannusmalliin tapahtui ilman riittävää valmistelu- ja siirtymäaika."

"Tulohjauksen ja ohjelmien syy-yhteys pitäisi olla selvempi. Tehokkuutta voisi kehittää tilastointia kehittämällä nyt tehdään moninkertaista työtä tilastoisessa ja niiden tekemisessä ja hyödyntämisessä. Ketään ei tunnu vaivaavan se miten paljon menee työaika toinen toisiltamme kysellessä."

"Moitittavaa tai korjattavaa on valtionavustusjärjestelmässä, joka ei sovellu järjestöjen toteuttaman työn rahoittamiseen. Jotta järjestö voisi lähteä mukaan MMM:n rahoittamaan hankkeeseen

sen pitäisi itse olla vakavarainen kyetäkseen luottottamaan ministeriön tilaamaa hanketta, sillä rahoitus tulee jälkikäteen, eikä aikataulusta ole tietoa. Järjestön satsaamille rahoille ei myöskään makseta korkoa. Suosittelen, että hankkeiden erityisavustukset maksetaan heti hankepäätöksen jälkeen ja hakijalta edellytetään tilitys hankkeen päätyttyä. Myös taloudenpidon ohjeet ja määräykset pitää olla kirjallisena toteuttavan organisaation tiedossa.”

”MMM:n hankkeille ei ole asetetty mittareita, Laatustrategiassa näitä valmisteltiin 3 vuotta, mutta [niitä] ei koskaan otettu käyttöön! MMM:n hallinnoimat avustukset eivät kytkeydy MMM:n omiin strategioihin; nyt kun painopisteitä avustuksissa on alettu soveltaa, ne ovat sattumanvaraisia ja jäävät perustelematta. MMM käyttää hankeavustuksiin tarkoitettuja varoja omien toimintojensa rahoittamiseen ja kilpailee näillä alan toimijoiden kanssa. MMM hallinnoi avustuksia hyvin byrokraattisesti ja heikentää siten toimijoiden aikaansaannoksia. Hallintointia ei ole eri momenttien avustuksissa koordinoitu MMM:n tasolla, joka aiheuttaa jatkuvaa hämmennystä ja turhautumista hakijoissa. MMM ei omissa toimissaan noudata niitä rajoitteita (mm. yritysten tuotenäkyvyys, alkuperäviittaukset), joita se sanktion uhalla edellyttää edunsaajilta.”

Vesivarat

Sidosryhmät antoivat positiivista palautetta vesivarojen käytön ja hoidon tulosohjauksesta. Noin 20 sidosryhmää antoi vesivaroja käsittelevää palautetta. Näissä vastauksissa koettiin, että ”tavoitteet ja resurssit sopusoinnussa ja niihin vaikuttaminen mahdollista” ja ”vesivarojen hoito on ollut jämäkkää”. Myös vesitalousasiat, henkilöstön ammattitaito ja poikkihallinnollinen yhteistyö saivat kiitosta.

”Vesivara-asioissa toimitaan aluehallinnossa pitkälti MMM:n vesivarastrategian ja tulosohjauksen mukaisesti, joten vaikuttavuus on korkealla tasolla. Tulosohjaus on ollut vesitaloussektorilla selkeää ja tehokasta.”

”Ministeriö on keskeinen toimija vesivarojen hallinnassa Suomessa. Tosin pohjavesikysymysten osalta tuntuu olevan kansallista toimintaa haittaavaa ristivetoa Ympäristöministeriön ja MMM:n välillä.”

Bioenergia

Bioenergiaa koskevia avovastauksia oli varsin vähän (alle 10). Näissä vastauksissa bioenergia-asioihin kaivattiin kokonaislinjausta, joka ottaisi huomioon myös muiden ministeriöiden toiminnan ko. asioissa. Muutama vastannut koki MMM:n ja TEM:n roolit bioenergia-asioissa epäselviksi. Lisäksi MMM:n sisällä virkamiesten linjaukset koettiin ajoittain epäyhtenäisiksi.

”Bioenergiasta välttävä arvosana, puhutaan vain biokaasusta eikä lainkaan bioetanolista. Turpeen nosto olisi ehdottomasti lopetettava heti ja suot otettava virkistys- ja vesistönsuojelukäyttöön.”

Ruokapolitiikka

Ruokapolitiikkaa koskevia avovastauksia oli varsin vähän (alle 10). Näissä vastauksissa kiitettiin suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelman toteutusta ja vaikuttavuutta sekä ministeriön työtä kansallisen ruokastrategian luomiseksi ja sen tavoitteiden eteenpäin viemistä. Kritiikkiä tuli mm. ruokapolitiikkaan liittyvien hankkeiden koordinoinnista ja vaikuttavuuden arvioinnista.

”Esim. lähiruoka ja sen saatavuuden parantaminen aivan alkutekijöissä, tehotuotannon haittoja ei tunnusteta eikä ehkäistä riittävästi, pienyrityttöä ja monimuotoyrityttöä maaseudulla ei edistetä riittävästi (esim Green Care, luontoelämysten ja luonnon virkistyskäytön hyödyntäminen maaseutuyrityttämisessä, kansallispuistojen yms. paikallistaloudelliset hyödyt). Maaseudun kokonaisuhyvinvointi jää tuotannon keskittämisen jalkoihin, mikä puolestaan johtaa autoitumiseen.”

Viestintä

MMM:n viestintä sai pääasiallisesti hyvää palautetta sidosryhmiltä. Koettiin, että viestinnässä tehdään ”hyvää työtä rajallisilla resursseilla” ja tiedottajien toimintaan oltiin tyytyväisiä. Kritiikkiä annettiin MMM:n visuaalisesta ilmeestä (”raikastettava, uutiskirjeisiin rohkeampia ja erikokoisia kuvia”), metsäviestinnästä (”määrällisesti niukkaa ja jälkikäteistä, vaikka vireillä on merkittäviä asioita”) sekä verkkoviestinnästä.

”Viestintäyhteistyö on erittäin sujuvaa ja arvostan ministeriön viestintäjohdon ja toimijoiden kykyä huomioida hallinnonalansa toimijoiden tarpeita.”

Sidosryhmät kommentoivat myös ministeriön tiedonkulkua, viestintäohjeita sekä viestinnän rationaalista ja emotionaalista ulottuvuutta.

”MMM:lle tarvitaan parempaa viestinkulkua eri toimijoille, usein viestit jäävät ELYjen tasoille eivätkä saavuta esimerkiksi toimintaryhmiä. Myös yksittäisiin asioihin rohkeampi kannanotto MMM virkamiehiltä. MMM pitäisi kyetä tekemään selkeitä ohjeita, jotta kentällä voitaisiin toimia luotettavasti asiakkaiden hyväksi. Esimerkiksi MAKE-ohjelmaan liittyvä viestintäohje olisi voitu laatia yksiselitteiseksi, mutta siitä tehtiin ympäripyöreä. Uuden ohjelmakauden etenemisestä toivotaan tietoa eri tasoille ohjelman valmistelun kuluessa. Ministeriön virkamiehille plussaa siitä, että heitä on helppo lähestyä ja heidät halutessaan tavoittaa.”

”Olen toimijana SRE-hankkeessa. Hankkeessa on hyviä tavoitteita ja osa-alueita. Yhteistyö ministeriön hankkeen työntekijöiden kanssa on sujunut pääosin mukavasti. Vaikka viestintäyhteistyössä ei ole moitittavaa, viestinnän sisällössä on. Nyt se on usein liirumlaarumia. [Viestinnän] tehoa ja vaikuttavuutta lisäisi huomattavasti, jos asioita tehostettaisiin kovilla faktoilla, rahalla. Teetettäisiin tutkimuksia, jossa laskettaisiin kustannusvaikutuksia, tuloja, tulonmenetyksiä ym. Talousnäkökulma on jo nyt mukana, mutta ei kovin merkittävästi tai ainakaan niitä ei korosteta. Enemmän yritetään vaikuttaa tunteisiin, mikä ei ole loppupeleissä merkityksellistä: raha ratkaisee ja toisaalta pienyrityksien osaaminen, toimintatavat ym. Tarjonta ja toimitusvarmuus pitää olla kunnossa, jotta pienyrityksien lähituotteet olisivat varteenotettava toimittaja ammattikeittiöille.”

Elintarviketurvallisuus

Elintarviketurvallisuuteen liittyvät arviot keskittyivät kommentoimaan elintarviketurvallisuuden painopisteitä, MMM:n roolia elintarvikealalla ja asiantuntijoiden näkemyksien kuulemista osana päätöksentekoprosesseja. Annetut arviot olivat melko myönteisiä. Elintarviketurvallisuuteen ja sen valvontaan kaivattiin lisää resursseja. Sidosryhmien kommentteja oli noin yleisesti ottaen kuitenkin melko vähän (alle 20 kpl).

”Liittyen elintarvike- ja maatalouteen ministeri ja ministeriö ovat nostaneet esiin hyviä ja tärkeitä asioita, mutta niiden käytäntöön vienti on ontunut pahasti. Valitettavasti esim. selvitys elintarvikkeiden hinnanmuodostuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä jäi kesken. Ministeriön tulohajaus toimialallaan voisi olla jämäkämpää toimintaa.”



”Ministeriö ohjaa elintarviketurvallisuutta ja eläinten hyvinvointia koskevia toimia varsin tehokkaasti niihin liittyviä hankkeita tukemalla.”

”Elintarvikealan kehittämisen kannalta MMM-jähmeä; panostus vähäinen erityisesti kansallisen innovaatiostrategian mukaisiin toimiin, kuten kansainvälisyyden ja innovaatiotoiminnan edistämiseen.”

”Elintarvike- ja terveysosasto toimii matalalla profiililla, mutta tehokkaasti. Osastolla on hyvä tuntuma kenttään ja sieltä osallistutaan aktiivisesti yhteistyöryhmiin ja huomioidaan kentän kokemuksia. Lisäksi sieltä saa aina palvelua.”

”Elintarviketurvallisuus on hyvissä käsissä, mutta eläinlääkäripainotteinen. Eläinsairaudet, patogeenit, hygieniavaatimukset ja patogeenit tunnetaan. Vähemmälle jää prosessiolosuhteiden, raaka-aineiden ja lisäaineiden tuntemus ja sen myötä prosesseissa syntyvät haitta-aineet ja muiden kemikaalien aiheuttamien riskien huomiointi.”

Eläinten terveys ja hyvinvointi

Sidosryhmät antoivat vain vähän eläinten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää palautetta (alle 10kpl). Näissä vastauksissa kiitettiin koirien hyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä ja yhteistyötä koirien hyvinvointia käsittelevissä kysymyksissä. Lisäksi toivottiin enemmän yhteistyötä tuottajien kanssa sekä avoimempaa, kohderyhmäsuuntautuneempaa, viestintää.

”Yhteistyö ETHYn kanssa sujuu pääsääntöisesti hyvin. Lähinnä elävien eläinten ja niistä saatavien tuotteiden 3. maavientimenettelyissä parannettavaa. Lainsäädäntö näiltä osin ei kattavaa ja vienti alkanut työllistää koko ajan enemmän, HTV:tä ei kuitenkaan saada lisää.”

”Eläinten terveys ja hyvinvointi - enemmän kontakteja tuottajakenttään avoimuuden ja tiedottamisen suhteen koskien mm. eläinsuojelulakia, tilavaatimuksia yms. Sikatilojen osalta Eviran toimeksipannemat hyvinvointitarkastukset ja täydentävien ehtojen tarkastukset aiheuttavat ristiriitatilanteita ja tuottajien mitta on täysi. Tiedottamisessa on puutteita eikä ministeriön kieli taivu edelleenkään käytännön tasolle.”

”Tuotantoeläinten hyvinvointikysymyksiin ministeriön pitäisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Suomessa tuotantoeläimet voivat valitettavan huonosti. Ylipäätään eläinkysymykset pitäisi ottaa tosissaan ja kannustaa eläintuotantoa siirtymään luonnonmukaiseen (luomu) eläintenpitoon.”

Lainsäädäntötyö

Lainsäädäntötyöhön oltiin sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä. Tyytymättömyyttä esitettiin mm. lainsäädäntötyön pitkittymisestä (esim. eläinten hyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö) sekä siitä, että sidosryhmäyhteistyöhön ei panosteta tarpeeksi lainsäädännön valmisteluvaiheessa.

”Lainsäädäntötyö laahaa pahasti jäljessä, resurssien kohdennus ei toimi, kokonaisnäkemys lainsäädännön priorisoinnista puuttuu johdolta.”

”Metsäosasto voisi toimia johdonmukaisemmin lain- ja tukien valmisteluasioissa. Virkamiesten käytännön kokemuksen puute näkyy työn tuloksessa ja tehokkuudessa. Rotaatiota tarvittaisiin, mutta se ei ole käytännössä kovin helppoa organisoida.”

”Kalastuslain uudistustyön perusteella voidaan työn laatua (työryhmissä) pitää tyydyttävänä, työn vaativuus huomioiden tehokkaana.”

”Elintarviketurvallisuuteen liittyvä lainsäädännön uudistyo on joissain tapauksissa ollut poukkoilevaa siten, että säädöksiä muutetaan osin päinvastaiseksi lyhyellä aikajaksolla.”

”Lainsäädännön muutokset pitäisi päivittyä Edilexiin kokonaisuudessaan, jotta [tiedot ovat] aina ajantasaisia.”

Tutkimus

Ministeriön hallinnonalan tutkimuksen laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitiin tutkimusrahoituksen, tutkimuksen arvioinnin ja resurssien näkökulmista. Tutkimusta ohjaavan, kehittävän ja arvioivan sektorin koettiin olevan ministeriössä aliresurssoitu. Tutkimusrahoituksen osalta nostettiin esille, että päätöksentekoa tukevan tutkimuksen rahoitus voisi olla aktiivisempaa ja että osassa hankkeista on ollut ongelmana hankerahoituksen kalenterivuosisidonnaisuus. Arvioinneissa kiinnitettiin huomiota siihen, että millä kriteereillä tutkimustyön laatua ja vaikuttavuutta ministeriössä tarkastellaan. Esille nostettiin, että tutkimuksen tulisi paremmin tukea ministeriön strategisia tavoitteita ja ministeriön ”asiakaskuntaa” sekä tutkimuksen tieteellisen



arvioinnin näkökulmasta huomautettiin, että ministeriöllä on hankkeita, joista ei juurikaan synny vertaisarvioituja artikkeleita tai muita julkaisuja.

”Kilpailtavaa tutkimusrahaa pitäisi olla enemmän ja sen käyttöä pitäisi tarkastella kriittisesti.”

”Erityisen tyytymätön olen maataloustutkimuksen ohjaukseen, uusi strategia ei enää tunnista alkutuottajien asiakastarpeita vaan näyttää pitävän asiakkaanaan tiedejulkaisuja ja referointien määrää niissä.”

”Puutarhatalous on ministeriön toiminnassa, erityisesti tutkimuksessa jäänyt lapsipuolen asemaan, vaikka ala on taloudellisesti jo merkittävämpi kuin peltokasvien tuotanto. Erityisesti viherrakentamiseen liittyvät asiat ovat ministeriön arvoasteikossa käytännössä unohtunut kokonaan.”

EU-vaikuttaminen

EU-vaikuttaminen sai pääosin myönteistä palautetta sidosryhmiltä. Kiitosta annettiin hallintokomiteatyöstä, EU-vaikuttamisen tehokkuudesta ja asiantuntevuudesta sekä toiminnan laadusta suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin.

”Erittäin rakentava, tehokas yhteistyö sidosryhmien kanssa kansallisen ja EU-lainsäädännön valmistelussa. Toiminnan vaikuttavuuden luovat asiantunteva, tehokas ja yhteistyökykyinen ja -haluinen henkilöstö, ja se ilmenee mm. kykynä sovittaa sidosryhmien erisuuntaiset näkemykset hyvin yhteen toimivaksi ratkaisuksi. Kokemukset on saatu kasvinsuojeluaine-, kasvinterveys- ja siemenasioissa (Kasvintuotantoyksikkö)”

Kasvinterveys ja tuotantopanokset

Kasvinterveyteen ja tuotantopanoksiin liittyvää palautetta tuli sidosryhmiltä varsin vähän (noin 10 kpl). Näissä palautteissa kommentoitiin, että kasvinterveys on hoidettu hyvin suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Myönteistä palautetta annettiin kasvinsuojeluaineiden turvallisuuteen liittyvästä toiminnasta sekä MMM/Elon kasvinsuojeluun ja kasvinterveyteen liittyvien toimintojen yhteistyökyvystä ja aktiivisesta viestinnästä. Kritiikkiä tuli kasvintuotannon perustutkimuksen (viljelytekniikka, lannoitus, kasvinsuojelu jne.) organisoinnista. Yksi sidosryhmistä koki, että nämä ovat toiminnassa unohdettu eivätkä tutkimushankkeiden aiheet tue tarpeeksi viljelijän käytännön ongelmia.

”Hyvää on se, että MMM panostaa Eviran vastuulla oleviin turvallisuuskysymyksiin (elintarvikkeet, eläimet, kasvit), sillä ennalta ehkäisy on tehokkain ongelmien torjuntamuoto.”

”EU:n tasolla ainakin kasvinterveyden osalta pitäisi olla napakampi ote, niin että eurooppalaista osaamista saataisiin Suomen käyttöön yhteishankkeissa. Kansainvälinen vaikuttaminen, esim. kehitysmaa-asioissa, tuntuu jäävän kohteliaisuusdiplomatian tasolle, mutta mitään konkreettista ei tapahdu, vaikka tiiviimpi yhteistyö kehitysmaiden kanssa voisi ennaltaehkäistä ongelmia (tuholaisten ja tautien tuonti) ja piristää kotimaista maataloussektoria (osaamisen, laitteiden yms. vienti jopa tilatasolta).”

Kartta- ja paikkatieto

Kartta- ja paikkatietoon liittyviä sidosryhmien arvioita oli varsin vähän (alle 10 kpl). Annetuissa kommentteissa pidettiin lakiteknistä osaamista kohtuullisen hyvänä, mutta kritisoitiin vähäistä sidos- ja yhteistyöryhmien asiantuntemuksen hyödyntämistä.

”Maa- ja metsätalousministeriön tehtävä on huolehtia maaseudun ja sen elinkeinojen elinkelpoisuudesta niissä raameissa minkä valtiontalous asettaa. Aivan keskeinen osa tätä on vuorovaikutteinen keskustelu oleellisimpien sidosryhmien kanssa. Tuntuu kummalliselta, ettei esimerkiksi kartta- ja paikkatietoasioissa tunnuta luottavan siihen asiantuntemukseen minkä sidosryhmät voisivat keskusteluun tuoda niin substanssi, kuin juridisestakin näkökulmasta. Tulee hetkiä, että ministeriön käytännön osaamista joutuu arvioimaan melko kriittisesti. Toisaalta lakitekkinen osaaminen lienee ihan kohtuullisen hyvää. On vain valitettavaa, jos substanssiasioita joudutaan ratkomaan nopeassa aikataulussa lakitekniikan kautta, kun suurin osa kysymyksistä pystyttäisiin ratkomaan rationaalisesti keskustelemalla etukäteen. MMM:n erityispiirre ministeriönä on, että sille kuuluu paljon erilaisten intressiristiriitojen yhteensovittamista. Toivottavasti työssä myös pysyy mielessä etteivät kaikki intressit suinkaan ole yhtä painavia.”

Maanmittaus- ja kirjaamisasiat

Maanmittaus- ja kirjaamisasioita koskevaa palautetta tuli vähän (alle 10 kpl). Sidoryhmät kuvasivat yhteistyötä maanmittaus- ja paikkatietoyksikön kanssa hyvänä. Samoin koettiin, että maanmittausasioiden organisoinnissa ja resurssoinnissa on menty eteenpäin.

”MMM ollut lainsäädäntöä jarruttavana tekijänä mm. 3D-kiinteistönmuodostuksen osalta. Muissakaan lainsäädännön tarkistamisasioissa kuntapuolen tarpeita ei ole riittävästi tiedostettu. INSPIRE-direktiiviin liittyvät velvoitteet hoidettu kiitettävästi.”

4.2 MMM:n roolista toimialansa politiikan johtajana

Ministeriön toiminnan johtamista arvioitiin myös erilaisten väitelauseiden avulla (taulukko 6). Myönteistä oli, että kolme neljästä vastaajasta oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että maa- ja metsätalousministeriö johtaa toimialansa politiikkaa. Sen sijaan vain alle kolmannes sidosryhmistä koki, että ministeriö on edelläkävijä luonnonvarapolitiikassa. Kehittämisen varaa oli sidosryhmien mielestä myös ministeriön konsernijohtamisessa.

Lisäksi vain noin puolet vastanneista sidosryhmistä oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että ministeriön virkamiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot tai että virkamiehet reagoivat yhteydenottoihin nopeasti. Taulukossa 6 on suluisia merkitty arviot myönteisimmästä kielteisimpään.

Taulukko 6. Väitelauseita MMM:n toiminnasta, % (n=1028)

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Maa- ja metsätalousministeriö johtaa toimialansa politiikkaa (1.)	14	56	15	11	1	2
MMM:n konsernijohtaminen on toimivaa ja tuloksellista (5.)	2	23	41	18	4	13
MMM on edelläkävijä luonnonvarapolitiikassa (4.)	4	26	37	21	6	6
MMM:n virkamiehet reagoivat yhteydenottoihin nopeasti (2.)	12	46	21	13	4	4
MMM:n virkamiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot (3.)	10	43	27	12	5	3

4.3 Ministeriöiden välinen työnjako

Ministeriöiden välisen työnjaon toimivuutta selvitettiin kysymällä ”Onko ministeriöiden välinen työnjako hyvä (MMM:n kannalta)? Jos ei ole, niin miten sitä pitäisi kehittää?”. Kysymykseen vastasi 264 sidosryhmien edustajaa. Joka kymmenes vastauksen antanut oli sitä mieltä, että nykyinen työnjako on riittävän selkeä. Moni myös nosti esille yhteistyön tiivistämisen sen sijaan, että työnjako organisoitaisiin uudelleen. Erityisen

hankaliksi koettiin asiat, jotka ovat koskettavat useampaa ministeriötä. Tällöin asioiden yhteinen edistäminen koettiin usein hitaaksi. Suoranaisia ministeriöiden yhdistämisehdotuksia tuli useampia, mutta ministeriöiden yhdistämistä ei voida pitää hallitsevana sidosryhmien ehdotuksena työnjakoa koskevien ongelmien korjaamiseksi. Ehdotukset ministeriöiden yhdistämisestä koskivat erityisesti YM:n ja MMM:n yhdistämistä (Luonnonvarainministeriöksi).

Sidosryhmät nimesivät yksittäisiä asioita, joissa ministeriöiden välistä työnjakoa on ajoittain hankala hahmottaa:

- MMM, TEM ja YM välinen työjako jokseenkin sekaisin. TEMMi tulossa vahvasti MMM:n toimialueelle esim, metsästrategia, luonnonvaraselonteko. VM operoi myös vahvasti esim MH-uudistuksesta. MMM:n aluehallinto menetettiin TEMmin strategiaan ohjaukseen.
- Metsä- & energiapolitiikassa työnjako TEM:n ja YM:n kesken
- Elintarvikeala, erityisesti elintarviketeollisuus, on väliinpuotoaja TEM:n ja MMM:n välissä.
- Ympäristöministeriön ja MMM:n keskinäinen rooli osin selkiytymätön. Samoin rooli TEMin kanssa maaseudun yrittäjyyteen liittyen.
- Metsäasioissa on päällekkäisyyttä erityisesti TEMin kanssa, mutta myös työnjako on sen verran epäselvä, että jää myös sellaisia aihealueita, joita kumpikaan ei tunnu kattavan. Myös YM:n kanssa on päällekkäisyyttä ja tuntuu olevan myös kilpailuasetelmaa, kun näkökulmaa laajennetaan niin, että metsäala käsitetään osaksi luonnonvara-alaa tai biotaloutta. Tiiviimpi yhteistyö ministeriöiden välillä erityisesti uusissa näkökulmissa (luonnonvarojen kokonaishallinta, biotalouden kysymykset).
- Esim. saimaannorppa-asioita hoidetaan sekä MMM:ssä että YM:ssä. Kyseessä on herkkä ja helposti politisoituva asia, ja intressit osittain erit eri ministeriöissä. Ei yhtään helpota hallinnonalan toimijoiden tilannetta.
- MMM:n ja YM:n välinen työnjako esim. vesiasioiden osalta kaippaa selkiennyttämistä
- Päällekkäisyydet TEMin kanssa esim. maaseutuasioissa ja metsäasioissa on välillä hämmentävää.
- Ministeriön ja ELY-keskusten työnjako on monelle epäselvä. Esimerkiksi kalatalousasioissa ELY-keskuksilla ei ole mitään yhtenäistä linjaa vaan niissä olevat kalatalousyksiköt toimivat oman mielensä mukaan.
- Ympäristökysymyksissä työnjako YM:n kanssa saisi kehittyä. Esimerkiksi saimaannorppa tai suurpedot havainnollistavat ongelmaa.
- Energiapolitiikka. Kuka vastaa ja rahoittaa esim puuenergia-asioita. Kuka vastaa metsäpolitiikasta ja strategiasta. Kuka hoitaa kalastusasiat ja siihen liittyvät ELY, MMM, YM, AVI.
- Joissakin asioissa rajanveto MMM:n ja YM:n välillä hämärä ja yhteistyössä toimomisen varaa. Esimerkiksi merimetsöjen aiheuttamien kalataloushaittojen käsittelyä on haitannut se, että merimetsöt kuuluvat YM:n toimialaan.



- Talousveden hallinnon työnjako YM, STM ja MMM-yleinen osasto toimii juomaveden osalta. Miten elintarviketurvallisuus ja talousveden elintarvikekäyttö sijoittuu tähän yhteistyöhön ja lainsäädäntöön?
- MMM:n ja TEM:n välillä kehittämistä olisi yritysrahoituksen yhteistyössä.
- Ympäristöministeriön ja MMM:n roolit kentän puolella sekavat – vrt. lannoitteet, kasvualustat, liete-/yhdyskuntajäte yms.
- Hyvin epäselvä - ympäristö-, elinkeino- ja energia-asioita hoidetaan monessa paikassa ja erityisesti energiapolitiikassa MMM on jäänyt pahasti TEM:n jalkoihin. Olisi paikallaan pohtia, mitä hyötyä maa- ja metsätaloudelle on siitä, että niiden asiat käsitellään erillään elintarvike- ja puunjalostusketjun muista lenkeistä sekä mitä lisäarvoa voisi syntyä, jos ehjät tarjontaketjut olisivat yhden ministeriön alla.

Sidosryhmät esittivät myös erilaisia ehdotuksia toimintojen uudelleen organisoimiseksi:

- MMM:stä tulisi siirtää riista, kala ja luonnon virkistyskäyttö ympäristöministeriön hallinnonalalle. Maaseutuyrittäminen ml. maa- ja metsätalous siirrettäköön TEM:iin. Näin ministeriöiden määrä vähenisi yhdellä, siitä saataisiin todellisia säästöjä ja parannettua tuottavuutta.
- MMM/STM ei (työnjakona ole toimiva). Ympäristöterveydenhuollon kokonaisuus pois STM:stä.
- Luontodirektiivien piirissä olevien riista- ja kalalajien suojele- ja säätelyhallinto tulisi siirtää kokonaan ympäristöministeriölle
- MMM pitäisi yhdistää TEM:n osastoksi. Maa- ja metsätalous on osa Suomen elinkeinopolitiikkaa.
- Erityisesti luonnonvara-, ympäristö- ja tutkimusyksikkö sekä valvonta tulisi siirtää ympäristöministeriöön.
- Puhtaan veden asiat tulisi siirtää MMM:lle.
- Luonnonsuojele- ja retkeilyalueet tulisi hoitaa YM:n puolella.
- Esimerkiksi suurpetoja koskevat asiat olisi perustelua siirtää maa- ja metsätalousministeriöltä ympäristöministeriölle.
- Tehtäväalueita YM:n kanssa pitäisi varmaan katsoa uudelleen, esim. nitraattiasetus, vesipuitedirektiivi
- TEM ja MMM ovat kovin eri linjoilla kehittämisessä, sektorikohtainen uusi jako olisi ehkä hyvä alkutuotannon ja jalostuksen kesken.
- MMM:n ja TEM:n toimialat menevät välillä ristiin. Maaseudun elinkeinopolitiikka alle 10 hengen mikroyrityksissä rajattava selvemmin MMM:n hallintoalaan. ELY-keskusten tulostulosta parannettava, nyt esim maksuhakemusten käsittelyssä valtavat erot maan eri osien välillä (Satakunta 8 päivää - Pirkanmaa/ Varsinais-Suomi yli 80 päivää!)
- Elintarvikkeiden valvontaan ja turvallisuuteen liittyvät asiat pitäisi siirtää kuluttaja-asioista vastaavalle ministeriölle ja erottaa tuotanto, tuotantolainsäädäntö ja EU-politiikka kuluttajien etujen (maksajan) etujen valvonnasta

- Förvaltningen av naturresurser och djurskydd (även jakt) kunde föras över på Miljöministeriet. Jord- och skogsbruksfrågorna borde kvarstå vid Jord- och skogsbruksministeriet.
- Tem on ottanut liikaa valtaa tehdä maaseutuohjelman yritystukia koskevia linjauksia (hoivayritysten investointituet).
- Tilanne, jossa kaksi ministeriötä asioi komission kanssa, informoi osin eri tavalla, ja ohjaa ja omistaa Metsähallituksen Luontopalveluja, ei ole kestävä tilanne. Esimerkkinä vaikkapa susi- ja norppapolitiikka. Alueilla Maanmittauslaitoksen, Metsäkeskuksen ja Riistakeskusten rooli suhteessa ELY-keskuksiin herättää kysymyksiä onko irrallisuus sittenkään eduksi. Vastaus lienee toisaalta ja toisaalta. Maanmittaus voisi toki olla osa AVI:enkin toimintoja.
- MMM ja sosiaali- ja terveysministeriö voisivat enemmän yhdessä koordinoida ja rahoittaa tutkimusta, joka linkittyy sekä eläimiin, eläintuotantoon ja ihmisten terveyteen. Näiden erottaminen toisistaan on usein mahdotonta, eikä erillään kehittäminen johda hyödyllisiin tuloksiin.
- Voisi olla parempi, että MMM keskittyisi alkutuotantoon ja elintarvikeketjuun liittyvät asiat keskitettäisiin TEM:n piiriin - tuotetaanhan ruokaketjun lisäarvo pääosin sen hallinnonalan organisaatioissa. Tai sitten tulisi perustaa kahden tai kolmen ministeriön poikkihallinnollinen yhteinen elin (MMM, TEM, STM), jolle asioiden hallinnointi delegoidaan. Tähän verrattavissa on Terveysliikunnan neuvottekunta, jossa mukana OPM, STM ja YM. TELL-neuvottelukunta lienee Suomen oloissa ensimmäinen poikkihallinnollinen elin, jota myös useampi ministeriö resurssoi. Toimii hyvin ja on uudistanut alan käytäntäjä, joten siitä sopii ottaa mallia.

Taulukko 7. Sidosryhmien arvioita ministeriön toiminnasta asteikolla 6-1, % (n=1029)

Sij.		6	5	4	3	2	1	
1. (ka. 4,60)	Asiantuntevaa	12	53	24	6	4	1	Ei-asiantuntevaa
2. (ka. 4,53)	Luotettavaa	12	49	25	9	4	1	Ei-luotettavaa
3. (ka. 4,12)	Kiinnostavaa	7	32	36	16	7	2	Epäkiinnostavaa
4. (ka. 4,10)	Vaikuttavaa	5	31	40	17	5	2	Ei-vaikuttavaa
5. (ka. 3,98)	Aktiivista	5	27	40	19	8	1	Passiivista
6. (ka. 3,85)	Riippumatonta	6	29	30	18	12	5	Puolueellista
7. (ka. 3,77)	Avointa	4	26	33	21	12	4	Peittelevää
8. (ka. 3,76)	Tehokasta	3	20	41	24	10	2	Tehotonta
9. (ka. 3,65)	Aloitteellista	3	19	37	26	12	3	Reaktiivista
10. (ka. 3,57)	Verkostomaista	4	20	32	24	15	5	Hierarkkista
11. (ka. 3,56)	Asiakaskeskeistä	3	21	32	21	18	5	Organisaatiokeskeistä
12. (ka. 3,38)	Uudistumiskykyistä	2	15	31	29	17	6	”Kaavoihin kangistunutta”

4.4 Arviot ministeriön toiminnasta ja toimintatavoista

Ministeriön toimintaa arvioitiin myös 12 vastakohtaparin avulla, jotka liittyivät sidosryhmiin käsityksiin ministeriön toiminnasta ja toimintatavoista (taulukko 7). Arviointiasteikkona oli 6-portainen asteikko (mitä lähempänä kohtaa ”asiantuntevaa” (6) klikattiin, sitä asiantuntevammaksi sidosryhmä koki ministeriön toiminnan). Alla olevassa taulukossa on lihavoitu toiminnan kuvaukset sen mukaan, millä alueelle arviointien keskiarvo sijoittuu sekä sekä järjestetty keskiarvojen pohjalta toiminnankuvaukset myönteisimmästä (1.) kielteisimpään arvioon (12.).

Sidosryhmät pitivät ministeriön toimintaa asiantuntevana, luotettavana, kiinnostavana ja vaikuttavana. Asiantuntemuksen ja luotettavuuden osalta tulokset ovat yhteneväiset vuoden 2004 sidosryhmätutkimukseen (Åberg ym. 2004). Sen sijaan myönteistä kehitystä on tapahtunut ministeriön toiminnan kiinnostavuudessa. Myönteisimmin ministeriön toiminnan asiantuntevuutta, kiinnostavuutta ja vaikuttavuutta arvioivat sidosryhmät, joiden toimialana oli maa- ja elintarviketalous.

Heikoimmat arviot ministeriö sai uudistumiskykyisyydestä, asiakaskeskeisyydestä, toiminnan verkostomaisuudesta ja aloitteellisuudesta. Kriittisimmin ministeriön toimintaa em. osa-alueilla arvioivat sidosryhmät, joiden toimialana oli kala- tai riistatalous. Tulokset ovat yhteneväiset ministeriön eri toimintoja koskevan arvioinnin kanssa (ks. edellä).

Ministeriön ja sidosryhmän välisen vuorovaikutuksen tiheys vaikutti annettuihin arvioihin. Ministeriön kanssa päivittäin yhteydessä olevien sidosryhmien edustajat arvioivat kriittisimmin ministeriön toimintaa mitä tulee toiminnan luotettavuuteen, avoimuuteen, riippumattomuuteen, aloitteellisuuteen ja uudistumiskykyisyyteen. Jos tarkastellaan arvioita toiminnan vaikuttavuudesta, myönteisimmät arviot antoivat kerran viikossa tai useammin ministeriön kanssa asioivat. Asiakaskeskeisyyden osalta myönteisimmät arviot antoivat ministeriön kanssa päivittäin tekemisissä olevat sidosryhmien edustajat ja kriittisimmät arviot 1-2 kertaa kuukaudessa ministeriön kanssa asioivat.

Mielenkiintoista on, että sidosryhmän ja ministeriön välisen vuorovaikutuksen pituus vaikutti toiminnasta annettuihin arvioihin. Kyselyssä selvitettiin, onko sidosryhmän edustaja ollut tekemisissä ministeriön kanssa alle 2 vuotta, 2–10 vuotta, yli 10 vuotta tai ei koskaan. Asiantuntevuuden, luotettavuuden, aloitteellisuuden, asiakaskeskeisyyden, verkostomaisuuden ja toiminnan kiinnostavuuden osalta annetut arviot toistuivat myös samassa järjestyksessä; niin, että alle 2 vuotta ministeriön kanssa tekemisissä olleet sidosryhmien edustajat arvioivat toimintaa myönteisimmin ja yli 10 vuotta tekemisissä olleet kriittisimmin. Toiminnan vaikuttavuuden osalta myönteisimmät arviot antoivat yli 10 vuotta ministeriön kanssa tekemisissä olleet

sidosryhmien edustajat ja kriittisimmät alle 2 vuotta ministeriön kanssa tekemisissä olleet sidosryhmien edustajat.

Myös vastaajan edustama organisaatio vaikutti annettuihin arvioihin. Kyselyssä vastaaja oli määritellyt edustaako hänen organisaationsa valtionhallintoa, paikallis- ja aluehallintoa, tutkimus- tai oppilaitosta, yrityssektoria, järjestöjä, mediaa vai jotain muuta. Valtionhallinto antoi paikallis- ja aluehallinnon edustajia myönteisemmät arviot ministeriön toiminnan asiantuntevuudesta, luotettavuudesta, aktiivisuudesta, tehokkuudesta, vaikuttavuudesta, aloitteellisuudesta, asiakaskeksisyydestä, verkostomaisuudesta ja toiminnan kiinnostavuudesta. Poikkeuksena olivat ministeriön toiminnan avoimuus, riippumattomuus ja uudistumiskykyisyys, joissa paikallis- ja aluehallinnon edustajat antoivat valtionhallinnon edustajia myönteisemmät arviot. Kaikilla arviointialueilla järjestöjen ja yritysten edustajat arvioivat toimintaa kriittisemmin kuin muut vastaajaryhmät. Poikkeuksena on toiminnan riippumattomuus, jossa median edustajat antoivat kriittisimmät arviot. Kriittisyys julkisorganisaatioiden toiminnan riippumattomuutta kohtaan kuuluu kiinteästi median rooliin yhteiskunnallisen vallankäytön seuraajana, kyseenalaistajana ja tukijana (Wiio 2006).

5 SIDOSRYHMIEN TIEDONTARPEET JA NÄIDEN TÄYTTÄMINEN

Sidosryhmien tiedontarpeita selvitettiin kysymällä, mistä asioista sidosryhmät tarvitsevat nykyistä enemmän tietoa oman toimintansa tueksi (taulukko 8). Sidosryhmät saivat valita 13 valmiista vastausvaihtoehdoista parhaiten tiedontarpeitansa kuvaavat vaihtoehdot sekä esittää muita teemoja, joista katsovat tarvitsevansa nykyistä enemmän tietoa.

Vastanneet sidosryhmät tarvitsivat nykyistä enemmän tietoa valmisteilla olevien asioiden taustoista (57 %), päätösten vaikutuksista (43 %), säädösten ja määräysten tulkinnasta (41 %), ministeriön toimialan ajankohtaisia asioista (39 %) ja tehdyistä päätöksistä (31 %). Joka kymmenes vastanneista sidosryhmistä koki, ettei tarvitse mistään teemasta nykyistä enempää tietoa.

Taulukko 8. Asiat, joista sidosryhmät tarvitsevat nykyistä enemmän tietoa, % (n=1006)

1.	Valmisteilla olevien asioiden taustat (57 %)	8.	Tutkimukset (21 %)
2.	Päätösten vaikutukset (43 %)	9.	Ministeriön erilaiset ohjelmat (19 %)
3.	Säädösten ja määräysten tulkinta (41 %)	10.	Kansainvälinen vaikuttaminen (17 %)
4.	Toimialan ajankohtaiset asiat (39 %)	11.	Yhteystiedot ja vastuualueet (13 %)
5.	Tehdyt päätökset (31 %)	12.	Valtionavut (12 %)
6.	EU-asiat (26 %)	13.	Tulosohjaus (11 %)
7.	Lainsäädäntötyö (25 %)	14.	En tarvitse mistään teemasta nykyistä enemmän tietoa (10 %)

Edellä mainittujen teemojen lisäksi sidosryhmillä oli mahdollisuus nostaa esille muita tiedontarpeita. 93 vastaajaa esitti lisätietoja tiedontarpeistaan. Näitä tiedontarpeita olivat muun muassa seuraavat:

- Valtionapujen hakupäivämäärät, suuntaviivat sekä painopisteet tulisi olla tiedossa hyvissä ajoin, noin puolta vuotta aiemmin, kuin haku aukeaa, jotta järjestöjen hallitukset ym. pystyvät asiaa käsittelemään.
- Hallinnon kehittäminen, ministeriöiden yhdistämiskaavailut.
- Kalastuslakiuudistuksen asiakirjat nopeammin nettiin ja helpommin löydettäväksi.
- Yhteystietojen löytäminen pitää olla helpompaa.
- Kielteisten rahoituspäätösten perustelut.
- Tilasto-, rekisteri- ja tutkimustietoja
- Miten ohjataan piirihallintoviranomaisia

- Kv. luonnonvara- ja erityisesti metsäpolitiikasta
- Asetusten perustelumuiistiot
- Elintarvikkeiden tuotanto-oloista ja tuotantotekijöistä avointa tietoa, tutkimusta, aivan tavallisesta tuotannosta ei luomusta.
- Tulosohjauksessa kiinnostaa MMM:n ja sen alaisten virastojen välinen menettely (Evira, Mavi, ELY:t), neuvonnan ja tutkimuksen tulosohjaus sekä se, mihin suuntaan näitä on tarkoitus kehittää. Mielestäni näidenkin tulosohjaus tulisi kytkeä kansallisen ruokastrategiaan.
- Toimialan opetukseen ja sen kehittämiseen liittyvää tietoa.
- Valtionapujen jaon kriteerit ja jaon tasapuolisuus sekä objektiivisuus juridisesti samanlaisten, mutta kooltaan hyvin erilaisten yksiköiden kesken.

Moni sidosryhmien esille nostama asia käsitteli suoranaisten tiedontarpeiden sijasta MMM:n viestinnän ajankohtaa, linjakkuutta, sidosryhmien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia valmisteluvaiheessa sekä eri kanavien kehittämistarpeita.

Tiedontarpeita käsittelevä avokysymys oli kyselylomakkeen viimeinen kenttä. Tämän takia kysymykseen kirjattiin myös muuta yleistä palautetta, jota haluttiin välittää ministeriölle.

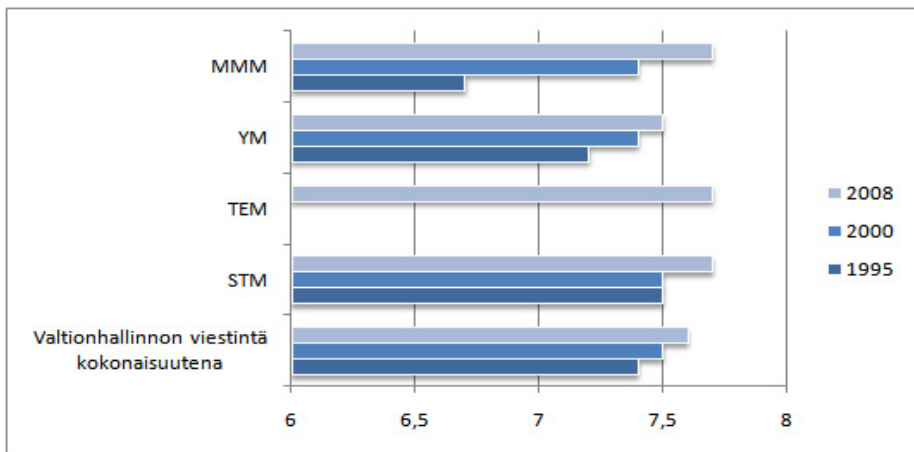
- Paikallisen ruoan alueloudellinen hyöty (hankintarenkaat kilpailuttavat maaseudun pienyritykset kokonaan pois pelistä). Sen vuoksi MMM:n tulisi aktiivisesti viestiä asiasta. Niin ikään ruokatuotantosektorin tuoteinnovointi on aivan liian hidasta pk-sektorilla erityisesti tuotteiden soveltamiseksi julkisen sektorin tarpeisiin arkiruokatyypin ruoan suhteen, koska yrittäjien aika ja resurssit eivät riitä siihen -> siksi ministeriön tulisi aktivoida toimenpiteitä esim. www.smaklust.se -tyyppiseen toimintaan ja pientuottajien tuotteiden markkinoinnin edistämiseen.
- Enemmän kuin tietoa tarvitsisin mahdollisuutta ottaa kantaa valmistelussa oleviin asioihin. Nyt esim. TEM:in ja MMM:n yhteinen linjaus hoivayritysten investointitukien lopettamisesta (muilla kuin harvaan asutulla maaseudulla) tuli aivan puskista. Emme saaneet sanoa kantaamme asiaan, kun sitä asiaa valmisteltiin. Päätöksenkin saimme vasta ELY-keskuksen kautta, vaikka tiedotteen jakelussa piti olla mukana myös toimintaryhmät. Linjaus on ikävä, koska hoivayrityksille on tosi suuri kysyntä maaseudulla.
- Ei niinkään tietoa, mutta selkeyttä systeemiin. Kun koko maassa on sama säädöspohja, niin tuntuu usein oudolta, että eri ELY-keskusten välillä käytännöt / säädösten tulkinnat poikkeavat niin suuresti toisistaan.
- Linjakasta viestintää keskeneräisissä asioissa. Ministeri, osastopäällikkö, ja yksittäiset virkamiehet antavat jatkuvasti erilaista viestiä esim. metsäalan edistämisorjansaation muutoksesta ja sen vaikutuksista.
- MMM:stä yleensä saa tarvittavat tiedot, mutta edelleenkin maakuntaa koskevista päätöksistä saa parhaiten tiedon alan etujärjestöjen kautta, vaikka päätöksellä olisi vaikutusta ministeriön alaiseen piirihallintoon.

- Tietoa tulee joka tuutista. Toiveena on pikemminkin se, että MMM kuuntelisi vakavasti kenttää ja alueita niin, että palaute myös otetaan ajoissa huomioon MMM:iön toiminnassa. Jonkun tulisi ottaa todellinen vahva kokonaisvaltainen vastuu maaseudun kehittämisen strategisesta johtamisesta ja täytäntöönpanon ohjaamisesta. Alueiden kannalta tilanne näyttäytyy sekavana. Alueiden ääni menee vähän kuin kuuroille korville asioiden valmisteluvaiheessa, ja korjausliikkeitä aletaan tehdä ohjelmien toteutusvaiheessa vasta kun todetaan, että asiat eivät toimi. Se on turhauttavaa, tehotonta ja yhteiskunnalle erittäin kallista. Tilanne on toistunut aiemminkin.
- Tietoa riistakonsernin kokonaisuudesta ilman toimijarajoja, nyt esimerkiksi RKTL:n toiminta tapahtuu täysin erillään esimerkiksi tulevan riistakeskuksen toiminnasta. Tiedon tarve hallinnollisten päätösten tueksi on kuitenkin suuri ja yhteistyön tämän tiedon tuottamiseksi pitäisi toimia nykyistä paremmin.
- Aktiivisempaa otetta kalastusmatkailun toimenpideohjelman toteuttamiseksi.
- Ministeriö voisi olla myös aktiivisesti yhteyksissä sidosryhmiin, myös kansalaisjärjestöihin eikä aina toisinpäin.
- Aloitteita poikkihallinnolliseen yhteistyöhön ja systematiikkaa sen toteuttamiseen.

6 MEDIAN EDUSTAJIEN ERITYISKYSYMYKSET

Joukkoviestimien edustajien mielipiteitä, käsityksiä ja kokemuksia ministeriöiden viestinnästä on viimeksi selvitetty laajamittaisesti vuonna 2008 (Vähämaa 2008). Miika Vähämaa, Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC:stä, toteutti valtioneuvoston kanslialle tutkimuksen, jossa arvioitiin eri ministeriöiden viestintää ja sen kehittymistä. Tätä edellinen laajempi kaikkia ministeriöitä käsitellyt viestintätutkimus on ollut valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointihanke VISA vuonna 2005 (Nieminen, Hakala, Huhtala, Tarkiainen, Slätis & Åberg 2005a; 2005b).

Maa- ja metsätalousministeriön on myös ollut mukana arvioinneissa. Joukkoviestimien edustajien mielipiteitä ja kokemuksia käsitelleen tutkimuksen mukaan MMM:n viestintä on kehittynyt merkittävästi arviointijaksolla 1995–2008 (Vähämaa 2008, 23). Vuoden 2008 tasoa tarkasteltaessa MMM sai hieman paremman keskiarvon kuin valtionhallinnon viestintä kokonaisuutena. MMM:n viestinnän arviot eivät juuri eronneet muista toimintaa lähellä olevista ministeriöistä kuten ympäristöministeriöstä, työ- ja elinkeinoministeriöstä sekä sosiaali- ja terveysministeriöstä (kuvio 3).



Kuvio 3. Joukkoviestimien edustajien arviot MMM:n viestinnästä kouluarvosana-asteikolla 4–10 (Vähämaa 2008, 23)

Tässä vuoden 2010 lopussa toteutetussa sidosryhmäkyselyssä median edustajille esitettiin erikseen ministeriön mediatiedottamista, tiedotus- ja toimittajatilaisuuksia, internet-sivuja ja yleistä mediapalvelua koskevia kysymyksiä. Sidoryhmäkyselyssä osioon antoi vastauksensa 42 median edustajaa. Vastanneet median edustajat seuraavat säännöllisesti ministeriön toimintaa ja toimivat muun muassa



ruokatoimittajina, maataloustoimittajina ja metsätoimittajina. Vertailtaessa sidosryhmäkartoitusta ja sidosryhmäkyselyyn osallistuneita nähdään, että kyselyssä median edustajat olivat merkittävästi aliedustettuja (verrattuna ministeriön tekemään sidosryhmäkartoitukseen). Vastaajamäärä ei mahdollista tarkkaa määrällistä analyysia. Tämän takia raportoinnissa on tarkasteltu lähinnä laadullista palautetta, vastaajamääriä ja trendejä.

Vastanneista toimittajista kolmannes oli yhteydessä ministeriöön kerran viikossa tai useammin. Reilu kolmannes oli ministeriöön yhteydessä 1-2 kertaa kuukaudessa. Vastanneista toimittajista yli 70 % oli ollut ministeriön kanssa tekemisissä yli 10 vuotta. Näin ollen vastanneiden median edustajien näkemykset edustavat pitkälti ministeriön asioita pidempään seuranneita toimittajia, jotka ovat melko usein ministeriön kanssa tekemisissä.

Mediatiedotteet ja puhelinpalvelu

Melkein kaikki vastanneet median edustajat kokivat ministeriön mediatiedotteiden määrän sopivana. Samoin sisällöllisessä arvioinnissa mediatiedotteet saivat hyvin myönteistä palautetta läpi linjan. Tiedotteet koettiin melko hyödyllisinä sekä sopivan pituisina. Heikoimmat arviot koskivat taustatietojen riittävyttä ja tiedotteiden selkokielisyyttä. Väitteen "taustatiedot ovat riittävät" arvio oli lähempänä "en samaa enkä eri mieltä" kuin arviota "melko samaa mieltä". Tiedotteiden jakelutapaa pidettiin melko toimivana. Suurin ministeriön mediapalvelun kehittämiskohde oli henkilökohtainen palvelu puhelimitse. Väitteen "henkilökohtainen palvelu puhelimitse on hyvää" arvio oli keskimäärin "en samaa enkä eri mieltä".

Tiedotus- ja toimittajatilaisuudet

MMM:n tiedotus- ja toimittajatilaisuuksien määrän koki sopivana kolme neljästä vastanneesta median edustajasta. Kuitenkin 17 % toimittajista arvioi, että tilaisuuksia on liian vähän. Sisällöllisesti valtaosa vastanneista (82 %) oli samaa tai melko samaa mieltä siitä, että tilaisuuksissa tarjotaan riittävästi taustatietoa (vrt. mediatiedotteet). Samoin melkein kaikki vastanneet (93 %) olivat samaa tai melko samaa mieltä siitä, että tilaisuudet ovat hyödyllisiä.

MMM:n internet-sivut

Median edustajia pyydettiin myös arvioimaan MMM:n internet-sivuja. Arviointialueet rakennettiin julkishallinnon verkkopalvelujen laatukriteeristön käyttöä, sisältöjä ja hyötyjä koskevista arviointikriteereistä¹. MMM:n internet-sivujen arvioinnissa ei EOS-vastauksia juurikaan annettu (pl. hakukoneen arviointi). Tämä tarkoittaa sitä, että kyseiset

¹ Julkishallinnon verkkopalvelujen laatukriteeristö, Laatu verkkoon, valtiovarainministeriö (www.suomi.fi/laatuaverkkoon)

median edustajat tunsivat MMM:n internet-sivuja melko hyvin. Myönteisimmät arviot toimittajat antoivat siitä, että 1) sivuilla on toimittajia kiinnostavaa aineistoa, 2) sisällöt ovat ajantasaisia sekä 3) sisällöt ovat ymmärrettäviä ja luettavia. Kehittämiskohteina toimittajat näkivät internet-sivujen hakukoneen, navigaation ja olennaisen sisällön hahmottamisen sekä sisältöjen kattavuuden toimittajien käyttötarpeiden näkökulmasta. Toimittajien arviot ovat osin yhdenmukaiset ja osin eriävät Webstatuksen kesällä 2010 toteuttaman käyttäjätyytyväisyyskyselyn kanssa (n=3700). Yhdenmukaista oli muun muassa se, että yleisessä käyttäjätutkimuksessa joka neljäs sivustolla vierailut ei löytänyt kaikkea hakemaansa tietoa sivustosta. Eriävää oli puolestaan kokemukset navigaatiosta, joka yleisessä käyttäjätutkimuksessa koettiin hyväksi.

Mediapalvelu

Median edustajia pyydettiin antamaan kouluarvosana MMM:n mediapalvelusta. Mediapalvelu sai varsin hyvän arvosanan, 8,5. Lisäksi median edustajia pyydettiin antamaan vapaamuotoista palautetta. Vajaa puolet vastanneista median edustajista (n=19) antoi mediapalvelusta positiivista palautetta tai kehittämissuhteita. Myönteistä palautetta annettiin uutiskirjeistä, tiedotustilaisuuksista ja avainhenkilöiden tavoitettavuudesta.

”Tiedotteet ja tiedotustilaisuudet ovat olleet hyvin suunniteltuja, selkeitä ja hyödyllisiä”

”Oman työn kannalta avainhenkilöiden nopea tavoitettavuus on tärkeää. Tässä MMM:n viestinnältä on saatu yleensä hyvää palvelua.”

Kehittämissuhteina mainittiin muun muassa tausta-aineistot, viestinnän kohdentaminen, tärkeän materiaalin kääntäminen sekä poliittisen ja hallinnollisen viestinnän välinen suhde.

”Tausta-aineistot usein vanhentuneita tai niitä on vaikea löytää”

”Viestien, kutsujen yms. kohdentaminen ontuu. Minulle tulee sellaista joka ei mitenkään liity omaan toimialaani”

”Alla pressmeddelanden, samt annat viktigt material på svenska skulle uppskattas”

Median edustajat nostivat esille myös konkreettisia kehittämissuhteita:

- Esimerkiksi kuluvan vuoden kansallisten maataloustukien euromäärät / ey haettava kyseistä tukipäätöstä koskevasta tiedotteesta, tiedotelista on pitkä

2 Perustuen väitteiden kanssa täysin ja melko samaa mieltä olleiden osuuteen verrattuna muuhun arviointiasteikkoon



selattavaksi. Mavin sivuillakaan ei kerrota eri tukien määristä, tiedot on etsittävä esim. hakuohjeista.

- Palvelu on muuten hyvää, mutta nettisivuissa on kehittämisen varaa. Ne ovat melko sekavat ja monipolviset. Erityisesti metsäasioiden löytäminen on toisinaan työlästä.
- Cap-tietoa tarvitaan näinä aikoina mahdollisimman paljon
- Tekstissä edelleen jonkin verran kapulaa. Taustaa saisi olla enemmän. Julkaisut löytyvät hyvin tiedotteiden ohesta.
- Olisi selvä parannus, jos tiedotustilaisuuksia voisi seurata maakunnissa etänä hyödyntämällä nykytekniikkaa.
- Informatiivisia taustatilaisuuksia voisi olla enemmän. Matkoja ja kokkareita on tarjolla riittämiin mutta niiden tietopuolinen anti jää usein ohueksi.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ministeriön sidosryhmät sekä selvittää miten MMM:n sidosryhmät arvioivat ministeriön toimintaa, millaisia kokemuksia sidosryhmillä on yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ministeriön kanssa sekä millaisia tiedontarpeita sidosryhmillä on ja miten nämä tulevat täytetyiksi. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia sidosryhmäkyselyllä, joka kohdistettiin sidosryhmäkartoituksessa esille tulleille sidos- ja yhteistyöryhmien edustajille. Kyselyyn vastasi 1 036 henkilöä ja vastausprosentti oli 47 %.

Vastanneiden sidosryhmien yhteydenpito ja vuorovaikutus ministeriön kanssa oli hyvin monimuotoista, sillä yksi sidosryhmä oli yhteydessä keskimäärin yhdeksään eri MMM:n toimintoon. Eniten sidosryhmät olivat yhteydessä viestintään, lainsäädäntötyöhön, EU-vaikuttamiseen, maaseudun kehittämiseen ja metsätalouteen liittyvissä kysymyksissä.

Vastanneista sidosryhmistä 5 % oli tekemisissä ministeriön kanssa päivittäin. Kerran viikossa tai useammin ministeriön kanssa tekemisissä oli 34 % vastanneista ja 1–2 kertaa kuussa 37 %. Vastanneista harvemmin kuin kerran kuukaudessa ministeriön kanssa oli tekemisissä neljännes (24 %). Valtaosa päivittäin taikka kerran viikossa tai useammin ministeriön kanssa tekemisissä olleista sidosryhmistä toimi maa- ja elintarviketalouden parissa. Nämä yhteydet olivat myös useimmin valtionhallinnosta.

Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet olivat yleisesti kestäneet melko pitkään, sillä 59 % vastanneista ilmoitti, että oli ollut ministeriön kanssa tekemisissä yli 10 vuotta. 2–10 vuotta yhteistyötä tehneitä oli sidosryhmistä 33 % ja alle 2 vuotta 8 %. Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta on mielenkiintoista, että päivittäin MMM:n kanssa tekemisissä olevista sidosryhmien edustajista 70 % oli ollut ministeriön kanssa tekemisissä yli 10 vuotta.

Sähköiset yhteydenpitotavat ja henkilökohtainen vuorovaikutus korostuivat ministeriön sidosryhmäsuhteissa. Yleisimmät sidosryhmien käyttämät yhteydenpitotavat olivat sähköposti, henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset, ministeriön verkkosivut ja puhelinkeskustelut. Vähiten sidosryhmien käyttämät yhteydenpitotavat olivat lehdet ja esitteet, kirjeet ja uutiskirjeet. Sidoryhmät saivat valita luettelosta kaikki käyttämänsä yhteydenpitotavat. Vähiten käytetytkin olivat melko suosittuja, sillä esimerkiksi lehtiä ja esitteitäkin seurasi viidennes vastanneista sidosryhmistä.

Toimivina ja hyvinä käytäntöinä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa sidosryhmät nostivat esille yhteiset työryhmät, poikkihallinnolliset neuvottelukunnat, yhteiset



koulutustilaisuudet, yhteistutkimushankkeet, sidosryhmätilaisuudet sekä poikkihallinnolliset viestintähankkeet. Nämä ovat foorumeita tai kanavia, joilla tuetaan sidosryhmien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, keskinäistä tiedonkulkua sekä mahdollistetaan asiantuntijatiedon hyödyntäminen ja kasvaminen omaa toimialaa koskevissa asioissa. Toisena keskeisenä tekijänä vastauksissa korostettiin yhteydenpidon henkilökohtaisuutta. Moni nosti esille, että kaipaisi lisää henkilökohtaisia tapaamisia tai muuta suoraa vuorovaikutusta. Henkilökohtaiset suhteet ministeriön sisällä ja hallinnonalan toimijoiden välillä nähtiin mielenkiintoisesti voimavarana (edistää yhteistyötä) sekä esteenä (haittaa yhteistyötä). Yleisesti toivottiin, että ministeriön virkamiehet jalkautuisivat nykyistä enemmän kentälle sekä kuuntelisivat alueellista asiantuntemusta

Ministeriön ja sidosryhmien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiskohteina sidosryhmät nostivat esille ministeriön toiminnan poliittiseen ulottuvuuteen liittyviä kysymyksiä. Koettiin esimerkiksi, että eturyhmänäkökulma on toisinaan liian hallitseva, poliittinen päätöksentekoprosessi kestää liian pitkään tai tavoitellut vaikutukset eivät toteudu. Toinen kehittämiskohde liittyi vastuunjakokysymyksiin eri toimijoiden kesken. Epäselvät vastuunjaot aiheuttavat tehtävien siirtämistä toimijalta toiselle ja pahimmillaan keskinäistä syytelyä. Osa vastaajista myös kritisoi MMM:n avoimuuden astetta: kehittämisehdotuksia pitäisi pystyä ottamaan paremmin vastaan, kentän asiantuntijoita pitäisi kuunnella paremmin sekä lisätä valmisteluvaiheen osallistumismahdollisuuksia ja viestintää. Samalla hierarkiaa, byrokraattisuutta ja ”virkamieskieltä” toivottiin vähennettävän.

Toiminnan arviointi

Sidosryhmäkyselyssä sidosryhmiä pyydettiin arvioimaan niiden toimintojen laatua, joiden kanssa kyseisellä sidosryhmällä oli ollut yhteistyötä. Arviointi toteutettiin 22 ministeriön toimintaan liittyvällä osa-alueella. Toimintaa tarkasteltiin siitä näkökulmasta, kuinka tyytyväinen sidosryhmän edustaja on ministeriön toiminnan laatuun. Arviointiskaalana käytettiin asteikkoa erittäin tyytyväinen (5), melko tyytyväinen (4), ei tyytyväinen eikä tyytymätön (3), melko tyytymätön (2), erittäin tyytymätön (1). Arvioinneissa kaikkien toimintojen keskiarvoksi tuli 3,36 (ei tyytyväinen eikä tyytymätön). Arviot on kuvattu toimintokohtaisesti liitteessä 2.

Vastanneet sidosryhmät arvioivat myönteisimmin elintarviketurvallisuuteen (ka. 3,72), maanmittaus- ja kirjaamisasioihin (ka. 3,55), viestintään (ka. 3,54), kartta- ja paikkatietoasioihin (ka. 3,54) sekä kasvinterveyteen ja tuotantopanoksiin (ka. 3,52) liittyvän toiminnan laatua. Kielteisimmin arviointiin talouteen ja tulosohejuukseen (ka. 3,13), porotalouteen (ka. 3,13), bioenergiaan (ka. 3,14), valtionapuihin (ka. 3,14) sekä lainsäädäntötyöhön (ka. 3,17) liittyvää toiminnan laatua. Erot ovat melko pieniä.

Tarkasteltaessa taustamuuttujia huomattiin, että ministeriön sidosryhmät, joiden toimialana oli maa- ja elintarviketalous, arvioivat myönteisimmin ministeriön toiminnan laatua (ka. 3,42). Kielteisimmät arviot ministeriön toiminnan laadusta antoivat kala- tai riistatalouden piiriin kuuluvat ministeriön sidos- ja yhteistyöryhmät (ka. 3,22). Lisäksi toiminnan laatua tarkasteltiin myös sidosryhmän organisaatiotyypin mukaan. Myönteisimmät arviot ministeriön toiminnan laadusta antoivat median edustajat (ka. 3,49). Kielteisimmät arviot antoi puolestaan yrityssektorin edustajat (ka. 3,31).

Lisäksi sidosryhmät saivat arvioida vapaasti ministeriön toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Avovastauksiin pyydettiin yksilöimään arvioitava toiminto. Näitä vapaita palautteita on esitetty laajasti luvussa 4.1.

Ministeriön toiminnan johtamista arvioitiin erilaisten väitelauseiden avulla. Myönteistä arvioissa oli, että kolme neljästä vastaajasta oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että maa- ja metsätalousministeriö johtaa toimialansa politiikkaa. Sen sijaan vain alle kolmannes sidosryhmistä koki, että ministeriö on edelläkävijä luonnonvarapolitiikassa. Kehittämisen varaa oli sidosryhmien mielestä myös ministeriön konsernijohtamisessa.

Lisäksi vain noin puolet vastanneista sidosryhmistä oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että ministeriön virkamiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot tai että virkamiehet reagoivat yhteydenottoihin nopeasti.

Ministeriön toimintaa arvioitiin myös 12 vastakohtaparin avulla, jotka liittyivät sidosryhmiin käsityksiin ministeriön toiminnasta ja toimintatavoista. Sidoryhmät pitivät ministeriön toimintaa asiantuntevana, luotettavana, kiinnostavana ja vaikuttavana. Asiantuntemuksen ja luotettavuuden osalta tulokset ovat yhteneväiset vuoden 2004 sidosryhmätutkimukseen (Åberg ym. 2004). Sen sijaan myönteistä kehitystä on tapahtunut ministeriön toiminnan kiinnostavuudessa. Heikoimmat arviot ministeriö sai uudistumiskykyisyydestä, asiakaskeksisyydestä, toiminnan verkostomaisuudesta ja aloitteellisuudesta.

Ministeriöiden työnjako

Ministeriöiden välisen työnjaon toimivuutta selvitettiin kysymällä ”Onko ministeriöiden välinen työnjako hyvä (MMM:n kannalta)? Jos ei ole, niin miten sitä pitäisi kehittää?”. Kysymykseen vastasi 264 sidosryhmien edustajaa. Joka kymmenes vastauksen antanut oli sitä mieltä, että nykyinen työnjako on riittävän selkeä. Moni myös nosti esille yhteistyön tiivistämisen sen sijaan, että työnjako organisoitaisiin uudelleen. Erityisen hankaliksi koettiin asiat, jotka ovat koskettavat useampaa ministeriötä. Tällöin asioiden yhteinen edistäminen koettiin hitaaksi. Suoranaisia ministeriöiden yhdistämisehdotuksia tuli useampia, mutta ministeriöiden yhdistämistä



ei voida pitää hallitsevana sidosryhmien ehdotuksena työnjakoa koskevien ongelmien korjaamiseksi. Ehdotukset ministeriöiden yhdistämisestä koskivat erityisesti YM:n ja MMM:n yhdistämistä (Luonnonvarainministeriöksi).

Sidosryhmien tiedontarpeet

Sidosryhmien tiedontarpeita selvitettiin kysymällä, mistä asioista sidosryhmät tarvitsevat nykyistä enemmän tietoa. Yleisesti voidaan ajatella, että sidosryhmien tiedontarpeet korreloivat sellaisten ministeriön toiminta-alueiden kanssa, joiden kanssa sidosryhmillä on yhteistyötä. Vastanneet sidosryhmät tarvitsivat nykyistä enemmän tietoa valmisteilla olevien asioiden taustoista (57 %), päätösten vaikutuksista (43 %), säädösten ja määräysten tulkinnasta (41 %), ministeriön toimialan ajankohtaisia asioista (39 %) ja tehdyistä päätöksistä (31 %). Joka kymmenes vastanneista sidosryhmistä koki, ettei tarvitse mistään temasta nykyistä enempää tietoa.

Kehittämissuhteet

Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää mm. seuraavia huomioita ja kehittämissuhteita:

- Vain alle kolmannes vastanneista sidosryhmistä oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä väitteen ”MMM on edelläkävijä luonnonvarapolitiikassa”. Tämä tulos on huomiota herättävä ministeriön strategisen johtamisen näkökulmasta.
- Vain joka neljäs sidosryhmän edustaja oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä väitteen ”MMM:n konsernijohtaminen on toimivaa ja tuloksellista” kanssa. Myös tämän arvion syitä tulisi pohtia tarkemmin sekä miettiä, miten a) konsernijohtamista voidaan parantaa tai b) miten tietoa konsernijohtamisen tuloksista ja toimivuudesta voidaan lisätä.
- Ministeriö sai sidosryhmiltä heikoimmat arviot toiminnan uudistumiskykyisyydestä, asiakaskeskeisyydestä, verkostomaisuudesta ja aloitteellisuudesta. Tämän osalta voidaan kysyä, mikä ministeriön toimintatavoissa ja prosesseissa on sellaista, joka saattaa estää edellä mainitunlaista toimintaa (esimerkiksi epäselvät vastuut poikkihallinnollisissa hankkeissa, resurssipula, tehottomat prosessit, puutteet seurannassa tai tavoitteiden liian yleinen määrittely?).
- Lainsäädännön valmistelussa tulisi kiinnittää enemmän huomiota ns. follow up -viestintään eli tilannetta seuraavan viestinnän toteuttamiseen. Follow up -viestintä mahdollistaa sen, että prosessissa mukana olevat sidosryhmät tai sidosryhmät, joiden toimintaa muutokset suoranaisesti koskevat, saavat valmisteluvaiheessa ajantasaista tilannetietoa toimintansa tueksi. Näin mahdolliset linjamuutokset tulevat aikaisemmin näkyväksi ja tarvittaville sidosryhmille välittyä tieto valmistelun etenemisestä.

- Sidosryhmien arvioiden perusteella sidosryhmät saavat melko hyvin yleistä toimialaa koskevaa tietoa. Sen sijaan viestintään asioiden valmisteluvaiheessa, viestinnän kohderyhmäsuuntautuneisuuteen ja linjakkuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kohderyhmäsuuntautunutta viestintää voidaan esim. lisätä tarkistamalla ministeriön jakelulistat ja huomioimalla paremmin sidosryhmien tiedontarpeet viestinnässä. Viestinnän linjakkuutta voidaan parantaa tarkistamalla ministeriön viestintäsuunnitelmaa sekä sopimalla käytännön viestintätilanteissa viestinnän tavoitteista, vastuista, perusviesteistä ja ajankohdasta etukäteen.
- Sähköisen viestinnän merkitys korostui sidosryhmien suosimissa yhteydenpito- ja vuorovaikutustavoissa. Ministeriön omien viestintävalmiuksen osalta tulisi varmistaa, että ministeriön IT-infrastruktuuri tukee mahdollisimman hyvin sähköistä vuorovaikutusta (videoneuvottelumahdollisuudet, riittävät sähköpostilaatikkojen koot, mahdolliset pikaviestinpalvelut kuten Microsoft Office Communicator, riittävät henkilöstön IT-valmiudet).

Lopuksi

Johdannossa mainittu kehityskaari, jossa julkisorganisaatiot muuttuvat melko suljetuista ja organisaatiokeskeisistä järjestelmistä toiminnaltaan avoimiksi ja verkostomaisiksi (Pollitt ym. 2007), oli nähtävissä myös tässä tutkimuksessa. Muutos tapahtuu asteittain. Tutkimuksessa näkyi, että valtionhallinnon sekä paikallis- ja aluehallinnon edustajat pitivät ministeriön toimintaa verkostomaisempana, aloitteellisempana ja avoimempuna kuin tutkimus- tai oppilaitosten, yritysten, järjestöjen, median ja muiden sidosryhmien edustajat.

Valtionhallinnon sekä paikallis- ja aluehallinnon edustajat ovatkin usein toiminnaltaan kiinteästi ministeriöön kytkettyjä; kumppaneita tai muita tahoja, jotka on otettava toiminnassa huomioon. Näillä on tarve säännölliseen dialogiin ja henkilökohtaisiin kontakteihin. He ovat usein mukana työryhmissä, yhteishankkeissa ja lainvalmistelussa. Järjestöt, yritykset ja media voidaan puolestaan nähdä erityisryhminä, jotka ovat teemakohtaisesti mukana lainsäädäntötyössä, lausunnonantajina ja erilaisissa projekteissa. Näillä erityisryhmillä on tarve vuorovaikutukseen sekä räätälöityihin viestinnän sisältöihin. (Turunen & Lavento 2008, 11.) Tutkimuksessa järjestöjen ja yritysten edustajat antoivat kriittisimmät arviot ministeriön toiminnasta. Näyttää siltä, että kumppanit ja muut tahot, jotka on (lakisääteisesti tai muuten) otettava huomioon, osallistetaan toimintaan usein jo päätösten valmisteluvaiheessa. Sen sijaan teemakohtaisten erityisryhmien osallistamisessa ja tiedontarpeiden täyttämässä on vielä kehittämisen varaa.

Sidosryhmätutkimus osoittaa, että ministeriöissä eikä muissakaan organisaatioissa viestintää ja ministeriöiden muuta yhteistyötä sidosryhmien kanssa voida erottaa toisistaan. Viestintä on oleellinen osa johtamista, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja



koordinaatiota. Ihmiset organisoituvat ratkoakseen ongelmia ja siihen he tarvitsevat erilaisia viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen muotoja (Weick 2001; Peters 2000). Siksi sidosryhmien toiveeseen hallinnon alan sisäisestä, ja erityisesti muiden ministeriöiden ja hallinnon alan toimijoiden välisestä, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Tietotulva verkostoyhteiskunnassa on niin valtavaa, että ministeriöiden tulisi oman alansa asiantuntijoina koota selkeitä tietoaineistoja. Hallinnon alan tutkimuslaitosten ja muun ajankohtaisen tutkimustiedon kokoamisessa ja jakamisessa voidaan hyödyntää verkon antamia mahdollisuuksia kuten yhteiskuntatieteiden puolella on tehty (ks. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, <http://www.fsd.uta.fi/>).

Viestinnän näkökulmasta kiinnostavan avauksen teki Suomen maabrändivaltuuskunta. Se antoi myös maa- ja metsätalousministeriön hallinnon alalle erilaisia tehtäviä¹.

TEHTÄVÄ ALUEELLISELLE ELINKEINOPOLITIIKALLE: Jokamiehen oikeuksista elinkeinomahdollisuuksia

Mikä olisi Suomen paras tatti- tai puolukkapaikkakunta? Entäpä telttailupääkaupunki? Maaseudun kunnat voivat löytää talouteensa kaivattua nostetta jokamiehen oikeuksista. Sitä varten tarvitaan nykyistä vireämpi ja monipuolisempi palvelutarjonta, jotta sekä omat että vieraat poimijat ja retkeilijät saadaan liikkeelle.

Maa- ja metsätalousministeriö tai yksittäiset kunnat voisivat tukea tätä perustamalla avoimia tietokantoja, joista sieni- ja marjanpoimintapaikat selviäisivät jokaiselle. Tehokkaimmillaan avoimen datan pankki tarjoaisi näkymän liikkumis-, majoitus-, virkistys- ja ruokailupalveluihin. Hyvin paketoituna kokonaisuutena matkailija saa kaiken kerralla: majoituksen, luomuruokaa, metsätien nuotio- tai kannonokka-aterioineen, marjojen ja sienten poimintaa, hiljaisuutta. Samalla matkailun ympärille rakentuvat palvelut elävöittävät paikallisten asukkaiden palvelu- ja työpaikkatarjontaa. Mahdollisuudet jokamiehen oikeuksien kaupallistamiseen ovat suuret.

Myös maabrändivaltuuskunnan presidentille annettussa tehtävässä maa- ja metsätalousministeriön tehtävä tulee esiin:

TEHTÄVÄ TASAVALLAN PRESIDENTILLE: Aloite pohjoismaisista jokamiehen velvollisuuksista

Jokaisen pohjoismaalaisen tulee tuntea ekologinen jalanjälkensä, kulutustuotteidensa alkuperä ja niiden ympäristövaikutukset. Tätä

¹ ks. Tehtävä Suomelle. Maabrändivaltuuskunnan loppuraportti 25.11.2010 osoitteessa http://www.tehtavasuumelle.fi/documents/TS_koko_raportti_FIN.pdf [haettu 22.1.2010]

varten pohjoismaiset valtiojohtajat voisivat sopia jokamiehenoikeuksia täydentävistä jokamiehenvelvollisuuksista. Niiden lähtökohtana olisi lisätä kansalaisten ymmärrystä elintapojen merkityksestä luonnonvarojen säilymiselle ja muiden ympäristöuhkien ehkäisylle. Jokamiehenvelvollisuuksiin liittyvän yhteisen arvopohjan kirjaaminen vahvistaisi pohjoismaista arkista toimijuutta ympäristöongelmien ratkaisemisessa, vaikka lakien ja säädösten rooli ympäristöpolitiikassa säilyykin keskeisenä. Yhteiset eettiset säännöt siirtyvät käytäntöön, kun ne kirjataan ylös. Pohjoismaiden jaettu arvopohja on yhtä kypsä jaetuille velvollisuuksille, kuin se on jo jokamiehenoikeuksille, jotka tunnetaan koko alueella.

Suomen maabrändivaltuuskunnan työstä voidaan olla montaa mieltä, mutta oleellista on, että maa- ja metsätalousministeriössä nähdään missä ajassa eletään ja mitkä ovat ne vahvuudet, joita voitaisiin kehittää, jotta ministeriö voisi vastata oman strategiansa mukaisiin tavoitteisiin.

Ministeriön toimintakyky ja yhteistyökyky testataan viimeistään erilaisissa kriisitilanteissa. Kriisien tutkimukset (Lavento 2009; Seeck, Lavento, Hakala 2008; Huhtala, Hakala, Laakso & Falck 2005) Suomessa ovat osoittaneet, että kriisitilanteessa tarvitaan erityisesti eri toimijoiden yhteistyötä. Maa- ja metsätalousministeriöllä on Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa² keskeinen rooli mm. elintarvikehuollon alkutuotannon ja vesihuollon turvaamisessa sekä tulvariskien hallinnassa ja paloturvallisuudessa.

Ministeriön normaaliajan käytännöllä on keskeinen vaikutus siihen, miten kriisissä toimitaan. Kriisin johtamisen kannalta on olennaista ymmärtää, kuinka keskeiset sidosryhmät reagoivat kriisiin, mitä resursseja ja tietoa sidosryhmillä voi olla tarjota kriisin hoitamiseksi sekä kuinka häiriötilanne tai poikkeusolot vaikuttavat sidosryhmiin (Pearson & Clair 1998, 70–73). Projektin tavoitteena on ollut tutkimalla kehittää ministeriön yhteistyötä sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Tämä voi onnistua vain, jos eri toimijoilla on aitoa halua vuoropuheluun ja uusien mahdollisuuksien kokeiluun. Silloin maa- ja metsätalousministeriöstä voi tulla suurenkin yleisön silmissä sitä, millaiseksi keskeiset sidosryhmät sen toiminnan nyt jo kokevat: asiantunteva, luotettava ja kiinnostava.

² Ks. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia ja elintärkeiden toimintojen turvaaminen, www.yett.fi [haettu 22.1.2011]

LÄHTEET

- Aula, Pekka & Hakala, Salli (toim.) (2005). *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Hakala, Salli (1994). *Julkisuus ja valtionhallinnon tiedotus. Valtionhallinnon tiedotusstrategiat 1945–1994*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.
- Hakala, Salli (2010). *Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa. Analyysi Jokelan ja Kauhajoen kriisien viestinnästä*. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 2/2009.
- Huhtala, Hannele & Hakala, Salli (2007). *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtala, Hannele; Hakala, Salli; Laakso, Aino & Falck, Annette (2005). *Tiedonkulku ja viestintä Aasian hyökyaaltokatastrofissa*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 7/2005.
- Lavento, Heidi (2009). *Nokian vesikriisi yllätti: Vaaran merkkejä ei havaittu*. Media ja viestintä 2/2009.
- Lavento, Heidi & Juholin, Elisa (2009). *Hallinnonuudistuksissa vanhat rakenteet kohtaavat työyhteisön uudet vaatimukset. Työ ja ihminen -aikakauskirja 2/2009*.
- Lavento, Heidi (2008). *KISA – kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä*. Acta nro 201. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Viestinnän tutkimuskeskus CRC.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (2000). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus.
- Luoma-aho Vilma (2008). *Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet*. Julkaistu teoksessa Aula, P. Kivi vai katedraali. *Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: Infor, s. 79–95.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulovastuusta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia 113, Hallintotiede 7.
- Nieminen, Hannu; Hakala, Salli, Huhtala, Hannele; Tarkiainen, Johanna; Slätis, Thomas & Åberg, Leif (2005a). *VISA – valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä*. Valtioneuvoston julkaisuja 3/2005. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Nieminen, Hannu; Hakala, Salli, Huhtala, Hannele; Tarkiainen, Johanna; Slätis, Thomas & Åberg, Leif (2005b). *VISA – valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä*. Valtioneuvoston julkaisuja 5/2005. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Parrila, Sanna (2002). *Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen*. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis.
- Pearson, Christine M. & Clair, Judith A. (1998). *Reframing Crisis Management*. *The Academy of Management Review*; Jan 1998; 23, 1. 59–76.
- Peters, John Durham (2000). *Speaking into the Air: A History of the Idea of Communication*. Chicago: Chicago University Press.
- Pollitt, Christopher (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press. Glasgow: Bell and Bain.

- Pollitt, Christopher; Bouckaert, Geert & Löffler, Elke (2007). *Making quality sustainable: co-design, co-decide, co-produce and co-evaluate*. Scientific Rapporteurs, 4QC Conference. Ministry of Finance, Finland 2007.
- Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Second edition. Oxford: Oxford University Press.
- Seeck, Hannele; Lavento, Heidi & Hakala, Salli (2008). *Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi*. Acta nro 206. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sumiala, Johanna & Tikka, Minttu (2009). ”Netti edellä” kuolemaan. *Koulusurmat kommunikatiivisena ilmiönä*. Media & viestintä 32(2009): 2, 5–18.
- Turunen, Anni & Lavento, Heidi (2008). *Ympäristöministeriön sidosryhmäviestinnän tutkimus*. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 5/2008, Helsingin yliopisto.
- Vähämaa, Miika (2008). *Joukkoviestimien kokemuksia valtionhallinnon viestinnästä*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 12/2008.
- Weick, Karl E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Wiio, Juhani (2006). *Media uudistuvassa yhteiskunnassa. Median muuttuvat pelisäännöt*. Sitran raportteja 65. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Åberg, Leif; Malmelin, Nando; Tarkiainen, Johanna (2004). *MMM:n viestintä 2004*. Tutkimus maa- ja metsätalousministeriön viestinnän strategiasta, sidosryhmistä, verkkoviestinnästä ja yhteisökuvasta. Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC:n raportteja 1/2004.

Muut lähteet

- Eurobarometri. *Ruokaan liittyvät risit – Suomen tulokset verrattuna EU:n keskiarvoon*. Euroopan komissio ja elintarviketurvallisuusviranomainen EFSA. Tutkimustiedote julkaistu 17.11.2010.
- Julkishallinnon verkkopalvelujen laatukriteeristö, Laatu verkkoon, valtiovarainministeriö*. Verkkolähde: www.suomi.fi/laatuaverkkoon [haettu 10.11.2010].
- Maa- ja metsätalousministeriön käyttäjätyytyväisyyskysely. Webstatus 1.7.2010.
- Maa- ja metsätalousministeriön strategia. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 9/2005.
- Tehtävä Suomelle. *Maabrändivaltuuskunnan loppuraportti 25.11.2010*. Verkkolähde: http://www.tehtavasuumelle.fi/documents/TS_koko_raportti_FIN.pdf [haettu 22.1.2011]
- Tuominen, Antero (2010). *Katovuosista biotalouteen. Maa- ja metsätalousministeriö 150 vuotta (1860–2010)*. Sastamala: Vammalan kirjapaino.
- Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 2/2010. Helsinki: Yliopistopaino.
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010.

LIITE 1. SIDOSRYHMÄTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Kyselylomake rakennettiin suomeksi ja ruotsiksi. Taustalla käytettiin Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC:n valtioneuvoston kanslialle (Nieminen, Hakala, Huhtala, Åberg, Slätis & Tarkiainen 2005a; 2005b) ja Kuntaliitolle (Laventon 2008) rakentamia viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmiä, MMM:n projektiryhmän keskusteluja sekä ministeriön eri osastoilta tullutta palautetta.

1. Työnkuvasi

Toimihenkilö/virkamies

Asiantuntija/tutkija

Päällikkö

Johtavassa asemassa oleva

Yrittäjä

Viestintäammattilainen (tiedottaja, toimittaja ym.)

Poliittisessa tai muussa luottamustehtävässä

Muu

2. Edustamasi ikäryhmä

Alle 35 vuotta

35–50 vuotta

Yli 50 vuotta

3. Sukupuoli

Mies

Nainen

4. Millä eri tavoin olet yhteydessä ministeriön kanssa? Valitse tarvittaessa useampi vaihtoehto.

Henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset

Puhelinkeskustelut

Sähköposti

Kirjeet

Sähköpostitiedotteet

Ministeriön verkkosivut, mmm.fi

Ministeriön tilaisuudet

Ministeriön julkaisut

Uutiskirjeet (mm. Liiteri, Verso, Käpy, Sarvi, Evä)

Lehdet ja esitteet

Ministeriön työryhmät, neuvottelukunnat yms.

Muu, mikä:

5. Kuinka usein olet tekemisissä MMM:n kanssa?

Päivittäin

Kerran viikossa tai useammin

1-2 kertaa kuukaudessa

Harvemmin

6. Kuinka pitkään olet ollut tekemisissä MMM:n kanssa?

Alle 2 vuotta

2–10 vuotta

Yli 10 vuotta

En koskaan

7. Organisaatiosi toimiala

Maa- ja elintarviketalous

Metsätalous

Kala- tai riistatalous Muu

8. Kerro vielä, minkätyyppisessä organisaatiossa työskentelet?

Valtionhallinto

Paikallis- ja aluehallinto

Tutkimus- tai oppilaitos

Yritys

Järjestö

Media

Muu



12. Mitkä ovat mielestäsi toimivia ja hyviä käytäntöjä MMM:n ja edustamasi organisaation nykyisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa? Miten yhteistyötä ja vuorovaikutusta voisi mielestäsi kehittää?

13. Onko ministeriöiden välinen työnjako mielestäsi hyvä ja selkeä (MMM:n kannalta)? Jos ei ole, miten sitä pitäisi kehittää?

14. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Maa- ja metsätalousministeriö johtaa toimialansa politiikkaa						
MMM:n konsernijohtaminen on toimivaa ja tuloksellista						
MMM on edelläkävijä luonnonvarapolitiikassa						
MMM:n virkamiehet reagoivat yhteydenottoihin nopeasti						
MMM:n virkamiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot						

15. Mistä asioista tarvitset MMM:ltä nykyistä enemmän tietoa? Valitse tarvittaessa useampia vaihtoehtoja.

Toimialan ajankohtaiset asiat

Valmisteilla olevien asioiden taustat

Tehdyt päätökset

Päätösten vaikutukset

Tutkimukset

Yhteystiedot ja vastualueet

Säädösten ja määräysten tulkinta

Ministeriön erilaiset ohjelmat

EU-asiat

Kansainvälinen vaikuttaminen

Lainsäädäntötyö

Valtionavut

Tulosohjaus

En tarvitse mistään teemasta nykyistä enemmän tietoa

16. Minkälaista muuta kuin yllä mainittua tietoa tarvitset MMM:ltä?

Kysymykset 17–23 esitetään vain median edustajille.

17. Miten mieltä olet MMM:n mediatiedotteiden määrästä?

Liikaa

Sopivasti

Liian vähän

En osaa sanoa

18. Mitä mieltä olet seuraavista MMM:n mediatiedotteita koskevista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedotteet ovat selkokielisiä						
Tiedotteiden pituus on sopiva						
Tiedotteissa on riittävästi taustatietoa						
Tiedotteet ovat hyödyllisiä						
Tiedotteiden jakelutapa on toimiva						
Henkilökohtainen palvelu puhelimitse on hyvää						

19. Mitä mieltä olet MMM:n tiedotus- ja toimittajatilaisuuksien määrästä?

Liikaa Sopivasti Liian vähän En osaa sanoa

20. Mitä mieltä olet seuraavista MMM:n tiedotus- ja toimittajatilaisuuksia koskevista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tilaisuuksissa tarjotaan riittävästi taustatietoa						
Tilaisuudet ovat hyödyllisiä						

21. Miten arvioisit MMM:n internet-sivuja?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sivuilla on minua kiinnostavaa aineistoa						
Sivujen sisältö on käyttötärpeitten näkökulmasta kattava						
Sivujen sisältö on ajantasaista						
Sivujen sisältö on ymmärrettävää ja luettavaa						
Navigaatio ja sivun olennaisin sisältö hahmottuu nopeasti						
Sivuston hakukone on toimiva						

22. Arvioi vapaamuotoisesti MMM:n mediapalvelua: mikä on mielestäsi hyvää, missä on vielä kehittämisen varaa?

23. Minkä kouluarvosanan antaisit MMM:n mediapalvelusta?

10, 9, 8, 7, 6, 5, 4

JSM:s enkät bland ministeriets intressent- och samarbetsgrupper

1. Din yrkeskategori

funktionär/tjänsteman

expert/forskare

chef

i ledande ställning

företagare

kommunikationsproffs (informatör, redaktör osv.)

i ett politiskt eller något annat förtroendeuppdrag

annan

2. Din åldersgrupp

under 35 år

35–50 år

över 50 år

3. Kön

man

kvinn

4. På vilka olika sätt står du i kontakt med ministeriet? Du får välja flera alternativ. personliga diskussioner och möten

telefonsamtal

e-post

brev

e-postmeddelanden

ministeriets webbplats mmm.fi

ministeriets tillställningar

ministeriets publikationer

nyhetsbrev (bl.a. Liiteri, Verso, Käpy, Sarvi, Evä)

tidningar och broschyrer

ministeriets arbetsgrupper, delegationer m.m.

annat:

5. Hur ofta har du kontakt med ministeriet?

dagligen

en gång i veckan eller oftare

1-2 gånger i månaden

mer sällan

6. Hur länge har du haft kontakt med jord- och skogsbruksministeriet?

under 2 år

2–10 år

över 10 år

7. Verksamhetsområdet för din organisation

jord- och livsmedelsekonomi

skogsbruk

fiske eller vilthushållning

annat

8. Vilken instans representerar din organisation närmast?

statsförvaltning

lokal- eller regionförvaltning

forskningsinstitut eller läroanstalt

företag

organisation

media

annan

9. Berätta hur nöjd du är med ministeriets verksamhet inom följande delområden. Om du inte haft samarbete inom något av dessa områden, kan du lämna svarsfältet tomt.

	Mycket nöjd	Rätt så nöjd	Inte nöjd eller missnöjd	Rätt så missnöjd	Mycket missnöjd
Jordbruk					
Utveckling av landsbygden					
Livsmedelspolitik					
Livsmedelssäkerhet					
Djurens hälsa och välbefinnande					
Växthälsa och produktionsinsatser					
Skogsbruk					
Bioenergi					
Fiskerihushållning					
Renskötsel					
Viltushållning					
Lantmäteri- och inskrivningsärenden					
Kartor och geografisk information					
Vattenresurser					
Forskning					
Lagstiftningsarbete					
Inflytande i EU					
Internationellt inflytande					
Statsbidrag					
Ekonomi och resultatstyrning					
Förvaltning					
Kommunikation					

10. Gör du en bedömning av kvaliteten, effektiviteten och resultaten av ministeriets verksamhet. Du kan välja en viss funktion inom ministeriets verksamhetsområde som du kommenterar.



11. **Nedan ser du adjektiv som ska beskriva jord- och skogsbruksministeriets verksamhet. Klicka på den punkt på sträckan du närmast tycker motsvarar din uppfattning om ministeriets verksamhet (till exempel ju närmare ordet "Sakkunnig" du klickar, desto sakkunnigare upplever du ministeriets verksamhet).**

Sakkunnig						Inte sakkunnig
Tillförlitlig						Otillförlitlig
Aktiv						Passiv
Effektiv						Ineffektiv
Effektfull						Inte effektfull
Genomsådlig						Ogenomsådlig
Objektiv						Partisk
Initiativtagande						Reaktiv
Kundorienterad						Organisationscentrerad
Nätverksliknande						Hierarkisk
Kapabel att reformera sig						"Stelnad i formerna"
Intressant						Ointressant

12. **Vilka tycker du är fungerande och bra handlingsätt när det gäller samarbetet och interaktiviteten mellan ministeriet och den organisation du representerar? På vilket sätt anser du samarbetet och interaktiviteten kunde utvecklas?**

13. **Är ministeriernas arbetsfördelning inom statsrådet nu bra med tanke på jord- och skogsbruksministeriet? Om inte, hur borde man ändra den?**

14. **Vad anser du om följande påståenden?**

	Helt av samma åsikt	Delvis av samma åsikt	Inte av samma eller annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Helt av annan åsikt	Tar inte ställning
Jord- och skogsbruksministeriet leder politiken inom sitt verksamhetsområde						
Ministeriets koncernledningsarbete är fungerande och effektivt						
Ministeriet är en föregångare inom naturresurspolitiken						
Ministeriets tjänstemän reagerar snabbt när de kontaktas						
Ministeriets tjänstemän har god social kompetens						

15. Om vilka frågor behöver du mer information än du får i dag? Du kan välja flera alternativ.

Verksamhetsrådets aktuella ärenden
 Bakgrunder till ärenden som är under beredning
 Beslut
 Beslutens effekter
 Undersökningar
 Kontaktuppgifter och ansvarsområden
 Tolkning av författningar och föreskrifter
 Ministeriets olika program
 EU-frågor
 Internationellt inflytande
 Lagberedningsarbete
 Statsbidragspolitik
 Resultatstyrning
 Behöver inte någon ytterligare information om dessa ämnesområden

16. Behöver du MER information om andra frågor än de här?

17. Vad är din åsikt om antalet pressmeddelanden från ministeriet?

För många Antalet är lämpligt För få Tar inte ställning

18. Vad anser du om följande påståenden om pressmeddelandena?

	Helt av samma åsikt	Delvis av samma åsikt	Inte av samma eller annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Helt av annan åsikt	Tar inte ställning
Meddelandena är skrivna på klarspråk						
Meddelandena är lämpligt långa						
Meddelandena innehåller tillräckligt med bakgrundsinformation						
Meddelandena är nyttiga						
Distributionssättet är fungerande						
Den personliga betjäningen per telefon är god						

19. Vad är din åsikt av antalet ministeriets informations- och presskonferenser?

För många Antalet är lämpligt För få Tar inte ställning



20. Vad anser du om följande påståenden om informations- och presskonferenserna?

	Helt av samma åsikt	Delvis av samma åsikt	Inte av samma eller annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Helt av annan åsikt	Tar inte ställning
På konferenserna ges en tillräcklig mängd bakgrundsmaterial						
Konferenserna är nyttiga						

21. Vad tycker du om ministeriets webbsidor?

	Helt av samma åsikt	Delvis av samma åsikt	Inte av samma eller annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Helt av annan åsikt	Tar inte ställning
På sidorna finns material som intresserar mig						
Innehållet är täckande med tanke på mina behov av information						
Sidorna är aktuella och uppdaterade						
Innehållet är begripligt och läsbart						
Man får snabbt en klar uppfattning om navigationen och det viktigaste innehållet						
Sökmotorn fungerar bra						

22. Ge en bedömning av ministeriets medietjänst: vad är bra, vad behöver utvecklas ytterligare osv.

23. Vilket skolvitsord skulle du ge åt ministeriets medietjänst?

10, 9, 8, 7, 6, 5, 4

Liite 2. Ministeriön toiminnan arviointi

Sidosryhmäkyselyssä kysyttiin: ”Kerro, kuinka tyytyväinen olet MMM:n toiminnan laatuun alla mainituilla osa-alueilla? Jätä vastauskenttä tyhjäksi niiden MMM:n toimintojen osalta, joiden kanssa sinulla ei ole ollut yhteistyötä.” Alla olevassa taulukossa 9 on eritelty sidos- ja yhteistyöryhmien vastaukset toiminto toiminnolta (%). 1 030 sidosryhmän edustajaa antoi yhteensä 9 541 arviota.

Taulukko 9. Sidosryhmien arviot ministeriön toimintojen laadusta asteikolla 1–5, %, (n=1030)

	Erittäin tyytyväinen (5)	Melko tyytyväinen (4)	En tyytyväinen enkä tyytymätön (3)	Melko tyytymätön (2)	Erittäin tyytymätön (1)	Ka.
Elintarviketurvallisuus	15	53	22	8	2	3,72
Maanmittaus- ja kirjaamisasiat	11	42	41	6	1	3,55
Viestintä	7	54	27	9	3	3,54
Kartta- ja paikkatietoasiat	13	39	38	7	2	3,54
Kasvinterveys ja tuotantopanokset	9	47	34	9	2	3,52
Vesivarat	11	39	37	11	2	3,47
Maatalous	5	54	27	11	3	3,47
Eläinten terveys ja hyvinvointi	9	51	23	13	5	3,47
Ruokapolitiikka	8	46	30	14	3	3,43
EU-vaikuttaminen	10	45	24	17	4	3,40
Maaseudun kehittäminen	4	50	30	14	2	3,38
Tutkimus	6	45	31	16	3	3,37
Kansainvälinen vaikuttaminen	8	41	32	15	4	3,34
Metsätalous	5	46	28	17	4	3,31
Riistatalous	5	40	39	12	4	3,31
Kalatalous	5	40	35	16	4	3,26
Hallinto	3	37	37	18	5	3,17
Lainsäädäntötyö	5	38	31	21	5	3,17
Valtionavut	4	34	38	20	4	3,14
Bioenergia	3	34	39	22	2	3,14
Porotalous	2	30	52	11	5	3,13
Talous ja tulosohjaus	5	33	36	20	6	3,13